

PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS (PROCEDURE FOR THE DESIGN OF THE BALANCED SCORECARD IN UNIVERSITY INSTITUTION)

Ing. Aniuska Ortiz Pérez

aniusk@facii.uho.edu.cu

Dra. C. Marisol Pérez Campaña

mpc@facii.uho.edu.cu

Universidad de Holguín, Cuba

Resumen

Uno de los factores internos a los que se enfrenta las universidades en el contexto actual, es su Sistema de Gestión, el cual debe estar dirigido hacia el logro de los objetivos de la organización, dentro de este la función de Control es esencial para la administración de sus recursos. Es una necesidad considerar las tendencias relacionadas con el Control de Gestión, teniendo en cuenta el enfoque de la mejora continua, así como el carácter estratégico en la concepción e implementación del Sistema de Control de Gestión.

La propuesta consiste en la concepción de un procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en instituciones universitarias.

Palabras claves: Gestión universitaria, Control de Gestión, Cuadro de Mando Integral

Summary

The Management System is one of the internal factors that face the universities at the present moment, which should be managed toward the achievement of the objectives of the organization, inside this the function of Control is essential for the administration of its resources. It is a necessity to consider the tendencies related with the Control of Administration, keeping in mind the focus of the continuous improvement, as well as the strategic character in the conception and implementation of the System of Control of Administration.

The proposal consists on the conception of a procedure for the design of the Balanced Scorecard in university institutions.

Key words: University administration, Control of Administration, Balanced Scorecard

Código de clasificación: M3 - Marketing and Advertising

Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en instituciones universitarias

Los programas de mejora desempeñan un papel fundamental para el perfeccionamiento de la Gestión de todo sistema, por tal motivo el procedimiento elaborado (figura 1) se concibió como un programa de mejora continua. A continuación se explica cada uno de los pasos del procedimiento.

Etapa I. Caracterización de la organización

Siempre que se vaya a efectuar un estudio se debe tener en cuenta las características de la organización donde se va a realizar, considerando los siguientes elementos: breve reseña histórica, estructura organizativa, niveles de dirección y composición de la fuerza laboral, en el caso específico de las universidades es importante considerar la distribución de la plantilla en trabajadores docentes y no docentes y la composición de los profesores por categoría docente, científica y grado académico.

Etapa II. Análisis estratégico

A medida que las organizaciones crecen, los directivos de diversos niveles se encuentran envueltos cada vez más en la toma de decisiones importantes. Estas decisiones afectan a numerosas personas dentro y fuera de la organización, incluyendo a los propios directivos.

La ejecución de esta tarea tendrá un mayor o menor grado de laboriosidad en dependencia del nivel de detalle y alcance que se haya logrado en la planeación estratégica de la organización; debido a la importancia que posee para el correcto diseño del Sistema de Control de Gestión (SCG) se recomienda revisarla y perfeccionarla.

1. Revisión y/o definición de la Misión – Visión

En este paso se analizará si la misión y visión de la organización cumplen con los requisitos y si es conocida por todos sus miembros.

Si la misión y la visión no están elaboradas correctamente o no están definidas se procederá a formularlas en conjunto con los expertos, mediante entrevistas y tormentas de ideas. A modo de retroalimentación, luego de estar formuladas se divulgarán por todas las áreas de la organización y se enriquecerá con los criterios de los trabajadores. Posteriormente será presentada y aprobada por el consejo de dirección.

1.1 Confección de la Matriz DAFO

Los sistemas de gestión se han ido modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos, adoptados cada vez con mayor frecuencia; así como para vigilar la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y/o amenazas para la organización.

En este paso se pueden emplear la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

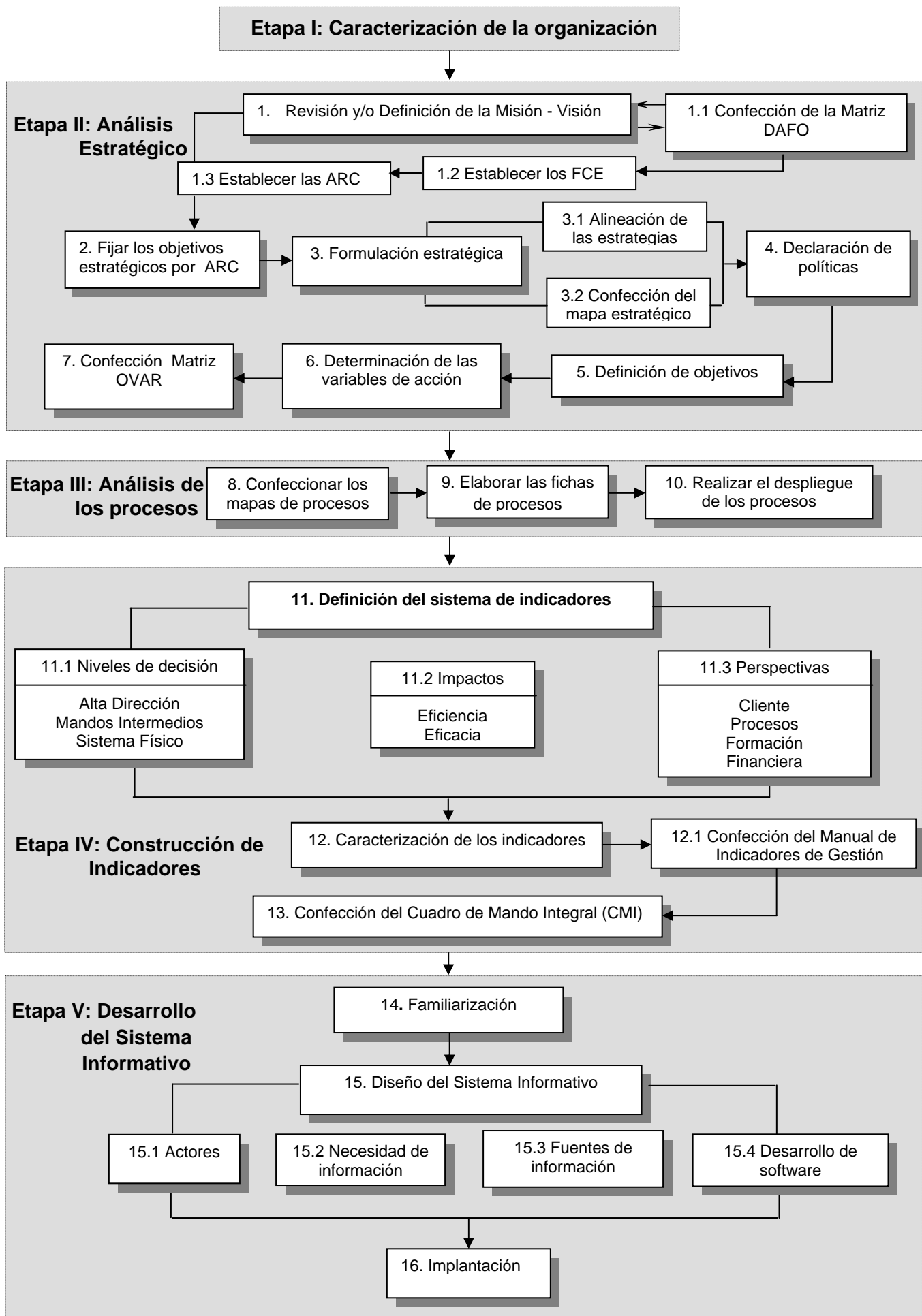


Figura 1 Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral

1.2 Establecer los factores claves de éxito

Una vez que la organización conoce cuál es su misión y su visión, la pregunta clave a la que se debe dar respuesta es ¿Qué es imprescindible para que ésta cumpla con su objeto social? Es esencial para la organización saber qué necesidad espera satisfacer el público objetivo al que se dirige, qué es lo que valora y qué es lo que no valora, es decir, definir los factores claves de éxito (FCE). La eficiencia de un sistema de gestión depende, en gran medida, de la precisión con que son identificados los FCE de la organización. Conociendo los FCE, la organización puede dirigir sus acciones hacia los mismos, lo que evidentemente le facilitará alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

1.3 Listar las Áreas de Resultados Claves

El estudio realizado de las áreas de resultados claves toma como base lo planteado por Pérez Campaña, 2005 al definir las “áreas de resultados claves” (ARC) como aquellas áreas o aspectos decisivos para alcanzar los factores claves de éxito en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes y el cumplimiento del objeto social de la organización. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas de la organización. Las ARC establecen los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos.

2. Fijar los objetivos estratégicos por Áreas de Resultados Claves

En este paso se establecen los objetivos estratégicos por ARC. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus directivos. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener.

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos estratégicos, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global y a largo plazo en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo, de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización.

3. Formulación estratégica

En este paso se revisarán las diferentes estrategias formuladas por la Universidad. Generalmente en las universidades existen formuladas tres niveles de estrategias: una Estrategia Maestra Principal, tres estrategias maestras y varias estrategias específicas.

3.1 Alineación de las estrategias

La alineación de las estrategias consiste en lograr una coherencia y correspondencia entre la Estrategia Maestra Principal y las restantes estrategias. Los tres niveles no deben observarse de manera aislada, sino complementados unos con otros y cohesionados para alcanzar la integración entre los mismos.

3.2 Confección del mapa estratégico

Un mapa estratégico es una descripción integrada y lógica de la forma en que se llevará a cabo una estrategia, indica las relaciones causa-efecto relativa a los recursos y capacidades de la organización que deben llevar a los resultados estratégicos deseados. Los mapas estratégicos proporcionan los cimientos sobre los que se construyen los cuadros de mando vinculados a la estrategia. En este sentido este paso consiste en establecer las relaciones entre las acciones a realizar en las diferentes perspectivas.

En el caso de las universidades, tomando como base lo establecido por Villa González del Pino, 2006; Soler González, 2010, al plantear que en las empresas no lucrativas la perspectiva financiera debe ser el soporte, se considera entonces que la perspectiva cliente es el fin. El orden de las perspectivas en el mapa estratégico, respondiendo a una lógica causal es el siguiente: financiera, formación y crecimiento, procesos y cliente.

4. Declaración de políticas

Todas las organizaciones, pequeñas y grandes, tienen algunos principios o guías que conforman su conducta y que las distinguen. Estas guías se fundamentan en principios filosóficos y éticos y tienen como fin lograr una organización estable, consistente y duradera.

Las políticas pueden ser establecidas para diversas áreas de actividad de la organización, así como en diferentes niveles jerárquicos de la misma. Las políticas básicas de la organización son formuladas generalmente por la alta dirección. Las políticas derivadas pueden ser determinadas por la alta dirección o por los directivos de niveles inferiores. Es necesario que tengan sentido para la organización y sean muy claras y lógicas.

En esta etapa se realizará un análisis de las políticas existentes en la universidad. Para ello se realizarán sesiones con expertos donde se determine mediante la dinámica grupal las insuficiencias que pueden presentar las políticas actuales y proponer las modificaciones requeridas, así como la definición de nuevas políticas de ser necesario. Posteriormente las políticas nuevas o modificadas serán presentadas y aprobadas por el consejo de dirección.

5. Definición de los objetivos para cada nivel de decisión

En esta etapa se parte de los objetivos estratégicos que constituirán los objetivos del primer nivel, los cuales se despliegan a través de variables de acción que constituirán los objetivos

del segundo nivel, los que a su vez se desdoblán en variables de acción que se traducen a objetivos del tercer nivel, como se muestra en la figura 2.

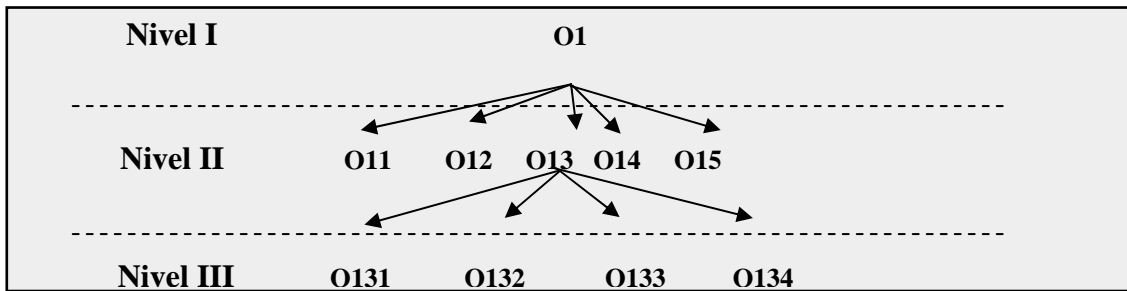


Figura 2 Despliegue de objetivos a través de los niveles de la organización

6. Determinación de las variables de acción

Se determina por cada responsable, dentro de la estructura de la organización, las variables de acción que dirigen, pasándose a confeccionar de esta forma la Matriz OVAR (objetivos, variables de acción y responsables) de cada directivo.

Esta matriz deberá cumplir con las siguientes restricciones:

- No diagonalizar
- Análisis de los objetivos que no se relacionan con ninguna variable
- Si aparecen más de doce objetivos, disminuir la cantidad
- Analizar los responsables que no se les asigne ninguna variable de acción
- Juzgar políticas de repartición de tareas

7. Confección de la Matriz OVAR

El Método OVAR constituye una herramienta muy valiosa para que los directivos puedan dirigir mejor su organización, y a nivel de equipo permitirle reforzar el diálogo, la interacción y la coherencia. Además facilita el aprendizaje colectivo y la descentralización de la dirección, permite una integración ascendente, contribuye a la detección de problemas estructurales, brinda la información pertinente para el seguimiento y ayuda a la medición del desempeño.

Etapa III. Análisis de los procesos

En esta etapa se realizará un análisis de los procesos de la universidad, considerando los procesos estratégicos, los sustantivos (claves) y de apoyo.

8. Confeccionar los mapas de procesos

El mapa de procesos impulsa a las organizaciones a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés, dando la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves.

En este paso se confeccionará el Mapa de Procesos General y los mapas de procesos específicos de la universidad, como un método efectivo para visualizar los procesos a todos los niveles; ordenados por sus jerarquías y relaciones.

9. Elaborar las fichas de procesos

En este paso se procederá a realizar la confección de las fichas de los procesos de la Universidad, teniendo en consideración que para gestionar y mejorar un proceso es necesario describirlo adecuadamente, para lo que existen diferentes formas de hacerlo, pero de manera general hay coincidencia en reconocer, entre los elementos que se incluyen, los siguientes: nombre, responsable, finalidad, objetivo, clientes, proveedores, otros grupos de interés, procesos relacionados y contenido del proceso.

10. Realizar el despliegue de los procesos

En este paso se realizará el despliegue de los procesos de la Universidad, lo cual constituye una herramienta de trabajo fundamental para los directivos, al ser una descripción detallada de los procesos de la organización, dividiéndolos en segmentos de subprocessos y estos en actividades.

Etapas IV. Construcción de los indicadores

11. Definición del sistema de indicadores

Una vez que se tienen elaboradas la Matriz OVAR de cada responsable, como un proceso de derivación de los objetivos desde la alta dirección hasta el sistema físico o núcleo operacional, considerando lo planteado por diferentes autores como Lorino, 1993; Goldratt, 1995, sobre la necesidad de condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la organización, priorizando primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador, así como que los indicadores seleccionados deben permitir juzgar el impacto de las decisiones locales sobre la meta global. El sistema de indicadores propuesto debe precisar, de una parte, el “encadenamiento vertical” para, en caso necesario, buscar y actuar sobre las “causas raíces o primarias” de los problemas y de otra, la influencia en el desempeño de los principales procesos existentes en la organización.

11.1 Clasificar los indicadores por niveles de decisión

Los indicadores a seleccionar están en dependencia de los objetivos, asimismo, varían en función de los niveles de responsabilidad dentro de la organización, pues los problemas y decisiones a tomar en cada nivel de dirección son diferentes.

Como resultado de este análisis se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación en los factores clave en cada nivel, con el fin de determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, no debiendo sobrepasar la cifra de los 25 indicadores (Amat Salas & Dowds, 1998; Kaplan & Norton, 2002), para evitar el exceso de “datos” que pueda encarecer y dificultar su utilización; sin embargo, esto es relativo ya que

está en dependencia de las características de la organización. A consideración de Pérez Campa, 2005 cuando se realiza un análisis detallado concatenando los indicadores de efecto (o resultado), con los derivados (o de causa), el número total de indicadores pudiera llegar a ser superior, lo que no implicaría en ningún momento complicaciones para la gestión de la organización porque se delimita los que corresponden a cada nivel de decisión.

11.2 Clasificar los indicadores por su impacto

La evaluación del desempeño de la Universidad, se puede realizar a través de indicadores para medir el impacto en su eficiencia y eficacia hasta lograr la efectividad, considerando el enfoque de la mejora continua.

11.3 Clasificar los indicadores según las perspectivas

Debido a las características propias de la organización objeto de estudio, tomando como base lo establecido por Villa González del Pino, 2006; Soler González, 2010, al plantear que en las empresas no lucrativas la perspectiva financiera debe ser el soporte, se considera entonces que la perspectiva cliente es el fin, el orden de las perspectivas siguiendo la ubicación que tendrán en el mapa estratégico, respondiendo a una lógica causal es el siguiente.

Perspectiva cliente: Los objetivos e indicadores en esta perspectiva, están ligados a los resultados que recibe la sociedad. En la mayoría de las organizaciones los objetivos están relacionados con la satisfacción de la sociedad donde se reflejan mediciones sobre la satisfacción de los servicios (Soler González, 2010).

Perspectiva de procesos: En esta perspectiva se deben identificar los procesos claves, la universidad, al igual que otras organizaciones, puede considerarse como un sistema integral de procesos, en el cual los procesos sustantivos pueden clasificarse como claves, al constituir su razón de ser y los que garantizan que la universidad cumpla con su cometido de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada a la sociedad.

Los indicadores deben responder a objetivos fundamentales definidos para cada proceso a partir de diversas vías y relacionados estrechamente con su funcionamiento, de manera que su evaluación pudiese expresar su grado de desempeño.

Perspectiva de formación y crecimiento: La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa (Kaplan & Norton, 2002).

En cuanto a los trabajadores, se precisa conocer determinados indicadores (satisfacción, retención, habilidades) y desarrollar un plan de formación que los prepare.

En el caso específico de la universidad, el personal universitario está obligado a desarrollar un proceso constante de autoformación de sus competencias docentes e investigativas que se complementan.

Perspectiva financiera: Según Soler González, 2010 en el caso de las organizaciones presupuestadas la perspectiva financiera está ligada a objetivos e indicadores de gastos. Se debe diseñar así, pues estas organizaciones son financiadas a partir del presupuesto del estado y sus gastos deben ser estrictamente controlados porque los resultados son intangibles y no producen beneficios monetarios directos.

12. Caracterización de los indicadores

Los indicadores son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. No son solo datos, sino que agregan valor. Según Harrington, 1997, un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal.

Considerando los criterios emitidos en la bibliografía consultada, se proponen como elementos para caracterizar los indicadores los siguientes:

Definición: Significa darle un nombre al indicador y especificar cómo se realizará su cálculo, además se recomienda incluir las variables que definirán dicho indicador; es decir, considerar los aspectos que a continuación se relacionan:

- **Nombre:** La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Forma de cálculo:** Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan
- **Unidades:** La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan
- **Glosario:** Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar, de manera precisa, los factores que se relacionan en su cálculo. Se recomienda contar con un documento, llámese manual o cuartilla de indicadores, en el cual se especifiquen todos los aspectos relativos a los indicadores que maneja la organización

Objetivo: Es necesario definir claramente el objetivo del indicador, su razón de ser, lo cual permitirá conocerlo y expresará el lineamiento, la política que encerrará su medición y lo que se obtendrá de él. Este elemento estará estrechamente relacionado con el objetivo de la organización al que tributa.

Niveles de Referencia: El nivel de referencia se asocia al estado deseado del indicador (ld), lo cual servirá para compararlo con el estado actual (la); se podrán considerar como estado deseado o patrón de referencia:

- Las metas establecidas
- El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias)
- El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma (Benchmarking)
- El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la organización.
- El valor del indicador con respecto a la competencia

Responsabilidad: Dará respuesta a las preguntas ¿quién lo mide? y ¿quién actuará en consecuencia con los resultados cuando haya desviaciones?

Punto de lectura e instrumentos: Dará respuesta a las preguntas: ¿dónde medirlo?, ¿cómo medirlo? y ¿con qué medirlo?

Periodicidad: Dará respuesta a la pregunta ¿cuándo medirlo?

12.1 Confección del Manual de Indicadores de Gestión

Toda la información que ofrece la caracterización de los indicadores constituye la base para la confección de un manual que sirva de consulta y herramienta de trabajo para los directivos y especialistas. Este manual puede conformarse como un documento impreso o en formato electrónico, como parte del sistema informativo de la organización.

13. Confección del Cuadro de Mando Integral

Los análisis realizados anteriormente conducen a la confección del denominado Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, el que constituye el puente que permite conectar el rumbo estratégico de la empresa con la gestión de sus procesos (Nogueira Rivera, 2002). Su implantación será en “cascada” a través de la “pirámide de cuadros de mando” (López Viñegla, 1998), comenzando por la alta dirección, derivándose a los mandos intermedios, hasta llegar al sistema físico o núcleo operacional. El enfoque de proceso se integra al análisis a través de las perspectivas: financiera, formación y crecimiento, procesos y cliente, definiéndose, en cada caso, los indicadores en términos de eficiencia y eficacia, garantizándose que estén alineados con los objetivos de la organización y con los factores claves de éxito. Los indicadores propuestos responderán a una clasificación tridimensional como aparece representado en la figura 3.



Figura 3 Matriz Tridimensional

Una vez establecidos los indicadores, se deben actualizar periódicamente, cuya frecuencia puede ser: “día a día”, semanal, quincenal, mensual, trimestral, etcétera. De igual forma, se debe revisar el diseño del CMI, adaptándolo a los cambios existentes en las estrategias de la organización, siendo este un proceso que no acaba nunca, ya que la estrategia va evolucionando constantemente.

Etapa V. Desarrollo del Sistema Informativo

Para que el CMI tenga éxito debe acoplarse al sistema de información de la organización. Existen organizaciones que han integrado su CMI dentro de un sistema de información para ejecutivos (SIE), de tal manera que el usuario puede acceder “on line” y “pinchar” las cifras para realizar una consulta en “cascada” (drill-down)

Plantea Nogueira Rivera, 2004 que en los inicios del CMI “... resulta aconsejable conformar una carpeta, en donde alguna persona del área administrativa le recopile a la dirección los principales indicadores, que puede ser a través del Excel, como la forma más simple, rápida y barata de comenzar...” y más adelante señala “... pero también se puede lanzar el CMI como un informe en papel con la simple ayuda de una PC (personal computer), siendo esta la solución más rápida, barata y flexible...”

Conclusiones

1. El procedimiento propuesto constituye una herramienta metodológica que contribuye a la implementación de la función de control en instituciones universitarias.
2. Con el procedimiento propuesto, se contribuye a la mejora de la gestión universitaria.

Bibliografía

1. Amat i Salas, O. & Dowds, J. Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España. pp. 21-29, 1998.
2. Goldratt, E. M. La Meta. Un proceso de mejora continua. Ediciones Castillo, S.A. de C.V., México. 1995.
3. Harrington, H. J. Administración total del mejoramiento continuo. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, 1997.
4. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2002.
5. Lorino, P. El control de gestión estratégico: La gestión por actividades. Editores Boixareu Marcombo, S.A. Barcelona, 1993.
6. López Viñegla, A. El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia. Editora AECA, Madrid, 1998.
7. Nogueira Rivera, D. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba, 2002.
8. Nogueira Rivera & Medina León. Fundamentos para el control de gestión empresarial. Ed. Pueblo y educación. Cuba, 2004.
9. Ortiz Pérez, A. Diseño del Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma para Ingeniero Industrial. Cuba, 2010.
10. Pérez Campaña, M. Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Universidad Central de las Villas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba, 2005.
11. Soler González, R. Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba, 2010.
12. Villa González del Pino, E. Procedimiento para el Control de Gestión en instituciones de Educación Superior. Universidad Central de las Villas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cuba, 2006.