



Metodología para la construcción e implementación del cuadro de mando integral en las Pymes de Medellín: el caso del Colegio Calasanz Femenino

Yolima Amado Gómez
Viviana Arango Agudelo
Jairo Alonso González

Metodología para la construcción e implementación del cuadro de mando integral en las Pymes de Medellín: el caso del Colegio Calasanz Femenino

Yolima Amado Gómez
yola_d19@hotmail.com

Viviana Arango Agudelo
arangovivi@gmail.com

Jairo Alonso González
jairoalonsogonzalez@gmail.com

Artículo de investigación presentado como requisito para optar al título de:
Contador Público

Asesor Temático
Contador Público Wilmar Alexander Alzate Castro

Línea de Investigación:
Contabilidad y Gestión

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Ciencias Contables
Medellín, Colombia
2013

Metodología para la construcción e implementación del cuadro de mando integral en las Pymes de Medellín: el caso del Colegio Calasanz Femenino

*“Mañana será siempre un nuevo día.
Conviértelo en un nuevo día; no lles
contigo las experiencias negativas del
pasado”
Scott Shaw*

Resumen

Las pymes están expuestas a cambios fortuitos del mercado y deben procurar su continuidad y crecimiento, por lo que deben contar con sólidos criterios para tomar decisiones. La Contabilidad de Gestión debe satisfacer sus necesidades de información en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La investigación realizada permite identificar necesidades comunes en las pymes de Medellín, identificando a través de un estudio de caso, la manera en que ellas pueden gestionarse en pro de su Fortalecimiento. El Cuadro de Mando Integral permite aplicar implícitamente varias herramientas de la Contabilidad de Gestión, teniendo en cuenta los objetivos de corto, mediano y largo plazo de las unidades productivas.

En el caso del Colegio Calasanz Femenino, se evidencia que la implementación del Cuadro de Mando Integral, es un éxito, que le ha permitido cumplir su visión, concluyendo que esta herramienta de la Contabilidad de Gestión, puede conducir a las Pymes de Medellín a su Fortalecimiento.

Palabras clave: Pymes, Fortalecimiento, Planeación estratégica, Plan de Mercadeo, Plan de compras y ventas, Cuadro de Mando Integral.

Abstract

SMEs are exposed to random changes of the market and should ensure continuity and growth, so they must have solid decision making criteria. Management Accounting must satisfy their information needs towards meeting organizational objectives.

The research to identify common needs in SMEs in Medellín, identifying through a case study, how they can be managed towards its strengthening. The Balanced Scorecard

enables you to apply various tools implicitly Management Accounting, taking into account the short-, medium and long term of the production units.

College For Women Calasanz, it appears that the implementation of the Balanced Scorecard is a success, which has allowed it to fulfill its vision, concluding that this tool of management accounting can lead to SMEs from Medellín to its Strengthening.

Key words: Pymes, Strengthening, Strategic Planning, Marketing Plan, Plan purchases and sales, Balanced scorecard.

1. Introducción

En las últimas décadas los cambios en la economía mundial han sido bastante significativos, en el caso particular de Colombia, y especialmente a partir de 1990, se transitó de un modelo proteccionista a uno tendiente al libre mercado. Dicha situación ha generado alta competitividad entre los países y las empresas, un nuevo orden del comercio mundial, flexibilización en lo concerniente a lo laboral, cambios en la percepción de los clientes, entre otros aspectos. La experimentación de esas transformaciones son constituyes de una serie de situaciones problemáticas en el orden organizacional, gerencial, financiero, productivo y comercial, retos que las pequeñas y medianas empresas del país deben enfrentar para poder sobrevivir.

En la actualidad es fácilmente observable que la mayoría de las Pymes no se adaptan completamente a las nuevas exigencias del mercado mundial y de sus clientes; evidencia de ello es, la alta mortandad de las mismas, entre los años 2001 y 2010 con un promedio de 37% por año (Confecámaras, 2010). Las características de este tipo de empresas señalan que el 70% de la Pymes son de tipo familiar, y si bien el 77% de ellas cuenta con un directivo que en promedio tiene 47 años y estudios universitarios, menos del 74% realizan procesos de innovación y sólo alrededor del 39% ha intentado incursionar en un mercado internacional (FAEDPYME, 2012). Incluso a nivel internacional las estadísticas indican que el 80% de las Pymes fracasan antes de los 5 años y el 90% de las restantes no superan los 10 años en promedio; entre las razones de ello, según analistas empresariales, es la falta de capacidad de gestión de sus responsables, y mencionan problemas para vender, producir y operar, controlar, planificar y gestionar (Soriano, 2005).

Existe otra limitante importante para que las Pymes de Medellín no tengan las herramientas de información y gestión para enfrentarse a los cambios que comprometen su existencia, y es precisamente la resistencia a ellos. Además, investigaciones previas realizadas por González y otros (2009), González (2010), y Quiceno y otros (2008), y durante la formación académica del equipo de investigación, se ha evidenciado una generalización, en cuanto a la utilización en las Pymes de la contabilidad financiera como única fuente de información, concentrada principalmente en el cumplimiento de las obligaciones tributarias y las derivadas de la teneduría de libros. Estas pesquisas encontraron que las empresas se enfrentan a problemas como: segregación por áreas, falta de comunicación, improductividad, inapropiada utilización de recursos y decisiones inadecuadas y cortoplacistas; situaciones que van en contravía del direccionamiento estratégico, así como

paradigmas mentales que impiden asumir riesgos en la implementación de los cambios y aplicar prácticas administrativas y contables más acordes con el contexto de las Pymes.

Bajo el panorama expuesto surgen preguntas como las siguientes: ¿Qué necesidades tienen las Pymes de Medellín? ¿Cuáles son las herramientas que ofrece la contabilidad de gestión para la administración de las Pymes? ¿Qué experiencias exitosas han sido documentadas respecto a la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Pymes de la ciudad? Estas cuestiones servirán de referente para proveer una metodología en la construcción e implementación del Cuadro de Mando Integral, con el fin de brindar herramientas para la administración de las Pymes en aras de su Fortalecimiento, partiendo del caso del Colegio Calasanz femenino de Medellín. En otras palabras, la propuesta de la investigación es mostrar un camino hacia el Fortalecimiento de las Pymes de Medellín utilizando herramientas de la Contabilidad de Gestión como el Cuadro de Mando Integral, ejemplificando y contrastando con el Colegio el análisis teórico realizado. Adscribiéndose lo anterior, a la línea investigativa de Contabilidad y Gestión de la Universidad de Antioquia.

En concordancia con ello, el texto cuenta con un capítulo destinado a explorar las necesidades de las Pymes de Medellín, se toma como referencia sustancial el estudio realizado por ACOPI (2009) donde se concluye como necesidades la ausencia de las siguientes prácticas administrativas: la planeación estratégica, los planes de mercadeo y los pronósticos de compras y ventas. El siguiente apartado presenta las principales herramientas de la contabilidad de gestión, en especial lo concerniente al Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, que aporta elementos para suplir las necesidades mencionadas. Por último, se expone el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral en el caso del Colegio Calasanz Femenino de Medellín, y la transformación desatada en las formas de administrar dicha institución, como una metodología para la construcción e implementación del Balanced Scorecard en las Pymes de Medellín.

El proceso metodológico de la investigación se inició con el conocimiento del entorno en el que se desenvuelven las pymes de Medellín, a través de una encuesta a algunos docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, que por su conocimiento y experiencia con diferentes empresas colaboraron en la identificación de las necesidades de las pymes y cuáles podrían ser las herramientas más recomendadas para subsanarlas. Además se realizó una encuesta a 10 pymes para conocer sus necesidades y confrontar las debilidades detectadas por los docentes. Posteriormente se recurrió a la Asociación Colombiana de Mipymes (ACOPI), donde se obtuvo información estadística que respaldara las necesidades detectadas. Con lo ya obtenido se recurrió a información teórica para evaluar la(s) herramienta(s) de la Contabilidad de Gestión que permite(n) a las pymes enfocarse en su Fortalecimiento. Por último, se analizó en detalle el caso del Colegio Calasanz Femenino de Medellín, en el cual se implementó el cuadro de mando integral, el grupo de trabajo analizó los detalles de su implementación y los resultados que arrojó para la institución. Este caso permitió ejemplificar el análisis teórico realizado concluir que herramientas de la contabilidad como el Balanced Scorecard pueden ayudar a las Pymes a mejorar su gestión financiera y administrativa.

2. Necesidades de las Pymes de Medellín

Las PYMES son consideradas el motor de la economía en Colombia, representan cerca del 90% de las industrias del país (Rojas Gutiérrez, 2009), en Medellín corresponden a más del 99% (Cámara de Comercio de Medellín, 2007). Sin embargo, el ciclo de vida de ellas es muy corto si se compara con su importancia en la economía, con un tiempo aproximado a los 10 años en promedio (Business Colombia, 2010). Por ello es interesante indagar por las necesidades que aquejan a este tipo de empresas, y que terminan afectando la sobrevivencia en el entorno.

El estudio realizado por la Asociación colombiana de micro, pequeñas y medianas empresas –ACOPI, (2009)–, permite identificar las principales necesidades que tienen las Pymes en el país. La ficha técnica que se muestra a continuación indica las características del estudio:

Tabla 1 Características de la investigación ACOPI

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Población	Empresas colombianas inscritas en las Cámaras de Comercio de las respectivas ciudades motivo del estudio.
Método	Cuantitativo concluyente
Técnica	Entrevista telefónica
Instrumento	Cuestionario estructurado de 60 ítems.
Tamaño de la muestra	500 entrevistas distribuidas
Error máximo relativo	4,4% de error máximo relativo asociado a la muestra.
Confiabilidad	El estudio presenta un 95% de confiabilidad, que representa el grado hasta el cual el proceso de medición está libre de errores aleatorios.
Procesamiento de la información	Control de procesamiento (Crítica): El 100% de las entrevistas fue criticado para eliminar o subsanar inconsistencias. De no ser posible una solución, la encuesta es anulada y no es tomada en cuenta para la base del análisis y se sustituye por una nueva. Codificación: Proceso mediante el cual se asignan códigos a las respuestas recolectadas, con el fin de realizar el correcto análisis de resultados de manera estadística.

Fuente: (ACOPI, 2009)

Las conclusiones de este relevante estudio (ACOPI, 2009) son:

- Las Pymes actualmente se encuentran con un nivel bajo en las áreas de planeación, administración de la demanda, suministros y excelencia operativa.
- La principal debilidad se evidencia en el área de suministros debido a que la mayoría de las empresas no ejercen control sobre el inventario o no tienen los métodos adecuados,

que puedan ser aplicados y permitan hacer seguimiento a sus metas; además, la ausencia de este control dificulta el proceso de balanceo de inventario necesario para determinar los requerimientos de materias primas e insumos en el momento oportuno.

- En cuanto a la relación con los proveedores, a pesar de que existen acuerdos formales entre cliente-proveedor, no se realizan ajustes periódicos que permitan mejorar las propuestas, situación que dificulta la consolidación de alianzas con proveedores estratégicos en las que existan metas y objetivos homologados en busca de una relación gana-gana.
- Las áreas de planeación y administración de la demanda se ven afectadas por la inexistencia de un plan estratégico que permita establecer una estructura administrativa adecuada e integre la comunicación organizacional; adicionalmente, la deficiencia en la planeación estratégica, obstaculiza la gestión del área de mercadeo en la que la mayoría de las empresas, aunque sus productos están en el mercado y conocen al cliente, no logran un posicionamiento, dado que no cuentan con un plan de mercadeo en el que se establezca la introducción de dichos productos y en el que se evalúen los aspectos clave de creación de valor para el consumidor.
- Con relación a los procesos de apoyo, las Pymes presentan deficiencias en temas como la distribución de espacios, mantenimientos correctivos y preventivos de los equipos, sistemas de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental; además no cuentan con indicadores de gestión que permitan la medición y evaluación oportuna de los diferentes procesos.
- Las anteriores deficiencias en temas claves como la planeación, mercadeo y la falta de control en los procesos internos reduce la capacidad de la empresa ante los cambios fluctuantes del mercado y por lo tanto pone en riesgo su permanencia en el mismo, situación que afecta los niveles de ventas y la competitividad.

El estudio realizado por ACOPI es un documento muy valioso a la hora de revelar las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, debido al objeto por el que propende esta agremiación y su trasegar histórico en Colombia. Las conclusiones de este estudio permiten identificar la ausencia de prácticas administrativas como la planeación estratégica, el plan de mercado y el pronóstico de compras y ventas, aspectos tratados a continuación.

2.1. Planeación Estratégica

La planeación según Burt K. Scalan citado por Rodríguez Valencia (2005, pág. 21) es un *“sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”*.

De este modo, la planeación es una visión del futuro que conlleva a la realización de acciones encaminadas al cumplimiento de objetivos y metas, con lo que proyecta sus planes a corto, mediano y largo plazo, respondiendo a los interrogantes: ¿qué se quiere lograr?,

¿en qué situación se está?, ¿qué se puede hacer? y ¿qué se va a hacer?, y debe preceder a cualquiera de las actividades de las Pymes, dado que permite determinar las bases sobre las cuales se desarrollarán, so pena de improvisación en la administración del negocio.

2.2. Plan de Mercadeo

La planificación estratégica define los objetivos de cada segmento de la organización, por tanto el plan de mercadeo constituye una unidad que debe estar alineada con ellos, cubriendo los de corto plazo principalmente, pero esto no significa que las proyecciones de ventas y la investigación de mercados no puedan establecerse para periodos de tiempo mayores.

Plan de Marketing y Plan de Mercadeo se utilizan indistintamente, se pueden encontrar infinidad de conceptos, la definición que presenta más claramente las características de dicho plan es la de Sanz de la Tajada citado por Sanz de Vicuña (2010, pág. 77):

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

El plan de mercadeo deberá analizar cada línea de producto por separado y en conjunto, teniendo en cuenta las siguientes etapas (Luther, 2003):

Identificación del negocio: tener claridad del objeto social de la empresa y sus objetivos, conocer el entorno y el mercado en el que se desenvuelve, la competencia, el público objetivo y los efectos de las estrategias de mercadeo en el cumplimiento de aquel.

Análisis de la situación actual: es necesario identificar la situación de la empresa respecto a la incursión en el mercado, para ello deberá analizarse el tamaño de éste y la participación que se tiene en él, así como el comportamiento reciente, relación costo-beneficio de los productos o servicios ofrecidos, según sea el caso, así como las fortalezas y debilidades propios y de la competencia.

Selección de estrategias: se debe determinar la(s) estrategia(s) a utilizar para cada producto o servicio, en el corto, mediano y largo plazo, según las expectativas que tiene el negocio, por ejemplo: penetración, mantenimiento y tiempo de permanencia en el mercado, segmentación de éste, fijación de precios, publicidad y mercadeo a aplicar.

Establecimiento de controles: deben establecerse controles que permitan medir el nivel de avance y cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de mercadeo.

2.3. Pronósticos de Compras y Ventas

Los pronósticos de compras permiten determinar las condiciones que probablemente existirán en el futuro, con el fin de evitar a tiempo los posibles riesgos a los que se puede enfrentar la empresa y tomar ventaja de las oportunidades, antes de iniciar la adquisición de materiales. El objetivo es obtener las partes necesarias para iniciar la producción al mejor precio, calidad y bajo las condiciones más apropiadas para la empresa, así como fijar las políticas de compras.

Los pronósticos de ventas por su parte, corresponden a una estimación de las ventas para un periodo de tiempo determinado, permite elaborar el presupuesto de ventas y de él deben surgir otros, como: de producción, compras, mano de obra y de efectivo, para ello debe conocerse la capacidad productiva de la empresa. Los pronósticos de ventas permiten lograr el posicionamiento y posible éxito del negocio.

2.4. Consecuencias de no suplir las necesidades

Durante el desarrollo de la investigación se encontró que no suplir las necesidades expuestas, puede afectar la continuidad y el crecimiento de las Pymes, e incluso desencadenar la mortalidad de éstas. A continuación se muestran algunos factores que hacen referencia a lo anterior:

- **Planes de negocio no apropiados:** debido a la falta de planeación, la pyme no tendría la preparación para asumir riesgos y retos, que permita reaccionar positivamente en momentos coyunturales del mercado.
- **Irregularidades de información:** la información para ejecutar las actividades del negocio y evaluarlas, puede no ser suficiente ni determinante al momento de tomar las decisiones.
- **Asimetría en la producción y/o comercialización:** las actividades de la pyme pueden no ser consecuentes con los requerimientos de los clientes y el mercado, evitando que la empresa tenga el posicionamiento que requiere para permanecer vigente.
- **Poco acceso al financiamiento:** no contar con una buena planeación para demostrar su capacidad crediticia, por ello es posible que la pyme no pueda acceder al financiamiento que permita el crecimiento del negocio.
- **Baja capacidad gerencial:** la falta de planificación desencadena una administración improvisada al no estar orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales, y puede generar rupturas respecto a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, así se desaprovechan oportunidades y se pierde la visión empresarial.
- **Confort del propietario:** la falta de visión del pequeño empresario puede generar que la pyme se cree con el cometido de ser una fuente de ingreso para la

satisfacción de las necesidades básicas de aquel, sin objetivos claros de crecimiento; esta visión imposibilita la competencia en el mercado.

Por otra parte, es difícil hallar una base de datos que contenga estadísticas por sector de las Pymes y sus principales razones de liquidación; entidades como la Cámara de Comercio de Medellín o el DANE no poseen cifras que puedan servir de base para caracterizar el sector o como mínimo que permitan conocer las principales causas de cancelación de empresas. El Departamento de Planeación Nacional posee información de las Pymes colombianas de modo general. Por su parte, Confecámaras, revela datos sobre las empresas matriculadas y canceladas por año, desde el 2001 hasta el 2010, los cuales son recopilados en la tabla 2.

Tabla 2 Dinámica empresarial Pymes

Año	Número de empresas matriculadas	Número de empresas canceladas	% de empresas canceladas
(Cifras en miles)			
2001	189.499	86.065	45%
2002	193.510	74.437	38%
2003	198.528	72.599	37%
2004	230.102	83.298	36%
2005	230.758	83.598	36%
2006	223.012	83.976	38%
2007	224.363	78.824	35%
2008	227.649	75.737	33%
2009	216.602	79.137	37%
2010	222.321	82.798	37%

Fuente: (Confecámaras, 2010)

A partir de esta tabla se observa que las empresas matriculadas no han tenido cambios considerables en este periodo, los tres primeros años conservan datos más o menos similares, mostrando un leve incremento de año a año; el 2001 es el punto más bajo de toda la muestra con 189.499 empresas matriculadas. El 2004 exhibe un aumento importante hasta 230.102 empresas, seguido del 2005 con 230.758, siendo éste el punto más alto de toda la muestra. El 2006 presenta una caída significativa en comparación con el año anterior llegando a 223.012 empresas matriculadas, el año 2007 y el 2008 presentan datos muy similares al precedente. El 2009 exhibe una caída en las empresas matriculadas hasta 216.602, volviendo a incrementarse para el año 2010 hasta 222.321. En referencia con las empresas canceladas los datos son mucho más parejos, siendo el punto más alto de la muestra el año 2001 con 86.065, y el más bajo el 2003 con 72.599 cancelaciones. No obstante, la relación entre empresas canceladas y matriculadas por año es alta, el año 2001 indica que un 45% de las empresas matriculadas fueron canceladas; mientras que el año 2008 señala un 33% de empresas canceladas, manteniéndose el resto de los años entre 35 y 38% esta relación.

Los datos antes mencionados sirven de soporte para la implementación y el desarrollo de políticas y programas relacionados con el emprendimiento empresarial, la creación y el fortalecimiento de las Pymes, sean estas iniciativas públicas o privadas; debido a la importancia de este tipo de organización para la economía nacional. Sin embargo, también se debe recordar la baja formalización que presentan estas empresas, por lo tanto, es importante considerar que quedarían por fuera de la estadística las Pymes existentes no matriculadas, y las que estando matriculadas no realizaron el proceso de cancelación de matrícula.

3. Herramientas de la Contabilidad de Gestión

3.1. Aproximación a la Contabilidad de Gestión y sus Herramientas

Conocerse es el primer paso que debe realizar toda empresa si quiere orientarse al Fortalecimiento. Para ello debe destinar parte de sus acciones a la planeación; es decir que se deben definir objetivos claros, desarrollar políticas, plantear procedimientos y diseñar métodos de información que minimicen los impactos negativos y amplifiquen lo positivo de sus acciones. Además debe procurar por el conocimiento de su entorno, situación que obliga a los administradores a estar atentos ante los cambios presentes en el medio, ello con el ánimo de garantizar la continuidad y el crecimiento de sus empresas. Y haciendo una analogía con la teoría evolutiva de Darwin, permita a las empresas transformarse o cambiar para poder adaptarse al mercado actual.

Debido principalmente a los avances tecnológicos que facilitan la comunicación a nivel mundial, a la inversión de las grandes empresas y universidades en investigación y desarrollo, además del apoyo del Gobierno, se han generado significativos avances en la gestión empresarial, que procuran ir al ritmo de los requerimientos que la libre competencia ha propuesto, y presenta la oportunidad de medir y mejorar la eficiencia, la eficacia y la productividad en los procesos transversales de toda organización. Así mismo, los nuevos sistemas de información y de gestión buscan integrar a las empresas con su entorno, a la vez que unificar cada uno de sus elementos como un sistema, de tal forma que se puedan interrelacionar los procesos para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Todo bajo la idea del mejoramiento continuo.

No obstante, los cambios que deben generarse para la aplicación de mejores prácticas y la utilización de desarrollos actuales son implementados habitualmente por las grandes empresas, quienes tienen mayor facilidad para acceder a ellos. Por su parte, las pequeñas y medianas empresas quedan expuestas al fracaso, debido a su incapacidad para afrontarlos, ello en parte, por la escasa disponibilidad de recursos y las deficiencias tratadas en el capítulo anterior. Por lo tanto, las herramientas contables desarrolladas para las Pymes deben concordar con sus necesidades, teniendo en cuenta la capacidad de éstas para la generación de recursos; en cuanto a los costos de ejecución, un referente sustancial lo constituye la implementación del modelo contable financiero. Posiblemente en lo que concierne a la interpretación de los resultados se requiera un poco de tiempo en la

capacitación del recurso humano, aspecto que a la larga se convierte en una inversión en conocimiento y que puede ser retribuido a la organización en mejoras a sus procesos.

Antes de continuar con la exposición de las herramientas propias de la Contabilidad de Gestión, es pertinente esbozar algunos elementos sobre su origen y definición. La Contabilidad de Gestión tuvo sus inicios en la Contabilidad de Costos, incluso se han llegado a utilizar erróneamente como sinónimos; sin embargo, la Contabilidad de Gestión ha evolucionado dentro de las organizaciones configurándose bajo un enfoque mucho más amplio que el cálculo de costos. Pietro y otros (2006, pág. 17) citan al Institute of Management Accounting para definir la Contabilidad de Gestión como:

El proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información financiera y estratégica utilizada por los diversos niveles de la dirección para planificar, evaluar y controlar la organización y la asignación óptima de los recursos para todos los integrantes de la coalición empresarial.

Para los distintos niveles de dirección en una organización, la Contabilidad de Gestión se convierte en un medio de evaluación y control de las actividades; pues éstas se han de llevar a cabo con eficiencia, sirviendo de base para analizar cada uno de los procesos internos y externos que allí se realizan. Ésta no excluye ninguna actividad, ya que toma en cuenta los procesos operativos y administrativos de manera transversal, y cómo se producen y/o manejan los sistemas de información. Además, genera valor agregado a la empresa al proporcionar información financiera, administrativa, económica, social, tanto cuantitativa como cualitativa, histórica y prospectiva, lo que permite a la dirección tomar mejores decisiones para alcanzar los objetivos estratégicos; es por esto que se ha convertido en una rama integral de la contabilidad, es interdisciplinaria porque se apropia del conocimiento de otras ciencias y disciplinas que son aplicadas a funciones específicas, dando un mayor valor a los resultados que presenta.

La contabilidad de Gestión cuenta con herramientas que permiten complementar el proceso administrativo, y pueden marcar la diferencia para que las Pymes se enfrenten a los retos actuales del mercado. La toma de decisiones hacia el Fortalecimiento, les permitirá la óptima capacidad estratégica y táctica para planificar y responder ante los incidentes e interrupciones del negocio, con el fin de posibilitar la continuación de las actividades comerciales en un nivel aceptable. Siguiendo a Duque y Osorio (2002), se resumen algunas de las herramientas más relevantes para el presente artículo:

- **Administración basada en actividades:** metodología administrativa que planea y evalúa los resultados generados por actividades desde su ejecución y la generación de valor agregado para socios, personal y clientes, racionalizando las actividades ejecutadas por cada área de la empresa. Se recomienda que la empresa tenga un sistema de costos ABC para aplicar el ABM.

- **Auditoría de procesos de negocio:** herramienta que realiza una evaluación integral de los riesgos, auditoría de procesos y controles que permiten comparar los objetivos de cada área de la empresa con los de la empresa misma, a través de matrices.
- **Cadena de valor:** es un conjunto de actividades interrelacionadas que generan valor agregado en todos los procesos de la empresa dividiéndolos en primarios y de apoyo, que evoluciona según las condiciones internas de ésta.
- **Calidad total:** sistema administrativo que busca que los productos o servicios entregados a clientes internos y externos satisfagan plenamente sus necesidades y garantizar así la supervivencia de la organización. Permite detectar y analizar si hay actividades innecesarias o no requeridas por los procesos en las áreas de la empresa, costos elevados, despilfarro de recursos, direccionamiento estratégico incorrectamente definido, procesos y actividades inflexibles, poco cambiantes o con resultados no satisfactorios, inadecuada asignación de responsabilidades.
- **Centro de servicios compartidos:** modelo de gestión que permite especializar y centralizar en unidades administrativas y de soporte, ciertos procesos repetitivos en las organizaciones para obtener economías de escala al interior de la empresa.
- **Ciclo del negocio:** herramienta que permite entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la organización, describiendo gráficamente la relación entre los procesos existentes, mediante símbolos, líneas y frases simples, mostrando la conjunción entre ellos.
- **Contabilidad por áreas de responsabilidad:** clasifica y registra ingresos, costos y gastos, con base en el departamento o funcionario que los tiene a su cargo, consolidándolos para que puedan ser comparados, así facilitan la toma de decisiones.
- **Costeo basado en actividades:** herramienta que mide el desempeño de las actividades ejecutadas en una empresa y la adecuada asignación de costos, así se gestionan actividades y no los costos.
- **Cuadro de mando integral:** modelo que maneja un conjunto de indicadores contruidos a partir de la misión, la visión y la estrategia de la empresa, combinando medidas financieras y no financieras desde perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Por ejemplo indicadores de rentabilidad, financiación y de inversión, así como rentabilidad de capital, endeudamiento, rotación de inventario, ventas, satisfacción de clientes, clima laboral.
- **Indicadores de gestión:** corresponden a sistemas de control que permiten hacer seguimiento y mejora continua a los procesos en sus unidades de negocio y generan a las empresas indicios de cómo se encuentran respecto a la flexibilidad y competitividad con la que deben contar la ejecución de su objeto social, además de evaluar la gestión al interior del ente económico.

- **Enfoque por procesos:** herramienta que permite ver a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados de manera transversal, donde cada uno hace parte de las actividades de los otros, para que su unión surja el cumplimiento de los objetivos organizacionales, alineando el direccionamiento estratégico con el objeto social.
- **Presupuestos basados en actividades:** Si una empresa calcula el costo de las actividades de cada proceso, puede planear y presupuestar el consumo de recursos por parte de cada área que la compone. Un presupuesto es una herramienta de gestión conformada por un documento en donde se cuantifican pronósticos o previsiones de diferentes elementos de un negocio.

Los presupuestos se suelen relacionar exclusivamente con los ingresos o egresos que realizará una empresa, sin embargo, se puede hacer uso de esta herramienta para cuantificar pronósticos o previsiones de cualquiera de los elementos de un negocio, por ejemplo, presupuestar los cobros que se realizarán, los pagos de las deudas, los productos a fabricar o comercializar, los materiales que requeridos para producir dichos productos en el caso de empresas manufactureras o los elementos requeridos para la comercialización, según el tipo de negocio, entre otros.

3.2 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral –CMI– surgió de un estudio realizado por David Norton y Robert Kaplan como asesor académico. El punto de partida fue la crítica por la fuerte orientación financiera existente en los sistemas de gestión de EEUU, se reunieron con bastantes empresas bimestralmente a lo largo de 1990 para desarrollar un nuevo modelo de medición; esto produjo nuevas ideas hasta llegar a lo que se conoce como “Cuadro de Mando Integral” (*Balanced Scorecard*). El CMI es una metodología de trabajo que permite transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. (López, 2012)

El principio del CMI señala que los objetivos, los indicadores y las acciones estratégicas deben asignarse a un punto de vista concreto, o sea, a la Perspectiva. Cuando las perspectivas se tienen en cuenta de forma equilibrada durante la derivación de los objetivos estratégicos, se logra un objetivo ponderado, permitiendo la consecución del CMI.

El Sistema de Indicadores y de control de gestión, es un sistema que permite monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito o de fracaso, así como las variables que exigen control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones que sobre el presente y futuro de una organización se tomen. El monitoreo y control organizacional a través de indicadores de gestión permite realizar seguimientos a un conjunto de factores como: el cumplimiento de la misión, la política, los objetivos y las metas organizacionales, proteger los recursos de la organización, prevenir errores y su reincidencia, establecer desviaciones y adoptar medidas correctivas, monitorear los procesos estratégicos, de apoyo

y operativos de las organizaciones, identificar las causas de las desviaciones, verificar el cumplimiento de los procesos y de los procedimientos.

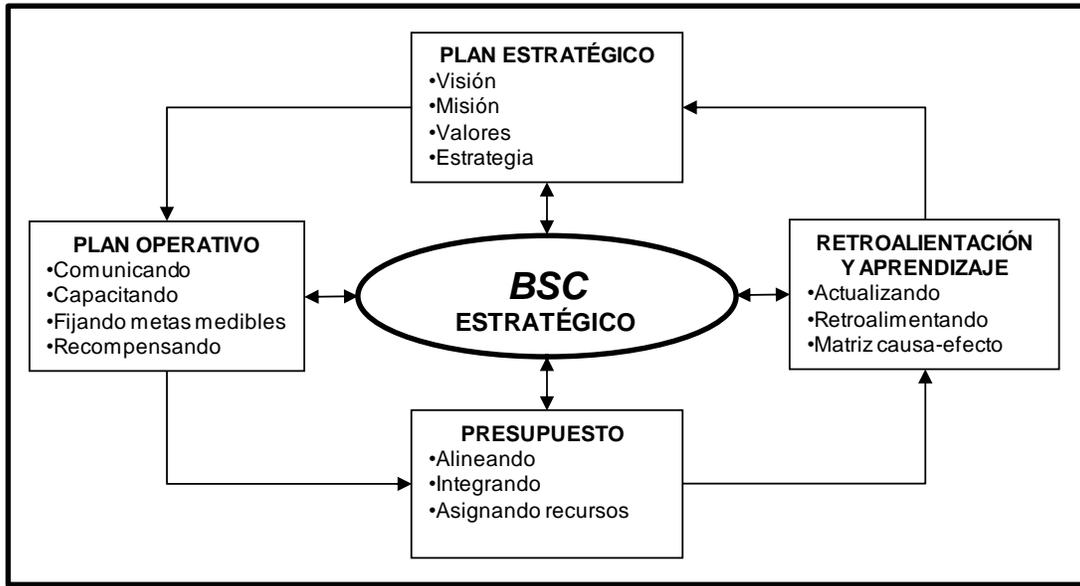
El control entonces puede ser de varios tipos, externo, físico, administrativo o interno, el cual incluye en este último el contable, el financiero, el operativo y el de gestión. Este control de gestión depende de las visiones y el tipo de actividades que se realicen en cada área o la función principal del proceso, puede orientarse a varios aspectos tales como resultados, rendimientos (eficiencia, eficacia, productividad, rentabilidad), efectividad e impacto, costos (producción, no calidad, financieros), conformidad (normas, funciones, especificaciones), procesos (variables, atributos), productos (calidad, cantidad, servicio), servicios (calidad, servicio), entre otros.

Los indicadores de gestión son el reflejo de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso. Los indicadores de gestión sirven a los dueños de un proceso, como herramienta de mejoramiento de la calidad de las decisiones que sobre el propio proceso se tomen, y son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción (bienes o servicios), se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas de los procesos organizacionales. (Gómez López, 2012)

En el gráfico 1 se observa una adaptación del Licenciado Alberto Ballvé citado por Beltrán (2012) de un cuadro original del Dr. Robert Kaplan, el cual constituye una forma eficaz de hacer frente a dichas necesidades y dinamizarlas para que se integren de una manera coherente y permitan ejecutar las estrategias de las organizaciones. Puede verse cómo por medio del Balanced Scorecard se traslada la estrategia de la empresa a términos operativos desde las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje:

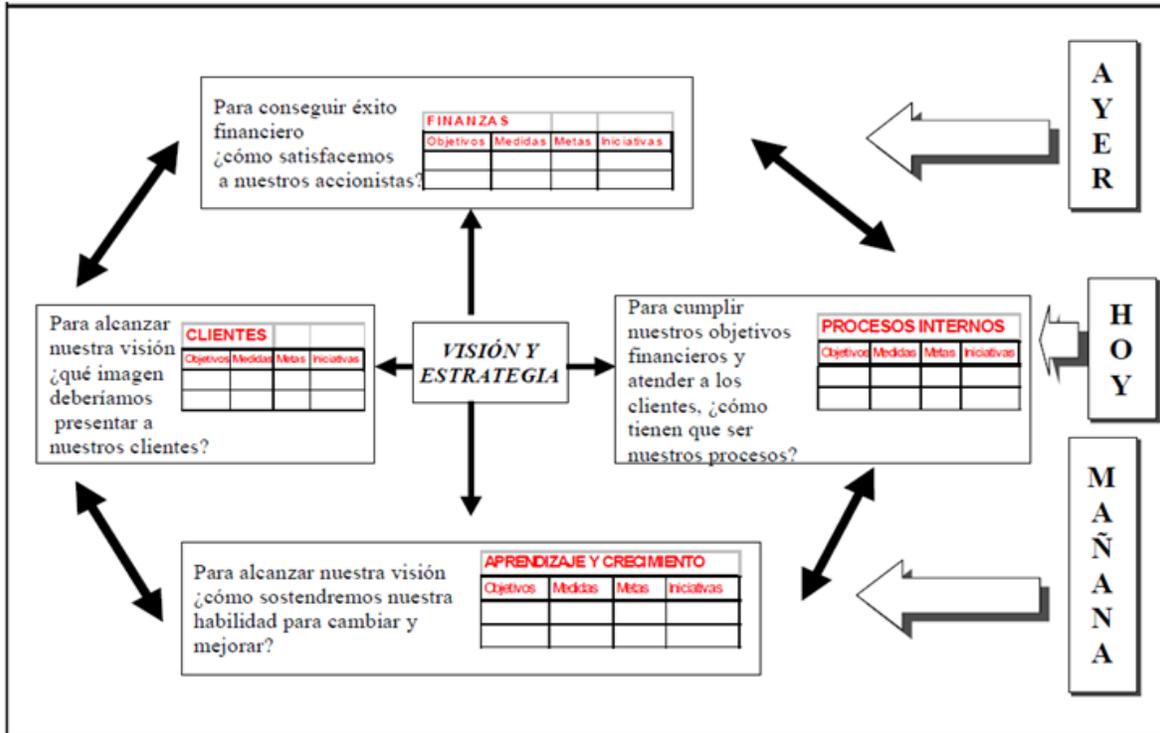
En el Gráfico 2 se observa el Balanced Scorecard con una delimitación más definida de las perspectivas de Norton y Kaplan (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), atravesadas por la visión y la estrategia de la empresa, y a la vez se aprecian las tres dimensiones en las que esta herramienta se basa. Las empresas deben registrar los hechos del ayer, y monitorear las acciones de hoy porque afectan el desarrollo del mañana (Ayer, Hoy, Mañana):

Gráfico 1 El BSC Estratégico



Fuente: (Beltrán Acosta, 2012)

Gráfico 2 Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton citado por CEEI (2011)

Según el profesor Mejía Gómez¹, se puede establecer un paralelo entre el Balanced Scorecard y los sistemas tradicionales de medición, los cuales se exponen a continuación. Los sistemas tradicionales de medición presentan limitaciones muy marcadas que impiden a la organización enfocarse al cumplimiento de las estrategias organizacionales. Son diseñados por expertos financieros, de naturaleza industrial, y con orientación al pasado, creados para ambientes poco cambiantes, en ellos se especifican las acciones que deben realizar los empleados, y con tendencias hacia el control y la comprobación. Por el contrario, el Balanced Scorecard es diseñado por toda la organización y para cualquier tipo de empresa, su origen se encuentra en la Era del Conocimiento, tiene un enfoque al presente y al futuro, direccionado a ambientes variables, donde se especifican y monitorean las metas a las que deben llegar los empleados para el cumplimiento de la visión.

Tabla 3 Sistemas tradicionales de medición vs. Balanced Scorecard

SISTEMAS TRADICIONALES	BALANCED SCORECARD
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñados por los expertos financieros. • Sesgo al control. • Ambientes de pocos cambios. • Era industrial. • Enfoque al pasado. • Teoría PUSH (Empujar). • Se especifican las acciones que se desea hagan los empleados. • Se comprueba que lo están haciendo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñados por toda la organización. • Enfoque a la Estrategia. • Ambientes de cambios continuos. • Era del conocimiento. • Enfoque al presente y al futuro. • Teoría PULL (Halar). • Se especifican las metas para llevar a los empleados a alcanzar la Visión. • Se monitorea el cumplimiento de la Visión.

Fuente: (Mejía Gómez, 2010)

En esta pesquisa se encontró que el Balanced Scorecard es una herramienta de contabilidad de Gestión que permitiría a las Pymes medir el progreso y conocer la dirección futura de la compañía para afrontar el rápido paso del tiempo y los cambios constantes del ambiente de los negocios, lo cual comienza a perfilar una solución al problema planteado para la investigación. De este modo, el Cuadro de Mando Integral se vincula estrechamente en la solución de las necesidades de las Pymes de Medellín, las cuales se sintetizan en la ausencia de prácticas administrativas como la planeación estratégica, el plan de mercadeo y los pronósticos de compras y ventas.

4. Estudio de Caso: Colegio Calasanz Femenino Medellín

En la década de los 90's con las investigaciones de Kaplan, Baker & Bettner, se comenzó a observar una creciente utilización de los estudios de caso, motivada por la insatisfacción generada por otro tipo de investigaciones realizadas anteriormente, como las encuestas.

¹ Administrador de Negocios, Especialista en Gerencia de la Calidad, Magíster en Administración, Universidad EAFIT; Universidad Pinar del Río – Cuba; Docente Universitario en programas de postgrado; Auditor Líder Icontec. Norma ISO 9001/2000.

El estudio de casos, es una técnica o método de investigación que tiene por objeto vislumbrar las conductas sociales por medio de la observación en profundidad ya sea de agrupaciones, de individuos concretos o de parte(s) de una organización, teniendo una gran importancia en el desarrollo de las ciencias sociales, su mayor ventaja está en la capacidad de suministrar una aproximación entre la teoría y la práctica.

De acuerdo con Escobar y Lobo (1998:49) se ha producido un cambio de tendencia en los métodos que se emplean en la investigación en Contabilidad de Gestión, como consecuencia de un cambio paradigmático en la disciplina. Muchas de las investigaciones actuales en Contabilidad de Gestión están relacionadas con la práctica contable, junto a modelos normativos se están desarrollando teorías positivas que nacen al amparo de datos empíricos. Los procedimientos contables se originan en organizaciones complejas, así, para poder observar y describir las prácticas contables es necesario captar la riqueza del entorno organizacional.²

Así, el equipo de investigación encontró en el estudio de caso la fórmula para llegar a la respuesta a los interrogantes por qué, cómo y en qué contexto se ubican las Pymes de Medellín en el intento de romper con los métodos contables tradicionales que no han realizado aportes significativos a su Fortalecimiento, es por ello que se buscó un caso de éxito para estudiarlo y darle la posibilidad a otras Pymes de que lo puedan duplicar.

4.1. Recolección de la evidencia

La experiencia de este colegio se conoció por medio del profesor Rodrigo Mejía Gómez, quien hizo las veces de portero, término designado para señalar al responsable del ingreso de los investigadores al escenario, situación que puede ser muy complicada para la recolección de información por ser una organización privada.

El Colegio Calasanz Femenino de Medellín fue fundado en 1961 por la Congregación de Madres Escolapias, y está orientado especialmente a la formación de la mujer, como ciudadanas para la vida, bajo los postulados de Santa Paula Montal de San José de Calasanz. En la actualidad esta institución cuenta con 2 directivos, 38 docentes y 850 estudiantes. En el año 2007, comenzó a preocuparse por la calidad de la educación proporcionada, el proceso formativo ofertado y la satisfacción de las familias frente al servicio ofrecido, perspectiva que le permitió obtener la Certificación bajo la NTC ISO 9001:2008, con la finalidad de trabajar bajo un sistema de administración basado en la planeación estratégica

Antes de 2007, la institución era administrada por la “gracia de Dios” según dice el Coordinador Académico Juan Esteban Quiñones, quien por medio de una entrevista contó la experiencia de la Institución con respecto a la implementación de una herramienta de la contabilidad de gestión, el Balanced Scorecard, y la integración de ésta a la planeación

² (Ayuso Moya & Ripoll Feliu, 2005)

estratégica de la institución, con la cual se han replanteado las prácticas de los servicios prestados a la comunidad y dinamizado el Proyecto Educativo buscando el cumplimiento del horizonte organizacional.

4.1.1. Entrevistas

A través de la conversación sostenida con el Coordinador Académico, emergió un elemento sustancial en la concepción de la organización misma, éste hace referencia a cómo el Colegio pasó de ser una institución educativa a convertirse en una empresa de servicios educativos. Las principales características de esta transformación se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4 Transformación Colegio Calasanz Femenino de Medellín

ANTES, INSTITUCION EDUCATIVA	DESPUÉS, EMPRESA DE SERVICIOS EDUCATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Administración centralizada en cabeza del rector. • Falta de información. • Deserción de las estudiantes. • Falta de recursos para la operación. • Inversiones deficientes. • Falta de elementos de gestión. • No había norte en la implementación de las actividades. • Existencia de riesgo en la Continuidad. • Falta de documentación, porque no se tiene nada escrito y dependía de la persona que realizaba la operación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de administración basado en la planeación estratégica y prospectiva de la institución. • Certificación Norma ISO 9001: 2008. • Presupuestos anuales. • Inversión en las estrategias de mejora. • Cultura del mejoramiento continuo • Gestión por mapas de procesos (Esta estructura de gestión por proceso ha posibilitado que la misión y la visión se lleven a cabo de una manera rigurosa y estricta). • Aumento de los ingresos.

Fuente: Elaboración Propia

Dicho coordinador también expuso el proceso de implementación del Balanced Scorecard en el colegio. Este proceso inició con la reflexión de las necesidades detectadas, los problemas ocasionados por ellas, el análisis de sus causas y sus consecuencias, el tiempo requerido para la implementación y la ruta a seguir, los posibles obstáculos de tal implementación, los informes levantados en el proceso, los beneficios generados a la institución, seguidos de los costos de implementación y finalizó con los premios recibidos que se adjudican a tal incorporación. Lo antes dicho se sintetiza en la Tabla 5.

Tabla 5 Implementación del Balanced Scorecard en el Colegio Calasanz Femenino

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Necesidades Detectadas	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de una estrategia.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia del que administraba. • Responder al Contexto. • Documentar los procesos. • Oferta educativa obsoleta poco competitiva. • Falta de recursos para la operación.
Problemas que ocasionaban las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Deserción escolar. • Problemas en lengua castellana, matemáticas, inglés. • Sobrecostos en nómina. • Padres insatisfechos. • Cursos extracurriculares que fracasaban y eran muy costosos.
Análisis de causas	<ul style="list-style-type: none"> • Mala ubicación del personal. • Servicio insuficiente. • No se medía la satisfacción de los usuarios. • Bajo énfasis en inglés de las estudiantes lo que ocasionaba deserción de estas a centros educativos con mayor intensidad en idiomas. • Malos diseños de cursos extracurriculares los cuales eran retrógrados y no respondían a las necesidades educativas actuales.
Consecuencia de la no implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Desaparecer con el tiempo, debido a la administración sin norte ni políticas.
Tiempo de implementación	<ul style="list-style-type: none"> • 7 Meses
Ruta de la implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación. • Diagnóstico. • Implementación. • Revisión directiva. • Auditoría interna. • Certificación ICONTEC.
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> • Oposición del personal.
Informes desarrollados en el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación integral de la gestión corporativa. • Informe de revisión anual donde se evalúan las variables, impactos, misión, visión, y eficiencias. • Mejoramiento continuo (Acciones correctivas, preventivas y de mejora)
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios estratégicos con otras instituciones para auditorías de mejoramiento. • Mapa de procesos. • Sentido de pertenencia del personal. • Capacitación del personal. • Identificación de los líderes de procesos • Integración de los padres y alumnas a la

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
	administración de la institución. • Certificación Norma ISO 9001:2008.
Costos	• El costo total de la implementación fue \$15.000.000, el cual se compensó al año siguiente con el aumento de las matrículas debido a que por órdenes del gobierno sólo las instituciones educativas que tuvieran Certificación de Calidad pueden aumentar su valor en un 6%, y las que no la poseían el 4%
Premios	• Medellín la más educada. • Mejor empresa educativa latinoamericana.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Observación Directa – Recolección de Información

El Colegio Calasanz Femenino asume la gestión administrativa como un proceso dinámico que interactúa directamente con sus clientes, un proceso de mejora continua que les permite salvaguardar la información, los procesos de matrícula, la gestión de recursos físicos y financieros y el trabajo de formación del personal. Lo anterior encuadra en la visión institucional, recogida en el documento Autoevaluación premio ciudad de Medellín, y es expresada así:

Lograr los más altos índices de calidad educativa, incentivando la investigación, desarrollando habilidades culturales y deportivas, e intensificando una lengua extranjera, siendo para el 2012 una de las instituciones más confiables en la formación integral de la niñez y juventud, respondiendo a la expectativas de la comunidad educativa, contando con un personal competente que sea testigo de la propuesta evangélica (Colegio Calasanz Femenino, 2010, pág. 4).

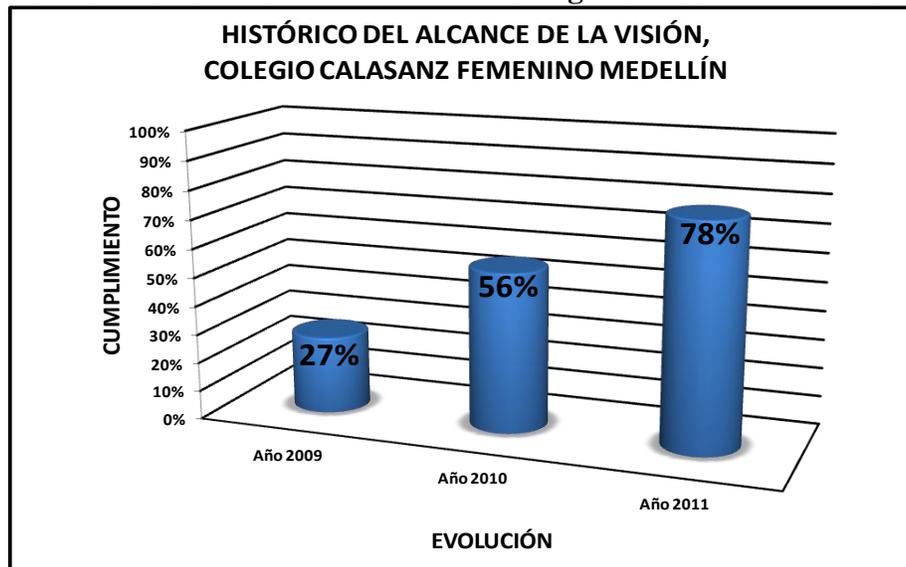
En el gráfico 3 se encontrará la evolución en el alcance de la visión, planteada durante el proceso del diseño de la planeación estratégica.

Como parte fundamental de la planeación estratégica, también está la misión:

Como Institución educativa, nos sentimos enviadas a formar integralmente a la niñez, la juventud, la mujer y la familia, desde la Piedad y las Letras, fundamentando su vida en sólidos principios filosóficos, cristianos y de compromiso en la transformación social; teniendo como centro de nuestro proyecto educativo LA PERSONA; como fundamentación de la verdad, EL EVANGELIO Y LA CIENCIA y como método, la claridad en los ideales y el acompañamiento y la paciencia en el camino. (Colegio Calasanz Femenino, 2010, pág. 4).

En concordancia con lo anterior, la Dirección del Colegio Calasanz Femenino, ha planteado 5 estrategias, a saber: Incentivar la investigación, Fortalecimiento de habilidades culturales, Fortalecer actividades deportivas, Intensificar una lengua extranjera y Capacitar al Personal competente. De éstas se derivan 18 actividades, de las cuales al año 2009 había cumplido de forma eficiente y eficaz, con sus respectivos indicadores de impacto, 6 actividades que generan un nivel de cumplimiento de la visión de 27% (medición a diciembre de 2009), lo que hizo necesario seguir evaluando las estrategias y actividades de la organización en pro del mejoramiento, y es de anotar el compromiso con el cumplimiento para la mejora del alcance de la Visión, dado que en los años siguientes el alcance ha aumentado hasta llegar al 78% para el año 2011. Este alcance visional incide tanto en el cumplimiento de los objetivos como en la política de calidad, lo cual es esperanzador para la institución, puesto que denota que se encaminan los procesos hacía el posicionamiento estratégico del colegio dentro del mercado.

Gráfico 3 Histórico del alcance de la visión Colegio Calasanz Femenino Medellín

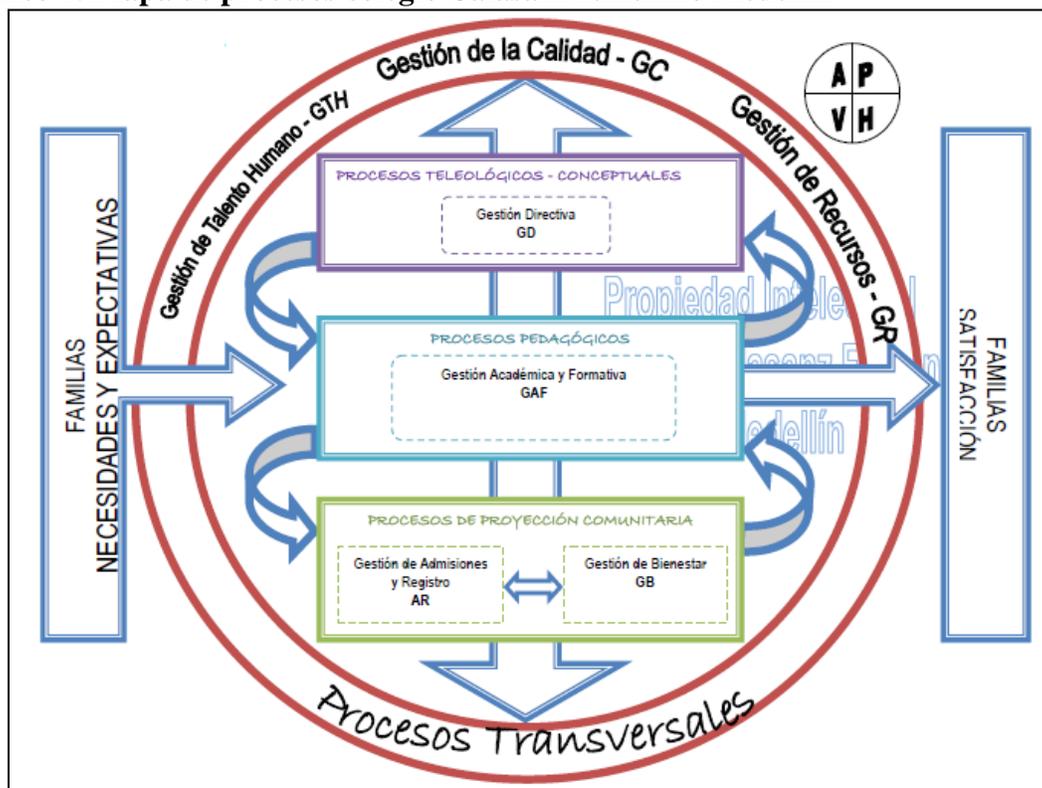


Fuente: Elaboración propia

El Colegio Calasanz Femenino obtuvo la certificación en la Norma ISO 9001: 2008, la cual tiene como objeto estabilizar un sistema de administración basado en la planeación estratégica y prospectiva de la institución, con lo cual ha redefinido sus prácticas a través de un ciclo de mejora continua, mediante seguimiento, auditorías internas y externas, y el seguimiento al informe que le fue entregado en el año 2007 por parte de los evaluadores del premio Ciudad de Medellín a la Calidad de la Educación, ello le permitió revisar su Sistema de Gestión de Calidad, cuyo principal objetivo es dinamizar el proyecto educativo institucional; así surgió la propuesta pedagógica de formación, basada en la constituciones de la comunidad de Madres Escolapias y los postulados de Santa Paula Montal, conjugando así las acciones planteadas con la estrategia organizacional.

Buscando mejores resultados y el cumplimiento de los principios filosóficos, a través del Sistema Integral de Gestión, el Colegio ha establecido un mapa de procesos, centrado en la dinamización de las actividades institucionales, incorporando para ello cuatro macro procesos: Teológicos, Pedagógicos, de Proyección Comunitaria y Transversales; y 6 procesos: Gestión Directiva, Gestión Académica y Formativa, Gestión de Admisiones, Gestión de Bienestar, Gestión de Talento Humano, Gestión de Recursos y Gestión de Calidad. Esta estructura de gestión por procesos ha posibilitado a la organización la ejecución y el control de la misión y la visión de forma rigurosa y estricta, pero flexible ante la emergencia de nuevos elementos.

Grafico 4: Mapa de procesos colegio Calasanz femenino Medellín



Fuente (Colegio Calasanz Femenino Medellín, 2012)

Plan de desarrollo del Colegio Calasanz Femenino Medellín para llegar al Plan estratégico.

A continuación, se presenta el plan de desarrollo del Colegio, para el logro de la visión estratégica institucional analizado respecto a las necesidades de las Pymes.

1 NECESIDADES	2 ANÁLISIS DE CAUSAS	3 ESTRATEGIA	¿QUÉ HACER?	AVANCES
			Estrategias para la comprensión	Se generó un documento llamado estrategias para la comprensión, se articuló este apartado dentro de la Propuesta Pedagógica de Formación, desde el Principio de Estrategias para la Comprensión, que se hace realidad mediante la planeación de cada docente en el formato institucional.
		Fortalecimiento de habilidades culturales	Creación de talleres lúdicos	Se ha brindado formación en algunos aspectos lúdicos (tarjetería), pero se siguen haciendo ejercicios de planeación conjunta desde la Gestión Directiva y la Gestión de Bienestar.
			Creación de Expo – Talentos	No se ha aplicado. Está planeado para ser ejecutado en el mes de Agosto del presente año, como actividad de proyección del área de Tecnoartes.
		Fortalecer actividades deportivas	Semilleros culturales y deportivos	<p>Actualmente la institución cuenta con la oferta de 8 semilleros, con un costo semestral de \$100.000, semestralmente se cuenta con 100 usuarias aproximadamente. Sin embargo se deben potencializar estas actividades con el fin de proyectarnos a la comunidad como institución educativa, generando recursos adicionales para la institución que le permitirán subsidiar los macro – proyectos que se tienen. De igual forma se está ofreciendo de manera gratuita los semilleros de balonmano, baloncesto y voleibol dando cumplimiento a la dinamización de las actividades deportivas dentro de la institución.</p> <p>De igual forma se está revitalizando el desarrollo de los interclases dentro del colegio, con el objeto de enamorar a las estudiantes con las buenas prácticas deportivas.</p>

1 NECESIDADES	2 ANÁLISIS DE CAUSAS	3 ESTRATEGIA	¿QUÉ HACER?	AVANCES
		Intensificar una lengua extranjera	Adquirir un laboratorio de idiomas y su respectivo software	<p>Se adquirió un sala de inglés con 35 equipos de última generación conexión a internet de 10000K, video beam, conexión en red y administración de usuarios por medio de red. Adicionalmente se adquirió el Software SARA como sistema de acompañamiento remoto y proceso de apoyo para la enseñanza de las lenguas extranjeras.</p> <p>Adicional a ello para este año 2010 se adquirió un laboratorio de prácticas de Listening con el cual se está fortaleciendo las habilidades comunicativas de las estudiantes de acuerdo al marco común europeo.</p>
			Adquirir un circuito cerrado de televisión interactivo	La institución adquirió un circuito interactivo de televisión con 25 terminales inalámbricas, lo que le ha permitido generar el soporte audiovisual de las áreas que conforman el currículo
			Contratar 4 docentes de inglés	A la fecha se han contratado 4 docentes adiciones a los 2 de planta con los que cuenta la institución, y estos docentes están formando a su vez al resto del personal en la adquisición de una lengua extranjera.
			Ajustar el Plan de Estudios	Se ha hecho el ajuste al Plan de Estudios de la institución y de igual forma se ha tenido en cuenta las necesidades que el medio exige, por ejemplo, los ajustes al Marco Común Europeo
			Curso de inglés para docentes	Se inició durante este año 2010, los docentes de todas las áreas se encuentran haciendo un curso que logre llevarlos al nivel A2.2 del MCE.

1 NECESIDADES	2 ANÁLISIS DE CAUSAS	3 ESTRATEGIA	¿QUÉ HACER?	AVANCES
		Personal competente	Formación Pedagógica	No se ha aplicado, se adecuó el proyecto de formación docente a 5 años priorizando líneas de trabajo, para el año 2010 se pretende fortalecer en primera instancia la adquisición de una lengua extranjera. De igual modo, frente a esta línea de trabajo se está haciendo acompañamiento continuo a los docentes del colegio, desde el proceso de gestión directiva y gestión académica y formativa.
			Formación en Sistemas de Gestión de Calidad	A pesar de que sólo los líderes del SGC hacen parte activa de los procesos de formación en norma, se hace necesario que toda la comunidad se vincule a estos espacios, es por esto que la Rectoría generó la directriz de que todo el personal estuviese formado en Fundamentos de un SGC, a la fecha el 85% del personal tiene certificado su formación por medio de Sena Virtual.
			Proyecto de Vida	Se han creado espacios como el compartir en mitad de año, los retiros espirituales, sin embargo se hace necesario seguir fortaleciendo espacios que permitan la construcción del ser y del hacer docente. Es por esto que se tienen planteadas tres formaciones con la ARP sobre estrés laboral, manejo de la voz, entre otras.
			TICS	No se ha implementado
			Estímulos	Dentro de los estímulos, se está generando la relación tiempo para el descanso, permitiendo a los docentes disfrutar de periodos de vacaciones más amplios si cumplen con las actividades propuestas. Adicional a ello la comunidad de madres escolapias tiene establecido el pago de 12 meses para el personal que continúa laborando años tras año con ellas, todo ello a pesar de tener contratación a 11 meses.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card) del Colegio Calasanz Femenino Medellín.

El CMI articula el seguimiento de las actividades con base en el horizonte organizacional, y permite gestionarlas eficaz y oportunamente, desde la Gestión directiva en las inducciones al personal nuevo, sea docente, estudiantil, padres de familia o personal de servicio se da a conocer y a través de encuestas de satisfacción y evaluaciones institucionales se mide la adaptación y satisfacción hacía el mismo.

Tabla 8: Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card) del Colegio Calasanz Femenino Medellín.

BSC	DIRECTRIZ VISIÓN	DIRECTRIZ MISIÓN	DIRECTRIZ DE LA POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	METAS	PROCESO ASOCIADO	RESPONSABLE	FRECUENCIA Y PERÍODO	
INSTITUCIONALES	Lograr los más altos índices de calidad educativa, incentivando la investigación, desarrollando habilidades culturales y deportivas e intensificando una lengua extranjera, siendo para el 2012 una de las Instituciones más confiables en la Gestión Académica y	Como Institución educativa, nos sentimos enviadas a formar integralmente a la niñez, la juventud, la mujer y la familia, desde la Piedad y las Letras, fundamentando su vida en sólidos principios filosóficos, cristianos y de compromiso en la transformación social;	El Colegio Calasanz Femenino, brinda una Gestión Académica y Formativa en Piedad y Letras.	Garantizar el perfil humanístico, profesional y académico de nuestros Estudiantes.	Nivel de cumplimiento de perfil en piedad y letras de la estudiante	<u>Número de estudiantes seleccionados como el Estudiante integral / Total de Estudiantes</u>	60%	Gestión Académica y Formativa	Lider del Proceso	Bimestral	
				Garantizar la formación en piedad y letras.	Nivel Icfes Institucional	<u>Resultados de áreas - Clasificación ICFES</u>	Nivel Muy Superior	Gestión Académica y Formativa	Lider del Proceso	Anual	
PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES							Promedio académico por área	<u>Ponderado de promedios totales de las áreas</u>	4.3	Gestión Académica y Formativa	Lider del Proceso

Formativa de la niñez y la juventud.				Nivel de acceso a la educación superior pública	<u>Total estudiantes de 11° que ingresan a la U pública/Número de estudiantes que se presentan</u>	80%	Gestión Académica y Formativa	Lider del Proceso	Anual
respondiendo así a las expectativas de la comunidad educativa,	teniendo como centro de nuestro proyecto educativo LA PERSONA; como fundamentación de la verdad, EL EVANGELIO Y LA CIENCIA y como método, la claridad en los ideales y el acompañamiento y la paciencia en el camino.	respondiendo de esta manera a las necesidades actuales y expectativas de la Comunidad Educativa	Responder a las necesidades y expectativas de nuestra Comunidad Educativa.	Nivel de Satisfacción del servicio	<u>Número de familias satisfechas con el servicio/Número de familias encuestadas</u>	90%	G Directiva	Lider del Proceso	Anual
				Nivel de alcance visional	N° de actividades del PDE que cumplen metas/ total de actividades del PDE	80%	G. Directiva	Líder de Proceso	Anual
				Nivel de eficacia en los servicios de inducción de biblioteca	<u>Número de estudiantes que usan la biblioteca de manera eficaz/Número total de asistentes a servicio de inducción</u>	60%	G. Bienestar	Líder de Proceso	Anual
				Nivel de satisfacción del usuario con servicios de bienestar	<u>Cientes satisfechos/ Número de clientes encuestados</u>	90%	G. Bienestar	Lider del Proceso	Semestral
				Nivel de oportunidad en la entrega de la información	Comunicados revisados/comunicados enviados	80%	Gestión de Calidad	Líder de Proceso	Bimestral

MEJORA			mediante un S.G.C basado en la mejora continua	Garantizar la mejora continua del SGC	Nivel de efectividad del SGC	<u>Número de indicadores que cumplen meta/ número de indicadores propuestos</u>	90%	G Directiva	Lider del Proceso	Anual
					Nivel de deserción Escolar	<u>Número de estudiantes que desertan</u> Total de Estudiantes	10%	Admisiones y registros	Lider del Proceso	Anual
					Porcentaje total de matrículas	<u>Número de alumnos matriculados</u> /número de cupos disponibles	Mayor 50%	Admisiones y registros	Lider del Proceso	Anual
					Atención oportuna a quejas, Sugerencias	<u>Número de SQR atendidas oportunamente/ total de SQR</u>	80%	Gestión de Calidad	Lider del Proceso	Semestral
					Nivel de eficacia en el cierre de las acciones correctivas y preventivas	<u>Número de AC y AP cerradas y eficaces</u> Total de acciones abiertas	80%	Gestión de Calidad	Lider del Proceso	Semestral
					Eficacia en el cierre de las acciones de mejora	<u>Número de AM cerradas y eficaces</u> Total de acciones abiertas	80%	Gestión de Calidad	Lider del Proceso	Semestral
			DOCENTES			Con un personal competente que garantice a los	Garantizar la competencia de todo el personal	Nivel de competencia del personal	<u>Número de personal competente</u> Total del personal	90%

			Estudiantes, desde su propio testimonio, la construcción de un proyecto de vida, fundamentado en principios éticos y morales; un desarrollo de competencias laborales y una sensibilización hacia el sufrimiento de los más débiles,	vinculado a la Institución	Nivel de satisfacción con el clima institucional	<u>Número de personal satisfecho/ Total del personal</u>	90%	G.de Talento Humano	Lider del Proceso	Anual
RECURSOS			Con una adecuada optimización de los recursos	Optimización de Recursos	Nivel de eficacia en el mantenimiento de infraestructura	<u>Proveedores con evaluación satisfactoria/ Proveedores de la institución</u>	90%	G. Recursos	Lider del Proceso	Anual
					Nivel de eficacia en el mantenimiento de equipos de cómputo	<u>Mantenimiento oportuno/ solicitud de mantenimiento</u>	90%	G. Recursos	Lider del Proceso	Anual

Fuente (Colegio Calasanz Femenino, 2010, pág. 12).

Tabla 8: Resultado de la Implementación Cuadro del Mando Integral (Balanced Score Card) del Colegio Calasanz Femenino Medellín

		COLEGIO CALASANZ FEMENINO CUADRO DE MANDO INTEGRADO													
CÓDIGO: GD-FR09		VERSIÓN: 4						PÁGINA 1 DE 1							
BSC	VISIÓN	MISIÓN	DIRECTRIZ POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	PONDERACION POR INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	METAS	PROCESO ASOCIADO	RESPONSABLE	FRECUENCIA Y PERÍODO	2011	PONDERACION POR INDICADOR	PONDERACION POR OBJETIVO	OBJETIVO PONDERADO
INSTITUCIONALES	Lograr los más altos índices de calidad educativa, incentivando la investigación, desarrollando habilidades culturales y deportivas e intensificando una lengua extranjera, siendo para el 2012 una de las Instituciones más confiables en la Gestión Académica y Formativa de la niñez y la juventud respondiendo así a las expectativas de la comunidad educativa.	Como Institución educativa, nos sentimos enviadas a formar integralmente a la niñez, la juventud, la mujer y la familia, desde la Piedad y las Letras; fundamentando su vida en sólidos principios filosóficos, cristianos y de compromiso en la transformación social; teniendo como centro de nuestro proyecto educativo LA PERSONA; como fundamentación de la verdad, EL EVANGELIO Y LA CIENCIA; y como método, la claridad en los ideales y el acompañamiento y la paciencia en el camino.	El Colegio Calasanz Femenino, brinda una Gestión Académica y Formativa en Piedad y Letras.	Garantizar el perfil humanístico, profesional y académico de nuestros Estudiantes.	100%	Nivel de cumplimiento de perfil en piedad y letras de la estudiante	Número de estudiantes seleccionados como el Estudiante Integral / Total de Estudiantes	90%	Gestión Académica y Formativa	Lider de proceso	Anual	99.0%	110.0%	20.0%	22.0%
				Garantizar la formación en piedad y letras.	60%	Nivel Ictes Institucional	<u>Resultados de áreas - Clasificación ICES</u>	100%	Gestión Académica y Formativa	Lider de proceso	Anual	83.1%	49.8%	30.0%	24.0%
PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES			respondiendo de esta manera a las necesidades actuales y expectativas de la Comunidad Educativa	Nivel de acceso a la educación superior	40%	Nivel de acceso a la educación superior	Total estudiantes de 11° que ingresan a la U pública/Número de estudiantes que se presentan	80%	Gestión Académica y Formativa	Lider de proceso	Anual	60.0%	30.0%		
				Número de familias satisfechas con el servicio Número de familias encuestadas	40%	Nivel de Satisfacción del servicio	Número de familias satisfechas con el servicio Número de familias encuestadas	90%	G. Directiva	Lider de proceso	Anual	92.5%	41.10%		
				N° de actividades del PDE que cumplen metas/ total de actividades del PDE	40%	Nivel de alcance visional	N° de actividades del PDE que cumplen metas/ total de actividades del PDE	80%	G. Directiva	Lider de Proceso	Anual	77.9%	38.95%		
				<u>Cientes satisfechos/ Número de clientes encuestados</u>	20%	Nivel de satisfacción del usuario con servicios de bienestar	<u>Cientes satisfechos/ Número de clientes encuestados</u>	90%	G. Bienestar	Lider del Proceso	Semestral	74.0%	16.44%		

MEJORA	mediante un S.G.C basado en la mejora continua	Garantizar la mejora continua del SGC	10%	Nivel de deserción Escolar	$\frac{\text{Número de estudiantes que desertan}}{\text{Total de Estudiantes}}$	10%	Admisiones y registros	Lider del Proceso	Anual	10.7%	10.7%	20.0%	20.6%
			20%	Nivel de efectividad del SGC	$\frac{\text{Indicadores ponderados}}{\text{Total de acciones abiertas}}$	90%	G Directiva	Lider del Proceso	Anual	92.6%	20.6%		
			40%	Nivel de eficacia en el cierre de las acciones	$\frac{\text{Número de ACCIONES cerradas y eficaces}}{\text{Total de acciones abiertas}}$	90%	G. de calidad	Lider del Proceso	Anual	85.4%	38.0%		
			30%	Atención oportuna a quejas, Sugerencias	$\frac{\text{Número de SQR atendidas oportunamente}}{\text{total de SQR}}$	80%	Gestión de Calidad	Lider del Proceso	Anual	90.0%	33.8%		
DOCENTES	Con un personal competente que garantice a los Estudiantes, desde su propio testimonio, la construcción de un proyecto de vida, fundamentado en principios éticos y morales; un desarrollo de competencias laborales y una sensibilización hacia el sufrimiento de los más débiles	Garantizar la competencia de todo el personal vinculado a la Institución	80%	Nivel de competencia del personal	$\frac{\text{Número de personal competente}}{\text{Total del personal}}$	90%	G.de Talento Humano	Lider del Proceso	Anual	88.8%	78.9%	10.0%	10.0%
			20%	Nivel de satisfacción con el clima institucional	$\frac{\text{Número de personal satisfecho}}{\text{Total del personal}}$	90%	G.de Talento Humano	Lider del Proceso	Anual	94.0%	20.9%		
RECURSOS	Con una adecuada optimización de los recursos	Optimizar recursos	100%	Nivel de eficacia en el mantenimiento de infraestructura	$\frac{\text{Mantenimientos eficaces}}{\text{mantenimientos ejecutados}}$	90%	G. Recursos	Lider del Proceso	Anual	94.6%	105.1%	10.0%	10.5%
												100.0%	

Fuente: (Colegio Calasanz Femenino Medellín, 2012)

Puntualmente, las necesidades en el caso del Colegio Calasanz Femenino, indicaban un plan curricular desactualizado que se traducían en la obsolescencia de los servicios educativos prestados por la institución; y la administración sin norte, se evidencia en la falta de documentación de los procesos, dependientes de una administración centralizada con déficit en presupuestos para los distintos departamentos. Lo anterior es asociado a un déficit de planeación estratégica cuyo alcance incide en los planes de mercadeo y pronósticos de compras y ventas.

A partir del año 2009, el Colegio Calasanz Femenino inicio la creación de convenios con colegios otros colegios como la Inmaculada de Belén, La Inmaculada de Itagüí, Conquistadores, Centro Educativo Autónomo, para la realización de las auditorías internas de calidad, de donde surgió la creación de un grupo interinstitucional conformado por una de las Coordinadoras de la Inmaculada, la líder de bienestar de la inmaculada y del coordinador del Calasanz, los cuales construyeron la cartilla “Calidad, la Reconozco cuando la Veo”, que ha permitido un plan de mejora para la labor de la Institución.

También se comenzó el proceso de acompañamiento al Colegio Calasanz Femenino Bogotá y San José de Calasanz de Chía, para la asesoría por parte de la institución para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, y actualmente se está estudiando la posibilidad de firmar convenio con la universidad CEIPA para efectos de formación de las estudiantes y docentes y ya se implementó uno para practicantes de psicología con la Universidad de Antioquia.

En el Colegio el proceso de calidad no ha sido excluyente, por el contrario ha sido incluyente y ha permitido la participación democrática de cada uno de los estamentos que conforman la comunidad educativa de la institución, en la consecución de los objetivos, la misión y la visión corporativa.

Con la implementación de un manual de Calidad, a través del cual la institución establece la planeación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, con base en la norma ISO 9001:2008, y que sirve como punto importante en la ejecución del Cuadro de Mando Integral, es viable la evaluación del funcionamiento del Colegio, el desempeño de colaboradores, proveedores y similares, en función del cumplimiento de los requisitos para la prestación de un excelente servicio educativo.

La información obtenida durante el estudio de caso, permite concluir que el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una potente herramienta de la Contabilidad de Gestión que permitió al Colegio hacer frente a sus necesidades, porque éstas fueron observadas y analizadas de tal forma que pudieron ser objeto de maniobra por parte de los administradores, permitió identificar los riesgos asociados a la operación del negocio y las fluctuantes condiciones del mercado. De esta manera, los directivos pueden medir cada uno de los procesos con el fin de controlarlos, a través de los indicadores, y esto permite generar acciones en una mejora continua a través del

desarrollo de planes estratégicos y establecimiento de objetivos acordes con las circunstancias, ayudándole a su Fortalecimiento.

6. Conclusiones

- La disciplina contable juega un papel muy importante para complementar la labor realizada por los estrategas de los negocios, por lo que debe aplicarse teniendo en cuenta las situaciones cambiantes del medio tales como: una economía que pasa de un enfoque netamente productivo a la tangibilización de los servicios, un mercado globalizado y de libre competencia, avances tecnológicos rápidos y constantes que obligan a tomar decisiones en momentos de verdad, obligando a la administración de los negocios a buscar nuevos modelos que permitan trabajar en un entorno altamente flexible de acuerdo con las necesidades de sus empresas, con el fin de contribuir a la solución de problemas que viven a diario, como: segregaciones por áreas, falta de comunicación, improductividad, mala utilización de recursos y decisiones inapropiadas.
- La contabilidad debe ir ligada a la administración de los negocios, proporcionando información de alta confiabilidad que permita evaluar la gestión administrativa y tomar decisiones acertadas, con el fin de hacer a la organización más competitiva, creciente y perdurable; la disciplina contable cuenta con una opción que las integra, ella es la “Contabilidad de Gestión”, la cual se enfoca en optimizar recursos y maximizar resultados para que las organizaciones tengan mayor fortaleza.
- La Contabilidad Financiera tiene un enfoque hacia al pasado y al presente, de los eventos económicos y financieros del ente económico y se considera como un sistema de información para las organizaciones y público externo, mientras que la Contabilidad de Gestión permite medir la eficiencia y eficacia del negocio, información que comúnmente no es difundida a terceros, porque está destinada al público interno como administradores, socios y similares, para la toma de decisiones.
- En vista que en la realidad empresarial Colombiana hay una mirada muy legal de la contabilidad y no se ve, en muchos casos, en un sentido estratégico, de allí el interés por conocer cómo la contabilidad de gestión ha contribuido y así, a partir de los resultados, en caso de que sean positivos poder replicar las experiencias tenidas en más PYMES en aras de su desarrollo y por ende el desarrollo de la economía del país.
- Dado el contexto actual y la importancia que han tomado las Pymes en Colombia, es imperativo que en un futuro cercano se disminuya el porcentaje de empresas canceladas. Las investigaciones que se realicen al respecto deben ser tomadas en cuenta por el Estado, para que el trabajo universitario de investigación pueda llevar su conocimiento a la comunidad, y de alguna manera se retribuya a la sociedad la inversión que realiza en educación. Es necesario que haya un trabajo de equipo entre empresa, universidad y Gobierno, donde se busquen soluciones y a la vez se propenda por el Fortalecimiento de las Pymes.

- El *Cuadro de Mando Integral* complementa las medidas financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño en base a las perspectivas de la organización. Esta es la mejor publicidad porque logra la fidelidad del Personal -clientes internos- hacia la organización y de los clientes externos hacia los productos y servicios de la Empresa, a la vez que logra la satisfacción de los accionistas. (Costa, 2012)
- El *Cuadro de Mando Integral* se dirige principalmente hacia una deficiencia importante de los métodos tradicionales, la habilidad de ligar estrategia a largo plazo de la Empresa con acciones a corto plazo a través de indicadores consensuados en cada área o unidad de negocio. (Costa, 2012)
- El *Cuadro de Mando Integral* provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como plan de negocios, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes- internos y externos- y hacia acciones comunitarias, no tan frecuentes en nuestro país por no contar con recursos suficientes pero que la utilización del *BSC* de manera efectiva va a permitir. (Costa, 2012)
- Las necesidades en el caso del Colegio Calasanz Femenino, indican un plan curricular desactualizado que se traduce en la obsolescencia de los servicios educativos prestados por la institución; y la administración sin norte, lo cual se evidencia en la falta de documentación de los procesos, dependientes de una administración centralizada con déficit en presupuestos para los distintos departamentos. Lo anterior es asociado a un déficit de planeación estratégica cuyo alcance incide en los planes de mercadeo, y pronósticos de compras y ventas.
- La institución Colegio Calasanz Femenino, dentro de los procesos Transversales del Sistema Integral de Gestión ha determinado la Gestión de Talento Humano que tiene como objetivo: “Fortalecer el desempeño laboral respaldado en las competencias (Educación, formación, experiencia y habilidades) y así contribuir efectivamente al logro de los objetivos organizacionales mejorando el clima Institucional” Para tal fin el proceso, en compañía de la Gestión Directiva ha iniciado por determinar el Reglamento Interno de Trabajo, basados en la guía de perfiles y cargo de Talento Humano, donde se puede encontrar las responsabilidades y autoridades de cada una de las personas que integran el cuerpo docente y discente de la Institución.
- El manejo de recursos físicos y financieros del Colegio Calasanz Femenino es vigilado y controlado por la Económa Provincial y administrados por la Madre Josefina Martín Imáz quien la Administradora de la Institución, y cuenta con el apoyo de Madre Mónica López quien es el Líder de Gestión de Recursos; todo el proceso es acompañado por el Consejo Económico Provincial. El colegio tiene Programa de mantenimiento preventivo, pues sus instalaciones requieren de gran cuidado para su preservación. Anualmente se lleva la aprobación de costos educativos al Consejo Directivo y se les informa en que aspectos se va a gastar cada una de los rubros. Todo hace parte de los presupuestos y es una mejora a partir del *Cuadro de Mando Integral*.
- El *Cuadro de Mando Integral* es una potente herramienta de la Contabilidad de Gestión que permitió suplir las necesidades del Colegio Calasanz Femenino, porque

son visibilizadas, de tal forma que pueden ser objeto de maniobra por parte de los administradores. También permite identificar los riesgos asociados a la operación del negocio y las fluctuantes condiciones del mercado; siendo contrarrestados o minimizados en gran medida, al desarrollar planes estratégicos y establecer objetivos acordes con las circunstancias.

7. Referencias Bibliográficas

ACOPI. (2009). *Estudio sobre la Situación Financiera y Administrativa de los Clúster del Área Metropolitana*. Medellín.

Álvarez Torres, M. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Panorama Editorial.

Ayuso Moya, A., & Ripoll Feliu, V. M. (2005). El estudio de casos como prototipo de la investigación en Contabilidad de Gestión desde una perspectiva cualitativa. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 131-168.

Beltrán Acosta, R. (1 de febrero de 2012). *Balanced scorecard y estrategia empresarial*. Recuperado el 27 de febrero de 2012, de Paperblog: <http://es.paperblog.com/balanced-scorecard-y-estrategia-empresarial-862691/>

Business Colombia. (2010). *Businesscol*. Recuperado el 01 de 08 de 2012, de <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

Cámara de Comercio de Medellín. (2007). *Cámara Medellín*. Recuperado el 9 de Julio de 2012, de http://www.camaramed.org.co/Documentos/info_estadistica/municipios.pdf

Carreto, J. (15 de 05 de 2012). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 08 de 2012, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

CEEI Ciudad Real Creación y Desarrollo de Empresas. (2011). *Universidad Alfonso X el Sabio*. Recuperado el 23 de julio de 2012, de http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf

Colegio Calasanz Femenino. (2010). *Autoevaluación Premio ciudad de Medellín*. Medellín.

Colegio Calasanz Femenino Medellín. (diciembre de 2012). *Calasanz Femenino Medellín*. Recuperado el 17 de marzo de 2013, de http://master2000.net/recursos/menu/224/1603/mper_arch_9630_manualdecalidad2.pdf

Confecámaras. (2010). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 23 de octubre de 2012, de www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=kCsjlB-sOLk%3D

De Kluyver, C. (2005). *Pensamiento Estratégico: Una Perspectiva para Los Ejecutivos*. Buenos Aires (Argentina): Pearson Education S.A.

FAEDPYME. (2012). *Análisis Estratégico para el Desarrollo de la MPYME en Iberoamérica*. (U. P. Cartagena, Ed.) Obtenido de http://www.gaedpyme.upct.es/documentos/Faedpyme_iberamerica.pdf

Gómez López, J. C. (1 de mayo de 2012). *Revista Vinculando*. Recuperado el 25 de mayo de 2012, de <http://vinculando.org/articulos/negocios/el-cuadro-de-mando-integral.html>

González, J. A. (2010). *La contabilidad de gestión, complemento de la contabilidad financiera en un sistema contable integral*. Informe del proyecto de aula Teoría Contable, Universidad de Antioquia, Departamento de Ciencias Contables, Medellín.

González, J. A., Mejía, D. V., Monsalve, S. V., Romero Baldovino, M. T., & Ruiz Molina, A. (2009). *Soluciones ofrecidas por la disciplina contable para la perdurabilidad y crecimiento de las empresas colombianas en el mercado: estudio de caso*. Proyecto de investigación del proyecto de aula Modelación Contable, Universidad de Antioquia, Departamento de Ciencias Contables, Medellín.

López Trujillo, M., & Correa Ospina, J. I. (2007). *Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información*. Manizales: Editorial Universidad de Caldas.

López, J. C. (1 de mayo de 2012). *Revista vinculando*. Recuperado el 23 de septiembre de 2012, de vinculando.org/articulos/negocios/el-cuadro-de-mando-integral.html

Luther, W. (2003). *El Plan de Mercado, Cómo Prepararlo y Ponerlo en Marcha*. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Mejía Gómez, R. (2010). *El balanced scorecard, Nueva Metodología para el desarrollo indicadores de Gestión*. Medellín.

Quiceno, A., González, J. A., Yepes Parra, V., Muñoz, M. M., & López, C. A. (2008). *Contabilidad de gestión, en busca de un modelo*. Proyecto de investigación del proyecto de aula Metodología de la Investigación, Universidad de Antioquia, Departamento de Ciencias Contables, Medellín.

Rodríguez Valencia, J. (2005). *¿Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa?* (Quinta ed.). México: Thomson.

Rojas Gutiérrez, A. M. (2009). Empresas Familiares, en cabeza de uno. *Revista el mueble y la madera* (63), 82-88.

Sanz de Vicuña, J. M. (2010). *El plan de marketing en la práctica* (Dieciseisava ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Soriano, C. L. (24 de Noviembre de 2005). <http://winred.com>. Recuperado el 2012, de <http://winred.com/emprender/el-80-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-por-que/gmx-niv110-con2970.htm?npc=2>