

**PROPUESTA METODOLÓGICA
Y
EJEMPLIFICACIÓN DE UN
CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UCSE**

Autor:

JULIO BENJAMÍN SALOMÓN

INDICE

PÁGINA

Síntesis	3
Estructura Organizacional	5
Visión, Misión y Valores Fundamentales	8
Objetivos Estratégicos y Factores Críticos de Exito	9
Metodología para el Análisis FODA	11
Breve referencia sobre el Cuadro de mando Integral en el marco de un sistema integrado de información	16
Ejemplo de Mapa Estratégico para la Facultad de Ciencias Económicas	26
Selección de Indicadores	37
Metas e Iniciativas	39
Modelo de presentación del Cuadro de Mando integral	42
Conclusiones	46
Bibliografía y Otros	48

SÍNTESIS

El entorno globalizado, cada vez más competitivo y dinámico, en el que se desenvuelven las organizaciones exige el uso de adecuadas herramientas de gestión. Las instituciones de enseñanza superior tienen características específicas en su tarea, debido a la naturaleza inmaterial del servicio que prestan. Deben prestar un servicio de calidad en el tramo de enseñanza superior, y, al mismo tiempo, acercarse cada vez más a la sociedad, para satisfacer sus demandas.

El ambiente externo de las Universidades está en constante mutación, con más y mejores competidores, usuarios más exigentes y conscientes de lo que realmente necesitan. El gran reto de los gestores es el diseño y mantenimiento de un Sistema Integrado Información Gerencial que contenga informaciones pertinentes, confiables y en tiempo oportuno para que se puedan tomar las mejores decisiones, y, al mismo, facilitar la comunicación de las estrategias a los usuarios (Ej.: miembros de la organización, alumnos, egresados, organizaciones con y sin fin de lucro, sociedad civil, Estado).

Es en este contexto que se ha planteado este trabajo, siendo su objetivo el de realizar una propuesta metodológica de aplicación de la herramienta de gestión estratégica creada por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1.990, denominada **Cuadro de Mando Integral**, a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Santiago del Estero. Se ha considerado, en particular, el Informe de Autoevaluación de la Facultad de Ciencias Económicas de fecha 27 de febrero de 2.020, en el marco del Segundo Proceso de Evaluación Institucional.

Cabe resaltar que no se puede concebir un Cuadro de Mando Integral sin antes haber realizado el Planeamiento Estratégico, que constituye el núcleo central que debe respetarse, y que puede describirse como el proceso por el cual se determinan las relaciones con el entorno, mediante la fijación de objetivos estratégicos, vinculados a los factores críticos de éxito de una organización, que se pretenden alcanzar en el largo plazo. En él se definen "visión", "misión", "valores fundamentales" y "objetivos estratégicos". A ello se suma la selección de estrategias para alcanzar los resultados deseados. El ente se interroga sobre cambios y tendencias en el entorno competitivo, usuarios actuales y futuros, productos o servicios que serán demandados en el futuro, evolución de la tecnología, etc.

Los objetivos estratégicos condicionarán la estrategia a implementar y se refieren, entre otros, a alcanzar mayor participación en el mercado, liderazgo en costos, liderazgo en calidad, liderazgo en tecnología, etc. El planeamiento estratégico se basa en un claro diagnóstico de la situación actual, para lo cual se nutre como herramienta fundamental, del Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), o sea, del análisis interno (fortalezas, debilidades) y externo (oportunidades, amenazas). Es de gran relevancia y exige un trabajo que involucre a todos los actores de la organización, pudiéndose seguir la metodología de Taller y/o entrevistas a todo el personal.

En el Informe de Autoevaluación del mes de febrero de 2020, se identifican los aspectos internos y su calificación como "Fortalezas" y "Debilidades" y se consigna un "Plan de Acción", no encontrándose desarrollado el análisis externo (identificación de oportunidades y amenazas y Estrategias a seguir para aprovechar las primeras y contrarrestar las segundas), limitándose a citar las que se consideran "Tendencias Actuales en Educación Superior", en lo que se destaca en los últimos años el diseño entre las políticas educativas de la Facultad, de programas académicos acorde a las demandas actuales en Educación, ofreciendo carreras de pregrado y grado tales como:

- Programas académicos en modalidad a Distancia
- Propuestas educativas de corta duración, Tecnicaturas Universitarias.
- Diseños curriculares flexibles con obligaciones académicas optativas, que permiten al alumno complementar y desarrollar una formación integral. □ Prácticas profesionales supervisadas en ámbitos laborales □ El aprendizaje basado en la experiencia del servicio social.

Ello no impide formular una propuesta metodológica básica ilustrativa aplicable al Planeamiento Estratégico y al diseño de un Cuadro de Mando Integral. Si bien la Facultad cuenta con un cúmulo de indicadores cualitativos y cuantitativos, no están integrados en un Cuadro de Mando concebido como "sistema de gestión y medición estratégica".

La propuesta consiste en definir anualmente los objetivos estratégicos que tendrán preferente atención, los que deben ser pocos, y ser los más relevantes para cada perspectiva que integre el Cuadro de Mando, definiendo para ellos indicadores, metas y estrategias que permitan alcanzarlas con la mayor eficiencia y eficacia posible, a fin de direccionar la gestión al logro de la visión cumpliendo adecuadamente la misión.

El desarrollo comprende:

- Estructura organizacional
- Definición de "Visión", "Misión", "Valores Fundamentales"
- Objetivos Estratégicos y Factores Críticos de Éxito
- Metodología para el Análisis FODA
- Breve referencia al Cuadro de Mando Integral en el marco de un Sistema Integrado de Información
- Ejemplo de Mapa Estratégico para la Facultad de Ciencias Económicas
- Selección de indicadores
- Metas e Iniciativas
- Modelo de presentación del Cuadro de Mando Integral.
- Conclusiones

Esto debe completarse con la implementación utilizando modernas TIC's y reportarse con la periodicidad establecida para cada indicador, con análisis de las causas de los desvíos significativos y recomendaciones de mejora (Iniciativas que conforman el Plan de Acción).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

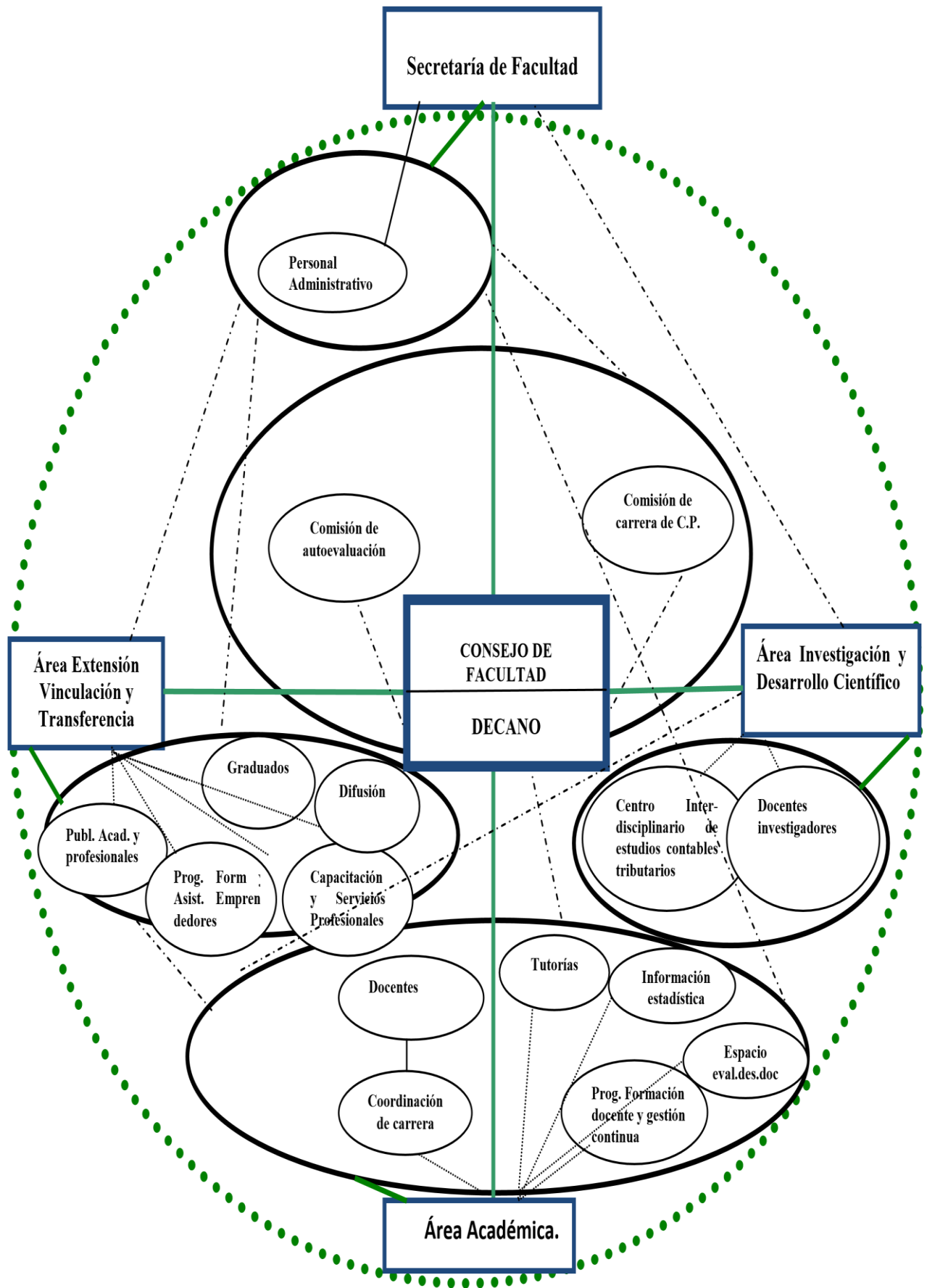
Está fijada por Disposición 101/2014 del Consejo de la Facultad y es un organigrama que responde al formato básico de estructura de redes.

Las áreas no están distribuidas por niveles, sino que se encuentran ubicadas en un “mapa” que se forma alrededor de dos ejes, cuyo núcleo es el Consejo de Facultad – Decano. Conforme con lo consignado en la Disposición, en el centro se encuentra el Decanato formando un “clúster” con la Secretaría de Facultad y tres áreas diferentes: Académica; Extensión, Vinculación y Transferencia e Investigación y Desarrollo Científico.

El eje vertical va desde la Secretaría de Facultad hasta el Área Académica, teniendo como soporte las actividades más estratégicas y operativas de cada uno de los subsistemas.

El eje horizontal va desde el Área de Extensión, Vinculación y Transferencia hasta el Área de Investigación y Desarrollo Científico, teniendo como soporte las actividades más estratégicas y operativas de cada uno de los subsistemas. Los distintos “clústeres” nos marcan el grado de “injerencia” y de “cotidianidad” de las diferentes áreas.

SISTEMA DE ESTRUCTURA DE REDES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA U.C.S.E.



En la estructura se distingue un "comité gerencial de primera línea", con el eje central en el Consejo de Facultad y Decanato. Toman diversas decisiones en lo "académico" y "administrativo". A continuación, aparece la Secretaría de la Facultad con una autoridad lineal sobre tres Áreas: Académica; Extensión, Vinculación y Transferencia e Investigación y Desarrollo Científico, y, también sobre el personal administrativo. Dentro de la órbita del Decanato como una unidad de servicio a nivel staff están la Comisión de Autoevaluación y la Comisión de Carrera de Contador Público.

Las autoridades directas conforme a su manual de Funciones funcionan del siguiente modo:

- Del Consejo de Facultad y Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas dependen: la Secretaría de Facultad y de esta dependen las tres (3) grandes Áreas mencionadas anteriormente.
- De la Secretaría de Facultad se forma un Clúster que depende el personal administrativo
- Del Área Académica se forma un clúster que dependen: las Coordinaciones de Carrera y Docentes en ese orden lineal por un lado y por otro lado aparecen las Áreas Tutorías - Información Estadística - Espacio Evaluación Desempeño Docente - Programa de Formación Docente y Gestión Continua.
- Del Área Extensión, Vinculación y Transferencia se forma un clúster que dependen las siguientes Áreas: Publicaciones Académicas y Profesionales – Graduados – Difusión – Capacitación y Servicios Profesionales – Programa de Formación y Asistencia a Emprendedores.

Con respecto al organigrama, cabe destacar:

- a) A partir de marzo de 2.019 se reemplazan las Coordinaciones de Carrera por Direcciones.
- b) Llama la atención la ausencia del Vice Decano, cargo éste previsto en el Estatuto Académico, Capítulo 4, Organización y Gobierno, Artículos 10 y 11, en lo que se refiere a la dirección y administración académica. Se sugiere su modificación, a fin de incorporar el mismo.
- c) Se sugiere reemplazar "Difusión" por "Comunicación". La difusión, es parte substancial de la comunicación, pero no la engloba en su totalidad, sino que cubre lo atinente al emisor. La difusión no tiene receptores; difundir es el hecho mismo de informar, de emitir unidireccionalmente un mensaje utilizando medios.
La comunicación es el acto a través del cual, mediante un medio, y utilizando el lenguaje apropiado, se establece entre dos o más personas una plurdireccionalidad de mensajes, que deben ser claros y precisos.

VISIÓN, MISIÓN. VALORES FUNDAMENTALES

La “visión”, “misión” y “valores” de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Santiago del Estero están fijados por Disposición N° 073/2010 del Consejo de la Facultad. Ellos son:

VISIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Santiago del Estero, inspirada en un proyecto de educación integral humanista y cristiana, aspira a ser reconocida por la comunidad santiagueña por sus logros académicos en la calidad de la enseñanza, la generación y transferencia de conocimientos, la extensión de sus servicios a la sociedad y el progreso de la misma.

Su propósito es coadyuvar al crecimiento y desarrollo económico, promoviendo el espíritu emprendedor de la iniciativa privada, una gestión y el fortalecimiento de políticas y estrategias públicas tendientes al desarrollo económico y social.

MISIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Santiago del Estero tiene la misión de formar personas con visión humanista y cristiana, capaces en lo profesional de crear y gestionar organizaciones que respondan a las necesidades económicas y sociales de la provincia, y comprometidos con el desarrollo general de la comunidad donde interactúa. A través de sus programas académicos, la Facultad de Ciencias Económicas impulsa la generación y transferencia de conocimientos, habilidades, valores y actitudes para:

- ☐ Formar profesionales competentes, líderes, emprendedores, ética y socialmente responsables
- ☐ Desarrollar modelos de gestión en las organizaciones que permitan a las mismas insertarse eficiente y competitivamente en el mercado local, regional, nacional e internacional.
- ☐ Colaborar en la profesionalización de la administración pública a través de la capacitación, actualización y propuestas de políticas públicas para el crecimiento y desarrollo de la provincia con el propósito de contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad santiagueña

VALORES FUNDAMENTALES

La Facultad promueve el desarrollo de valores que guíen, a sus estudiantes, docentes, no docentes y autoridades, en su accionar.

- ☐ Compartir la visión y misión declarada de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica de Santiago del Estero

□ Actuar ética y responsablemente en su desempeño tomando conciencia que sus actividades y decisiones, tienen consecuencia en razón de la importancia de los asuntos que le son encomendados, y las repercusiones de sus acciones y omisiones

□ Promover valores sociales e individuales: libertad académica, respeto a las personas y actitud de tolerancia en la diversidad, solidaridad en el servicio comunitario, convivencia pacífica, responsabilidad ciudadana, cultura del trabajo, honestidad, espíritu emprendedor, igualdad de oportunidades y sustentabilidad económica

Son las creencias y convicciones básicas que brindan el sustento de sus decisiones y gestión.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Arthur A. Thompson, Jr. Y A.J. Strickland III, en su libro "Administración Estratégica", Editorial Mc Graw Hill, sostienen que los objetivos son necesarios para el logro de resultados clave para el éxito. Destacan dos tipos de áreas de resultados clave: las que se vinculan con el desempeño financiero y las que se relacionan con el desempeño estratégico.

El lograr un buen resultado en el desempeño financiero es necesario e importante para los propietarios e inversionistas y acreedores. Un mal resultado financiero puede perjudicar el financiamiento de iniciativas necesarias, e incluso, llevado al extremo, provocar la liquidación y cierre del ente.

El logro de un buen desempeño estratégico es necesario para mantener y mejorar la posición en el mercado y la competitividad y sustentabilidad de la organización. Los objetivos estratégicos son los resultados que se pretenden alcanzar para concretar la visión y que son establecidos considerando la misión de la organización.

Se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión.

Suponen un paso intermedio entre la visión y la misión de la organización. Los beneficios que proporciona la definición de objetivos estratégicos a una organización son, principalmente, que posibilitan:

1. Orientar los recursos para cumplir con la misión y alcanzar el logro de la visión
2. Motivar a los miembros de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo.
3. Resolver conflictos de intereses entre los miembros de la organización.
4. Servir de base para una mejor asignación de incentivos.

Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables -sin dejar de ser desafiantes, relevantes y temporales (plazo asignado para alcanzarlos). Son ejemplos de objetivos estratégicos: ser líder en calidad en el sector educación superior en un mercado, incrementar la participación en el mercado, lograr un crecimiento y desarrollo sustentable.

Estos enunciados generales se los puede reformular en enunciados más concretos, tal como lo proponen Kaplan y Norton, de manera que, manteniendo como centro el planeamiento estratégico (la visión, misión, valores fundamentales, objetivos estratégicos, estrategias), se los pueda incluir en el denominado "Mapa Estratégico", con sus relaciones causa-efecto, previa definición de las perspectivas que se asumirán, de forma tal de contar con un instrumento que permita traducir la estrategia en acción.

Cabe destacar que en materia financiera es limitado el poder decisorio de la Facultad, pues esa área es de manejo centralizado en ingresos relevantes (fijación de aranceles) y en algunos egresos (Ej. Becas de alumnos).

En lo relativo a Programas, Proyectos, son definidos por normativas vigentes y por el Decanato, con acuerdo de los docentes involucrados. No obstante, lo expuesto, se incluyen algunos objetivos estratégicos que sí pueden ser establecidos a nivel Facultad, tales como el vinculado al control presupuestario, determinación del punto de equilibrio, eficiencia, y eficacia.

Sí se producirán efectos a nivel financiero originados en el mayor o menor logro de los objetivos estratégicos que se dé en las perspectivas de "Aprendizaje y Crecimiento", "Procesos Internos" y "Usuarios" (término éste que se juzga más apropiado que "clientes" para instituciones educativas), por las relaciones causa efecto que se producen debido a la mejora en la gestión de los activos intangibles, verdaderos generadores de valor agregado, lo que trae aparejado mejoras en los procesos internos, lo que a su vez permite una mejor retención y satisfacción de los usuarios actuales y atracción de nuevos, todo lo cual impacta en la perspectiva financiera.

Los Factores Clave (o Críticos) de Éxito (FCE) son los que se vinculan con el logro de objetivos estratégicos. Tienen directa relación con los rendimientos del ente, y con su éxito, y supervivencia a largo plazo, pues son críticos para la competitividad.

Los factores críticos de éxito tienen que hallarse a través de un estudio a fondo de los objetivos propios de la empresa, que derivan de su misión, su visión y sus valores. Hay distintas definiciones de factores críticos de éxito (FCE).

Uno de los precursores del análisis de FCE en función de objetivos es John F. Rockart, quien al referirse a ellos consigna que "los FCE son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización". Las actividades en estas áreas críticas imprescindiblemente deben estar bien gerenciadas, y para ello debe proveerse información confiable y oportuna sobre cómo se están llevando a cabo y controlarse adecuadamente.

Hoy se los concibe como el conjunto mínimo de áreas, factores, componentes o elementos constitutivos claves de una organización en los cuales, si se obtienen resultados satisfactorios, se asegura un desempeño exitoso para una organización.

Para cada objetivo estratégico debe identificarse al menos un factor clave o crítico de éxito, imprescindible o condicionante del logro de ese objetivo.

El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas giran en torno a su concreción satisfactoria. Un plan o un proceso se consideran estratégicos para una organización cuando afectan a sus FCE.

Tienen características tales como:

- Son temporales (se actualizan conforme cambie el ámbito externo y/o interno) y subjetivos
- Son específicos para cada organización
- Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes los diseñen, su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza del negocio, así como del grado de madurez organizacional alcanzado.
- Están directamente vinculados con el reconocimiento de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).

Son ejemplos de FCE: "liderazgo", "personal alineado y motivado", "orientación a la satisfacción del cliente", "innovación en productos", "manejo adecuado de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC'S)", "buena calidad del Producto / Servicio".

Para determinar los FCE se debe responder, fundamentalmente, a estos interrogantes:

¿Cuáles son los elementos que utilizan los usuarios para elegir entre las opciones que se le presentan para satisfacer sus necesidades?

¿Qué se debe hacer para tener éxito en el aspecto competitivo; qué recursos y habilidades se necesitan?

¿Qué se requiere para lograr una ventaja competitiva sostenible?

La respuesta a estas preguntas implica un análisis y evaluación de aspectos internos (recursos y habilidades) y externos (clientes/usuarios y vínculos con el entorno externo para obtener una ventaja económica sostenible), y requiere respuestas desde lo estratégico y/u operativo.

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de planeación estratégica que permite conocer su situación actual y consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

Una fortaleza de la organización es un factor crítico positivo con que cuenta un ente que favorece la competitividad. Ej.: habilidades y capacidades del personal con

atributos psicológicos y su evidencia de competencias; comunicación eficaz; servicio de alta calidad; capacidad de innovación; posición financiera sólida.

Una debilidad de una organización se define como un factor crítico negativo que afecta la competitividad de un ente. Ej.: recursos humanos poco capacitados; falta de dirección estratégica clara; mala situación financiera; servicio de baja calidad.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Ej.: creciente demanda de servicios que se pueden satisfacer; oportunidad de financiamiento con bajo costo; contexto económico de estabilidad y crecimiento; avances tecnológicos susceptibles de ser implementados.

Las amenazas son las fuerzas ambientales no controlables por la organización, que representan aspectos negativos y problemas potenciales. Ej.: entrada de nuevos competidores con costos bajos; cambio en los gustos de los usuarios que afectan la demanda de los servicios que se brindan, etc.

Las fortalezas y oportunidades facilitan el logro de objetivos organizacionales. Por el contrario, las debilidades y amenazas afectan negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

En el análisis del ambiente interno (Fortalezas/Debilidades), se debe determinar la situación del ente con relación a los FCE orientados a una mejor satisfacción de los usuarios.

Una de las principales metodologías utilizadas es el Análisis de la Cadena de Valor de M. Porter. Porter sostiene que la "estrategia consiste en diferenciarse de la competencia. No se trata de ser mejor en lo que haces, sino de ser diferente en lo que haces". Esto es el principio de la ventaja competitiva.

La cadena de valor fue expuesta por Michael Porter en 1.985 en su libro "Ventaja Competitiva". Es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de las organizaciones a fin de identificar las principales actividades que crean valor, con el objeto de poder crear una ventaja competitiva. Se llama **cadena de valor** porque es un proceso secuencial de actividades (eslabones de una cadena de actividades) que van añadiendo valor.

Distingue entre "actividades primarias" y "actividades de apoyo". Las primeras son actividades directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto/servicio. Las segundas agregan valor al Producto

o servicio, pero no están directamente relacionadas con la producción y comercialización. Sirven de apoyo a las actividades primarias.

Cada una de estas actividades es fuente potencial de ventajas competitivas en costos o diferenciación, cuyas interrelaciones permitan lograr un mayor valor

diferencial emergente. Ello hará que los demandantes de un determinado producto/servicio lo prefieran a los ofrecidos por la competencia.

La cadena de valor se enfoca en identificar las capacidades competitivas (fortalezas/debilidades), y, en base a esto, efectuar un pormenorizado análisis de cómo lograr ventajas competitivas. Esto se logra cuando la organización desarrolla sus actividades de la cadena de valor creando el mayor valor posible con el mínimo costo y diferenciándose de la competencia. A cada actividad se le asigna un valor y un costo asociado en términos monetarios y tiempo.

El **Margen**, que es la diferencia entre el valor y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. Cuanto mayor sea el valor creado mayor precio se podrá pedir por el servicio.



Las actividades primarias sintéticamente son:

Logística interna o de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, y distribución de insumos.

Operaciones: compuesta por la transformación de insumos en producto final.

Logística externa o de salida: almacenamiento del producto terminado y distribución al consumidor.

Marketing y ventas: actividades de promoción, fijación de precio y venta de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, precios).

Servicio (de posventa): actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, mantenimiento, suministro de repuestos y ajustes del producto).

Si bien está referida a empresas, puede adaptarse a cualquier organización.

En los servicios debe tenerse en cuenta sus características:

- a) Intangibilidad
- b) Percepción conjunta: no se puede separar servicio del ejecutante.

- c) Variabilidad: la calidad de prestación varía según quien lo brinde y cambios en el contexto.
- d) Extinguibilidad con la prestación.

En lo que respecta a las actividades primarias en educación superior: recepción y evaluación de ingresantes (Logística de entrada); actividades de docencia, investigación y desarrollo científico, extensión, vinculación y transferencia (operaciones); utilización de diferentes canales de prestación del servicio: Ej.: audiovisual, presencial, virtual, o combinados (Logística de salida); dar a conocer, promocionar y vender los servicios a los usuarios (comunicación externa a alumnos, Estado, empresas, etc.) (marketing y ventas), y atención de reclamos y/o sugerencias, asesoramiento, mantenimiento de vínculos y ofrecimiento de cursos de formación y/o capacitación, posgrado, etc. (servicios a graduados y otros usuarios, equivalentes a servicios posventa en empresas).

Las actividades de apoyo comprenden:

Infraestructura de la institución: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.

Gestión de los recursos humanos: selección, contratación, capacitación y desarrollo del personal Directivo, Administrativo, Docente, Investigadores, Responsables de Servicios de Extensión, Vinculación y Transferencia.

Desarrollo de tecnologías: investigación y desarrollo de tecnologías que apoyen a las demás actividades.

Aprovisionamiento: proceso para adquirir los recursos necesarios para la realización de las tareas: compras de insumos, equipamiento, servicios, etc.

Para usarlo como modelo de análisis, deben identificarse dentro de cada actividad las subactividades y vincularlas, establecer relaciones.

Estas subactividades pueden ser:

Directas: generan valor por sí solas. Ej.: en la subactividad de Comunicación (MKT y Ventas): promoción en exposiciones, foros, y publicidad y ventas de servicios on line.

Indirectas: posibilitan el adecuado funcionamiento de las subactividades directas. Ej. para el buen desempeño de la subactividad directa antes citada influye la buena administración del equipo de promoción y un adecuado registro de usuarios,

De aseguramiento de la calidad: garantizan que tanto las subactividades directas como las indirectas satisfagan los estándares deseados. Deben interconectarse las actividades/subactividades y detectar los vínculos entre las más valiosas.

Existen enlaces que relacionan la forma en que se ejecuta una actividad/subactividad de valor y el costo o rendimiento de otra. Ej.: existe un enlace de la capacitación del equipo de promoción (subactividad de recursos humanos) con el volumen de usuarios demandantes del servicio.

Existe otro enlace entre el tiempo de respuesta y el instante de planteamiento de una consulta. Por último, deben detectarse cómo optimizar el desempeño de las subactividades que crean mayor valor para los usuarios, identificando con relación

a ellas si en la organización constituyen una “fortaleza” para obtener una ventaja competitiva o una “debilidad” sobre la que se deberá trabajar con iniciativas de mejora.

Para una mejor identificación de fortalezas y debilidades lo recomendable es comparar la cadena de valor de la empresa con las de los principales competidores.

En el análisis del entorno externo se utiliza normalmente el Análisis PEST.



Hoy es común referirse al “Análisis PESTEL”: Político, Económico, Social (incluye cultura, religión, hábitos de consumo, etc.) Tecnológico, Ecológico (restricciones ambientales, cambio climático) y Legal (ej. leyes laborales, sanitarias, educativas, etc.).

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se debe proceder a evaluarlos mediante la “matriz de evaluación de factores internos”, y “matriz de evaluación de factores externos”, para lo cual se asigna peso relativo a cada factor según su importancia relativa: cero: no importante y uno: muy importante; se los califica (Ej. en una escala de 1 a 4, siendo 1: la menor puntuación y 4 la mayor), se multiplica el peso relativo por la calificación obteniéndose la calificación ponderada, y la suma de la calificación ponderada de cada factor dará el valor ponderado total de los factores internos o externos, según corresponda, el que debiera encontrarse por encima de la media.

Con ello se puede elaborar una tercera matriz: “matriz de perfil competitivo”, en donde se comparan para los factores más críticos de éxito el valor ponderado de la organización con el de su principal competidor.

La siguiente etapa es la de análisis y selección de estrategias: FO (utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades), FA (utilizar fortalezas para contrarrestar amenazas), DO (trabajar sobre debilidades para aprovechar oportunidades) y DA (disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno). La última refleja la peor situación e implica difíciles decisiones: Ej. fusión, liquidación.

Recién después de abordado con éxito el planeamiento estratégico, con la mayor participación posible de los miembros de la organización, a fin de lograr compromiso y alineación con el mismo, se podrá trabajar en el diseño de un CMI que traduzca lo estratégico en táctico-operativo.

BREVE REFERENCIA SOBRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL MARCO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN

En este trabajo se concibe al Cuadro de Mando Integral como un Informe relevante generado por el "Sistema Integrado de Información", por lo que se considera como objetivo primordial: "Diseñar e implementar un adecuado Sistema Integrado de Información (SII), que incluya el Sistema de Información Contable y el Gerencial, que brinde información pertinente, confiable y oportuna para la gestión integrada e integral (académica, económica-financiera-patrimonial, social y ambiental) y el control de gestión"

Esto requiere, entre otros, incorporar información en lo económico-financiero sobre ingresos, costos de servicios y gastos reales y presupuestados distinguidos en variables y fijos, y, en lo relativo a recursos humanos, extender la evaluación a todo el personal.

Los informes destacados que se generarán, que deben estar concebidos a partir del Plan Estratégico aprobado, son:

- Informes con base económico-financiero-patrimonial. Se incluyen entre ellos Presupuesto Integral y su control e informes provenientes del uso de costos para decisiones: Punto de Equilibrio, Contribución Marginal, etc. Con relación al Punto de Equilibrio de la Facultad resulta relevante definir una adecuada metodología de distribución entre facultades de espacios, equipos, mobiliario, y otros elementos de uso compartido.
- Balance Social
- Cuadro de Mando Integral
- -Evaluación del desempeño: personal directivo, administrativo, docente, investigadores y responsables de extensión.
- La evaluación de desempeño abarca a todos los miembros de la organización, pues todos reciben recursos, y son responsables de actividades a llevar a cabo con metas a lograr.

Para la evaluación del desempeño es recomendable la "evaluación por competencias", y en este método tenemos que definir por un lado el conjunto de competencias necesarias para el puesto y las conductas asociadas y por otro la escala de medida. Requiere obtener información de todos los aspectos que las conforman: "aspectos cognitivos" (saber), "técnicos" (saber hacer) y "metacognitivos" (saber por qué lo hace). También debe evaluarse la actitud, lo que refleja el modo en que se hicieron las cosas. En la evaluación de competencias se utiliza comúnmente la técnica de observación directa.

Por ejemplo, para el personal directivo serán competencias destacables:

- **Visión:** tener el conocimiento, la habilidad y la capacidad de usar la información para contribuir al plan estratégico de la organización.
- **Comunicación:** capacidad de intercambiar de forma efectiva la información con todas las partes interesadas.
- **Habilidades críticas:** poder generar procesos de evaluación e interpretación de la información para tomar decisiones estratégicas y sus respectivas recomendaciones.
- **Ética e integridad:** integrar valores fundamentales, tales como la integridad y la rendición de cuentas, a través de todas las prácticas organizativas y empresariales.
- **Liderazgo:** capacidad para dirigir y contribuir a las iniciativas y procesos dentro de la organización.
- **Capacidad de gestión de las relaciones:** tener la habilidad para gestionar interacciones, proporcionar servicio y apoyo a la organización.
- **Experiencia y eficacia.**

El Sistema de Información Contable actualmente está diseñado y administrado centralizadamente para toda la Universidad.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue diseñado por Robert Kaplan y David Norton, y publicado por primera vez en la revista Harvard Business Review en 1.992, poniendo énfasis en la gestión basada no sólo en indicadores financieros, sino fundamentalmente en los activos intangibles autogenerados no reconocidos por la Contabilidad por no ser susceptibles de asignarles valores financieros fiables (Ej.: las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas).

Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro, y tienen creciente importancia como generadores de ventajas competitivas. Los autores consideraban que los enfoques de medición de actuación basados fundamentalmente en valores provistos por la Contabilidad Financiera, si bien necesarios, eran manifiestamente insuficientes, pues no medían los intangibles generadores de valor en la era del conocimiento. Por lo tanto, no medían la capacidad y habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico. Es decir, faltaban identificar los "inductores de actuación" de los objetivos financieros. Se medían los resultados sin los inductores de actuación que permitían su logro.

Sostienen Kaplan y Norton que para alcanzar el éxito competitivo en las organizaciones en la era de la información, la empresa debe contar con habilidad para movilizar y explotar sus activos intangibles.

Ello permite:

- Desarrollar relaciones con los usuarios que posibiliten retener la lealtad de los usuarios actuales y ofrecer servicios a usuarios de segmentos y áreas de mercado nuevos;
- Introducir productos y servicios innovadores deseados por los usuarios objetivo;

- Producir productos y servicios de alta calidad, con costos bajos y cortos periodos de tiempos de espera;
- Movilizar las habilidades y motivaciones de los empleados para la mejora continua en procesos, calidad y tiempos de respuesta; y
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

Es, primariamente concebido, una herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, posibilitando informar a los niveles superiores de conducción del grado de avance concretado en el logro de los objetivos estratégicos.

Analizado en profundidad, el Cuadro de Mando Integral, más que una herramienta de gestión o un sistema de medición, es un Modelo de Evaluación de Desempeño que se convierte en un Sistema de Gestión con enfoque global centrado en lo estratégico: posibilita canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de los miembros de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.

El CMI es, en consecuencia, un "Sistema de Gestión Estratégica" que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a todos los miembros de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

Kaplan y Norton enfatizan que el diseño de un CMI debe ser complementado por un proceso de implementación que estimule el trabajo directivo en equipo.

Visto así, el CMI puede ayudar a crear un clima de aprendizaje continuo en la organización. De allí que también se lo considere un "Sistema de Aprendizaje".

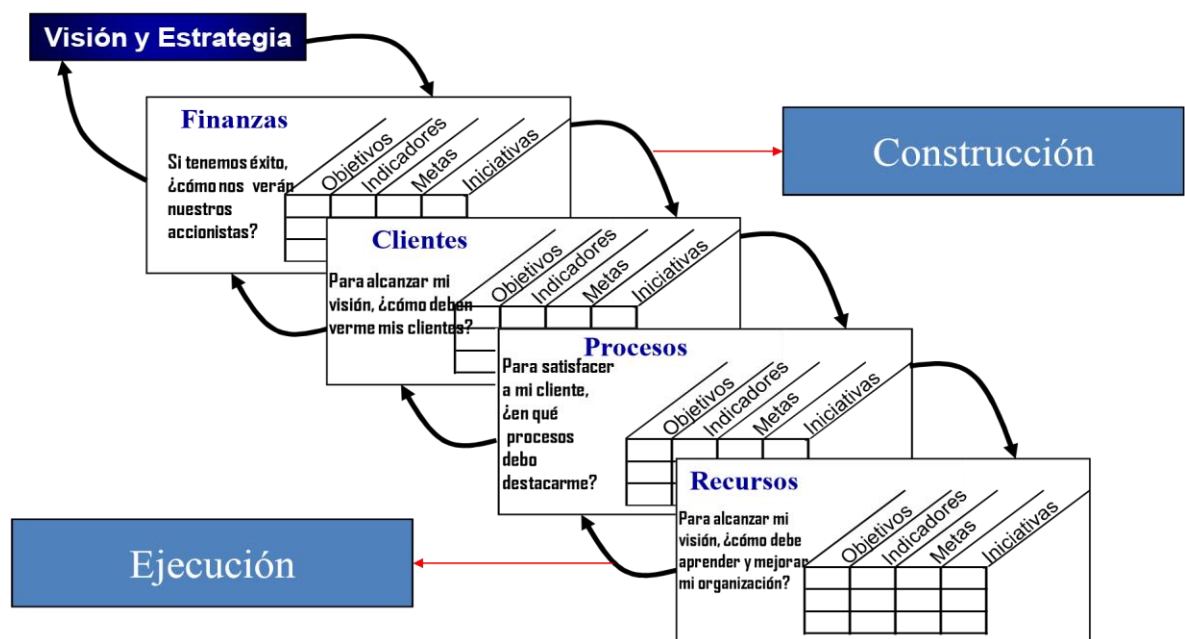
Proponen un modelo de negocio basado en ejes o perspectivas básicas: "Financiera", "Clientes", "Procesos Internos" y "Aprendizaje y Crecimiento" (también fue traducida como "Formación y Crecimiento").

Sobre ellas se estructuran y "balancean" los indicadores para medir la actuación de la organización con centro en lo estratégico: visión, misión, valores fundamentales, estrategias. En cada perspectiva deben definirse al menos: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

La determinación de los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente será el punto de partida para todas las actividades, durante la elaboración del Balanced Scorecard.

Kaplan y Norton, (2001), dijeron que los objetivos estratégicos deben traducir la estrategia de la organización, y deben permitir el establecimiento de relaciones causa-efecto entre las diferentes perspectivas. Así la calidad de los objetivos estratégicos, influyen de forma evidente la calidad del BSC.

El CMI se construye de arriba hacia abajo, y se ejecuta a la inversa, tal como se ilustra a continuación:



Tiene un enfoque integral y equilibrado, en el que se "balancean": Objetivos de corto y largo plazo Indicadores financieros y no financieros, históricos y del futuro, Perspectivas de actuación internas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos) y externas (accionistas/asociados, usuarios) e Indicadores Inductores e Indicadores de resultado.

Está orientado a la creación de valor.

Antes de la propuesta de Kaplan y Norton, era muy común presentar los Tableros de Comando considerando "áreas críticas" (Ej.: Económico-Financiera-Patrimonial, Producción, Marketing, Recursos Humanos, Relaciones con la comunidad) y en cada una de ellas "aspectos clave" (Ej.: para el área crítica "Recursos Humanos": Capacitación, Ausentismo, Composición por nivel educativo), con sus respectivos indicadores financieros y no financieros.

Kaplan y Norton proponen otro enfoque. Toman sólo cuatro perspectivas básicas o ejes críticos porque no les interesa aislar grupos de interés, sino que consideran mucho más efectivo integrar las cadenas de vinculaciones causa-efecto.

Estas perspectivas pueden cambiar según el tipo de actividad de la organización, e incluso se puede modificar su número. Consideran que una estrategia es, en definitiva, un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto.

El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones, hipótesis, entre los objetivos y resultados en las diversas perspectivas, para que puedan ser gestionadas y validadas.

A su vez, desarrollan los factores clave que deben incluirse en cada perspectiva, que puede resumirse en un Mapa Estratégico Genérico como el que se consigna a continuación, con indicación de las "relaciones causa-efecto":

En una institución educativa como la UCSE, deberíamos hacer referencia a “usuarios” o “grupos de interés” (stakeholders) en lugar de “clientes”, entendiendo por tales: alumnos, egresados, Estado, sociedad, entes con y sin fin de lucro, profesionales, donantes; y reemplazar “accionistas” por “asociados”, dado su carácter de Asociación Civil (sin fin de lucro), e incluir a “donantes o aportantes financieros privados y públicos”, Ej. en proyectos de investigación.

En virtud de ello, sería más acorde a la naturaleza de la institución “perspectiva fiduciaria” (¿si tenemos éxito cómo nos verán nuestros asociados y/o donantes?) en lugar de “perspectiva financiera” (muy propia de entes con fin de lucro).

Los profesores López Hernández y García Valderrama (2006), manteniendo las perspectivas de Kaplan y Norton, indican que las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para una institución de educación superior podrían ser:

Perspectiva Financiera: incluye los objetivos e indicadores relacionados con la mejora de la situación financiera.

Perspectiva de clientes o usuarios: en ella se recogerían los objetivos e indicadores relacionados con la ampliación del ámbito de actuación de la Facultad, fidelidad de los usuarios a los servicios que presta, aumento de satisfacción, mejora de la imagen de la institución, así como de las relaciones y la comunicación con su entorno.

Perspectiva de procesos internos: lo sustancial está en la identificación de los elementos distintivos de la institución que le dan ventajas sobre sus competidores, tales como: excelencia en la enseñanza y aprendizaje, excelencia en un diseño curricular innovador, ambiente de trabajo que facilita el cumplimiento de estas metas.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: proporcionan los pilares que permiten que se alcancen los objetivos de las restantes perspectivas, o que son los inductores necesarios para poder conseguir buenos resultados en las otras tres perspectivas. Los objetivos e indicadores desde esta perspectiva han de ofrecer datos de los recursos actuales de la Facultad y sobre la capacidad de las personas que la integran para innovar, mejorar y aprender.

Profundizando lo anterior, en cada perspectiva se definen factores clave que son las variables básicas, sobre las que es necesario actuar para tratar así de lograr los objetivos estratégicos fijados.

Dentro de los destacados podemos citar:

- **Factores clave asociados a la situación financiera:**

- Capacidad de gestión de recursos: Maximizar el uso de todos los fondos y recursos de los cuáles una universidad pública dispone.

- Capacidad de generación de recursos: con el objetivo de autofinanciación.

- **Factores clave asociados a la perspectiva de los usuarios:**

Atributos del servicio: influyen en la satisfacción y crecimiento de usuarios

Relaciones con usuarios

Imagen

- **Factores clave asociados a los procesos internos:**

Excelencia operativa. Conseguir que toda la comunidad de la institución otorgue como un valor añadido su buen funcionamiento en planificación y desarrollo de las tareas más comunes de tipo administrativas, docentes, etc. Se sintetiza en: planificación y gestión estratégica destacada, calidad docente, calidad investigadora, crecientes servicios de extensión, vinculación y transferencia y buen nivel administrativo. Es importante una comunicación externa adecuada.

Propuesta de valor del servicio ofrecido que lo distingue de la competencia. El valor se relaciona con las características del servicio y los beneficios en términos funcionales, emocionales y de experiencia, que responde a las exigencias y expectativas de los usuarios, y permiten:

Aumento de relaciones e intercambios, tanto a nivel profesional (docentes, investigadores) como estudiantil, aumenta el prestigio de la universidad convirtiéndola en una universidad más global.

- **Factores clave asociados al aprendizaje y crecimiento:**

Formación del profesorado. La formación docente y académica del profesorado, el cual es quizá el personal más crítico de éxito, supondrá una mayor satisfacción del mismo y el mejor desempeño de sus funciones.

Satisfacción, motivación y alineamiento del personal

Trabajo en equipo

Dotación de buenos equipamientos. Cuanto mejor equipados estén los miembros de la comunidad universitaria, mejor podrán llevar a cabo sus funciones y mayores serán los beneficios.

La implementación del CMI, concebido como se dijo como un sistema de administración de organizaciones tanto a corto como a largo plazo, trae dos importantes beneficios:

- 1) muestra desde diferentes puntos de vista en qué punto se encuentra nuestra organización a nivel de cumplimiento de objetivos, brindando información precisa sobre la estrategia de la compañía, la eficacia de los procesos de producción o servicios, la satisfacción de los empleados y otros usuarios y los resultados económicos.
- 2) otorga inteligencia en el proceso de toma de decisiones.

Kaplan y Norton resaltan la necesidad de una correcta implementación de la estrategia, prueba de lo cual son los resultados de la encuesta a 275 gestores de carteras realizada por ellos, la que mostró mayoritariamente la convicción para los encuestados que **“LA CAPACIDAD DE EJECUTAR UNA ESTRATEGIA ES MÁS IMPORTANTE QUE LA ESTRATEGIA EN SÍ”**, siendo el dato relevante obtenido que menos del 10% de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con

éxito. Se puede o no compartir esta afirmación, pero no soslayar la gran importancia de la implementación de la estrategia. Desde mi óptica ambas son importantes: la definición de la estrategia (en el marco del planeamiento estratégico) y su implementación, resaltando que el dato antes consignado supone una estrategia bien concebida.

Para su implementación, se aconseja seguir los siguientes pasos propuestos por los creadores del Cuadro de Mando Integral:

- **Traducir la estrategia a términos operativos.**

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de acciones a desarrollar para hacer realidad la visión.

Para Kaplan y Norton la estrategia “es un paso de un proceso continuo lógico, que moviliza la organización desde la definición de misión y visión al trabajo diario”.

- **Convertir la estrategia en acción y resultados:** ir del “qué hacer” al “cómo hacer”.

Para ello se confecciona el Mapa Estratégico en el que se traducen gráficamente estrategias en términos operacionales, mediante la definición de cuatro perspectivas (Financiera, Usuarios, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento), los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar en cada una de ellas, y sus relaciones causa-efecto que conducen al logro de objetivos financieros a partir de la gestión de los intangibles.

Vincula los activos intangibles a la creación de valor para los usuarios posicionándose desde cuatro perspectivas. Definido ello, se elabora el Cuadro de Mando Integral: para cada objetivo estratégico se determina el indicador más adecuado para medirlo, fórmula para obtenerlo, metas (dato objetivo, lo que se pretende alcanzar cuantificado), resultado obtenido, porcentaje de logro de meta, calificación del resultado (Ej.: Malo, Regular, Bueno, también pueden utilizarse colores: rojo, amarillo, verde), periodicidad de medición, iniciativas de mejora, responsables, y plazo de ejecución.

- **Alinear la organización con la estrategia:** clave para obtener sinergia y alcanzar el éxito en la ejecución. Requiere alinear: personal (directivos, docentes, administrativos y de apoyo), organización e información.

El alineamiento del personal exige:

- 1- adecuada comunicación y formación
- 2- traducción de objetivos estratégicos a objetivos de equipos y personales 3- motivación, y
- 4- sistema de incentivos.

- **Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos:** directivos responsables de comunicar el CMI a todo el personal.

- **Hacer de la estrategia un proceso continuo.** Evaluaciones y revisiones periódicas. Reevaluación de la vigencia de la estrategia.

- **Liderar** para generar el cambio.

La implementación del proceso de Control de Gestión permite alinear los logros de las metas organizacionales con recompensas a los colaboradores y así “contar con un mecanismo poderoso para poderlos enfocar hacia lo que la organización considera como importante y con esto lograr una “mutua ganancia” (Olarte Juan Pablo, García Alberto, 2009 pág. 62, “Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica “Balanced Scorecard”. Revista EAN).

Los autores precedentemente citados hicieron una síntesis de los Factores Clave de éxito en la Implementación del CMI, con su grado de importancia relativa (“grado discriminante” según sus autores), que se expone a continuación, resultantes de la consulta a organizaciones colombianas públicas y privadas, nacionales y multinacionales.

Con grado discriminante “Alto”:

- Liderazgo y apoyo directivo para la implantación de un Sistema de Gestión Estratégica
- Divulgación y alineación alrededor de la estrategia
- Iniciativas Estratégicas productos del CMI alineadas con la asignación presupuestaria

Con grado discriminante “Medio”:

- Planeación del Proyecto CMI
- Fomento del aprendizaje organizacional

También resaltan la necesidad de validación de los supuestos del CMI. Al respecto destacan que aún la mejor estrategia no deja de ser una hipótesis de los miembros de la organización seleccionados para su formulación, y por supuesto se necesita verificar primero que estas variables, identificadas como inductoras al cambio y a los resultados financieros sobresalientes, son verdaderamente las que nos conducen a ello, y podemos asignarles recursos para adelantar proyectos de inversión e iniciativas estratégicas.

El BSC se basa en relaciones de causa y efecto para contar la historia de la estrategia y debemos tener certeza de que son correctas estas relaciones para saber que vamos por el camino correcto y que estamos enfocando los recursos en la dirección correcta (Niven, 2002: pag. 163).

Uno de los métodos más populares, es el análisis de correlación estadística entre las variables. Con una toma de datos estadísticamente representativa podemos definir la fuerza de la relación entre los indicadores seleccionados en las diferentes perspectivas y con esta información cuestionar la hipótesis inicial sobre las relaciones indicadas en el Mapa Estratégico.

Otro punto importante es el tiempo requerido para reunir suficiente información sobre cada indicador seleccionado, identificando las fuentes de información. Entre más evidencias acumule la organización, contará con estimaciones más objetivas y fundamentadas, de las relaciones de causa y efecto entre las variables que describen su estrategia (Kaplan y Norton, 1996).

Para el logro de los objetivos se necesita la asignación de recursos financieros, se fijan plazos para su obtención y se establecen metas anuales que reflejan el grado de avance que se espera alcanzar en cada ejercicio. Todo ello es contemplado en cada Presupuesto Anual. Se relaciona así el CMI con el Presupuesto.

Es necesario aclarar que la implementación del CMI no implica ausencia de otros mecanismos de control, por ejemplo, control de proyectos.

EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Ya se destacó que el Cuadro de Mando Integral se concibe de arriba hacia abajo, pero se ejecuta de abajo hacia arriba. En el gráfico que se acompaña se ejemplifica cómo el logro de objetivos en la perspectiva de “Aprendizaje y Crecimiento” produce un conjunto de relaciones causa-efecto que terminan impactando en la performance fiduciaria.

Se consignan a continuación ejemplos para la Facultad de Ciencias Económicas de objetivos estratégicos para cada perspectiva y la relación causa – efecto existente entre ellos. Puestos en un único gráfico obtendríamos el Mapa Estratégico, cuyo objetivo máximo en la perspectiva fiduciaria podríamos sintetizarlo en lograr “valor a largo plazo para los asociados”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Diseñar e implementar un adecuado Sistema Integrado de Información
- Promover el alineamiento del personal con la estrategia y aumentar su motivación
- Mejorar la comunicación interna y asesorar sobre la incorporación bibliográfica en las planificaciones de las asignaturas de publicaciones y/o trabajos de investigación pertinentes realizados por docentes de la institución
- Aumentar el nivel de formación y capacitación continua docente con carreras y/o cursos de posgrado disciplinares y de gestión en educación superior
- Mejorar la composición de la planta docente promoviendo mayor dedicación
- Mejorar el sistema de apoyo para los alumnos de los primeros años y promover la reinscripción mediante un acompañamiento pedagógico y técnico, presencial y no presencial
- Incrementar y fortalecer las relaciones con los stakeholders (grupos de interés) y aumentar la convocatoria de proyectos de extensión-vinculación
- Incentivar el contacto con la realidad económica y social y la investigación en alumnos y docentes
- Facilitar a docentes y alumnos acceso a redes virtuales, tanto para estudio como para investigación.
- Brindar un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de las actividades ajustados a la nueva realidad social - sanitaria y minimizar el impacto medioambiental de los servicios, orientado al logro de la estrategia corporativa
- Medir el avance en las competencias significativas por parte de los alumnos en al menos tres instancias: inicial, intermedia y final

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE PROCESOS INTERNOS

- Aumentar la eficacia en los servicios de dirección, docencia, investigación, extensión, y administración, con destacada calidad
- Implementar una carrera de posgrado disciplinar en el ámbito de las Ciencias Económicas
- Promover la formación de personal con aptitud para desempeñarse en la gestión superior de la institución
- Mejorar la comunicación externa
- Complementar la Evaluación Docente con Sistema de Incentivos
- Garantizar BIBLIOTECA DIGITAL:
 - Celebrar convenios de acceso a bibliotecas virtuales con universidades y/o instituciones de reconocida trayectoria y elaboración de catálogo digital
 - Incorporar servicio de asesoría virtual personalizada, con acceso remoto a todos los recursos digitales a través del celular o la computadora
- Capacitar a docentes en el uso de nuevas tecnologías para enseñanza virtual
- Promover investigación por parte de docentes para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje
- Incrementar prácticas extra-áulicas
- Implementar y/o mejorar tutorías psicopedagógicas y técnicas, presenciales y no presenciales, para los dos primeros años de cada carrera con adecuado manejo de modernas tecnologías de comunicación, fomentando su utilización
- Incorporar asistencia académica para reingresantes a fin de actualizar contenidos
- Incrementar los servicios de extensión a las organizaciones públicas y privadas, con y sin fin de lucro, generando oportunidades para incorporar en ellas a alumnos, egresados y docentes en la práctica profesional y la investigación
- Ampliar redes académicas. Intercambios académicos y trabajos conjuntos entre unidades de la propia sede (intrafacultades) y otras sedes (facultades y departamentos y/o entre departamentos) que conforman la UCSE), a la vez de Incrementar los convenios de cooperación académica y de investigación con otras universidades de reconocida trayectoria
- Mejorar el servicio de asesoramiento a emprendedores a través del respectivo Programa de Formación y Asistencia
- Adecuar la infraestructura, implementar tecnologías sustentables, energía renovable, uso de material reciclable, garantizando seguridad e higiene a todos los usuarios y minimizando el impacto medioambiental de los servicios.
- Aplicar Evaluación Diagnóstica Inicial, Intermedia y Final de carácter integrador, para el diseño/rediseño de contenidos, estrategias, tecnologías, y así mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE USUARIOS TIPO O GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)

- Aumentar satisfacción por mejora en la calidad de los servicios
- Aumentar satisfacción por reducción de tiempos de respuesta
- Incrementar retención y fidelización
- Facilitar actualización a reingresantes

- Lograr un mayor reconocimiento social de los egresados
- Aumentar el prestigio institucional
- Lograr mayor satisfacción con ambiente de trabajo saludable, seguro y sustentable
- Incrementar satisfacción por acompañamiento en el desarrollo curricular

Los stakeholders pueden clasificarse en internos (propietarios: ej. accionistas o en entidades sin fin de lucro asociados, directivos, empleados) y externos (alumnos, egresados, proveedores, otras organizaciones, sociedad, etc.).

A continuación, se citan las principales demandas de los distintos stakeholders, extractado del trabajo "La Responsabilidad Social en el Mapa Estratégico de las Universidades Públicas", de Montserrat Núñez Chicharro e Inmaculada Alonso Carrillo, de la Universidad de Castilla-La Mancha, España, año 2.010:

Stakeholder / Demandas

Alumnos

- Calidad en la docencia
- Formación a lo largo de la vida
- Política de acceso flexible
- Nuevas metodologías docentes que reduzcan el índice de abandono (ECTS)
- Programas de intercambio
- Oferta educativa amplia y adaptada a las necesidades de la sociedad
- Convenios con empresas
- Universidad Solidaria
- Universidad sin impactos negativos sobre el entorno

Empleados

- Condiciones Laborales óptimas
- Seguridad y Salud en el trabajo
- Formación
- Sistemas de evaluación del desempeño homogéneos y transparentes
- Condiciones sociales para la movilidad
- Acción Social
- Gestión del cambio sin reducción de plantilla
- Recursos que permitan el desarrollo de la labor docente e investigadora
- Proyección internacional

Otras Instituciones de Educación Superior

- Redes de conocimiento y alianzas para afrontar proyectos

Proveedores

- Selección justa y responsable
- Condiciones comerciales basadas en el beneficio mutuo
- Acortamiento de períodos de cobro

Empresas

- Formación
- Transferencia de resultados
- Egresados capacitados
- Convenios y contratos de colaboración

Autoridades Públicas

- Rendición de cuentas
- Gobierno Responsable
- Eficiencia en el uso de los fondos públicos

Sociedad y Comunidad Local

- Cooperación al desarrollo
- Programas de voluntariado y acción social
- Formación
- Actividades de Extensión
- Comportamiento responsable
- Creación de empresas (incubadoras de empresas)

Entorno Natural

- Reducción del consumo de recursos naturales
- Eliminación de impactos negativos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINANCIEROS (PERSPECTIVA FIDUCIARIA)

CRECIMIENTO DE INGRESOS

- Mejorar el nivel de ingresos por mayor retención/fidelización
- Incrementar ingresos por crecimiento de ingresantes
- Generar mayores ingresos por reinscripciones
- Aumentar ingresos por nuevos servicios de extensión-vinculación

PRODUCTIVIDAD

- Aumentar eficiencia y eficacia por control presupuestario y uso de costos para la toma de decisiones
- Reducir costos internos y externalidades ambientales negativas por mejoras en infraestructura, tecnologías y equipos

Deben priorizarse entre estos objetivos los que se llevarán a cabo anualmente. Además, se aconseja seleccionar no más de cinco por perspectiva, es decir, priorizar lo relevante.

Los objetivos estratégicos son cambiantes conforme cambien las condiciones internas y/o externas en las que se desenvuelven las organizaciones y deben revisarse periódicamente.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS (UCSE)
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS-RELACIONES CAUSA-EFECTO

FIDUCIARIA	Aumentar eficiencia y eficacia por implementación del control presupuestario y uso de costos para la toma de decisiones
USUARIOS/ GRUPOS DE INTERÉS	Aumentar satisfacción por reducción de tiempos de respuesta
	Aumentar satisfacción por mejora en la calidad de los servicios
PROCESOS INTERNOS	Aumentar la eficacia en los servicios de dirección, docencia, investigación, extensión, y administración, con destacada calidad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Diseñar e implementar un adecuado Sistema Integrado de Información

FIDUCIARIA	Mejorar el nivel de ingresos por mayor retención/fidelización
USUARIOS/ GRUPOS DE INTERÉS	Aumentar satisfacción por reducción de tiempos de respuesta
	Aumentar satisfacción por mejora en la calidad de los servicios
PROCESOS INTERNOS	Complementar la Evaluación Docente con Sistema de Incentivos
	Aumentar la eficacia en los servicios de dirección, docencia, investigación, extensión, y administración, con destacada calidad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la comunicación interna y asesorar sobre la incorporación bibliográfica en las planificaciones de las asignaturas de publicaciones y/o trabajos de investigación pertinentes realizados por docentes de la institución
	Promover el alineamiento del personal con la estrategia y aumentar su motivación

FIDUCIARIA	Mejorar el nivel de ingresos por mayor retención/fidelización
USUARIOS/ GRUPOS DE INTERÉS	Aumentar satisfacción por mejora en la calidad de los servicios
	Incrementar retención y fidelización
PROCESOS INTERNOS	Complementar la Evaluación Docente con Sistema de Incentivos
	Promover investigación por parte de docentes para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje
	Aumentar la eficacia en los servicios de dirección, docencia, investigación, extensión, y administración, con destacada calidad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la composición de la planta docente promoviendo mayor dedicación

FIDUCIARIA	• Generar mayores ingresos por reinscripciones
	• Mejorar el nivel de ingresos por mayor retención/fidelización
	↑
USUARIOS/ GRUPOS DE INTERÉS	• Incrementar retención/fidelización
	• Facilitar actualización a reingresantes
	• Incrementar satisfacción por acompañamiento en el desarrollo curricular
	↑
PROCESOS INTERNOS	• Implementar y/o mejorar eficacia de tutorías psicopedagógicas y técnicas, presenciales y no presenciales, para los dos primeros años de cada carrera con adecuado manejo de modernas tecnologías de comunicación, fomentando su utilización
	• Incorporar asistencia académica para reingresantes a fin de actualizar contenidos
	↑
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	• Mejorar el sistema de apoyo para los alumnos de los primeros años y promover la reinscripción mediante un acompañamiento pedagógico y técnico, presencial y no presencial

FIDUCIARIA	Incrementar ingresos por crecimiento de ingresantes
	Aumentar ingresos por nuevos servicios de extensión-vinculación
	↑
USUARIOS/ GRUPOS DE INTERÉS	Lograr mayor reconocimiento social de nuestros egresados
	Aumentar el prestigio institucional
	↑
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la comunicación externa
	Incrementar los servicios de extensión a las organizaciones públicas y privadas, con y sin fin de lucro, generando oportunidades para incorporar en ellas a alumnos, egresados y docentes en la práctica profesional y la investigación
	↑
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar y fortalecer las relaciones con los stakeholders (grupos de interés) y aumentar la convocatoria de proyectos de extensión-vinculación

FIDUCIARIA	Incrementar ingresos por crecimiento de ingresantes
	↑
USUARIOS/ GRUPOS DE INTERÉS	Lograr mayor reconocimiento social de los egresados
	Aumentar el prestigio institucional
	Aumentar satisfacción por mejora en la calidad de los servicios
	↑
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el servicio de asesoramiento a emprendedores a través del respectivo Programa de Formación y Asistencia
	Ampliar redes académicas. Intercambios académicos y trabajos conjuntos entre unidades de la propia sede (intrafacultades) y otras sedes (facultades y departamentos y/o entre departamentos) que conforman la UCSE, a la vez de Incrementar los convenios de cooperación académica y de investigación con otras universidades de reconocida trayectoria
	Incrementar prácticas extra-áulicas
	Promover investigación por parte de docentes para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje
	↑
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incentivar el contacto con la realidad económica y social y la investigación en alumnos y docentes

FIDUCIARIA	Mejorar el nivel de ingresos por mayor retención/fidelización
USUARIOS/GRUPOS DE INTERÉS	Aumentar satisfacción por mejora en la calidad de los servicios
	Aumentar satisfacción por reducción de tiempos de respuesta
PROCESOS INTERNOS	- Garantizar BIBLIOTECA DIGITAL: -Celebrar convenios de acceso a bibliotecas virtuales con universidades y/o instituciones de reconocida trayectoria y elaboración de catálogo digital - incorporar servicio de asesoría virtual personalizada, con acceso remoto a todos los recursos digitales a través del celular o la computadora
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Facilitar a docentes y alumnos acceso a redes virtuales, tanto para estudio como para investigación.

SELECCIÓN DE INDICADORES

Para cada objetivo estratégico se deben definir uno o más indicadores con los que se medirán. Ya dijimos que el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gestión que permite analizar el funcionamiento de una organización a partir de un enfoque desde cuatro perspectivas.

Para evaluar el desempeño de una organización considerando estas perspectivas, el BSC o CMI se apoya en los indicadores. Un indicador es una relación entre variables relevantes que permiten medir el nivel de obtención de objetivos/metast. Puede ser un índice, coeficiente o ratio, dato, evaluaciones. Definir los indicadores correctos es fundamental para el análisis del desempeño de la estrategia global de una organización.

En cuanto al tipo o clase de indicadores, además de los ya conocidos "indicadores financieros" (relaciones entre variables de los Estados Financieros) y "no financieros" (Ej. satisfacción de usuarios, calidad del servicio, etc.), los autores consideran muy útil distinguir, a los fines del CMI, los "Indicadores de resultado o históricos" de los "Indicadores inductores o de proceso".

Los indicadores de resultado o históricos reflejan si una organización ha logrado sus objetivos/metastas o no. Los indicadores de resultado o históricos no son predictores de lo que va a suceder, sino que muestran lo que sucedió. Ejemplos:

- Ingresos
- Costos
- Gastos
- Número de usuarios

Conocido lo que sucedió en el pasado, es importante poder cuestionarnos sobre las mejores cosas que podemos hacer para alcanzar nuestras metas y objetivos futuros. A ello apuntan los indicadores inductores, entendiendo por "inductores" las acciones que fuerzan o inducen al logro del objetivo/meta actuando como una palanca.

Los indicadores inductores varían según el objetivo. Por ejemplo, para el objetivo de "Mejorar los ingresos por extensión", algunos ejemplos de indicadores inductores podrían ser los siguientes:

- Número de contactos con usuarios externos
- Cantidad y diversidad de cursos ofrecidos a usuarios externos

Los indicadores inductores se asignan principalmente a las perspectivas de:

1) Aprendizaje y crecimiento y 2) Procesos internos.

Tal como citan Kaplan y Norton "Las medidas de resultados sin inductores de actuación no comunican la forma en que hay que conseguir resultados. Tampoco permite saber si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación como los tiempos de los ciclos y las tasas de defectos, sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocios sea capaz de conseguir mejoras operativas de corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si esas mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con usuarios nuevos y actuales, y, finalmente, en una mejor actuación financiera". Un buen CMI tendrá una mezcla adecuada de indicadores de resultados (inductores efecto) y de indicadores inductores o de proceso (indicadores causa). Los indicadores de desempeño en el Balanced Scorecard se concebirán para cada objetivo estratégico y cada perspectiva.

Indicadores de la perspectiva fiduciaria: Este tipo de indicadores reflejan la situación económica y financiera de la empresa, basada en sus estados financieros. Pueden ser indicadores vinculados a la productividad, ya sea por mejor gestión de los activos: liquidez, endeudamiento, rotación, rentabilidad, entre otros; o mejor estructura de costos por mejor relación insumo-producto; o vinculados al crecimiento de ingresos: Ej. por más servicios a los usuarios actuales o incorporación de nuevos usuarios, o por mejora de valor para el cliente que al estar más satisfecho estará dispuesto a pagar mayor precio.

Indicadores de la perspectiva del usuario: Los indicadores de esta perspectiva tienen que ver con el capital relacional de la organización. Incluyen indicadores de satisfacción de los usuarios, de fidelización, entre otros.

Indicadores de la perspectiva de procesos: Los indicadores de esta perspectiva analizan el rendimiento de los procesos internos relacionados con la organización y la satisfacción de usuarios. Son ejemplos de ellos los indicadores de calidad del producto o servicio, y de eficiencia en tiempos de entrega.

Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Este tipo de indicadores se relacionan con la capacidad de innovación en varios procesos de la organización, con la habilidad para mejorar y aprender, tales como los indicadores de formación y capacitación de empleados, de ausentismo, de rotación del personal.

Para la selección de indicadores es fundamental haber realizado una correcta determinación de objetivos que conduzcan al cumplimiento de las metas planteadas. Una vez se tenga claridad sobre los objetivos de la organización e indicadores, es necesario seleccionar las iniciativas estratégicas que se ejecutarán para alcanzarlos. Todos los indicadores que se seleccionen deben estar alineados de manera adecuada, tanto con las iniciativas, como con los objetivos y las líneas estratégicas, de modo que la medición realmente conduzca a un análisis de la situación real de la estrategia de la organización.

Para definir si un indicador es el adecuado, debe considerarse si:

- está correctamente alineado con un objetivo estratégico de la organización
- refleja efectivamente las tareas que los miembros de la organización realizan a diario
- en la medida de lo posible, es susceptible de cuantificación fiable.
- impulsará la toma de acciones correctivas y de mejora

En el modelo de Cuadro de Mando que se incluye en este trabajo, se citan ejemplos de los que se pueden utilizar para algunos de los objetivos estratégicos antes consignados.

METAS E INICIATIVAS

Las metas son los objetivos numéricos que fijamos para cada indicador (resultado que se pretende alcanzar) y para el periodo temporal que hemos definido la estrategia. Deben ser compatibles con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de la organización y atenderse los requerimientos financieros en la presupuestación anual. Lo que se pretende lograr es una administración de los recursos de manera óptima, actuando con eficiencia, eficacia, calidad, satisfaciendo las necesidades de la formación humanista y profesional que se quiere brindar a la sociedad.

Iniciativa estratégica: actividades previstas para alcanzar los objetivos y metas estratégicos.

El reto es formular la combinación adecuada de: indicadores de resultados e inductores, conectados con las metas e iniciativas.

Las Iniciativas en conjunto conforman el Plan de Acción de la organización.

En cada iniciativa se puede distinguir:

- Fin al que se dirige
- Costo
- Duración
- Responsable de cumplimiento en presupuesto y tiempo.

Hay tres etapas clave a considerar:

1. La correcta selección y priorización de las Iniciativas necesarias.
2. Consideración de la financiación asignada al cumplimiento de las mismas.
3. Control presupuestario y de tiempos a través de una correcta asignación de responsables.

La priorización de las iniciativas es imprescindible pues el tiempo y el presupuesto son restricciones inevitables y debemos tener en cuenta que muchas iniciativas acompañan en conjunto a otras. Es difícil seleccionarlas de forma aislada, pero hay que destacar que la organización tiene un control mucho mayor de sus decisiones y acciones en las perspectivas internas: de Aprendizaje y Crecimiento y de Procesos Internos. Para priorizar las iniciativas es útil combinar los criterios de

- **Aportación de valor estratégico**
- **Costo de ejecución**

de manera que las primeras iniciativas que debiéramos seleccionar son las que nos aporten “alto valor estratégico” con el “menor costo de puesta en práctica”. En cualquier caso, si hay que sacrificar alguno de los criterios, es aconsejable optar por el costo de realización, manteniendo el valor estratégico intacto. Las que deberían descartarse son las de “bajo valor estratégico” y “alto costo de ejecución”. Las primeras iniciativas deberán impactar en primer lugar en objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y el logro de éstas, en mejoras en los procesos internos, y así sucesivamente.

La segunda etapa se refiere a la financiación: asignación presupuestaria. Es imprescindible alinear el Presupuesto de la organización con la Estrategia. Vincular lo estratégico con lo táctico y operativo a través de esta herramienta. La asignación presupuestaria conlleva la solución de conflictos de intereses entre áreas y/o proyectos, programas, etc., a través de la “suboptimización del logro de objetivos” por área a favor de un mejor logro de “objetivos de la organización en su conjunto”.

La tercera etapa es la de control de la ejecución presupuestaria y de tiempos. Para ello debemos asignar responsables de Control, siendo preferible que no sean los mismos que están a cargo de la implementación de las iniciativas.

Dichos responsables reportarán en el tiempo estipulado sobre el éxito o el fracaso de dicha ejecución, proponiendo las correcciones oportunas. Poder ligar el BSC con la definición de iniciativas estratégicas presenta varias oportunidades estratégicas para la organización, que antes no eran necesariamente evidentes (Kaplan y Norton, 1996):

- Concentrar los muchos esfuerzos individuales en pocas iniciativas estratégicas claves para la organización.
- Optimizar los recursos disponibles para inversión y el tiempo de los directivos en los pocos proyectos vitales.
- Ligar los proyectos de inversión a las variables validadas como inductoras al cambio con incidencia positiva sobre las variables de resultado y así aumentar las probabilidades de éxito para la organización.
- Diseñar un plan secuencial de implementación de las iniciativas propuestas de acuerdo con el grado de parámetros establecidos.
- Alinear el presupuesto anual y la asignación de recursos con el sistema de gestión estratégico BSC.

A continuación, se citan iniciativas que se consideran importantes, algunas de las cuales se encuentran en implementación:

- Diseño e implementación de un software de Sistema Integrado de Información compuesto por el Sistema de Información Contable (SIC) y el Sistema de Información Gerencial (SIG). Los informes destacados que generará se detallaron precedentemente al abordar el Cuadro de Mando Integral en el marco de un Sistema Integrado de Información.
- Implementación de una carrera de posgrado disciplinar en el área de las Ciencias Económicas en forma virtual diseñándose e implementándose en forma integrada entre sede central y subsedes.
- Extensión de la Evaluación de Desempeño a todo el personal y establecer un Sistema de incentivos.
- Replanteo de la estrategia comunicacional y reemplazo en la estructura de la Facultad del área de "Difusión" por la de "Comunicación" (Interna y Externa).
- Implementación de Evaluación Diagnóstica Inicial, Intermedia y Final de medición del grado de aprehensión de competencias por parte de los alumnos, lo que servirá como insumo para el diseño/rediseño de contenidos, estrategias, tecnologías, en el marco de un proceso de mejora continua.
- Promoción en la Facultad la designación de personal académico en la categoría de Docente-Investigador.
- Incorporación en la Bibliografía de las asignaturas las publicaciones/trabajos de investigación realizados por docentes de la institución.
- Creación de un Programa de Asistencia Académica para reingresantes.
- Biblioteca Digital.

- Mejoramiento en la implementación y control de Tutorías pedagógicas y técnicas, presenciales y no presenciales.
- Incremento de personal administrativo en cantidad suficiente acorde a la demanda de sus servicios.
- Afianzamiento de la capacitación de los docentes en el uso del SEM como modalidad creciente en uso.
- Formación a docentes en Metodología de la Investigación en las Ciencias Económicas.
- Reconversión de estructura, tecnologías y equipos, que minimicen el impacto medioambiental (ej. energías renovables, materiales reciclables, etc.), y, a la vez, garanticen calidad y seguridad en las actividades presenciales y no presenciales.

MODELO DE PRESENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El formato que se propone para el CMI comprende las siguientes columnas:

- Perspectiva,
- Objetivo,
- Indicador,
- Fórmula,
- Meta,
- Resultado Obtenido,
- % Logro Meta,
- Calificación Resultado,
- Periodicidad Medición,
- Iniciativas,
- Responsable,
- Plazo de Ejecución.

A continuación, se ilustra un modelo de CMI para la Facultad considerando algunos de los objetivos estratégicos citados, en el que, para una mejor visualización, sólo se consignan las cinco primeras columnas y las Iniciativas.

EJEMPLIFICACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS					1/3		
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	META	INICIATIVAS		
FIDUCIARIA (unidad de medida homogénea del momento de la medición)	Mayores ingresos por nuevos servicios de extensión - vinculación	Ingresos por nuevos servicios de extensión-vinculación	$\frac{[(\text{Ing. por nuevos serv. de extens.-vinc Per.n / Ing. Ord.Total Per.n}) / \text{Ing. por nuevos serv. de extens.-vinc. Per.n-1} / \text{Ing. Ord.Total Per.n-1}] \times 100 - 100}{\text{Per. n-1}}$	+15%	Diseñar e implementar nuevos servicios de extensión - vincular.		
	Aumentar eficiencia por control presupuestario y uso de costos para la toma de decisiones	Costos Operativos por hora trabajada (manteniendo hs. trab. constante)	$\frac{[(\text{Costos Operativos Per. n- Costos Operat. Per. n-1}) / \text{Hs. Trab.}] \times 100}{\text{Ingresos Operativos} / \text{Egresos Operativos}}$	-20%	Control de costos operativos		
		Eficiencia			Mejorar Gestión de Activos		
		Contribución Marginal por función	Para docencia: (Ingresos Ord. por Matric. + Cuotas + D. Ex.) - C. Variables Doc.		Control de costos operativos		
		Punto de Equilibrio Monetario Función Docencia	C.Fijos Tot F. Doc. / [1- (C.Var Unit F. Doc./ Ingreso Unit. Func.Doc.)] Ing.Unit. F.Doc. = [(Ing.por Matric.+Cuotas+Der Ex.) / Cant. Alumnos]		Costos para toma de decisiones- Análisis de rentabilidad		
		Incidencia de costos fijos en la estructura de costos	(Costos Fijos /Costos Totales) x100	40%	Costos para toma de decisiones- Control de costos fijos		
USUARIOS		Eficacia Para determinar causas de variación se debe calcular "variación volumen", "variación precio", y de "mezcla de servicios" (manteniéndose actividades constantes)	$\frac{[(\text{Ingresos reales} / \text{Ingresos presupuestados}) \times 100}{[(\text{Egresos reales} / \text{Egresos presupuestados}) \times 100]}$	No menor a 90%	Control presupuestario con costeo variable		
	Mejorar el nivel de ingresos por mayor retención	Retención	$\frac{[(\text{Ing. por alumnos que continuan Per.n / Ing. Total alumnos Per.n}) / \text{Ing. por alumnos que continuan Per.n-1} / \text{Ing. Total de alumnos Per. n-1}] \times 100 - 100}{\text{Ingresos por alumnos reinscriptos}(\text{Total ingresos Ord.}) \times 100}$	+15%			
	Mayores ingresos por reinscripciones	Reinscripciones		15%			
	Aumentar satisfacción por mejora en los tiempos de respuesta	Tiempo promedio insumido por expediente de reconocimiento materias por pases	$\frac{[(\text{Días promedio exptes. de reconocim.mat. Per.n - Dias prom.expte.rec.mat. Per. n-1}) / \text{Días prom. expte. rec.mat.Per n-1}] \times 100}{[(\% \text{ de docentes con evaluación igual o mayor a } 7 \text{ Per.n} / \% \text{ de docentes con evaluac.igual o mayor a } 7 \text{ Per.n-1}) \times 100] - 100}$	-15%	Control tramitación de expedientes		
	Aumentar satisfacción por mejora en la calidad de los servicios	Satisfacción servicio docente (manteniendo constante la cantidad de evaluaciones) (Idem para resto de servicios)	Puntaje Promedio asignado por organizaciones consultadas	+ 15%	Encuestas a alumnos		
		Satisfacción con servicios de graduados					
		Reclamos	$\frac{[(\text{Cant. Reclamos Per.n - Cant. Reclamos Per. n-1}) / \text{Cant. Reclamos Per.n-1}] \times 100}{[(\text{Cant. Alumnos que continúan Per.n} / \text{Total de alumnos Per.n}) / (\text{Cant. Alumnos que continúan en el Per.n-1} / \text{Tot. Alumnos Per. n-1}) \times 100] - 100}$	7	Encuestas a organizaciones por Área de Graduados		
	Incrementar retención y fidelización	Retención		- 20%	Capacitación del personal		
				+ 15%	Mejorar implementación y control de Tutorías Psicop. y Téc. Evaluación de desempeño a todo el personal		
	Incrementar satisfacción por acompañamiento en el desarrollo curricular	Calificación de Tutores	Puntaje Promedio asignado por encuestados	8	Encuestas a alumnos		
PROCESOS		Alumnos reingresantes con apoyo académico para actualizaciones	$\frac{[(\text{Alumnos reingresantes con apoyo académico}) / \text{Total alumnos}] \times 100}{\text{Número de graduados en el tiempo normal de duración de la carrera}(\text{Número de matriculados}) \times 100}$	10%	Programa de asistencia académica para reingresantes		
	Aumentar la eficacia en los servicios de dirección, docencia, investigación, extensión, y administración, con destacada calidad	Tasa de graduación en tiempo normal por carrera (para una cohorte de alumnos)		50%	Evaluación de desempeño a todo el personal		
		Alumnos que regularizan por asignatura	(Cantidad de alumnos regulares/Cant. Alumnos inscriptos) x100	65%	Evaluación docente		
INTERNOS		Grado de avance en la aprehensión de competencias	(Cantidad de alumnos aprobados en Evaluaciones Voluntarias / Cant. Alumnos evaluados) x100	65%	Evaluación Diagnóstica Inicial, Intermedia y Final		
		Cualidades profesionales y personales de los recursos humanos	Puntaje Promedio asignado por encuestados	7	Evaluación de selección de de RRHH		
		Sugerencias de mejora atendidas efectuadas por organizaciones consultadas	(Cantidad de sugerencias atendidas/Total de sugerencias) x 100	60%	Encuestas a organizaciones por Área de Graduados		
	Implementar una carrera de posgrado disciplinar en Ciencias Económicas	Docentes con posgrado disciplinar	(Cant. Doc. con posgrado discip./Total de docentes) x 100	40%	Carrera de posgrado disciplinar		

EJEMPLIFICACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS					2/3		
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	META	INICIATIVAS		
PROCESOS	Complementar la evaluación docente con Régimen de Incentivos	Docentes con incentivos	(Cant. de docentes con incentivos/Total docentes) x 100	30%	Implementar Régimen de Incentivos		
	Promover investigación por parte de docentes para enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje	Docentes investigadores Hs. de investigación de docentes Publicaciones de docentes	(Cant. de docentes investigadores/Total docentes) x 100 (Hs. investigación de docentes / Total de Hs. Liquidadas a docentes) x100 [(Cantidad de Pub. Doc. Per n / Cant. Pub.Doc.Per. n-1) / Cant. Pub.Doc.Per. n-1] x 100]-100	30% 30% +15%	Fomentar implementación del sistema de categorías de docentes-investigadores UCSE		
INTERNOS	Implementar y/o mejorar tutorías psicopedagógicas y técnicas, presenciales y no presenciales, para los dos primeros años de cada carrera con adecuado manejo de modernas tecnologías de comunicación, fomentando su utilización	Eficacia	(Hs. Tutoría presup./Hs. Tut. dictadas) x 100	85%	Tut. Psicopedagóg. y Técnicas		
	Incrementar prácticas extra-áulicas	Alumnos con prácticas extra áulicas distintas a PPS	(Cant. de alumnos con tutorías que regularizaron por asignatura / Total alumnos con tutoría por asignatura) x 100 (Hs. prác. extra áulicas/Hs. Tot. dictadas) x 100	70%	Control de tutorías por asignat. Áulicas		
	Capacitar a docentes en el uso de nuevas tecnologías para enseñanza virtual	Docentes capacitados	(Cant. de docentes capacitados/Total docentes) x 100	50%	Programa de capacitación en TIC'S		
	Ampliar Redes académicas y de investigación	Hs. de capac. en nuevas tecnologías Convenios de coop. académica y de investigación	(Hs. capacitación en nuevas tecnología / Total de Hs. Capacitac.) x100 [(Cant. Conv. Cooperac. Per n - Cant. Conv. Cooperac. Per n-1) / Cant. conv. Cooperac. Per. n-1] x 100	+10%	Incrementar convenios con universidades del país y del exterior		
	Mejorar el servicio de asesoramiento a emprendedores a través del respectivo Programa de Formación y Asistencia	Calidad del servicio a emprendedores	Puntaje Promedio asignado por encuestados	8	Programa de Formación y Asistencia a emprendedores		
		Cantidad de servicios a emprendedores	[(Cant. servicios a emprendedores Per n - cant. servicios a emprendedores Per n-1) / Cant. servicios a emprendedores Per n-1] x 100	+20%			
		Acceso a Biblioteca Dig UCSE y externas	[(Hs. servicios a emprendedores Per n - Hs. servicios a emprendedores Per n-1) / Hs. servicios a emprendedores Per n-1] x 100	+20%			
	Garantizar BIBLIOTECA DIGITAL		Cantidad Consultas virtuales Biblioteca Central Cantidad Convenios de acceso a bibliotecas digitales externas Cantidad Consultas a bibliotecas digitales externas		Bibliotecas digitales		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Diseñar e implementar un adecuado Sistema Integrado de Información	Grado de avance en el diseño/implementación	(Hs. ejecutadas de trabajo en diseño / Hs. Tot. Presupuestadas de trabajo en diseño) x 100	40%	Diseño y puesta en ejecución de un software		
	Promover el alineamiento del personal con la estrategia y aumentar su motivación	Grado de participación docente en la formulación de planeamiento estratégico	(Cant. Docentes consultados / Total planta Docente) x 100	30%	Promover la participación en el planeam. estratégico		
		Sugerencias de mejoras atendidas	(Sugerencias de mejoras atendidas/Total de sugerencias recibidas) x 100	50%	Mejorar el clima laboral Fomentar trabajo conjunto entre docentes y entre ellos y el Director de Carrera		
	Aumentar el nivel de formación y capacitación continua docente con carreras y/o cursos de posgrado disciplinares y de gestión en educación superior	Capacitación en cursos de posgrado	[(Hs. capacitac. cursos de posgrado Per n - Hs. Capac. cursos de posgrado Per n-1) / Hs. Capac. cursos posgrado Per. n-1] x 100	+20%	Cursos de Posgrado		
		Formación en posgrado disciplinar	(Docentes aprobados / Tot. de doc. cursantes) x 100	75%	Plan de Capacitación Continua Docente.		
		Satisfacción con los capacitadores y/o formadores	(Cantidad de docentes inscriptos en Posgrado disciplinar UCSE/Total de docentes) x 100 Puntaje Promedio asignado por encuestados	30% 8	Implantación de Carrera de Posgrado Disciplinar		

EJEMPLIFICACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL ~~EXTENSIONES ECONÓMICAS~~ 3³

FÓRMULA		META INICIATIVAS
e/Total de docentes) x10040%Incrementar designación		de docentes en planta permanente
Alumnos reinscriptos Per.n - Alumnos reinscriptos Alumnos reinscriptos Per.n-11 x 100	Per.n-1) / +20%Tutorías Psicopedag. y Téc.	
es capac. en metodología de investig.) / Tot. Doc.) x 100		%Curso de metodología de la investigación
ón(Alumnos incorporados/Total de alumnos) x 10020%R		égimen de participación alumnos en Prov. de Investia.
Horas implementadas capacitación a organizaciones ot. Capac. extensión-vinculación ejecutadas) x 100T	en prob. especif. / 30%Programa de Vinculación y	transferencia para problemáticas específicas
.servicios de extensión-vinculación realizados Per. Cant. servicios de extensión-vinculación realizados /Cant. servicios de extensión-vinculaciór <i>s</i> Realizado <i>s</i> x 100	Per. n-1)+20%Vinculación y Transferencia	n -Fortalecer el Área de Extensión,
Hs.servicios de extensión-vinculación realizados Hs. servicios de extensión-vinculación realizados P /Hs. servicios de extensión-vinculación Realizados 100		

	PERSPECTIVA OBJETIVO	INDICADOR
APRENDIZAJE CRECIMIENTO	Mejorar la composición de la planta docente Docent promoviendo mayor dedicación	s de planta permanente(Docentes de planta permanent
	Mejorar el sistema de apoyo para los alumnos de los primeros años y promover la reinscripción mediante acompañamiento pedagógico y técnico, presencial presencial	Reinscripciones
	Incentivar el contacto con la realidad económica y social y la investigación en alumnos y docentes	Docentes capacitados en metodología de (Cant. Docent la investigación
		Alumnos que aprobaron Metodología de la Investigaci incorporados en trabajos de investigación
		Cursos orientados a problemáticas del contexto Hs. T
	Incrementar y fortalecer las relaciones con los stakeholders (grupos de interés) y aumentar la convocatoria de proyectos de extensión-vincular	Servicios de extensión-vinculación realizados (Cant

CONCLUSIONES

El ambiente externo para las universidades se caracteriza por ser altamente competitivo, muy cambiante y los cambios se producen en cada vez más acotados periodos de tiempo. Ello obliga a monitorear y evaluar permanentemente la implementación de las estrategias previamente definidas y su validez en el tiempo. Allí radica el aporte del Cuadro de Mando Integral: proveer información de la forma en que la organización avanza en el logro de objetivos estratégicos.

El mismo debe concebirse con centro en el Planeamiento Estratégico e inserto en un Sistema Integrado de Información (SII), que incluya el Sistema de Información Contable y el Gerencial, que brinde información pertinente, confiable y oportuna para la gestión integrada e integral (académica, económica-financiera patrimonial, social y ambiental) y el control de gestión, entendido este último como sistema inductor del comportamiento de los miembros de la organización para el logro de sus estrategias y metas.

El diseño del Cuadro de Mando Integral requiere previamente traducir gráficamente estrategias en términos operacionales, mediante la definición de perspectivas (en la Facultad: Fiduciaria, Usuarios/Grupos de Interés, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento), los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar en cada una de ellas, y sus relaciones causa-efecto que conducen al logro de objetivos financieros a partir de la gestión de los intangibles, todo lo cual se materializa en el Mapa Estratégico. De esta forma se torna explícito el aporte de los activos intangibles a la creación de valor para los usuarios.

Los objetivos estratégicos por cada perspectiva que se definen por periodo de planeación (ej. anual), no deben ser sino los relevantes, lo que posibilitará concentrar los recursos en lo que sea crítico para la competitividad y sustentabilidad de la organización.

La implantación del Cuadro de Mando Integral concebido como un Sistema de Gestión Estratégica requiere fundamentalmente liderazgo y apoyo directivo para su implantación, alineación de toda la organización alrededor de la estrategia y de las iniciativas estratégicas con el Presupuesto Integral aprobado.

Con un compromiso constante con un servicio de calidad en la educación superior, y, trabajando cada vez más cerca de la sociedad, para satisfacer sus demandas en lo económico, social y ambiental, los directivos de la Facultad podrán contar con informaciones relevantes, confiables y en tiempo oportuno para mejorar la toma de decisiones conducentes al logro de los objetivos estratégicos.

BIBLIOGRAFÍA Y OTROS

- "Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard)- Robert S. Kaplan y David P. Norton- Ed. Gestión 2.000-1.997
- "Control de Gestión y Tablero de Comando"- Alfredo Perez Alfaro- Ed. Depalma 2.000
- "Administración Estratégica"- Arthur A. Thompson, Jr. y A.J. Strickland III- Ed. Mc Graw Hill
- Curso de Posgrado "Competencias Profesionales en Información Contable y Contabilidad de Gestión" – 2.016
- "La Responsabilidad Social en el mapa estratégico de las universidades públicas"- Montserrat Núñez Chicharro e Inmaculada Alonso Carrillo-*Universidad de Castilla-La Mancha-año 2.010.*
- "Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica "Balanced Scorecard". Revista EAN- Olarte Juan Pablo, García Alberto, 2009 pg. 62.
- "Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Inc., Niven P. R. (2002): New York
- "Una introducción a los factores críticos de éxito"- Bullen, Christine V. y John F. Rockart - Instituto Tecnológico de Massachusetts-1.981