

INDICADORES DE DESEMPEÑO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

JORGE PATRICIO MUÑOZ VIZHÑAY ¹

Teléf.: 593 7 2571873

Email: jorgemunozv@yahoo.com

RESUMEN

La administración estratégica significa, administración orientada hacia objetivos sistémicos de la organización a largo plazo. La administración estratégica procura el comportamiento que tienda a la consecución de resultados globales de la organización. En este ámbito la Universidad Nacional de Loja (UNL) elaboró su plan estratégico para el periodo 2003 - 2008, mismo que tiene entre sus objetivos estratégicos el mejorar la formación de los recursos humanos, generar nuevos conocimientos científicos, constituir en un espacio de interacción social y mejorar los procesos administrativos que permitan elevar la calidad de la formación, investigación y vinculación con la colectividad.

En base al Cuarto Plan Quinquenal de Desarrollo 2003 – 2008, se ha diseñado la implantación del sistema denominado Balanced Scorecard - BSC o Cuadro de Mando Integral – CMI, mismo que mediante el uso de indicadores de desempeño sistémicos, guiará la consecución de los objetivos estratégicos, permitiendo - en el largo plazo- el cumplimiento de la visión estratégica de la UNL.

Se plantean 28 indicadores de desempeño para el plan estratégico de la UNL en las perspectivas de: a) aprendizaje y crecimiento, b) procesos internos, c) financiero, y d) estudiantes.

1. INTRODUCCIÓN

Las universidades ecuatorianas han coincidido en sus análisis, determinando prioritario enfocar todos los esfuerzos a promover nuevos paradigmas que permitan conciliar con las experiencias de universidades mas avanzadas en conocimiento e investigación, adaptando a nuestra realidad la metodología probada.

Desde este punto de vista se requieren innovaciones para todos los ámbitos de la administración universitaria, por lo que se ha visto la necesidad de buscar la mejora continua en eficacia, eficiencia y economía.

Al igual que las especies evolucionan para adaptarse a los cambios, fortalecerse y sobrevivir, los diferentes aportes sobre la teoría de la administración, contribuyeron a una verdadera evolución y fortalecimiento del conocimiento sobre planeación y estrategia.

Para comprender la evolución de la teoría administrativa, tenemos que comprender las situaciones del ambiente y la economía que imperaban en el siglo XX y como éstas influenciaron los diferentes pensamientos administrativos y teorías de cada época, por lo que se identifica cuatro grandes evoluciones al pensamiento y teoría estratégica.

¹ Docente del Área de Energía (1988-2006), Magíster en Administración de Empresas (UNL-2005), Master en Energía (USP-Brasil-1996), Ingeniero Eléctrico (U. Cuenca-1985), Diplomado del Instituto Altos Estudios Nacionales (2000).

La primera evolución consideró importante al volumen producido, la eficiencia y los costos unitarios. La tierra había en abundancia. Los administradores no tenían experiencia, contaban con poco conocimiento y falta de liderazgo, eran dictadores, abusando de su autoridad.

La segunda evolución que se dio entre la primera y segunda guerra mundial, se basó en hacer eficiente las operaciones en base a un método cuantitativo de análisis, gestando la integración de varias disciplinas como las matemáticas, física, ingeniería, economía y estadística.

La tercera evolución se dio luego de la segunda guerra mundial con el propósito de reconstruir la economía de manera rápida, implementando el control estadístico de los procesos. Así aparecieron los conceptos de la administración de la Calidad Total, Administración por Objetivos, dando los primeros pasos hacia la "planeación de la calidad". Este cambio de frontera de la planeación se enfocó hacia la integración y priorización de los principales objetivos y metas y principalmente de sus medios para conseguirlo, desde un aspecto no únicamente financiero, sino de la calidad de operaciones y procesos del negocio.

La cuarta evolución se da en los 80s y 90s cuando la globalización trajo la apertura de mercados y una intensa competencia por capturar clientes. Esta intensa competencia por la preferencia del cliente demanda una clara diferenciación estratégica, para competir en el mercado con una clara ventaja ante los competidores. Como resultado de la búsqueda de eficiencia operativa, productividad y velocidad, se han desarrollado una serie de técnicas administrativas, así nace el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Kaplan y Norton (1992), que busca crear valor para los clientes, accionistas y trabajadores, pudiendo adaptarse fácilmente a las instituciones educativas públicas o privadas.

2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica se inició en el campo de las actividades militares o de competencia, posteriormente, esta orientación pasó al ámbito organizacional de las empresas y organizaciones, con ajustes y modificaciones, para su aplicación. A principios de los cincuenta aparece primero en los negocios y posteriormente en otros tipos de organizaciones que ofrecen servicios, preocupadas sobre todo por los desajustes del medio ambiente.

La administración estratégica significa, administración orientada hacia objetivos generales sistémicos de la organización a largo plazo. La administración estratégica busca el comportamiento que tienda a la consecución de resultados globales de la organización.

La alternativa que plantea la planeación estratégica consiste en un análisis del entorno (factores económicos, sociales, legales, ambientales, culturales, etc.). La planeación estratégica permite hacer un análisis de la misión, propósitos, valores y estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios.



Figura 1: Los procesos de la planeación estratégica

Con la planeación estratégica, es posible responder a determinadas circunstancias del ambiente organizacional. El proceso de planeación estratégica, involucra intencionalmente el fijar metas y desarrollar los instrumentos para lograrlas.

En la planeación estratégica un sistema de indicadores y metas es un factor clave, ya que permite la estandarización de datos, la medición de objetivos, su revisión y su posterior evaluación; todo ello dentro de un proceso sistemático permanente de revisión, control y mejora continua (Figura 1).

Para algunos autores la planeación estratégica tiene tres formas de abordarse:

- 1) Largo plazo (5 a 10 años), se definen las estrategias para alcanzar la visión (fines) del futuro de la organización. Estas estrategias tienden a conseguir cambios estructurales (deben contemplar medidas radicales que modifiquen la estructura de la organización).
- 2) Mediano plazo (3 a 5 años), se establecen metas considerando el plan de largo plazo y se realizan las proyecciones que permitan el cumplimiento de medidas para alcanzar esas metas.
- 3) Plan anual, en este plan se hace un detalle del primer año de los planes de mediano y largo plazo, con metas concretas.

3. LA ADOPCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Con la necesidad de dar respuesta al impulso crítico de la ciudadanía buscando las mejores oportunidades de desarrollo de la región sur del país, la Universidad Nacional de Loja elaboró su primer Plan de Desarrollo 1988 – 1993 utilizando la metodología de la planificación estratégica. A posteriori, elaboró el Cuarto Plan Quinquenal de Desarrollo 2003 – 2008, vigente al momento, con el propósito de mejorar los procesos de formación,

investigación, evaluación y vinculación con la colectividad, cumpliendo con la Ley de Educación Superior y más elementos del marco jurídico.

En agosto de 2003 se lleva a cabo el Seminario Taller “Gestión Estratégica para el Desarrollo de la UNL 2003 – 2008” en el que varias autoridades y representantes de las diferentes unidades de gestión generaron las propuestas de acción para el quinquenio de trabajo de la UNL. En esta perspectiva, como parte del evento se realizaron esfuerzos para identificar las demandas externas a la UNL, en cuanto a la formación profesional.

El Cuarto Plan Quinquenal de Desarrollo 2003 – 2008 de la UNL fue construido sobre la base del Plan General de Desarrollo (PLANGEDES) 1998 – 2003, mediante un proceso de aproximaciones sucesivas realizadas con los aportes concensuados de los integrantes de diferentes organismos como la H. Junta Universitaria, Consejo Académico Administrativo Superior y los representantes de los diferentes gremios.

La facilitación del proceso y consolidación del documento fue tarea de la Unidad de Desarrollo Universitario (UNIDES), liderada por el Rector de la UNL, en el marco conceptual de la planificación estratégica, cuya metodología se ha ajustado a las necesidades del entorno y de la realidad universitaria, lo que permita agregar valor al proceso de formación profesional.

4. ASPECTOS RELEVANTES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNL

La elaboración o actualización de un plan estratégico requiere que se sigan los procedimientos señalados en la Figura 2, observándose la inclusión de los indicadores de gestión o control.

El Cuarto Plan Quinquenal de Desarrollo contiene en su primera parte un análisis del entorno mediante la exploración de los factores económicos, ecológicos, políticos, tecnológicos, legales, culturales, sociales, y educativos, todo esto dentro del contexto nacional y de la Región Sur del Ecuador (RSE).

En el análisis del entorno existe una hipótesis sobre la vocación y visión de desarrollo de la RSE que dice. *“La RSE tiene características muy especiales que le dan una identidad propia, es una región donde el desafío permanente de una naturaleza agreste y dura ha forjado un tipo de hombre abierto a la solidaridad, a la creatividad cultural y a la lucha por la supervivencia y el progreso ...”*.

VISION

Visión es la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse en el tiempo y el espacio. La visión pretende establecer una identidad común en los propósitos de la organización, para orientar el comportamiento de los miembros frente al futuro que desea construir.

La visión de la UNL es la siguiente:

“En el 2013, las autoridades, docentes, administrativos, trabajadores y estudiantes de la UNL, hemos consolidado un centro de educación superior, evaluado y acreditado, abierto a todas las corrientes del pensamiento universal, cultivador de valores éticos y culturales, defensor de los derechos humanos, la justicia social y el medio ambiente y respetuoso de la pluriculturalidad y pluriethnicidad, que incide en el desarrollo humano sustentable de la Región Sur y del país, a través de la formación de recursos humanos de alto nivel científico-técnico, solidarios, con valores éticos y socialmente comprometidos; así como el rescate de conocimientos ancestrales y la generación de nuevos conocimientos, todo ello en un proceso de interacción permanente con todos los sectores sociales, especialmente de los menos favorecidos”.

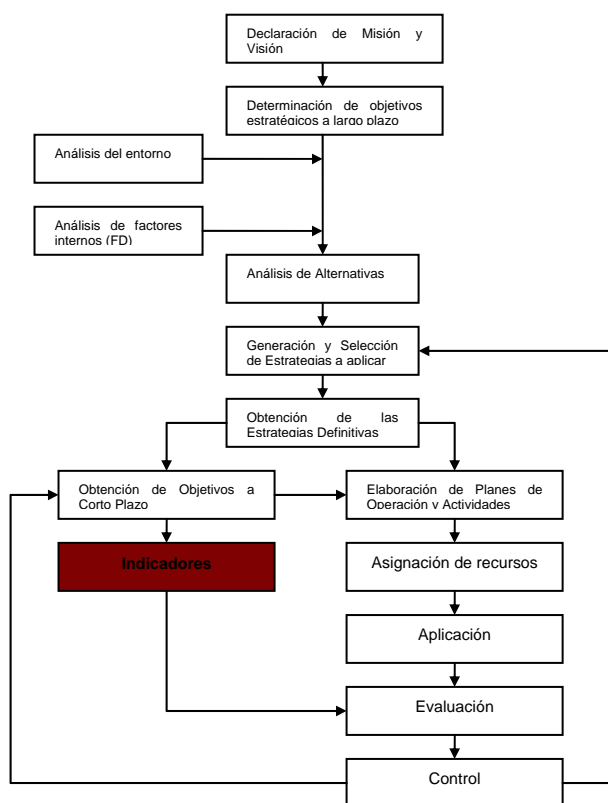


Figura 2: Los procedimientos para la elaboración y actualización del plan estratégico e indicadores.

Luego se analiza el contexto interno y externo de la UNL, en la que se detallan los logros del PLANGEDES 1998 – 2003, así como también se señala sus fortalezas y debilidades. En este mismo esquema se realiza un examen a la UNL que fuera construido con los aportes de los actores de las diferentes unidades académicas, unidades de gestión e invitados del sector externo. En este punto no se aparta las fortalezas de las debilidades como se sugiere en los procesos metodológicos de planeación estratégica.

MISION

La misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivo de creación de la organización, y a la que debe servir. La misión responde a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Porqué hacemos lo que hacemos?

La misión de la UNL es la siguiente:

“Formar recursos humanos en los niveles técnico – artesanal, de pregrado y postgrado, con enfoque humanista, sólida base científico – técnica, capaces de contribuir a resolver los problemas del desarrollo humano de la RSE y del país.

Ofrecer programas de actualización profesional y técnica continua en diferentes escenarios de la RSE y del país.

Sistematizar los avances del conocimiento científico – técnico y realizar investigación científico – técnica articulada a la realidad regional y nacional, difundir sus resultados e incorporarlos a los procesos de formación y desarrollo humano.

Impulsar el fortalecimiento de una identidad social regional y nacional, reconociendo, investigando, enseñando, enriqueciendo, promocionando y difundiendo los valores culturales regionales.

Ofrecer servicios especializados con calidad, pertinencia y equidad a las organizaciones sociales, gubernamentales y no gubernamentales y gobiernos locales, de manera de coadyuvar al desarrollo humano de la RSE y del país.

Suscitar el análisis, el debate y la construcción de alternativas de solución de los relevantes problemas regionales y nacionales, con la participación de los actores involucrados”.

VALORES Y ACTITUDES

- *Honestidad y Transparencia*
- *Responsabilidad, mística y eficiencia*
- *Respeto*
- *Equidad*
- *Tolerancia*
- *Solidaridad*
- *Lealtad y compromiso*
- *Creatividad, innovación y excelencia*
- *Participación*

SLOGAN

“En los tesoros de la sabiduría esta la glorificación de la vida”

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito son los elementos condicionantes en la consecución de los objetivos de la organización, es decir, los aspectos ligados directamente al éxito de la organización. Para identificar los factores claves del éxito, es necesario formular la siguiente pregunta ¿Qué se debe hacer para ser exitoso?

En el quinto plan estratégico de la UNL deberán incorporarse los factores claves de éxito como por ejemplo el grado de formación de los docentes, aplicación de las mejores prácticas del proceso enseñanza aprendizaje, implementación de nuevos proyectos de investigación, oferta académica, creación de unidades de producción, etc.

LINEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN

- Mejoramiento de la calidad y pertinencia social de los programas de formación existentes en los diferentes niveles y modalidades.
- Mejoramiento de la formación científica técnica y de las competencias de los docentes en el modelo pedagógico del SAMOT.
- Desarrollo de la infraestructura de aulas, laboratorios, talleres, bibliotecas y otros medios indispensables para optimizar los procesos de formación.
- Formulación y ejecución de proyectos de investigación articulados a las líneas de investigación – desarrollo.
- Fortalecimiento de la capacidad de investigación de los docentes.
- Desarrollo de los mecanismos de gestión para la investigación.
- Implementación y consolidación de Centros de Transferencia Tecnológica y de Centros Especializados para incidir en los procesos de desarrollo local – regional – nacional.

- Fortalecimiento y promoción de las manifestaciones culturales de la región.
- Coordinación y ejecución de eventos de análisis, debate y construcción colectiva de propuestas sobre las problemáticas del desarrollo de la región y del país.
- Promoción y coordinación de alianzas interinstitucionales para incidir en el desarrollo de la región y el país.
- Desarrollo de acciones sistemáticas para rendir cuentas a la sociedad.
- Planificación, seguimiento y evaluación sistemáticos del accionar de la UNL.
- Dinamización de los procesos administrativo – financieros para garantizar mayor fluidez y eficiencia en la ejecución de las acciones sustantivas de la institución.
- Mejoramiento de los mecanismos para el desempeño del personal docente, administrativo y de trabajadores.
- Mejoramiento de las condiciones para el buen desempeño de los estudiantes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en determinado periodo. Los objetivos estratégicos se enfocan a largo plazo. Es decir entre 2 a 5 años, o más. Por tanto se puede decir que, los objetivos estratégicos son objetivos organizacionales amplios y genéricos extendidos a largo plazo. Los objetivos se plantean para alcanzarlos en el periodo 2003 a 2008.

OBJETIVO GENERAL DE LA UNL

Coadyuvar al desarrollo humano sustentable de la RSE y del país, a través de la formación de talentos humanos, el rescate de conocimientos ancestrales, la generación de nuevos conocimientos, el análisis y construcción de propuestas sobre los grandes problemas regionales y nacionales, la prestación de servicios especializados y la producción de bienes; todo ello, con pertinencia social y elevada calidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

a. Función de Formación de Recursos Humanos.

Mejorar sostenidamente la formación de recursos humanos en todos sus niveles y modalidades, articulando la oferta académica a las necesidades del desarrollo local, regional y nacional, en el marco de los lineamientos del SAMOT.

b. Función de Vinculación con la Colectividad.

Constituir a la UNL como un espacio de interacción social para el análisis, discusión y construcción de propuestas orientadas sobre las problemáticas relevantes de la región y del país, la promoción y difusión de nuestras culturas y la producción de bienes y servicios que contribuyan a su desarrollo.

c. Función de Investigación.

Generar y aplicar nuevos conocimientos científicos tecnológicos y promover los conocimientos ancestrales que den respuestas efectivas a las complejas problemáticas del entorno nacional.

d. Función Administrativa y Financiera.

Elevar sostenidamente la calidad y transparencia en los procesos de la gestión administrativa – financiera, para asegurar la ejecución de las funciones de la institución: formación, investigación – desarrollo y vinculación con la colectividad.

5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTA DE MEDICIÓN Y MEJORA CONTINUA

Contar con un plan estratégico en la gestión de una organización como el caso de una universidad en el que estén definidos la visión, misión y objetivos estratégicos a lograrse en un determinado periodo, ya no es suficiente, se necesita contar con herramientas sistémicas que ayuden a monitorear la implementación y seguimiento del plan estratégico y controlar sus resultados a través de indicadores.

La medición del rendimiento organizativo es uno de los retos más críticos a los que se enfrentan las diferentes organizaciones, ya que puede tener un papel clave en aspectos como el **desarrollo de planes estratégicos**, la evaluación del logro de los objetivos de la institución, o los incentivos de los directivos y empleados, entre otros.

Durante mucho tiempo los modelos de medición del rendimiento se han venido centrando únicamente en los resultados financieros. Pocos académicos y profesionales cuestionaron estas medidas de carácter exclusivamente financiero, hasta que las fuerzas competitivas de las organizaciones de varios países declinaron a principios de los 80. Las nuevas circunstancias obligaron, como afirma Kaplan (1983), “... a pasar del énfasis en el corto plazo de las medidas financieras al del largo plazo con las no financieras”.

Por todo ello se aboga por la inclusión de indicadores no financieros relevantes que reflejen los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, de una organización (por ej. satisfacción de los estudiantes, preferencias y aceptación de nuevas carreras, moral de los docentes y empleados, tiempos de ciclo, calidad, innovación, flexibilidad) y permitan la toma de decisiones y el control.

Existen diferentes modelos que permiten racionalizar la elección de indicadores a partir de una modelación de la realidad organizacional, como la herramienta denominada Balanced Scorecard – BSC o Cuadro de Mando Integral - CMI, aunque el diseño del mismo, como el de cualquier sistema de información, dependerá de múltiples variables, y podrá tener diversos grados de sofisticación y formalización.

El CMI fue desarrollado inicialmente por Kaplan y Norton ² (1992, 1993) como una herramienta sistémica de medida del rendimiento que contenía tanto indicadores financieros como no financieros.

El CMI, traduce las estrategias y la misión de una organización en un amplio conjunto de

medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El proceso para implantación del CMI se indica en la Figura 3, mismo que precisa del plan estratégico.

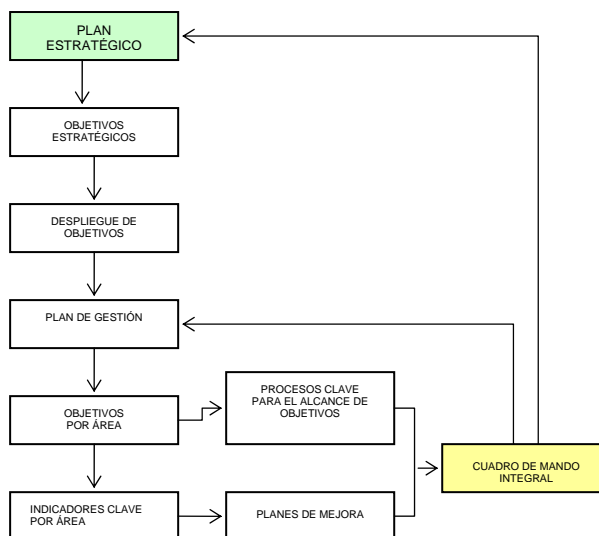


Figura 3: Proceso para la implantación de un sistema Balanced Scorecard BSC o Cuadro de Mando Integral CMI.

En el CMI los diferentes indicadores (financieros y no financieros) han de formar una serie de objetivos y medidas claramente vinculados y coordinados, ya que deben reflejar las relaciones causales (causa – efecto) tendientes al logro de los objetivos de la organización.

El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo, las organizaciones innovadoras lo están utilizando como un “sistema de gestión estratégico”, para gestionar sus estrategias a largo plazo, es decir, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como:

- Aclarar y traducir la estrategia para transformar la misión en visión.
- Comunicar y vincular los objetivos estratégicos e indicadores.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Incrementar la realimentación y formación estratégica.

El CMI permite a los directivos y administradores de una universidad de carácter social, observar a la organización

² Profesores de la Universidad de Harvard

desde cuatro perspectivas importantes para la cual debemos preguntarnos lo siguiente:

- ¿Cómo nos ven los estudiantes?
- ¿Cómo nos ve la sociedad?
- ¿Podemos continuar mejorando los procesos y creando valor?
- ¿En qué debemos ser los mejores?

Por consiguiente, el CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- Los estudiantes
- Las finanzas
- Los procesos internos, y
- La formación y crecimiento

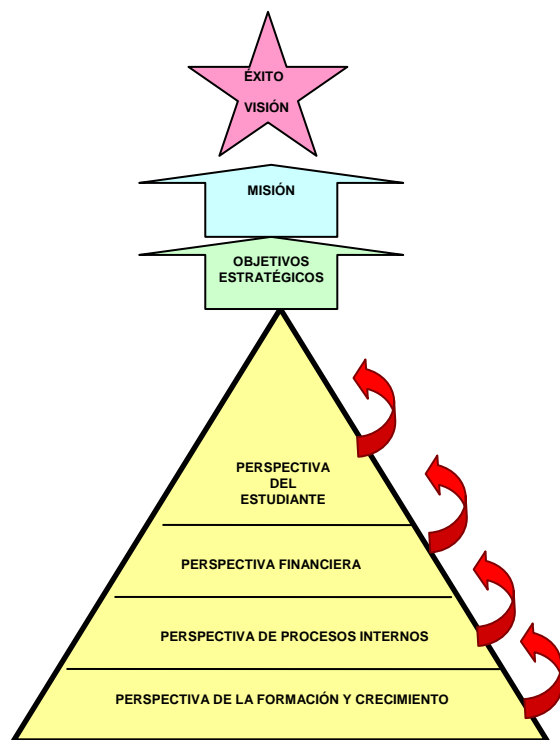


Figura 4: Perspectivas del BSC o CMI para una institución universitaria de carácter social, para alcanzar el cumplimiento de la visión.

Un CMI debe ser claro y sencillo, y utilizar un número limitado de indicadores, para ello han de seleccionarse intentando que tengas una serie de características: ser adecuados al objeto de medición; que no den lugar a interpretaciones heterogéneas, ser objetivos; que tengan un costo de obtención aceptable; que sean estratégicos; y, sensibles para identificar variaciones pequeñas.

a. Perspectiva del Cliente (estudiante):

se orienta a trabajar estrategias en la satisfacción, adquisición, retención y en la entrega de beneficios continuos al estudiante, para tener una creciente participación en los beneficios sociales. También permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor agregado. Los indicadores de esta perspectiva, por ejemplo podrán ser los siguientes:

- *Satisfacción del estudiante*
- *Satisfacción ciudadana*
- *Retención de estudiantes*
- *Estudiantes aprobados vs. estudiantes matriculados.*
- *Incremento de nuevos estudiantes*
- *Valor agregado al estudiante*

b. Perspectiva Financiera:

se orienta a trabajar estrategias en la mejora de ingresos, en la eficiencia del uso de los fondos y en los retornos (reposición) y manejo de activos. A continuación algunos ejemplos de indicadores:

- *Ingresos por estudiante*
- *Gastos operativos por estudiante*
- *Gastos administrativos por estudiante*
- *Gastos de investigación en relación a los gastos totales.*
- *Liquidez*
- *Monto de inversión en relación a los gastos de operación.*
- *Porcentaje de crecimiento de ingresos*
- *Pérdidas económicas en relación al patrimonio.*

c. Perspectiva de Procesos Internos:

se orienta a trabajar estrategias para mejorar la **cadena de valor** organizacional, optimizando continuamente los diferentes procesos, que permitan innovaciones en el ciclo de los estudiantes egresados y mejoras en los servicios que brinda la Universidad. Algunos indicadores de procesos son:

- *Tiempo de proceso y respuesta*
- *Estudiantes por aula*
- *Estudiantes por profesor*
- *Estudiantes por empleado administrativo.*
- *Costo por proceso*
- *Calidad del proceso*
- *Capacidad de enseñanza utilizada*

- *Tiempo de desarrollo de nuevas carreras.*
- *Incremento de la oferta académica*

d. Perspectiva de Formación y Aprendizaje: Se refiere a las estrategias para mejorar la calificación de las personas que laboran en la organización (funcionarios, empleados, docentes, trabajadores, etc.), para optimizar y mejorar las relaciones entre las personas, perfeccionando el sistema de información organizacional y diseñando estructuras organizacionales efectivas. Los indicadores de ésta dimensión reflejan factores como:

- *Evaluación del personal*
- *Índice de satisfacción del personal*
- *Número de capacitaciones*
- *Entrenamiento del personal*
- *Índice de escolaridad*
- *Habilidades del personal*
- *Tiempo de capacitación*
- *Clima organizacional*

El CMI pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros que deben formar parte del sistema de información para las personas de todos los niveles de la organización. Los objetivos e indicadores del CMI se comunican a través de toda la organización, por medio de boletines internos de la empresa, las estafetas, videos o forma electrónica a través de los ordenadores personales instalados en red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

6. LA IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LA UNL

Como se mencionó anteriormente, existe una relación íntima entre la estrategia y el CMI. Por esta razón, el proceso de diseño e implantación debe empezar con la decisión y la colaboración de la alta dirección. El proyecto tiene que estar en las manos de un responsable coordinador que lleve a cabo las tareas de coordinación e integración del esfuerzo del equipo de alta dirección. El camino con más éxito empieza con un CMI implantado a toda la organización, que

después se va adaptando a cada división, departamento y puesto de trabajo.

Una vez concensuada la estrategia de la organización para la implantación del CMI, el siguiente paso es el diseño de un modelo de negocio basado en relaciones causa – efecto ¿Cómo están relacionados los recursos de la organización con los procesos internos? ¿Cómo están relacionados los procesos con el posicionamiento en la sociedad y el servicio a los estudiantes?. Y, finalmente, ¿Cómo están relacionados los recursos, los procesos, y los servicios con el objetivo de creación de valor? Partiendo de un buen modelo institucional, que tiene que estar concensuado por la alta dirección y que sintetiza el sector y la estrategia particular de la organización, se diseña el CMI.

Para seleccionar los indicadores hay que tener en cuenta varios criterios. El primero, es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menores, mejor. La razón es que demasiados indicadores diluyen el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores para ir segregándolos. Pero es necesario un proceso de síntesis para potenciar esta herramienta.

Los indicadores son escogidos tomando en cuenta las prioridades estratégicas de las organizaciones, las cuales surgen de alguna de las siguientes fuentes:

- a. A partir de su visión, de su misión, sus valores o sus macroobjetivos.
- b. Los análisis estratégicos sobre competitividad y posicionamiento.
- c. Los análisis sobre la oferta académica y la conducta del estudiante.
- d. Los análisis internos sobre excelencia operativa, el valor agregado y la rentabilidad social.
- e. Los procesos de cambio como fusiones, escisiones, alianzas, esfuerzos de crecimiento inorgánico, diversificación, de la oferta académica, integración vertical u horizontal, etc.
- f. Análisis del entorno, en cuanto a las tendencias legales, políticas, sociales,

económicas y sectoriales, nacionales o internacionales.

No hay que elegir entre aquellos indicadores disponibles, sino que hay que hacer el esfuerzo de diseñar indicadores que reflejen el modelo de la organización y que además se pueda obtener la información para generarlos. Es importante dedicar tiempo y atención a este proceso para que el CMI no esté sesgado hacia indicadores de resultados y de corto plazo que minan la idea original de equilibrar el corto y largo plazo.

Otro criterio relevante a la hora de seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, sean cuantificables y objetivos. Esto no quiere decir que un indicador subjetivo sea malo. Quiere decir, que entre un objetivo y otro subjetivo, el primero es preferible. Los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos debidos a consideraciones políticas de la organización y son más fáciles de interpretar (aunque igual complejo de explicar). En cualquier caso, siempre es aconsejable que exista un texto acompañando cada perspectiva que comente los resultados obtenidos.

7. COMENTARIOS DE PRECAUCIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Se deben tener en cuenta algunas precauciones en la implantación del CMI:

- a. El CMI no es una herramienta para seleccionar la estrategia. Si la estrategia no esta bien diseñada, no importa que tan bien se haga o ejecute el CMI.
- b. El CMI sí es una herramienta para describir y evaluar el cumplimiento de la estrategia, mediante la selección de los objetivos estratégicos, las acciones fundamentales y los resultados esperados, con base en relaciones causa efecto.
- c. Los CMI permiten una visión concreta de la organización sobre lo que se quiere lograr y cómo. Se enfocan los esfuerzos y recursos de una organización a la obtención de los resultados deseados de corto y largo plazo.

- d. Las prioridades estratégicas acompañadas de un CMI le darán a la organización una precisión sobre cuál es el alcance y cómo conducir su estrategia.

8. ARBOL CAUSA EFECTO DE OBJETIVOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

El principal objetivo del CMI esta en el alineamiento del plan estratégico con las acciones operacionales de la organización, por medio de las siguientes acciones:

Esclarecer y traducir la visión de la organización en las diferentes estrategias, debiendo para esto considerarse las estrategias de las diferentes áreas del conocimiento en estrategias específicas. Tales objetivos deben ser concatenados en un diagrama simple que muestra la relación causa efecto en las diferentes perspectivas de la organización: estudiantes, financiera, procesos y aprendizaje y crecimiento (mapa estratégico). Para cada objetivo deben ser identificados los indicadores de desempeño, para que sea simple y rápida la medida del desempeño y que el análisis de la gestión administrativa de la organización sea menos subjetiva.

Los objetivos e indicadores serán transmitidos a la organización de diversas maneras: reuniones, estafetas, contactos personales y otros. La comunicación sirve para mostrar a todo el personal los objetivos que deben ser alcanzados.

El CMI produce mayor impacto al inducir cambios organizacionales. El personal administrativo establecerá metas que al ser cumplidas transformarán la organización.

En la Figura 5 se muestra el árbol causa efecto (mapa estratégico) aplicado a la Universidad Nacional de Loja, en el mismo se considera en primer lugar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que esta enfocada a los recursos humanos (parte inferior), a continuación y en orden ascendente la perspectiva de procesos internos, seguido de financiera y estudiantes.

La perspectiva de estudiantes se considera como el fin de una organización universitaria pública, que en este caso corresponde a la Universidad Nacional de Loja. La satisfacción del estudiante, al recibir una educación basada en competencias, será alta y provocará retorno en la sociedad.

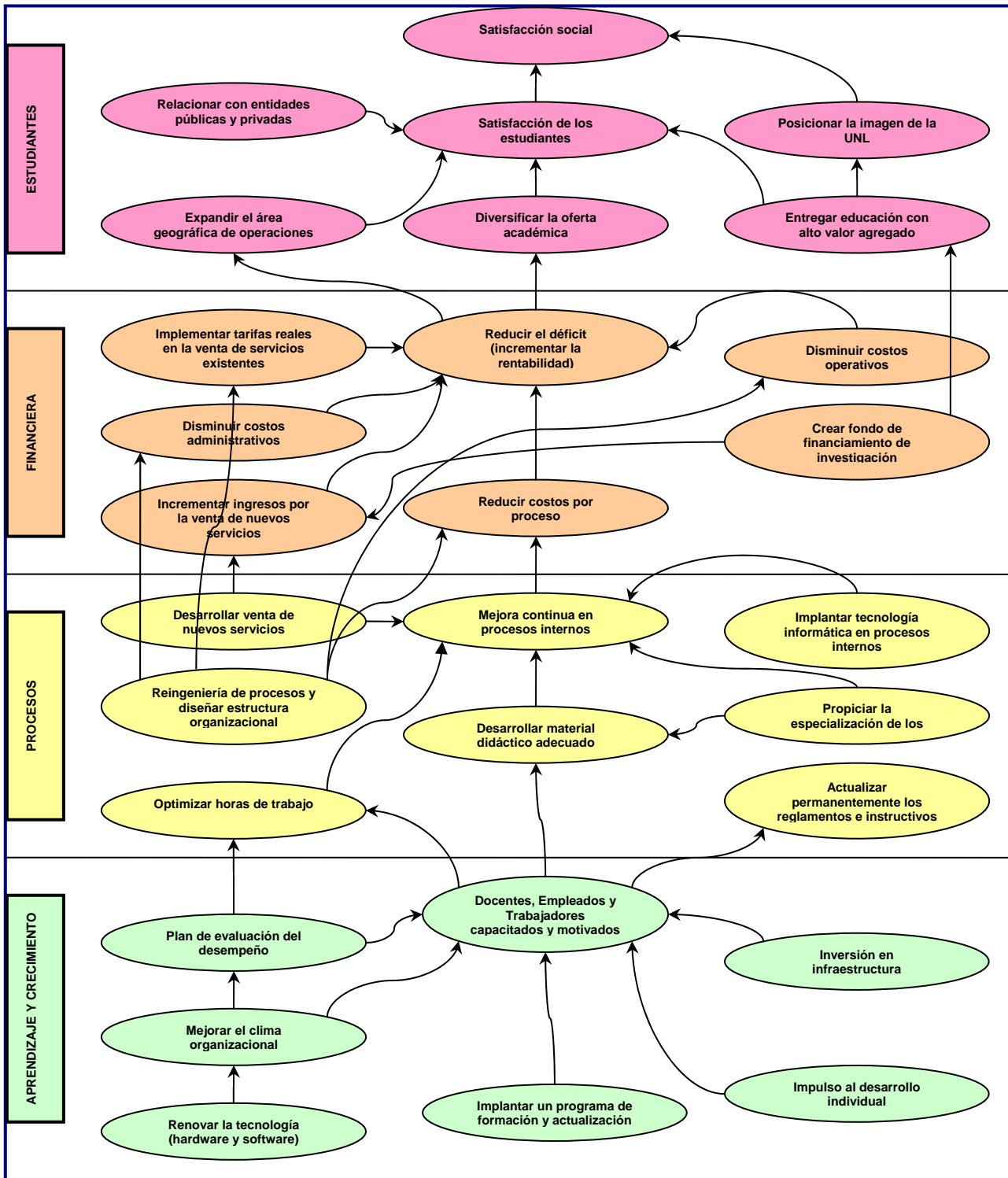


Figura 5: MAPA ESTRATÉGICO. Árbol causa efecto para la Universidad Nacional de Loja

9. INDICADORES DE DESEMPEÑO PROPUESTOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Con la ayuda del plan estratégico y luego del análisis del árbol causa efecto que se presentó en el punto anterior, en la Tabla 1 se señalan los indicadores de desempeño en un número de 28 que alinearán a la Universidad Nacional de Loja hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y consecuentemente, en el largo plazo, al cumplimiento de la visión organizacional.

Perspectivas	Nombre del Indicador	Frecuencia
ESTUDIANTES	Satisfacción del estudiante	Semestral
	Retención de estudiantes	Semestral
	Estudiantes aprobados vs. Estudiantes matriculados	Semestral
	Tasa de crecimiento de estudiantes	Semestral
	Número de programas (oferta académica)	Semestral
	Número de programas de postgrado	Trimestral
FINANCIERA	Imagen institucional	Semestral
	Déficit económico	Mensual
	Gastos Administrativos	Trimestral
	Gastos Operativos	Trimestral
	Costo medio por programa carrera	Trimestral
	Costo por estudiante	Trimestral
PROCESOS	Gasto por estudiante	Trimestral
	Ingresos de Fondo Especial para Fortalecimiento de Infraestructura	Semestral
	Tiempo de pago a proveedores	Mensual
	Número de proyectos de investigación	Mensual
	Número de estudiantes por profesor	Trimestral
	Número de estudiantes por empleado administrativo	Trimestral
	Número de convenios suscritos con otras instituciones.	Bimensual
Número de procesos rediseñados	Bimensual	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Relación de horas académicas vs. carga académica	Trimestral
	Número de recursos humanos con grado de cuarto nivel	Semestral
	Evaluación del desempeño	Trimestral
	Satisfacción del personal	Semestral
	Capacitación	Bimensual
	Ausentismo	Mensual
	Inversión en infraestructura (desarrollo físico)	Mensual
Clima organizacional	Trimestral	

Tabla 1: Indicadores de desempeño propuestos para la Universidad Nacional de Loja

En el Anexo A se presenta como ejemplo el detalle de los indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en el mismo constan además la definición del indicador, forma de cálculo, metas, responsable y la frecuencia para la presentación.

10. CONCLUSIONES

Para la implantación de un plan estratégico, un sistema de reingeniería de procesos o el

Cuadro de Mando Integral se requiere la decisión de la alta dirección, considerando que son herramientas modernas de gestión administrativa que ayudan a conseguir los objetivos estratégicos. Sin contar con la decisión de la alta dirección las probabilidades del fracaso son altas.

Los planes estratégicos deben ser elaborados para el largo plazo, en el sector de la educación universitaria puede considerarse de 6 años.

El Balanced Scorecard – BSC o el Cuadro de Mando Integral – CMI es una herramienta de control complementaria al planeamiento estratégico que guía, mediante la medición de indicadores de desempeño, el cumplimiento de los objetivos estratégicos para arribar a la visión organizacional. Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos.

Previo a la implantación de un plan estratégico y de un CMI, estos deben ser socializados previamente con todos los docentes, estudiantes, empleados y trabajadores de las diferentes Áreas de la UNL:

La gestión administrativa de las diferentes universidades del país podrá ser evaluada por parte de la sociedad o los organismos de control, mediante los indicadores de desempeño, convirtiéndose en una herramienta de benchmarking.

Los indicadores deben obtenerse del consenso de los actores considerando los diferentes niveles organizacionales, no obstante, el presente trabajo pretende plantear a las autoridades universitaria las ventajas de la implantación del CMI.

El CMI tiene la ventaja de guiar una administración proactiva presentando indicadores financieros y no financieros, contrario a lo que sucedía en la administración tradicional, en la que los índices financieros marcaban la pauta de una administración luego de concluido el ejercicio económico.

Cada una de las universidades tendrá sus propios indicadores de desempeño, sin embargo los indicadores que se adopten estarán estrechamente relacionados. Para la UNL se plantean 28 indicadores en las cuatro perspectivas, siendo la de aprendizaje y crecimiento (talento humano) la base para la aplicación de la herramienta.

11. RECOMENDACIONES

Analizar y evaluar los procesos para determinar aquellos procesos críticos y emprender en una reingeniería de los mismos (mejora continua).

Adoptar por parte de las universidades al CMI como la herramienta idónea para el cumplimiento de los planes estratégicos.

Actualizar el plan estratégico como paso previo a la implantación del CMI, luego adquirir un software destinado al control de los indicadores de desempeño.

BIBLIOGRAFÍA:

- [1] Alva Fuentes Benjamín, ***Un Modelo de Planeación Estratégica Orientada a Resultados a través del BSC***, Club Tablero de Comando.
- [2] Araque Jaramillo Wilson, ***Control Estratégico de la Empresa***, Maestría en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Loja.
- [3] Picorelli Ronaldo, ***Asegurando o Compromiso con a Performance***, Club Tablero de Comando.
- [4] Rohm Howard, ***A Balancing Act***, Perform.
- [5] Universidad Nacional de Loja, ***Cuarto Plan Quinquenal de Desarrollo 2003 - 2008***, Loja 2003.
- [6] Universidad Nacional de Loja, ***Informe de Actividades del Rectorado y Vicerrectorado 2003 - 2004***, Loja 2006.

ANEXO A

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULO	METAS	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Mejorar sostenidamente la formación de recursos humanos en todos sus niveles en todos sus niveles y modalidades, articulando la oferta académica a las necesidades del desarrollo local, regional y nacional, en el marco de los lineamientos del SAMOT.	Recursos humanos con grado de cuarto nivel	Representa el porcentaje de docentes que tienen grado de cuarto nivel con relación al total de docentes	$\frac{\text{Docentes con grado de cuarto nivel}}{\text{Total docentes}} \times 100$	75%	Recursos Humanos	Semestral
	Evaluación del desempeño	Es la evaluación del desempeño considera los factores de calidad de trabajo, agilidad, responsabilidad, conocimiento e iniciativa	(CT + A + R + C + I)	90%	Recursos Humanos	Trimestral
	Satisfacción del personal	Porcentaje de personas satisfechas en relación al total. Se considera los diferentes estamentos. Se Realiza mediante encuestas	$\frac{\text{Recurso Humano Satisfecho}}{\text{Total de Recursos Humanos}} \times 100$	90%	Recursos Humanos	Semestral
	Capacitación	Determinado por el número de horas hombre utilizadas en capacitación y el número de horas hombre laborables.	$\frac{\sum_{i=1}^{Nc} \text{Re c.Hum.}_i \times H_i}{\text{Total} \cdot \text{Re c.Hum.} \times \text{Horas} \cdot \text{Laborables}} \times 100$	3%	Recursos Humanos	Bimensual
	Ausentismo	Representa el número de horas no laboradas causadas por permisos en relación al total de horas laborables.	$\frac{\text{Horas No Laboradas}}{\text{Horas Laborables}} \times 100$	3%	Recursos Humanos	Mensual
	Inversión en infraestructura (desarrollo físico)	Cantidad de dinero invertida en relación al monto asignado para inversión en la pro forma presupuestaria	$\frac{\text{Inversión Mensual}}{\text{Inversión Presupuestada}} \times 100$	98%	Construcciones	Mensual
	Número de equipos de computación renovados	Es la cantidad de equipos de computación que han sido reemplazados por obsolescencia en relación al total de equipos existentes	$\frac{\text{Equipos nuevos}}{\text{Total de Equipos}} \times 100$	20%	Área de Sistemas	Mensual