

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en servicios universitarios no académicos de la Universidad de La Habana

Application of the Square of Integral Control in university services not academic of the University of Havana

Autor: Dr. Jorge Juan Domínguez Menéndez

Institución: Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior,
Universidad de La Habana, Cuba

Correo electrónico: jorge@cepes.uh.cu

Resumen

El presente trabajo es resultado de la labor desplegada por el autor en su condición de vicerrector de la Universidad de La Habana, para logra mejores resultados, con eficiencia y eficacia, en la gestión de los servicios universitarios no académicos, a partir del empleo del Cuadro de Mando Integral.

Palabras clave: Cuadro de mando integral; servicios universitarios no académicos.

Abstract

The present work it is been of the work deployed by the author in their condition of vicerrector of the University of Havana, for it achieves better results, with efficiency and effectiveness, in the administration of the university services not academic, starting from the employment of the Balanced Scorecard.

Keyword: University services not academic; Balanced Scorecard.

Introducción

A partir del trabajo científico desarrollado para la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en los servicios universitarios no académicos (SUNA) de la Universidad de La Habana (UH), se presenta la siguiente propuesta de aplicación factible de adecuarse a cualquier otra IES que cuente con estos servicios.

Para la aplicación del CMI en los SUNA-UH, se tuvo en cuenta los resultados que aportan las tendencias internacionales y nacionales en el orden teórico-práctico, así como los estudios de caracterización realizados a dichos servicios, y los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas durante la investigación en un grupo de universidades cubanas seleccionadas.

Para presentar la propuesta, fue necesario incluir algunos estudios experimentales en algunas fases relacionadas con la misión, visión, objetivos, indicadores, etc.

De la teoría de implementación del CMI se han tenido en cuenta los principios básicos elaborados por R. Kaplan y D. Norton (2001). De los dos tipos esenciales de Cuadro de Mando Integral identificados por los autores, el relativo a las empresas de 1992, que parte de definir un número manejable de factores críticos de éxito, clasificado en cuatro perspectivas (financiera, cliente, interna y desarrollo, y aprendizaje) y considerado una adaptación del primero en las organizaciones públicas, se escogió este último por ser la Universidad una institución pública. Además, están presentes los siguientes principios del CMI:

- Traducir la estrategia a términos operativos, que se puedan describir.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos y convertirlo en un interés de todos.

Con la aplicación gradual y sistemática de estos principios, se pasa de un sistema de control de gestión a un sistema de gestión estratégica, lográndose movilizar y guiar procesos de cambio. Se crea así una cultura basada en los resultados que vincula todas las partes y miembros de la organización con las características propias de la estrategia.

Desarrollo

Propuestas metodológicas para la creación de un CMI en los SUNA- UH

Después de consultar numerosas propuestas metodológicas nacionales e internacionales del CMI, la propuesta para los SUNA-UH se basa en el enfoque al usuario/comunidad universitaria, con la capacidad de adaptarse a los nuevos cambios de la política económica que está impulsando el país. En cada fase se hace un análisis para demostrar cómo se debe implementar el ejercicio en los SUNA-UH, partiendo de que no existe en la práctica ninguno de los pasos de la metodología. Tal razón hace posible apreciar en casi todos los pasos un ejercicio experimental realizado con la alta dirección de los SUNA-UH. También se evaluaron las barreras y las oportunidades. Por último, los resultados obtenidos en la caracterización evidencian la situación actual de los SUNA-UH.

El procedimiento a seguir, sus fases propuestas con el análisis correspondiente y la forma de proceder en cada paso y fase, será el siguiente:

Fase I. Etapa preliminar del Diseño de la estrategia

1. Compromiso de la alta dirección, los que se comprometen con el futuro diseño e implementación del CMI, detallándoseles de forma general el concepto, características e

importancia de este modelo estratégico. Se determina el nivel de implicación de cada uno con el CMI y se designa el máximo responsable de la implementación, el que debe tener alto sentido de pertenencia, conocimiento de la organización y su estructura.

2. Selección de consultores internos, a partir del Coeficiente de Conocimiento Teórico y el Coeficiente de Conocimiento Práctico.
3. Capacitación del personal seleccionado mediante seminarios y talleres de "Implementación del Plan Estratégico", y de CMI para llevar estos conocimientos en sus áreas de trabajo; creando de esta forma, una cultura sobre el tema.
4. Analizar los objetivos del organismo superior o del primer nivel, para ser luego orientado a los procesos pertinentes. La alta dirección decide a la vez los recursos necesarios que serán destinados para el cumplimiento de estos objetivos.

Fase II. Elaboración de la Estrategia

1. Definición de la Misión y la Visión. La Misión es la descripción de la razón de ser de la organización, o sea, para qué existe la organización, en qué negocio se encuentra; debe ser creíble, simple, clara y directa, motivadora, original y objetiva.
2. La definición de la Visión. La que se elabora a partir de dar respuesta a cada una de los interrogantes que siguen: ¿cómo esperamos que nos vean nuestros usuarios?, ¿qué esperamos de nuestro personal interno?, ¿qué esperan nuestros socios de nosotros? Y ¿qué espera de nosotros nuestra comunidad?
3. Definición de los valores de la organización. Se representan los valores compartidos por los trabajadores de la organización y se decide el tiempo en que se evaluará el comportamiento de los trabajadores, utilizando para ello una Escala Likert, lo que facilita el proceso de toma de decisiones en muchos casos. Asimismo, motiva a un mayor esfuerzo cotidiano, cultivando valores en ocasiones un poco olvidados en la operatividad del día a día.
4. Definición de los Grupos de Interés o implicados. Los Grupos de Interés son todos aquellos que estén interesados en la organización y que necesiten estar informados de cómo marcha la entidad y viceversa. Estos suelen ser seleccionados en una sesión de trabajo. Ello permite determinar si las acciones respecto a los SUNA se encuentran alineadas con el logro de la Visión de la organización.
5. Propuesta de valor a la comunidad universitaria (usuarios). La propuesta de valor para los usuarios debe redactarse entre los expertos y la alta dirección, realizándose un análisis profundo debido a la importancia que representa. Se define a partir de la Visión, de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del CMI. La propuesta de valor en gran medida es un gran compromiso de la organización con la comunidad universitaria, donde la organización declara lo que va a ofrecer y lo que siempre tendrán las áreas universitarias. La alta dirección deberá analizar prudentemente y ver si la

organización dispone de capacidades para ofrecer a la comunidad universitaria lo que necesitan.

6. Definición de las áreas de resultados clave. Las áreas de resultado claves (ARC) son aquellas áreas que supone una determinada prioridad en su atención por la dirección superior y en la preferencia en la asignación de recursos. Son aspectos de la gestión en los cuales, si la entidad actúa bien, se garantiza el éxito, posibilitan orientarse en qué esferas debe obtenerse resultados. Son ámbitos de acción en los que la organización necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito. Una de las formas más efectivas para determinar las ARC.
7. Elaboración de la Matriz DAFO
 - a) Para identificar las Oportunidades y las Amenazas. Se evalúan de acuerdo al impacto (de cómo la oportunidad podría apoyar y la amenaza obstaculizar el logro de la visión).
 - b) Identificación de Fortalezas y Debilidades, para determinar la contribución que la fortaleza podría hacer para el logro de la Visión y la forma en que la debilidad podría influir para afectar el logro de la Visión. y Debilidades.
 - c) Identificación de los Factores Clave de Éxito, mediante la técnica de *brainstorming* con los expertos. Estos son determinados bajo la concepción de que de ellos depende el logro de la Visión.
8. Definición de los Escenarios. (Construir los tres escenarios). Se plantean los diferentes escenarios a partir de los posibles comportamientos positivos, intermedio y negativo de los factores críticos del éxito. Es un ejercicio que se realiza con los expertos seleccionados. Debe realizarse de forma cuidadosa con un profundo análisis de cada uno de los Factores Clave de Éxito que fueron seleccionados con anterioridad.
9. Definición de los objetivos estratégicos, indicadores y la estrategia.
 - a) Definir los objetivos estratégicos a través de los modelos por los que actúa la organización, es lo que se pretende lograr en un período de tiempo determinado. Los objetivos pueden tener un carácter muy propio pero su medición debe ser bien definida y entendida. Estos deben ser agrupados de acuerdo a las áreas de la organización que tienen responsabilidad sobre ellos y por perspectivas, lo que permite la medición del desempeño real.
 - b) Definición de los Indicadores, los que deben ser diseñados y aprobados por concedores y por la dirección. Estos deben estar bien definidos y que respondan a cada objetivo. Se sugiere que los responsables de cada área presenten sus objetivos y los respectivos indicadores que permiten que estos objetivos sean mensurables. En las reuniones de análisis, cada directivo debe defender y justificar sus metas. El intercambio propiciará a los participantes un conocimiento sobre el funcionamiento de

las áreas y de la organización de forma general. Así, cada una de las áreas sabrá sus responsabilidades, los resultados que debe alcanzar y ser consecuente de ellos.

Los indicadores tienen dos denominaciones: de resultado (KPI) y de inducción (KPD), que también pueden ser palancas. Generalmente, los indicadores palancas son los ubicados en la cuarta y tercera perspectivas, siendo los de resultados los ubicados en la primera y segunda perspectivas.

Una vez definidos los indicadores, se determina su rango, la fórmula y se valora el mismo.

Rango: son los valores mínimo, mediano y máximo.

Fase III. Diseño del Mapa Estratégico

Una vez identificados los objetivos estratégicos, los indicadores de la organización, así como la Propuesta de Valor para los clientes, deben elaborarse las Principales Hipótesis Estratégicas que expresen las relaciones causa-efecto en el Mapa Estratégico, el cual debe ser capaz de crear la propia estrategia organizacional de forma bien resumida, extraída en perspectivas, las cuales deben ser definidas de acuerdo a las características de la entidad y a la naturaleza de la estrategia que se está diseñando. Generalmente, son suficientes las cuatro perspectivas clásicas propuestas por Kaplan y Norton (2004), es decir: financiera, usuarios, procesos, y aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, el procedimiento que lo lleva a la práctica en los SUNA-UH invierte completamente las perspectivas, poniendo así la de cliente/comunidad universitaria en primer lugar, seguida por la de proceso interno, aprendizaje y crecimiento y presupuesto:

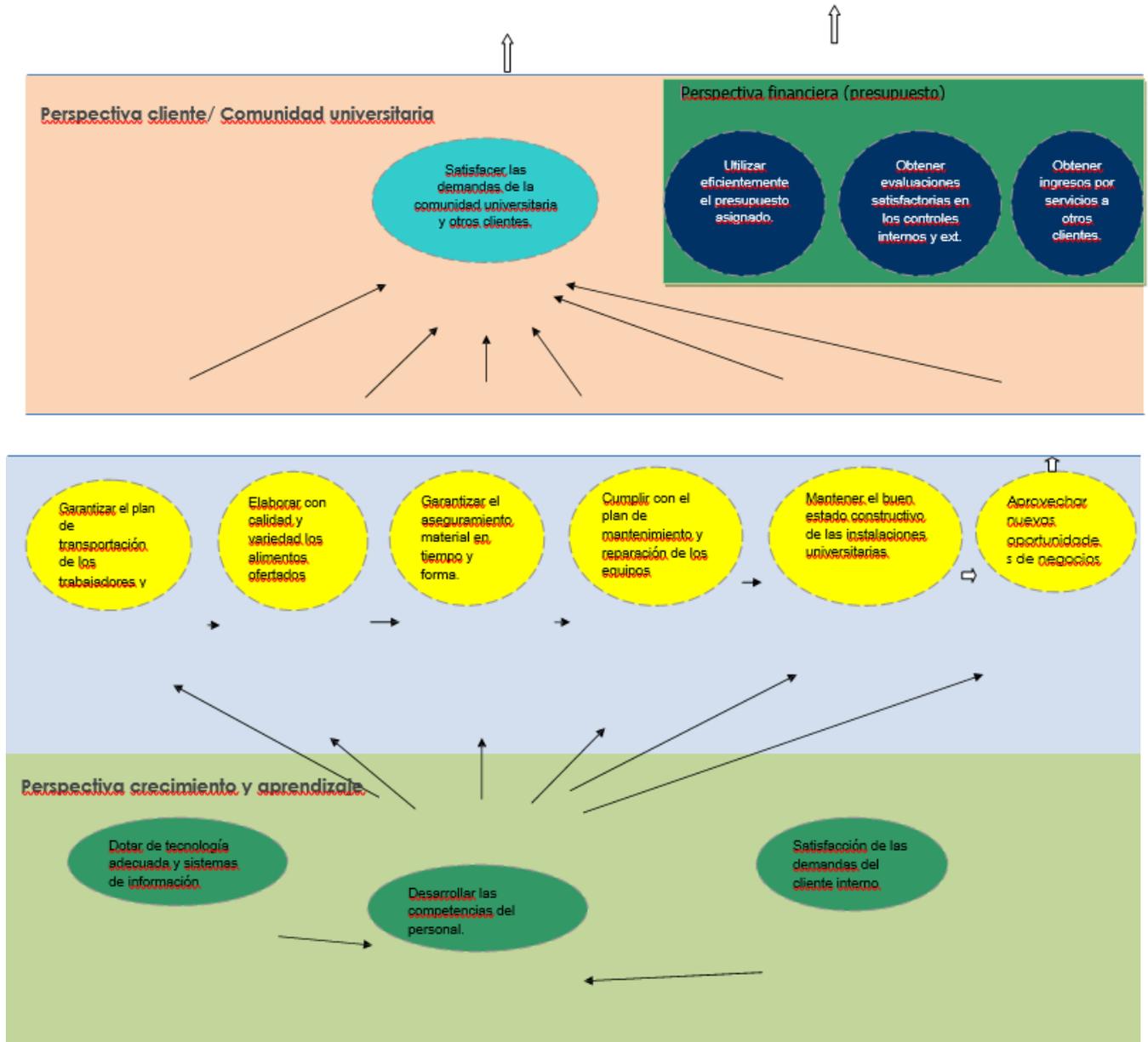
- Cliente/comunidad universitaria: para tener éxito con nuestro quehacer ¿Cómo deben vernos nuestros clientes/comunidad universitaria?
- Proceso Interno: para satisfacer a nuestro grupo de interés y clientes/comunidad universitaria ¿En qué procesos internos debemos ser excelentes?
- Aprendizaje y Crecimiento: para tener éxito en nuestro quehacer diario ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?
- Presupuesto Finanzas: ¿Qué cantidad de recursos financieros disponemos para llevar a cabo la ejecución de nuestro proyecto? ¿Cuánto nos cuesta, cuánto gastaremos, cuánto ahorraremos y con qué aseguramiento contamos?

Para los SUNA-UH se definieron las cuatro perspectivas originales de Norton y Kaplan (2004).

La elección de perspectivas debe realizarse principalmente por lógica universitaria, con una clara interrelación entre ellas. Cualquier cambio de perspectiva tiene que basarse en razones estratégicas más que en algún modelo impuesto por las personas con intereses en la organización.

El mapa también muestra cómo se integran y combinan los objetivos de las perspectivas para describir la estrategia. Cada organización tiene su propio mapa, adaptado a sus objetivos estratégicos particulares.

Misión: los SUNA-UH se destacan en su apoyo a la misión académica, científico investigativa de la Universidad de La Habana.



Diseño de la Matriz del Cuadro de Mando Integral

Los objetivos, los indicadores de medición y las metas conforman la Matriz del CMI. Se visionan las metas a cumplir corto plazo (0 a 1 año), mediano (1 a 3 años) y largo plazo (3 en adelante).

En la matriz se puede apreciar cómo se vinculan las perspectivas, los objetivos, los indicadores, las metas y el cumplimiento deseado por años.

Ejemplo de una matriz.

Perspectivas	OB J E T I V O S	Indicadores	Metas

Diseño del Cuadro de Mando Integral

Se hace necesario especificar el procedimiento para obtener cada uno de los indicadores para su mejor entendimiento. Se analizan los indicadores seleccionados por perspectiva y se determina tiempo de su evaluación y su cumplimiento en cascada.

Es importante vincular las metas y objetivos con los implicados y sus expectativas para determinar cuáles son los criterios fundamentales que cumplirán sus objetivos y, por lo tanto, determinar los indicadores apropiados.

Cuando ya se tienen todos estos aspectos, se diseña el Cuadro de Mando Integral del primer nivel (a nivel del área, para posteriormente llevarla a otros niveles inferiores como departamentos, brigadas, personas, etc.), es decir, analizar cada uno de los indicadores. Deben ser entre 20 y 25 preferiblemente, que le darán seguimiento a los objetivos estratégicos de las respectivas perspectivas. En cada caso debe precisarse el sistema de alerta temprana, a través del cual cada color será valorado, en Bien (color verde), Regular (color amarillo) y Mal (color rojo), al igual que los indicadores o elementos de análisis que permitirán argumentar hasta el nivel que sea necesario cada uno de los indicadores del CMI. Partiendo de que el Cuadro de Mando Integral debe estar apoyado en un soporte informático, los expertos definirán en el mismo, los rangos que caracterizan a cada indicador estratégico.

Este sistema de alerta temprana facilitaría la rápida identificación visual de la marcha de cada indicador estratégico, activando el proceso de transformación sistemática de la información en acción.

Una organización necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones de corrección necesarias a tiempo. Para completar el CMI, también se deben especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y el compromiso. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes temporales y definitivos. Se definirán los comportamientos deseados de los indicadores para cada mes, dos meses o trimestralmente, para con ello poder establecer el CMI.

Fase IV. Diseño del Sistema de Información

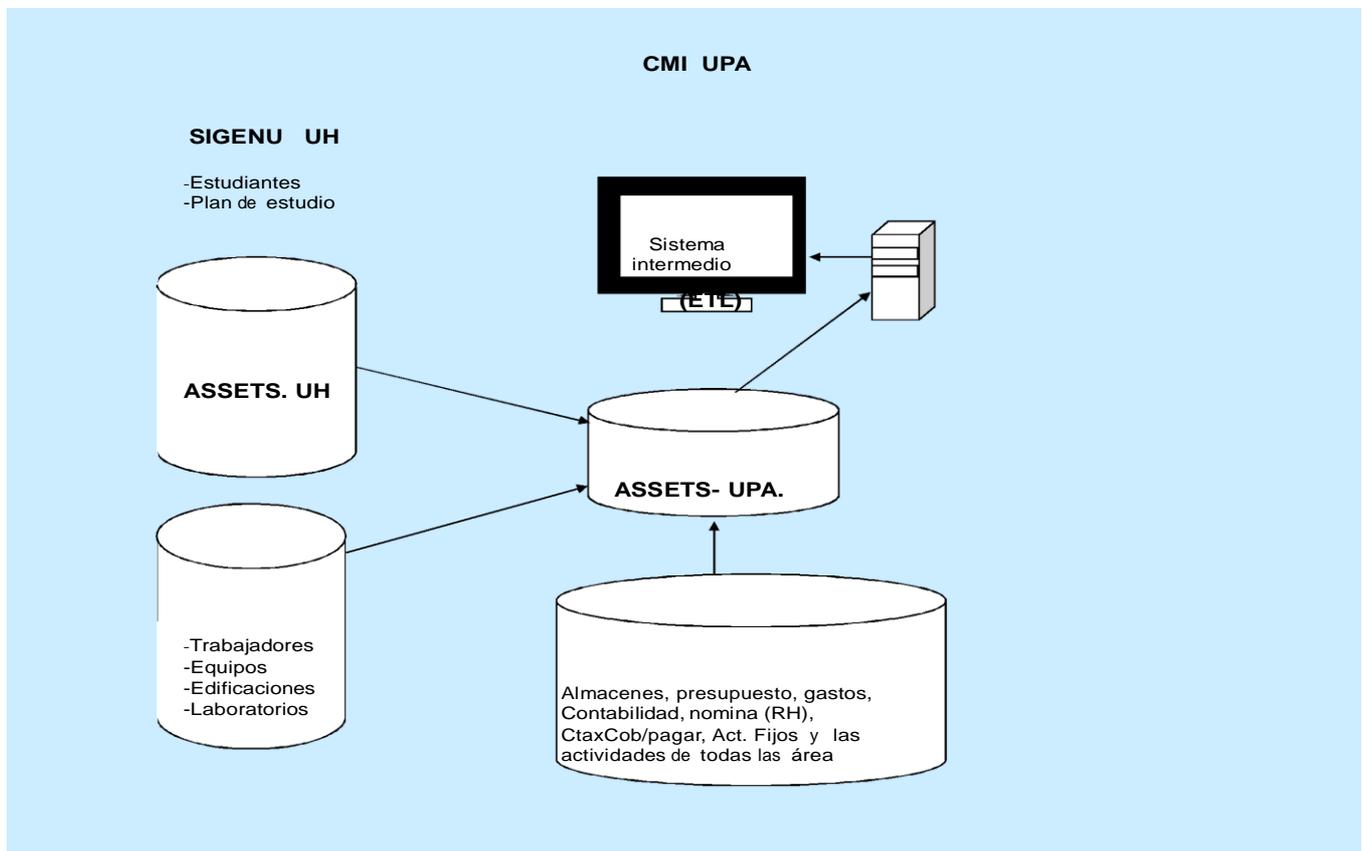
1. Necesidad de conformar un sistema de información definición sobre quien crea, suministra y accede a la información.

Todas las informaciones que forman parte del Cuadro de Mando Integral dentro del diseño del sistema de información que se crea en esta tercera fase, deben tener claridad con relación a las personas o grupos de personas encargadas de crear las mismas, suministrarlas y poder tener acceso a ellas.

La creación de la información se refiere a la elaboración de la misma para comunicarla a través del Cuadro de Mando Integral a las personas que estén autorizadas a acceder a ellas. El suministro de la información consiste en la entrega de la misma, una vez creada, poniéndola a disposición del Cuadro de Mando Integral.

El acceso a la información se refiere al permiso que se da a cada persona o grupo de personas que dispone de ella a través del Cuadro de Mando Integral. El CMI depende del carácter confidencial y/o práctico de cada información.

Sistema de información



2. Definición sobre cuándo se crea y suministra la información.

En este paso los investigadores y la alta dirección deben precisar, dentro del diseño del sistema de información, el momento preciso de crear y suministrar la información por cada responsable de la misma.

En el caso del acceso, se considera que tiene un carácter temporal y permanente al estar siempre disponible en el soporte informático del Cuadro de Mando Integral. Todas las informaciones que forman parte del Cuadro de Mando Integral dentro del diseño del sistema de información que se crea en esta tercera fase, deben tener claridad con relación a las personas o grupos de personas encargadas de crear las mismas, suministrarlas y poder tener acceso a ellas.

3. Definición sobre dónde se crea y suministra la información.

En el diseño del sistema de información debe estar bien definida la forma en que se crea y suministra cada información por la persona o grupo de personas responsables de hacer cumplir esta tarea.

En el caso de los SUNA-UH, mucho antes y en la actualidad, la forma de suministrar la información no ha sido la más apropiada para la alta dirección. Todas las informaciones, hasta las decisiones más elementales son depositadas sobre el buró del director, causando una acumulación de informes que retrasa la toma de decisiones y debilita la gestión del área.

Fase V. Implementación del Cuadro de Mando Integral

En esta última fase, una vez diseñado el CMI, se procede a la implementación del mismo, que consiste en poner en marcha el proceso de medición de los objetivos establecidos, comunicando sus resultados a los autorizados por las vías establecidas. De esta manera, los resultados estratégicos estarán comunicados a toda la organización, lo que permitirá tomar con tiempo las medidas necesarias al transformar las informaciones en acciones concretas. El uso de la Intranet ayuda mucho en este sentido, como canal de comunicación.

1. Análisis del comportamiento de la organización para la toma de decisiones.

Con el apoyo del sistema de alerta temprana se podrá analizar el comportamiento estratégico de la organización, dándole prioridad a aquellos indicadores más preocupantes (colores rojos y amarillos), a través de un enfoque causa-efecto que permita profundizar en los motivos de las causas de cada desviación, sin descuidar el seguimiento de aquellos indicadores que marchan bien (color verde) sobre todos aquellos que se encuentren cercanos al límite inferior del intervalo establecido (color naranja).

2. Retroalimentación permanente.

Es necesaria una retroalimentación para la reevaluación de la implementación. Ver dónde están las dificultades, los fallos, recursos, en fin, volver a planificar teniendo cuenta los errores anteriores.

3. Encuesta a los expertos para validar la propuesta.

Se sometió la Propuesta Metodológica, al criterio de expertos con el propósito de asegurarse de la posibilidad de un CMI en los SUNA-UH. Para ello fue aplicada una encuesta a los expertos seleccionados.

Se entrevistaron los expertos en CMI para admitir la aplicación de este modelo en el objeto de estudio. Para esta selección se contó con los siguientes criterios:

- Profesores universitarios con grado científico
- Conocimientos prácticos y teóricos del CMI
- Experiencia nacional o internacional

Fueron seleccionados doce (12) expertos potenciales a los que se le determinó el coeficiente de competencia después de determinar el coeficiente de conocimiento (kc) y el conocimiento de argumentación (ka).

El cálculo realizado para la selección de expertos admitió 12, a los cuales se les aplicó una encuesta de validación de la metodología.

Selección de los expertos para la validación del procedimiento

Exp	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
(Kc)	1,000	0,710	1,000	0,846	1,000	0,896	0,715	1,000	0,860	1,000	8,000	9,000
(Ka)	0,900	0,800	0,780	0,900	0,840	0,900	0,840	0,800	0,840	0,860	8,000	8,866
(K)	0,95	0,82	0,89	0,87	0,92	0,90	0,81	0,90	0,85	0,93	8,00	8,93

Resultado de la encuesta para la validación de la factibilidad de la metodología.

Criterios	Expertos								
	Es factible aplicar en las organización objeto de estudio	Posee capacidad de respuesta a las insuficiencias detectadas en el diagnóstico	Permite la participación de trabajadores en el proceso de Control de Gestión	Facilita la integración de las áreas y trabajadores hacia el cumplimiento de objetivos y estrategias.	Garantiza el mejoramiento continuo del sistema de Control de Gestión	Integra técnicas para el análisis estratégico, táctico y operativo	El ordenamiento de las etapas tiene	Facilita la discusión y análisis de resultados en los diferentes niveles de la organización	
E1	5	5	5	5	4	4	5	5	4,75
E2	5	5	5	5	5	4	5	5	4,87
E3	5	4	4	4	5	4	4	5	4,37
E4	5	4	4	5	5	4	5	4	4,50
E5	3	3	5	5	5	5	5	5	4,50
E6	5	5	4	4	5	5	5	4	4,62
E7	5	4	5	5	4	5	5	5	4,75
E8	4	3	4	5	4	5	4	5	4,25
E9	4	4	5	5	5	5	5	4	4,62
E10	5	4	5	5	4	5	5	5	4,75
E11	4	5	4	5	5	5	4	5	4,62
E12	5	3	4	5	5	4	5	5	4,50

Se puede constatar que los resultados de los expertos son buenos ya que sus valoraciones están por encima de 4.00, lo que garantiza la factibilidad de la metodología. De la misma forma, al calcular la media por criterios, se puede observar el nivel de concordancia de los expertos ilustrado en el siguiente grafico:



Criterios:

1. Es factible aplicar en la organización objeto de estudio.
2. Posee capacidad de respuesta a las insuficiencias detectadas en el diagnóstico.
3. Permite la participación de trabajadores en el proceso de Control de Gestión.
4. Facilita la integración de las áreas y trabajadores hacia el cumplimiento de objetivos y estrategias.
5. Garantiza el mejoramiento continuo del sistema de Control de Gestión.
6. Integra técnicas para el análisis estratégico, táctico y operativo.
7. El ordenamiento de las etapas tiene carácter lógico.
8. Facilita la discusión y análisis de resultados en los diferentes niveles de la organización.

Se puede argumentar que el CMI en los SUNA-UH y en otras entidades puede ser posible solo con una orientación al usuario, ya que el objetivo del CMI en el presente caso es la satisfacción de la comunidad universitaria. Se puede decir que los SUNA-UH podrán experimentar su CMI para lograr el control de sus actividades y mejorar la gestión de los servicios universitario no académicos.

Conclusiones

En resumen, el Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que permite verificar cómo se va implementando la estrategia de la organización, fundamentalmente demuestra si las principales hipótesis planteadas están correctas y si se están obteniendo los resultados esperados.

La metodología que se propone es muy abarcadora (integral); puede ser utilizada en todo tipo de organización (con y sin ánimo de lucro).

Otro aspecto importante en esta investigación fue la propuesta de un conjunto de indicadores que permitan la medición de los objetivos.

En los SUNA-UH no se habían utilizado indicadores, mucho menos representado en un mapa ordenado por perspectivas. Estos indicadores permitirán los SUNA-UH medir lo previsto sin desviarse mucho en los imprevistos como suele funcionar la institución en la actualidad. Los resultados de este estudio manifestaron que los SUNA-UH podrán mejorar su desempeño y eliminar con la aplicación del CMI las barreras que han sido detectadas para lograr la eficiencia que se requiere, lo que permitirá anticipar lo que propone los lineamientos económicos de la política social.

Referencias bibliográficas

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.