

PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UN DEPARTAMENTO DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA

José Cáceres Salas
Universidad de Granada

ABSTRACT

El presente trabajo, desde la consideración de la Universidad como una entidad peculiar dentro del ordenamiento jurídico español, pretende avanzar en la búsqueda de herramientas que permitan mejorar la gestión de la prestación del servicio público de educación superior. Es por ello que, entre las multitud de herramientas que se “ofertan” desde la doctrina, nuestra apuesta esta en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), entendiéndose que el mismo es el que, de una forma mas global, aborda la mayoría de las perspectivas desde las que se puede enfocar esta cuestión, léase: cliente (gestión de calidad), procesos (gestión estratégica) e intangibles (gestión del conocimiento) que afectan al funcionamiento de un Departamento universitario, considerado como una de las unidades de negocio diferenciadas en una Universidad. En este marco el presente trabajo aporta una propuesta de Cuadro de Mando Integral para un Departamento de la Universidad de Granada.

Palabras Clave: Balanced Scorecard, Gestión de la Calidad, Capital Intelectual, Gestión Pública.

1. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El contexto en el que, en los últimos años, se desenvuelven las entidades públicas en España, entre ellas la Universidad, está siendo cada vez más restrictivo como consecuencia de la menor disponibilidad de recursos, con una mayor exigencia sobre los niveles de resultados alcanzados y en especial sobre la calidad de los servicios prestados.

Esta preocupación por la calidad no sólo ha sido amparada por la normativa, sino que también ha sido promovida por la administración. En este sentido, por ejemplo, en el Modelo de Financiación de las Universidades Andaluzas¹, se establece que el 7.5 % de la financiación pública destinada a las universidades estará afectada a resultados. Esto supone, desde nuestro punto de vista, el empujón definitivo que hacía falta para que, de manera generalizada, las Universidades, y más concretamente sus distintas unidades organizativas, se “suban al tren” de la gestión de la calidad que, si bien con algunos recelos iniciales nunca fue mal vista del todo, no acaba de instalarse en la Institución.

Para que la Institución, como tal, alcance su meta y objetivos, se requiere que los distintos Centros y Órganos² que la integran colaboren cada uno, en el ámbito de sus competencias, para conseguir ese objetivo común. Es en este contexto donde consideramos a los Departamentos, como estructura básica de la Universidad³, pieza esencial para realizar nuestra propuesta de implantar un plan de mejora de la calidad a través de un Cuadro de Mando Integral.

2. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA: SU IMPLANTACIÓN EN LA UNIVERSIDAD.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI en adelante) definido por Kaplan y Norton (1997), supone la evolución del Cuadro de Mando tradicional (“Tableau de bord” puesto de moda en los años sesenta en Francia), que aportaba información sobre aspectos concretos de una organización, pero que no nos permitía tener una visión global de la misma tal y como lo hace el CMI. Para conseguir ésto el CMI utiliza un conjunto de indicadores que, a diferencia de los cuadros de mando tradicionales, están plenamente integrados y coordinados, a través de relaciones causa-efecto, con los objetivos y metas de la organización. Se trata, como dice Dávila A. (1999, p. 35), de “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la

¹ CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y CIENCIA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (p.5).

² Para el caso de la Universidad de Granada, véase el artículo 7 de sus Estatutos (Universidad de Granada, 1985).

³ Artículo 8 de los estatutos la Universidad de Granada (Universidad de Granada, 1985).

empresa en un conjunto coherente de indicadores”. Pero, al mismo tiempo, destacamos que el CMI, al ofrecer una visión global, obliga a que las organizaciones expliciten su modelo de negocio, definan su estrategia⁴ y arbitren nuevos sistemas de información.

Aunque en su origen se trataba fundamentalmente de una herramienta de medición (así, con la aparición en 1992 del primer CMI se dispuso de una batería de indicadores que abarcaron a toda la empresa y que, al menos, ofrecían una imagen comprensiva del negocio), hoy en día esto se ha superado y el CMI es considerado como un mecanismo para la implantación de una estrategia integral, siendo por tanto su finalidad más importante la implantación correcta de la estrategia, lo que se consigue a través de una adecuada definición de los objetivos, perfectamente alineados y relacionados con la misma. En la práctica, esto supone que las organizaciones se vean obligadas a redefinir su estrategia y, lógicamente, sus sistemas de información.

El CMI emplea indicadores tanto financieros, obtenidos de la Contabilidad convencional, como no financieros, seleccionados no de forma aleatoria a juicio del equipo directivo, sino que lo hace, como hemos mencionado anteriormente, de forma rigurosa a través del establecimiento de relaciones causa-efecto. Esta es una cuestión esencial puesto que, por un lado, ayuda a consolidar la estrategia de la organización y, por otro, permite a la dirección de la empresa incidir no sólo en el corto plazo sino también en el largo plazo, puesto que, al conocerse dichas relaciones, podemos actuar de forma proactiva anticipando el futuro.

Los indicadores así seleccionados con esta relación causal posibilitarán, por tanto, el despliegue e implantación de la estrategia. Estos indicadores deben abordar todas las perspectivas de la empresa. Las perspectivas más importantes desde las que se suele contemplar un negocio, tal y como recogen Kaplan y Norton (2001, p.31), son las siguientes (como se observa en el Gráfico nº 1):

A- Financiera: persigue aumentar la rentabilidad y riqueza del negocio para sus propietarios. Los indicadores reflejarán en qué medida la organización está creando valor.

B- Cliente: pretende satisfacer las necesidades del cliente, ofreciéndole productos y servicios de calidad, de manera que se consiga una buena imagen de la empresa y se pueda fidelizar al

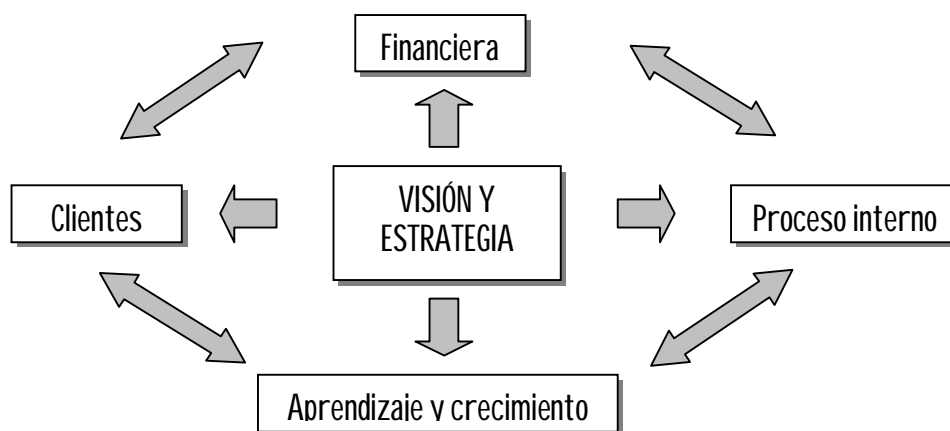
⁴ Entendemos por estrategia el proceso por el que una organización pretende distinguirse de su competencia, de manera que le permita ostentar una posición ventajosa en el mercado que, a su vez, le conducirá al éxito. La estrategia permite definir objetivos y establecer los planes de acción para alcanzarlos.

cliente. Los indicadores medirán en qué grado la empresa cumple sus objetivos en relación a la competencia.

C- Proceso interno: se trata de analizar aquellas actividades o procesos que debe emprender y alcanzar la organización para cubrir las proposiciones establecidas en la perspectiva del cliente. Los indicadores nos medirán, básicamente, la productividad y calidad alcanzada por la empresa.

D- Aprendizaje y crecimiento: para implantar cualquier cambio las personas y los recursos son siempre la clave para el éxito; por lo tanto esta perspectiva se refiere a qué es lo que necesitamos cambiar o modificar tanto de nuestros recursos materiales como humanos para conseguir los objetivos de los procesos internos, clientes y financiera.

Gráfico 1.- Perspectivas del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton



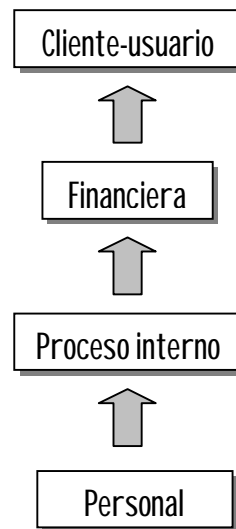
Fuente: Kaplan y Norton (1997).

En las Universidades de titularidad pública, no tiene mucho sentido la perspectiva financiera en cuanto pretenda mejorar la riqueza para sus accionistas. Aquí no se trata de maximizar el beneficio, sino de prestar los servicios de la mejor forma posible llegando a todos los ciudadanos, con calidad, eficacia y empleando el menor número de recursos. Esto tiene dos consecuencias importantes: por un lado, que la perspectiva financiera no es la más importante sino que, aunque se intente maximizar, se trata, más bien, de una restricción, en cuanto que los recursos son cada vez más escasos y deben destinarse a más finalidades, por lo que emplearlos de forma eficiente y racional es una cuestión de supervivencia; y, en segundo lugar, que la perspectiva verdaderamente importante es la del cliente-usuario, en cuanto que de la calidad que el mismo perciba del servicio dependerá que lo demande, acudiendo a una Universidad u otra, y por tanto dependiendo de ello, en última instancia, el éxito de la institución⁵.

⁵ Aspecto este cada vez más importante en un contexto de clara apuesta por la convergencia de este sector a nivel europeo, que se traducirá en una creciente competencia de la Universidad española con otras Universidades europeas o del mundo.

También convendría cambiar la denominación de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje por la que consideramos más apropiada al tratarse de un servicio donde los recursos humanos no sólo son los principales, sino que son la clave para la generación y transmisión de conocimientos; por estas consideraciones proponemos la perspectiva que denominamos de Personal, entendiendo incluido en el mismo tanto los recursos humanos, como materiales y tecnológicos. Así, las perspectivas que proponemos a la hora de aplicar el CMI a una Universidad son las recogidas en el gráfico 2.

Gráfico 2.- Adaptación de las perspectivas del CMI al caso de la Universidad



Fuente: elaboración propia.

La primera perspectiva (cliente-usuario) está más orientada al corto plazo, mientras que las otras tres se dirigen principalmente al medio y largo plazo. Por otro lado, las perspectivas de cliente-usuario y financiera⁶ recogerán principalmente indicadores de resultados, mientras que las perspectivas de personal y procesos internos lo harán de medios y procesos. El CMI no debe contemplarse simplemente como un sistema para establecer mediciones, a través del establecimiento de una batería de indicadores sino que, por el contrario, debe considerarse como un medio para conseguir una finalidad más importante, esto es, permitir al equipo directivo implantar su estrategia y posibilitar su mejora continua a lo largo del tiempo.

⁶ Aunque como hemos comentado los recursos financieros son principalmente una restricción, sí se puede maximizar el grado de autofinanciación.

3. APLICACIÓN DEL CMI A UN DEPARTAMENTO DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA

Los Departamentos Universitarios, dentro del ámbito de competencias atribuido por la legislación vigente tienen la facultad de promover todas aquellas actuaciones tendentes a mejorar el servicio que prestan y elevar el grado de satisfacción de sus clientes con la mayor eficacia y eficiencia, introduciendo todas aquellas herramientas de gestión que tengan como finalidad este propósito. Esto queda perfectamente amparado en la normativa⁷.

Todas estas funciones, a nuestro juicio, se pueden agrupar en 4 áreas o funciones esenciales, sobre las que aplicaremos el presente trabajo para el desarrollo del CMI:

- Docencia.
- Investigación y Doctorado.
- Formación y colaboración con otras entidades.
- Gestión y servicios.

Teniendo en cuenta cuanto antecede, describimos a continuación los elementos que integran nuestra propuesta de CMI para un Departamento.

3.1. Autoevaluación del departamento.

Toda propuesta de plan de mejora, desde nuestro punto de vista, debe partir de un estudio de autoevaluación o diagnóstico previo del propio Departamento, en el que pueda observarse la situación de partida y las interrelaciones de la organización. En éste se deben contemplar los siguientes aspectos: Misión, Visión, Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. A modo de ejemplo presentamos los que podrían ser estos elementos para un departamento concreto de la Universidad de Granada:

Misión del Departamento: Transmisión del conocimiento y el apoyo a la investigación.

Visión: Ser un Departamento de referencia para la Universidad de Granada.

Fortalezas:

- Departamento consolidado.
- Cualificación de sus miembros.
- Juventud del profesorado.
- Espíritu abierto al cambio de sus miembros.
- Amplia oferta formativa.

⁷ Punto I de la exposición de motivos de la LOU; Art: 9.1 de la LOU; Art:86 de la Propuesta de debate del Anteproyecto de Ley Andaluza de Universidades. Art: 9 y 16 de los Estatutos de la Universidad de Granada.

- Nivel alcanzado en algunas de sus líneas de investigación, que le permiten disfrutar del reconocimiento de otros colegas en el ámbito nacional.

Debilidades:

- Descoordinación entre las materias impartidas.
- Escasez de medios materiales.
- Escasa formación pedagógica.
- Inadecuado apoyo a la investigación y a la docencia.
- Falta de cursos de formación recibidos.
- Elevado fracaso académico.
- Falta de reconocimiento de la labor docente e investigadora.
- Falta de interdisciplinariedad en los grupos de investigación.

Amenazas:

- Creciente competencia con otras titulaciones de la misma Facultad.
- Creciente competencia con otras Facultades de otras Universidades, tanto nacionales como, cada vez más, internacionales.
- Caída demográfica.
- Financiación pública afectada a resultados.
- Programas de acreditación y convergencia europeos.

Oportunidades:

- Introducción de planes de mejora de la calidad.
- Mayor demanda de servicios de calidad por la sociedad.
- Creciente incorporación de mayores de 25 años.
- Reconocimiento de la labor docente e investigadora.
- Financiación pública afectada a resultados.
- Programas de acreditación y convergencia europeos.

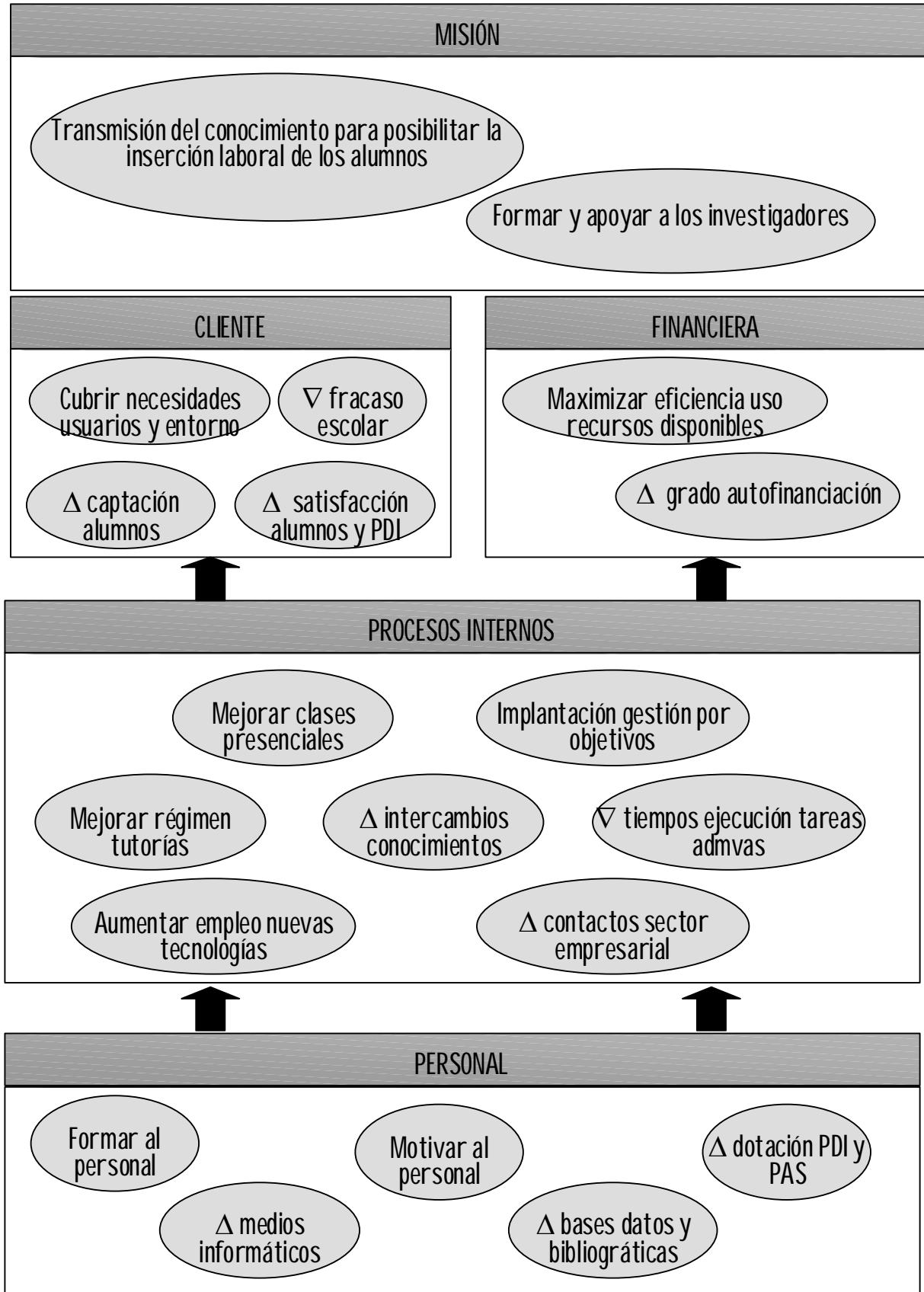
Propuestas de Mejora:

- Coordinación de asignaturas para evitar el solapamiento.
- Mejorar las técnicas y métodos de docencia.
- Apertura del Departamento a otras regiones o países.
- Fomento del trabajo en grupo.
- Evaluación continua del aprendizaje.

3.2. Mapa estratégico del CMI del departamento

A continuación recogemos el mapa estratégico del CMI (gráfico 3), como esencia visual de la misión y los objetivos estratégicos del Departamento, ordenados de acuerdo a sus principales relaciones causales.

Gráfico 3.- Mapa estratégico de CMI de un Departamento de la Universidad de Granada



Fuente: elaboración propia.

Concluimos este epígrafe con nuestra propuesta de indicadores potenciales para cada uno de los objetivos estratégicos especificados en el mapa anterior.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE-USUARIO:

OBJETIVOS	INDICADORES
Incrementar la captación de alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> Nº de créditos matriculados en asignaturas del Departamento.
Aumentar satisfacción alumnos y profesores	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de opinión. Nº de horas lectivas perdidas.
Disminuir el fracaso académico	<ul style="list-style-type: none"> Créditos aprobados / Créditos matriculados por convocatoria Nº de alumnos matriculados por segunda y/o sucesivas veces en asignaturas Departamento / nº total alumnos matriculados en asignaturas del Departamento.
Cubrir las necesidades de los usuarios y del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> Nº de cursos organizados por el Departamento. Volumen medio de contratación Departamento-sector empresarial. Encuestas de satisfacción.

PERSPECTIVA FINANCIERA:

OBJETIVOS	INDICADORES
Maximizar eficiencia uso de recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> Gasto total del Departamento / Nº de alumnos. Coste mantenimiento de equipos. Nº de expedientes de modificación del Presupuesto.
Incrementar grado de autofinanciación.	<ul style="list-style-type: none"> Total Autofinanciación / Total financiación del Departamento. Nº alumnos matriculados en tercer ciclo. Nº contratos investigación firmados. Ingresos por mecenazgo.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

OBJETIVOS	INDICADORES
Mejorar clases presenciales	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de opinión.
Mejorar régimen de tutorías	<ul style="list-style-type: none"> Nº de alumnos tutorizados por profesor.
Aumentar empleo de nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> Nº de prácticas con ordenador por alumno. Profesores que emplean nuevas tecnologías / Nº de profesores.
Incrementar intercambios de conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> Nº de publicaciones en colaboración con otros Departamentos o Centros.
Implantación Gestión por objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> Si / No.
Disminuir tiempo de ejecución tareas administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> Nº de tareas administrativas realizadas / tiempo empleado.
Incrementar contactos con sector empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> Nº de contactos directos con clientes o potenciales clientes.

PERSPECTIVA DE PERSONAL:

OBJETIVOS	INDICADORES
Formar al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de opinión. • N° de cursos de formación recibidos.
Incrementar medios informáticos.	<ul style="list-style-type: none"> • N° de ordenadores por alumno o profesor.
Motivar al personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Premios y/o gratificaciones de docencia e investigación. • N° de días de baja o cese del personal. • N° de sugerencias.
Incrementar las bases de datos bibliográficos.	<ul style="list-style-type: none"> • N° de libros-revistas / N° de profesores.
Incrementar dotación de PDI y PAS.	<ul style="list-style-type: none"> • N° de gestiones realizadas para mejorar el Ratio PDI y PAS por alumno.

4. CONCLUSIONES

La consecución de la calidad, reto unánimemente aceptado por nuestras universidades públicas y sus órganos descentralizados, requiere la implantación sistemática de nuevos enfoques de gestión siendo, a nuestro juicio, los modelos de gestión de la calidad total y los de gestión del conocimiento los que con más amplitud y coherencia iluminan el camino para alcanzar los fines estratégicos de una Universidad. De entre todos los modelos que se conocen hasta ahora de gestión estratégica que tienen como objetivo mejorar la calidad, nosotros apostamos por el Cuadro de Mando Integral, principalmente porque permite rediseñar y desplegar la estrategia de la institución, a corto y a largo plazo, haciéndola explícita para todos sus miembros, de manera que se aúnen los esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes y todo ello de forma integrada y coherente al tiempo que motivando y adiestrando permanentemente al personal.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

A.E.C.A. (2000): *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Documento nº 16 de Principios de Contabilidad de Gestión. A.E.C.A., Madrid, 2ª edición.

CÁCERES SALAS, J. y GONZÁLEZ LÓPEZ, M. J. (1998): “El papel de la Universidad en la creación de empresas”. *VII Jornadas de la Asociación de la Economía de la Educación*. Santander, octubre, pp. 71-78.

CÁCERES SALAS, J. (2000): “La gestión de la calidad en las Universidades Públicas Españolas: el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total”. *X Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica*. Vilamoura.

- CAVE, M., HANNEY, S., HENKEL, M. y KOGAN, M. (1997): *The Use of Performance Indicators in Higher Education. The Challenge of the Quality Movement*. Jessica Kingsley Publishers, Londres, 3ª edición.
- CHAVES GARCÍA, J. R.(1993): *Organización y gestión de las universidades públicas*. Promociones y Publicaciones Universitarias. Barcelona.
- COLOMINA MUÑOZ, C. L., NORVERTO LABORDA, M. C., ZORNOZA BOY. y CAMPOS FERNÁNDEZ, M. (1999): “ El cuadro de mando integral en un organismo público”, *VI Congreso Internacional de Costes, Costes y Estrategia empresarial*. Braga, septiembre.
- CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y CIENCIA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA. *Anteproyecto de la Ley Andaluza de Universidades*. [http://www3.cec.junta-andalucia.es/dgui/scripts/normativa/ante_lau.html]. 02/02/2003.
- CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y CIENCIA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA. *Modelo de Financiación de las Universidades Andaluzas*. [http://www3.cec.junta-andalucia.es/dgui/scripts/normativa/modelo_financiación.PDF]. 02/02/2003.
- CUERVO GARCIA, A.(1998): “ El valor de la Planificación estratégica en la Universidad”, *I Jornadas sobre Planificación Estratégica*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- DÁVILA, A. (1999): “Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral”, *Revista de antiguos alumnos del IESE*, septiembre.
- DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD (1997): *Reglamento del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Granada*, marzo.
- DOCHY, F. J. R. C., SEGERS, M. S. R. y WIJNEN, W. H. F. W., editores (1990): *Management Information and Performance Indicators in Higher Education: An International Issue*. Ed. Van Gorcum, Assem/Maastricht.
- DOPSON, S. y MCNAY, I. (1996): “Organizational Culture”, en WARNER, D. y PALFREYMAN, D. (ed.): *Higher Education Management. The Key Elements*. The Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham.
- GONZÁLEZ LÓPEZ M. J. (2001): *La incidencia de la función financiera en las políticas universitarias: propuesta y valoración de una metodología para la asignación descentralizada de recursos*. Tesis Doctoral. Granada.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1997): *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P.(2001): *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. BOE nº 307, de 24 de diciembre.

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2003): *La integración del Sistema Universitario Español en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior*, Documento-Marco, febrero. [http://www.univ.mecd.es/internacional/convergencia_europea.html]. 21/02/2003.
- MONTAÑANA RIERA, A. (1999): Control estratégico y control de la gestión ordinaria en las Universidades Públicas: la jerarquización de los indicadores. *XVII Jornadas de Gerencia Universitaria*. Valencia.
- MORA CORRAL, A. J. y VIVAS URIETA, C. (2000): “Aplicabilidad de técnicas de análisis de datos para el cuadro de mando integral”. *Auditoría Pública*, nº 21, septiembre.
- MORA CORRAL, A. J. y VIVAS URIETA, C. (2001): *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral*. AECA. Madrid.
- ROCKART, J. F. (1979): “Chief Executives Define Their Own Data Needs”, *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- SHEPKO, R. y DOUGLAS, B. (1998): “Reframing for Crisis”. *Business Officer*, diciembre. [<http://www.nabuco.org/website/members/bomag/9812/benchmarking.html>]. 05/03/2002.
- STEWART, A.C. y CARPENTER-HUBIN, J. (2000): “The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Rankings”, *Planning for Higher Education*, invierno, pp. 37-42.
- STONER, J.A.F., FREEMAN, R.E., y GILBERT, D. R.,(1996): *Administración*. Prentice Hall, México.
- UNIVERSIDAD DE GRANADA (1985): *Estatutos de la Universidad de Granada*. [<http://www.ugr.es/%7Eofinfo/Estatuto.htm>]. 23/02/2003.
- YOUNG, R. J. (1999): *Balanced Scorecard: A systems approach to higher education*.