

# BALANCED SCORECARD-BSC O CUADRO DE MANDO INTEGRAL-CMI PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

## RESUMEN

La Educación Superior procura nuevos paradigmas de calidad, entendida ésta como la pertinencia social a la necesidad de encontrar nuevas formas y mecanismos para adaptar las funciones universitarias a las exigencias sociales del entorno, dejando en un segundo plano las exigencias del mercado.

La administración estratégica procura el comportamiento que tienda a la consecución de resultados globales y que en la mayoría de casos para la universidad pública son exigencias sociales.

En base al Quinto Plan de Desarrollo 2008 - 2013, se ha diseñado la implementación del sistema denominado Balanced Scorecard - BSC o Cuadro de Mando Integral - CMI, mismo que mediante el uso de indicadores de desempeño sistémicos, guiará la consecución de los objetivos estratégicos, permitiendo - en el mediano y largo plazo- el cumplimiento de la visión estratégica de la UNL.

El presente trabajo plantea 28 indicadores de desempeño en el BSC o CMI en las perspectivas de: a) aprendizaje y crecimiento, b) procesos internos, c) financiero, y d) estudiantes.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las universidades ecuatorianas han coinci-

dido en sus propuestas, determinando prioritario enfocar todos los esfuerzos a promover nuevos paradigmas que permitan conciliar con las experticias de universidades de mayores logros en cuanto a conocimiento e investigación, facilitando adaptar a nuestra realidad metodologías probadas.

En tanto que, el Gobierno Nacional ha definido como una de sus prioridades impulsar la transformación del sistema de educación superior, que ponga a las instituciones y organismos que lo conforman a tono con el nuevo modelo institucional que define la Constitución de la República y especialmente con los retos que el Ecuador debe enfrentar para construir una mejor sociedad.

Desde estos puntos de vista se requieren innovaciones en todos los ámbitos de la administración universitaria, por lo que se ha visto la necesidad de buscar la mejora continua en eficacia, eficiencia, efectividad y economía para encaminarla a niveles de excelencia.

Para lograr y mantener la calidad de la educación, ciertos elementos son especialmente importantes, como el caso de la selección esmerada del personal docente y su perfeccionamiento constante, elevando periódicamente el nivel de formación, incluida la metodología del proceso pedagógico, así

como también la movilidad interna y externa entre los establecimientos de educación superior.

## 2. LA ADOPCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La construcción del Quinto Plan de Desarrollo Institucional 2008 - 2013, se realizó, principalmente, a través del proyecto "Construcción del Plan General de Desarrollo de la Universidad Nacional de Loja 2008 - 2013", que constituyó la estrategia institucional para planificar, ejecutar, evaluar y reafirmar, con los gestores del quehacer universitario, el compromiso institucional de trabajar por el mejoramiento sostenido de los procesos de formación profesional, en todos los niveles y modalidades de estudios. El Quinto Plan fue aprobado por la Junta Universitaria, en mayo de 2009.

## 3. BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La medición de la eficiencia y rendimiento de la organización es uno de los retos más críticos a los que se enfrentan las universidades, ya que puede tener un papel clave en aspectos como el cumplimiento de planes estratégicos y planes operativos anuales, la evaluación del logro de los objetivos, o

el nivel de desempeño de los directivos y empleados, entre otros.

Por todo ello se aboga por la inclusión de indicadores no financieros relevantes que reflejen los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, que permitan la toma de decisiones y el control o evaluación.

Un modelo de uso en la actualidad por sus diferentes ventajas es la herramienta denominada Balanced Scorecard - BSC o Cuadro de Mando Integral - CMI, aunque su diseño, como el de cualquier sistema de información, dependerá de múltiples variables, y podrá tener diversos grados de sofisticación y formalización.

En el BSC los diferentes indicadores (financieros y no financieros) estarán claramente alineados y coordinados, ya que deben reflejar las relaciones causales (causa - efecto) tendientes al logro de los objetivos de la organización.

El BSC gestiona las estrategias organizacionales a largo plazo, es decir, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como:

- Aclarar y traducir la estrategia para transformar la misión en visión.
- Comunicar y vincular los objetivos estratégicos

cos e indicadores.

- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Incrementar la realización y formación estratégica.

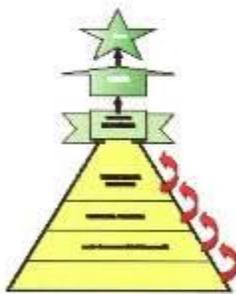


Figura 1: Perspectivas del BSC o CMI para una institución universitaria de carácter social, para alcanzar el cumplimiento de la visión.

El BSC, propuesto para instituciones universitarias de carácter público, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- a) Los estudiantes
- b) Las finanzas
- c) Los procesos internos, y
- d) La formación y crecimiento

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

- a. A partir de su visión, de su misión, sus valores o sus macroobjetivos.
- b. Los análisis estratégicos sobre competitividad y posicionamiento.
- c. Los análisis sobre la oferta académica y la conducta del estudiante.
- d. Los análisis internos sobre excelencia operativa,

el valor agregado, calidad de la educación y la rentabilidad social.

e. Los procesos de cambio como fusiones, escisiones, alianzas, esfuerzos de crecimiento inorgánico, diversificación, de la oferta académica, integración vertical u horizontal, etc.

f. Análisis del entorno, en cuanto a las tendencias legales, políticas, sociales, económicas y sectoriales, nacionales o internacionales.

#### 4. ÁRBOL CAUSA EFECTO DE OBJETIVOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

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

En la Figura 2 se muestra el árbol causa efecto (mapa estratégico) aplicado a la Universidad Nacional de Loja, en el mismo se considera en primer lugar la perspectiva de aprendizaje

y crecimiento que esta enfocada a los recursos humanos (parte inferior), a continuación y en orden ascendente la perspectiva de procesos internos, seguido de financiera y estudiantes.

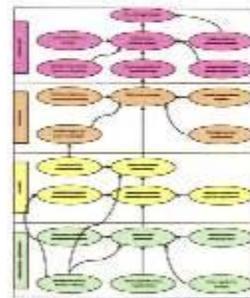


Figura 2: MAPA ESTRATÉGICO. Árbol causa efecto para la Universidad Nacional de Loja

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

#### 6. CONCLUSIONES

El BSC o CMI es una herramienta de control complementaria al planeamiento estratégico que guía, mediante la medición de indicadores de desempeño, el cumplimiento de los objetivos estratégicos para arribar a la visión organizacional.

El BSC para la UNL tiene cierta dificultad en encontrar las relaciones causa efecto en consideración que su plan estraté-

gico no tiene la estructuración de esta herramienta, especialmente en la perspectiva financiera.

El BSC es una herramienta sistémica para el mejoramiento de la calidad de la educación superior mediante el monitoreamiento de los principales indicadores que conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

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

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

#### 7. RECOMENDACIONES

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

Adoptar por parte de las universidades al BSC como la herramienta idónea para el cumplimiento de los planes estratégicos y mejora de la calidad de los servicios educativos superiores.