

MEJORA DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA Y LOS PROCESOS DOCENTES MEDIANTE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

PhD. Ernestina Inés Sapiain García.

Licenciada en Psicología Industrial. Máster en Administración Pública (México). Doctora en Enseñanza Superior. Investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana de México.

erzapiain@yahoo.com.mx

RESUMEN

La propuesta de mapa estratégico para IES a partir del modelo desarrollado por Kaplan y Norton (Cuadro de Mando Integral) consiste en un sistema de indicadores que pueden ser o no financieros teniendo como objetivo medir los resultados obtenidos. Contiene misión, visión, objetivos, perspectivas, estrategias, acciones, indicadores, responsables y fechas. Permitirá a los directivos y funcionarios universitarios, tener una herramienta de procesos, para la dirección sistemática y congruente. Las pantallas del tablero se despliegan y muestran mediante semáforos los resultados de la operación de los procesos conforme al plan estratégico de la universidad que lo aplique. La dirección universitaria debe concebirse como un proceso sistémico holístico que favorezca el funcionamiento equilibrado de la universidad, conduciéndola a la integración vertical y horizontal de sus procesos para que operen y se desarrollen de manera eficiente y eficaz, la formación profesional, la investigación, la extensión y la actividad administrativa, anticipándose a los cambios.

Palabras Clave

Modelo, gestión, IES, estrategia, universidad.

ABSTRACT

The proposed strategic map to IES from the model developed by Kaplan and Norton (Balanced Scorecard) is a system of indicators that may or may not aiming to measure financial results. Contains mission, vision, objectives, prospects, strategies, actions, indicators, responsible and dates.

Allow managers and university officials will have a tool processes for systematic and consistent direction. The board displays are deployed and lights shown by the results of the operation of the processes according to the strategic plan of the university to implement it.

The university management should be seen as a holistic systemic process that favors the balanced functioning of the university, leading to vertical and horizontal integration of their processes to operate and develop efficiently and effectively, training, research, extension and administrative activity, anticipating changes.

Keywords

Pattern, management, IES, strategy, university.

INTRODUCCIÓN

Este reporte de avance, contenido en este artículo, en su origen, forma parte de un proyecto denominado Modelo de Diagnóstico de Dirección y Gestión Estratégica para IES (DIES) fue presentado al comité científico de la Red de Dirección Estratégica, de las IES, cuya sede está en la Universidad de la Habana, Cuba, para ser dictaminado y posteriormente, validado y aprobado por el conjunto de representantes de diversas universidades de América Latina y el Caribe en la reunión de constitución de la misma en Noviembre del año 2009.

El objetivo de esta investigación es automatizar y aplicar un grupo de técnicas de soporte a la Planificación y el Control Estratégico mediante instrumentos propios para realizar Planificación en las IES en áreas universitarias seleccionadas, como una de las vías que puede favorecer el perfeccionamiento de la Dirección Estratégica, mejoramiento de la gestión y eficiencia en sus procesos administrativos y académicos.

DESARROLLO

1. Antecedentes de la investigación.

Desarrollar la planificación estratégica contribuye a que las instituciones educativas no solamente reaccionen ante las demandas de sus universos de atención, si no también, permite moni-torear los avances y tomar decisiones oportunas; además requiere repensar:

- La claridad en la misión y la visión de futuro.
- Cómo contemplar la realización de un balance de los recursos físicos, humanos, académicos y económicos con los que se cuenta para responder a las expectativas y satisfacer las necesidades de la sociedad.
- La proyección de las acciones y decisiones a realizar en el corto, mediano y largo plazo.

Para que la planeación estratégica contribuya a la mejora continua y sea realista, objetiva; basada en datos, hipótesis o supuestos; apuntar hacia la construcción conjunta y basarse en un compromiso compartido por quienes intervienen en el proceso educativo. Ésta, se expresa en planes estratégicos y se concreta en programas anuales de trabajo, en los cuales se organizan todas las acciones institucionales pensando en el día con día, en obtener resultados en un mes o en un año, pero no debe olvidar la visión estratégica, es decir, los resultados que se quieren lograr a mediano y largo plazo.

Uno de los grandes objetivos de todos los centros de estudios superiores es el ampliar los niveles de eficiencia académica y administrativa, proporcionando herramientas que logren apoyar la gestión para ejecutar lo que demanda la sociedad, sin embargo, la aplicación de este modelo, en sus inicios, no fue más que la muestra de documentos normativos que no fueron puestos en marcha.

El diagnóstico de las Instituciones se genera a partir de la visión de situaciones tales como la creciente demanda de la matrícula tradicional, un crecimiento incontrolado que genera deficiencias y problemas de calidad, y dentro de esto; una gran deserción, inadecuada formación académica, el desempleo de los egresados, e incluso una eficacia social nula. Debido a la causalidad de dichos problemas se puso en práctica la idea de la planeación en las IES para garantizar por medio de herramientas eficaces, la gestión, el desempeño eficiente de las funciones de la institución, la mejora en la aplicación de los recursos, tecnología educativa y una amplia calidad en los procesos.

2. Mapa estratégico.

Este enfoque de planeación, es el que Kaplan y Norton impulsaban en el cuadro de mando integral, (Kaplan y Norton, 2000) orientado no solo en aspectos financieros que se refieren a una valoración de los activos tangibles, sino también valoración de los intangibles tales como la generación de nuevos servicios, capacidades de los procesos, habilidades, motivaciones, mejora en el desempeño de los sistemas implementados para incrementar

las competencias de evaluación de los indicadores que a su vez logren aumentar los niveles de la gestión académica y administrativa entre otros. La idea de clarificar tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos se basa en que el conjunto de ambos aspectos indispensables para alcanzar el éxito en el entorno competitivo institucional (Enfoques del capital intelectual, 2002).

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, son forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban el CMI con éxito: los factores foco y alineamiento.

3. Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

3.1. Perspectivas.

Las cuatro perspectivas principales que Kaplan y Norton no definen explícitamente lo que significa, pero enumeran una organización (con o sin fines de lucro) debe tener: son:

- Perspectiva financiera o de resultado: En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.
- Perspectiva del cliente o mercado
- Perspectiva del proceso (de negocio) interno: Implica lo siguiente: el proceso de gestión de las operaciones, el proceso de gestión de clientes, el proceso de innovación, el proceso social y regulatorio
- Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica: Esto implica el desarrollo del capital humano, de la información y organizacional

3.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuestas por Kaplan y Norton.

La misión, visión, valores centrales y metas principales de la organización, se expresan en términos de perspectivas más altas. Kaplan y Norton llaman activos intangibles al capital humano, de la información y organizacional mencionados en la perspectiva más baja. El 'mapa estratégico' está

relacionado con una visión macro de las estrategias seguidas por la organización.

El cuadro de mando integral se transforma en un sistema de gestión que puede ser utilizado para:

- clarificar la estrategia y obtener consenso sobre ella
- comunicar la estrategia a toda la organización
- obtener el feed.-back para mejorar o modificar la estrategia

Justo Sierra en 1910 introduce la idea:

“La actividad académica de la educación no debería permanecer ajena a las necesidades sociales y a la problemática del país, la extensión de la enseñanza superior y de la investigación hacia la sociedad quedó establecida como uno de los principios básicos de la Universidad”.

A partir de entonces, el quehacer de las instituciones de educación superior adquirió uno de sus compromisos más relevantes: contribuir con sus medios al desarrollo nacional (Moreno, 1998: 22-28). Etzkowitz y Webster (1991) establecen la distinción de dos momentos claves en la relación entre universidad y sociedad:

- El de la primera revolución, que tuvo lugar en el siglo XIX, cuando se integró la investigación a las universidades como otra de sus tareas sustanciales, y
- La segunda, que se vive actualmente, que implica que las universidades asuman nuevas responsabilidades económicas con la sociedad, además de las anteriores de ofrecer educación y realizar investigación (Campos-Sánchez, 2005:14).

“El sistema educativo universitario debe transformarse con suficiente rapidez, no solo para enfrentarse con éxito a las necesidades crecientes y cambiantes de la sociedad, derivadas de su desarrollo económico y social, sino también para ejercer una influencia mayor en la orientación y características de dicho proceso” (Taborga, 1930).

Ver a la universidad como un ente integral e integrado a la sociedad, a la que pertenece, ya que trabajar con los diversos grupos económicos, sociales, políticos, productivos y culturales en la realización de investigación conjunta para plantear soluciones a las diversas necesidades y problemas reales que prevalecen, la posicionará como una institución de investigación y desarrollo actualizada innovadora que esté orientada hacia la población en general y no como un ente aislado e independiente de su entorno.

Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban el CMI con éxito: los factores foco y alineamiento.

Por lo tanto crear un tablero de mando, como estrategia para el Plan de mejora aunado al previo diagnóstico de la causa raíz del problema más grave, mediante radares (basado en modelo JICA) se está estableciendo en las IES la garantía de éxito debido a que estas no perderían el foco en la racionalización de sus procesos y la alineación de la Dirección, planeación, gestión y control. Les da a las IES direccionalidad y una priorización de sus estrategias de la más estratégica a la menos.

4. Radares del modelo JICA.

Hemos de aclarar que la totalidad del modelo de consultoría, que incluye, las diversas etapas hasta llegar a la de mejora mediante el tablero, tiene como modelo base el desarrollado originalmente, por la Agencia Internacional Japonesa utilizado para estandarizar y eficientar a las Pequeñas, medianas y grandes empresas, y que posteriormente fue adoptado por el Gobierno Mexicano, para el mismo fin, primero formando consultores calificados para proporcionar diagnósticos integrales acertados, así como proponer, implementar y evaluar acciones de mejora que coadyuven al logro de la competitividad y eficiencia de las Pymes.

Las etapas que se implementan en dicho modelo, comienzan con la idea de alinear los procesos a las evidencias, para posteriormente establecer propuestas de mejora en 5 sectores principales: Administración, Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

5. Marco de referencia del diseño de mapa estratégico propuesto para IES.

El proyecto modelo de diagnóstico de dirección y gestión estratégica para IES (DIES), del que posteriormente se desprende para su aplicación indispensable el tablero de mando y gestión forma parte de los compromisos a presentar en la cuarta Reunión de la Red de Dirección estratégica en Octubre de este año, una vez probado en la Universidad Andrés Bello de República del Salvador y otras (Zapiain García, 2012).

En México contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación superior que se imparte en el país a través de la evaluación interinstitucional, ha sido un mecanismo producto de una política de la Educación Superior de la evaluación para el mejoramiento en el desempeño, para lo que se ha creado una metodología General de los CIEES con los siguientes Propósitos:

- Mejorar la eficiencia de la evaluación diagnóstica,
- Preconocer y difundir las buenas prácticas institucionales.
- Verificar si las recomendaciones son atendidas por las IES,

- Sistematizar el uso de los criterios para valorar los indicadores
- Focalizar las observaciones en los aspectos esenciales.

6. Metodología para el diseño y construcción del tablero de mando y gestión para IES.

La construcción de un Tablero de Mando y Gestión para IES partió de identificar las estrategias priorizadas de la Planeación.

Mediante un taller colectivo, de todos los niveles de dirección, operación administrativa y académica se validó, cada una de las pantallas que debe tener el tablero, se hizo la revisión de tableros de otras universidades miembros de la Red que ya realizaron el mismo ejercicio en su país.

Dando como resultado, que todos los tableros revisados, cuentan con cuatro perspectivas básicas conforme al modelo de Kaplan y Norton, nosotros tomamos las perspectivas con las siguientes denominaciones:

- 1.- Resultados
- 2.- Beneficiarios o usuarios
- 3.- Procesos internos
- 4.- Aprendizaje

Se vincularon las pantalla para lograr la alineación de las perspectivas a los objetivos y que estos a su vez tengan claramente establecidos los factores críticos de éxito, las estrategias, las acciones, los resultados alcanzados con respecto a los resultados meta establecidos previamente para finalmente en el último mapa incluir los datos de los responsables de cada acción, y así lograr los resultados meta así como las fechas y las unidades de medida establecidas previamente. Lo que permite visualizar a los directivos académicos y administrativos los resultados obtenidos por la institución; y a los niveles operativos, tanto ir llevando un control de su propia operación como una medición de los resultados alcanzados, partiendo de los objetivos o metas fijadas previamente.

7. Resultados, descripción del tablero.

Este tablero consiste en un sistema de indicadores que pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos mediante los cuales los directivos funcionarios y maestros universitarios podrán operar, controlar y evaluar los procesos desplegados en el mismo tablero y deberán fortalecerse mediante iniciativas o acciones que faciliten el logro esperado en cada objetivo.

Las perspectivas y dimensiones consideradas para el tablero de las IES son las siguientes:

- Perspectivas IES

En el caso de las perspectivas utilizadas para el Tablero de mando y gestión de las IES, se consideraran como se mencionó anteriormente, las perspectivas expuestas por Kaplan y Norton en su presentación del Cuadro de Mando Integral ; las cuales son: Resultados, Usuarios o Beneficiarios, Recursos Humanos, Procesos y Aprendizaje. Dichas perspectivas se describen de la siguiente manera:

***Resultados:** debido a que este modelo de tablero puede ser aplicado a cualquier IES sea pública o privada, la perspectiva financiera busca obtener un análisis costo-beneficio, es decir, que esta herramienta sea útil para evaluar los procesos institucionales y obtener la información para una mejor toma de decisiones.

***Usuarios:** la identificación de los usuarios, así como su segmento y su grado de competencia en el exterior; nos propician un componente indispensable para que los objetivos financieros cuenten con el financiamiento necesario para que los servicios tales como la formación, investigación, extensión, docencia, entre otros; creen su propio valor ofreciendo programas, patentes marcas y demás funciones de las IES.

***Procesos:** el conjunto de procedimientos, tareas y actividades académicas y administrativas que dan como resultado un servicio, tanto de investigación, como de docencia o extensión.

***Aprendizaje:** esta perspectiva pretende identificar que tanto las Instituciones de Educación Superior aprenden de sí mismas, es decir, que tanto se genera de conocimiento a beneficio de ellas.

- Dimensiones IES

La investigación y aplicación del modelo de diagnóstico así como la implementación del tablero de mando y gestión, consiste en trabajar directamente en la institución, en donde se evaluara cada una de sus funciones, todas de manera integral, utilizando la información que proporcione la institución, así como la aplicación de cada uno de los procesos que conforman el modelo (Evidencias de existencia de la documentación y acciones que lo demuestren).

Las dimensiones de los sectores, para la construcción del radar básico a diagnosticar del modelo propuesto, producto de talleres, entrevistas y revisión de otros modelos, son las siguientes:

- 1. Administración, Administración Académica y Planeación:** esta variable está orientada hacia el mejoramiento institucional, procedimientos, procesos académicos, planeación y evaluación; así como también se enfoca en la estructura administrativa y académica, los servicios administrativos, académicos y escolares y la congruencia entre planeación, gestión y dirección.
- 2. Personal:** como su nombre lo dice, se enfoca en el personal administrativo, de servicio, técnico, de apoyo, académico así como el mismo sindicato, y los tipos de contratación, prestaciones y programas de capacitación para todo el personal de la IES.
- 3. Extensión, Promoción y Vinculación:** dentro de esta variable se identifican los programas culturales, deportivos y artísticos que se implementan en la Institución, así como las becas, intercambios escolares y procesos en convocatorias que realiza; servicio social, bolsa de trabajo y los convenios para el desarrollo de innovación, partiendo sobre todo de sus relaciones públicas.
- 4. Docencia, Aprendizaje e Investigación:** inclinada a identificar las licenciaturas, maestrías y doctorados que la IES ofrece, así como los diplomados, especialidades, cursos y capacitaciones. Se visualizan las mejoras en los diseños de programas de estudio, se identifican perfiles de alumnos; y se destacan las patentes e innovaciones tecnológicas, aplicaciones de proyectos y resultados de investigaciones.
- 5. Finanzas:** se consideran los subsidios, los convenios patrocinados, donaciones, programas de apoyo gubernamentales, pago de servicios, mantenimiento de la infraestructura, patrimonio; así como el ejercicio y el control presupuestal.
- 6. Normatividad:** la variable normatividad se inclina a los decretos, reglamentos patronales, en el caso de haber, asambleas estudiantiles, patronatos, consejos divisionales y la reglamentación de alumnos y responsabilidades de los servidores universitarios y sobre todo el funcionamiento de las autoridades de las IES.

Al finalizar el análisis y determinar la causa raíz, del problema más grave que aqueja a la IES, se procede a determinar Estrategias de Mejora, así como se analizan las posibles soluciones; es aquí donde el Tablero de mando y gestión, así como el Mapa estratégico se implementan como herramienta útil de mejora.

8. Funcionamiento del tablero de mando y gestión para IES.

Se ejecuta una semaforización mediante datos cuantitativos en los que verificamos cada uno de los objetivos, estos datos, nos arrojan un porcentaje global y por tanto un resultado en el que se visualiza la situación actual de la Universidad por cada proceso; pudiéndose presentar resultados en los que un objetivo o proceso no se encuentre en el grado total de logro o resultados favorables pero que sin embargo, cumple con el mínimo establecido, en este caso, la situación se marca en un estado de precaución en donde la semaforización es de color amarillo; cuando el objetivo se cumplió en su máximo nivel de logro el semáforo cambia a verde, por el contrario cuando se está por debajo del nivel establecido el semáforo se colorea en rojo, mostrando una alerta de precaución e interpretando que se requiere atención al proceso que refleja el objetivo, así como la necesidad de implementar nuevos métodos y prácticas que empujen al objetivo al logro total, beneficiando los procesos y contribuyendo a óptimos resultados.

Mejora de la gestión universitaria y los procesos docentes mediante un Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	Pronostico	Real	Productividad	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ACCION
RESULTADOS	Obtener un mayor aprovechamiento de los ingresos por donaciones y subsidios, orientándolos a los procesos clave	Incremento de capital	150	120	80.0%	Reducción de costos en procesos		
USUARIOS	Ofrecer planes de estudio que beneficien a la sociedad	No. De planes de estudio ofrecidos a la comunidad	9	14	155.4%	Generar programas de estudios que resuelvan las necesidades del entorno		
PROCESOS	Facilitar vinculación de estudiantes que se emplearían en las empresas	% de egresados, empleados por una organización	50	75	150.0%	Fortalecimiento con Instituciones para bolsa de trabajo y becarios al término de la licenciatura maestría y doctorado		
APRENDIZAJE	Mejora en el diseño de programas de estudio	% de programas evaluados	50	43	86.0%	Evaluaciones periódicas de organismos reconocidos		
						tanto a nivel nacional e internacional		

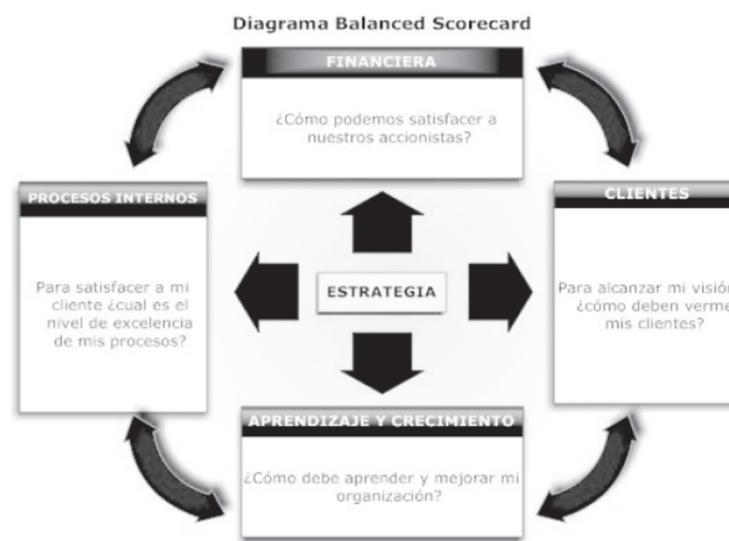
1. EJEMPLO DE TABLERO DE MANDO Y GESTIÓN PARA IES

*Fuente: Tablero de elaboración propia

Universidad de los Lagos - Osorno - Chile								
[Haga Click Aquí para cambiar el Periodo a Analizar] Período Analizado : día 2								
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peli gro	Pre cau ción	Met a	Real	INDUCTORES	INICIATIVAS
Usuarios	Fidelizar los titulados y estimular el sentido de pertenencia	% egresados fidelizados	60	70	80	69	Estimular a egresados	Programa de estimulación
		% egresados realizando Pos grado	15	20	30	24	Servicios de continuidad	Plan de Continuidad de estudios
	Sensibilizar a los Usuarios con las ventajas competitivas de la Universidad, principalmente de su oferta a nivel regional	Índice de percepción de oferta de servicios	50	60	75	79	Diffundir ventajas competitivas de la Universidad	Programa de Marketing
	Generar alianzas y convenios estratégicos que fortalezcan el desarrollo de la Universidad en la macro región sur austral	Número de alianzas acordadas	3	5	8	2	Definir entidades target para alianzas	Proyecto Alianzas Target
		Cantidad de alianzas anuladas	8	5	2	7	Apoyo a cada alianza	Plan de apoyo
	Consolidar la imagen satisfactoria de la Universidad en la comuni	Imagen Satisfactoria institucional	70	80	90	82	Apoyar actividades de Posicionamiento	Plan de actividades
		Número de						

2. Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuestas por Kaplan y Norton



CONCLUSIONES

Se implementó la herramienta de gestión empresarial Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en el entorno de Educación Superior, específicamente en una universidad.

Se analizó el comportamiento de cada una de las perspectivas, indicadores y resultados en las áreas clave definidas.

Esta potente herramienta facilita la certera toma de decisiones en el campo de la Educación Superior descifrando, constantemente, la salud financiera y organizacional de la universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Campos-Sánchez Daza (2005). La Vinculación Universitaria: Ese oscuro Objeto del Deseo° Revista Electrónica de Investigación Educativa. Puebla. Vol. 7

Kaplan, Roberto y Norton, David. “Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2000. Barcelona. 2000

Taborga Torrico Huáscar (1979). Etapas del Proceso de Planeación. Mex. UNAM.

Zapiain García Ernestina Inés (2011). Informe de actividades 2011. Propuesta de un modelo de diagnóstico de dirección estratégica para ies (d.i.e.s.). Noviembre 22,

Zapiain García Ernestina Inés (2011). Propuesta de un modelo de diagnóstico de dirección estratégica para IES (D.I.E.S.)

PUBLICACIONES PERIODICAS

Moreno, R. (1998). Pasado, Presente y Futuro del Servicio Social en la BUAP. Revista Gaceta Universidad. [Nueva época], pp. 22-28.

Consultor PyME- JICA. Gobierno federal, SE. (Consultado: 30 de junio de 2012) <http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/jica/consultorespymejica.pdf> http://www.anui.es.mx/servicios/p_anui/es/publicaciones/revsup/res116/ftext6.htm

Enfoques del capital intelectual, 2002. (Consultado: 15 de junio de 2012) http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuarta/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf

Mapa estratégico. (Consultado: 5 de julio de 2012).