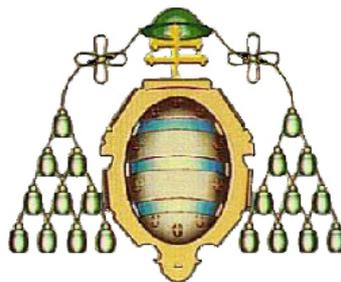


IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

- MÁSTER SIAC -



**UNIVERSIDAD
OVIEDO**

**Alumno: Tomás Ramón Rivas
Tutor: Ángel Machado Cabezas**

16/07/2012

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| 2. BREVE HISTORIA DEL CMI..... | 4 |
| 3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES | 6 |
| 3.1 MISIÓN | 6 |
| 3.2 VISIÓN | 6 |
| 3.3 VALORES | 8 |
| 4. ANÁLISIS DAFO..... | 9 |
| 4.1 FORTALEZAS | 9 |
| 4.2 DEBILIDADES | 9 |
| 4.3 AMENAZAS | 9 |
| 4.4 OPORTUNIDADES | 10 |
| 4.5 PROPUESTAS DE MEJORA | 10 |
| 5. MAPA PLAN ESTRATÉGICO..... | 10 |
| 5.1 FINANCIERA | 11 |
| 5.2 CLIENTES | 11 |
| 5.3 PROCESO INTERNO | 11 |
| 5.4 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | 12 |
| 5.5 MAPA ESTRATÉGICO | 12 |
| 6. FACTORES CLAVE | 14 |
| 7. OBJETIVOS E INDICADORES..... | 15 |
| 7.1 PERSPECTIVA FINANCIERA | 15 |
| 7.2 PERSPECTIVA DE LCLIENTE | 16 |
| 7.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS | 16 |
| 7.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | 17 |
| 8. IMPLANTACIÓN Y LÍNEAS FUTURAS..... | 17 |
| 8.1 IMPLANTACIÓN | 17 |
| 8.2 LÍNEAS FUTURAS | 19 |
| 9. CONCLUSIONES..... | 20 |
| 10. BIBLIOGRAFÍA..... | 22 |

1. INTRODUCCIÓN

En las Universidades públicas el objetivo clásico empresarial de maximización del beneficio se queda en un segundo plano en beneficio de prestar una serie de servicios, principalmente educación e investigación, a la sociedad de la mejor forma posible, con calidad y eficiencia para satisfacer las cada vez mayores demandas de los ciudadanos de su área de influencia.

Por tanto, por un lado el ámbito financiero va a actuar como una limitación a la hora de gestionar los recursos con los que se dispone, y no desde una perspectiva de enriquecimiento financiero al uso.

En cuanto al tema financiero, las entidades públicas son la base económica de las Universidades públicas. Éstas compiten en calidad con las privadas.

Por otro lado, toma especial relevancia la perspectiva cliente-usuario. La demanda de los usuarios dependerá de la calidad de los servicios ofertados, convirtiéndose de ésta manera, la perspectiva cliente-usuario en el factor clave del éxito de la institución.

En el presente trabajo, exponemos la utilidad que puede aportar un Cuadro de Mando Integral (CMI) a la hora de la gestión de una Universidad como la de Valladolid.

El CMI aborda gran parte de las perspectivas desde las que podemos gestionar este tipo de entidades públicas, diferenciando dentro de cada una de ellas unidades de autogestión y a su vez estableciendo una serie de indicadores que nos sirvan para la medición y control de los procesos y la interrelación entre las diferentes unidades o perspectivas.

El CMI emplea indicadores tanto financieros, obtenidos principalmente de la Contabilidad, como no financieros, seleccionados 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 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.

Otro punto a tener en cuenta se trata del entorno en el que nos movemos. Las características socio-económicas influyen en la consecución de nuestros objetivos.

2. BREVE HISTORIA DEL CMI

El Cuadro de Mando Integral nace en un contexto eminentemente práctico y fue inicialmente desarrollado en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992. Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros generadores del resultado de la organización.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño que son:

- Resultados Financieros
- Satisfacción de Clientes/ Usuarios
- Procesos Operativos Internos
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados
- Desarrollo de los empleados (competencias)

Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

En ocasiones se define que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Ésta es una característica importante, pero no la más relevante.

Ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la dirección científica, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Una definición tan limitada, merecía una opinión desfavorable. Si este fuera el caso, el Cuadro de Mando Integral sólo sería un

nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas.

A través de las aportaciones doctrinales de J.R. Suizer (1976), podemos afirmar que esta herramienta tiene su origen a mediados del siglo XX según Suizer; es en Francia donde mayor repercusión ha tenido, aún cuando el concepto propiamente dicho de Cuadro de Mando de la Empresa aparece en E.E.U.U. alrededor de 1948.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono Tableau de Bord, que traducido literalmente, vendría a significar algo así como tableros de mando o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

Las empresas deberán sobrevivir y prosperar en la nueva era tecnológica, deben utilizar sistemas de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades.

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

El modelo de CMI difundido por Robert Kaplan y David Norton. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la empresa desde cuatro perspectivas vitales (Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento).

El CMI es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

El Sistema de Control de Gestión debe tener la capacidad de generar información de carácter predictivo, para enfrentar el actual reto estratégico al que se enfrentan las empresas, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo, global y competitivo.

Según Kaplan y Norton las mediciones son importantes, pues si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocios, en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución.

Lo anteriormente planteado puede resumirse de forma esquemática de la siguiente manera: un factor clave es aquel que se considera crítico para la empresa en el largo plazo, permitiéndole aumentar y/o mantener su ventaja competitiva como afirman Kaplan y Norton (2001).

3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

3.1 Misión

La Universidad de Valladolid (UVA) es una institución de servicio público, integrada por cuatro campus, situados en las ciudades de Palencia, Segovia, Soria y la propia Valladolid, abierta a los múltiples saberes, que aúna tradición secular e innovación científica y pedagógica. Su Misión es la formación integral de sus estudiantes, la investigación y la difusión del conocimiento con la finalidad de liderar el desarrollo

científico y cultural de la sociedad. Liderar el proyecto investigador y formador del área geográfica en la que se desarrolla su trabajo. Resumiendo, la misión de la UVA debe responder a tres preguntas básicas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué hacemos lo que hacemos?

3.2 Visión

La UVA quiere ser percibida en 2014 como una institución:

- ✓ Dotada de un eficaz sistema de dirección estratégica.
- ✓ Que da cobertura a las necesidades de todos los grupos que interactúan con ella en el entorno.
- ✓ Que dispone de una oferta formativa de grado, postgrado y doctorado de calidad, unida a una amplia variedad de títulos propios.
- ✓ Que persigue la formación integral de los estudiantes y busca la actualización continuada de los conocimientos de grupos que requieran de su ayuda.
- ✓ Que se ha convertido en un referente nacional e internacional por su actividad investigadora, y por la transferencia de los resultados de esa actividad.
- ✓ Que dispone de una plantilla motivada, cualificada, correctamente retribuida y en reciclaje constante y, con reconocimiento social.
- ✓ Que gestiona sus recursos con calidad, contribuyendo a su suficiencia financiera.
- ✓ Con un elevado compromiso social en todo su entorno.

- ✓ Un lugar abierto a todas las corrientes del pensamiento.
- ✓ Generación y aplicación de un elevado número de conocimientos científicos y tecnológicos.
- ✓ Con interacción empresarial.

3.3 Valores

Los valores son los principios, creencias y actitudes que deben regular el comportamiento de la institución y configurarse en el marco de referencia que inspire nuestro trabajo según estudios de Jordi Turull y Negre (2003). En la UVA son:

- ✓ Autonomía. Capacidad para decidir libre y democráticamente el rumbo de la institución y de las personas que la componen.
- ✓ Calidad. Excelencia en los procesos y en los resultados, medida con indicadores objetivos y con el grado de satisfacción de la sociedad y de la comunidad educativa.
- ✓ Conciencia crítica. Capacidad de analizar e interpretar hechos y procesos para contribuir al desarrollo integral de la sociedad.
- ✓ Cooperación. Capacidad de conciliar el interés propio con el interés general mediante el trabajo conjunto con otras personas e instituciones.
- ✓ Dinamismo. Capacidad de percibir, entender, anticipar y asumir los cambios para dar respuesta a las necesidades de la sociedad.
- ✓ Eficacia. Consecución de los objetivos previstos mediante la optimización de los recursos y el cumplimiento satisfactorio de la demanda social.
- ✓ Responsabilidad social. Compromiso de transparencia en la rendición de cuentas de nuestras actividades a la sociedad por el adecuado uso de los recursos que pone a nuestra disposición.
- ✓ Formación. Instruir en las distintas ramas del conocimiento, formando nuevos profesionales para el mundo laboral y de la investigación.
- ✓ Honestidad y transparencia. La Universidad debe ser transparente en todas sus acciones así como actuar de forma honesta con toda su comunidad.
- ✓ Lealtad y compromiso. Procurar que todo miembro de la comunidad universitaria consiga su realización en su máxima plenitud, utilizando todos los medios posibles al alcance.
- ✓ Solidaridad. La universidad debe tener una parte solidaria hacia los más desfavorecidos, aunque no pertenezcan a la comunidad estudiantil.

4. ANÁLISIS DAFO

Para la realización de un Cuadro de Mando Integral partimos de la base de un estudio de autoevaluación previo de la Universidad de Valladolid (UVA).

El análisis DAFO se realiza observando y describiendo (es un análisis cualitativo) las características de nuestra Universidad y del entorno en el cual se encuentra. El análisis DAFO nos permite detectar las Fortalezas de nuestra organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades de nuestra organización y las Amenazas en el entorno como así lo define Francisco Amo Barayvar (2011).

4.1 Fortalezas:

- ✚ Universidad afianzada en el entorno.
- ✚ Alta cualificación de su plantilla.
- ✚ Reconocimiento a nivel nacional de su calidad docente (año 2011)
- ✚ Varios Campus en provincias limítrofes donde carecían de Universidad propia.
- ✚ Amplia oferta formativa.
- ✚ Amplio poder investigador

4.2 Debilidades:

- ✚ Escasez de medios materiales
- ✚ Escasa formación práctica al alumnado
- ✚ Escasez de cursos de formación y actualización para el profesorado
- ✚ Falta de publicidad de la labor investigadora
- ✚ Baja ocupabilidad de las universidades

4.3 Amenazas:

- ✚ Creciente competencia con otras Universidades regionales (apertura reciente de Universidad privada)
- ✚ Creciente competencia con otras Universidades nacionales e internacionales.
- ✚ Descenso de población joven

- ✚ Financiación pública afectada por los recortes presupuestarios
- ✚ Limitación en los recursos públicos
- ✚ Realización de los planes de estudios por parte de los profesores, prevaleciendo en muchos casos sus propios intereses

4.4 Oportunidades:

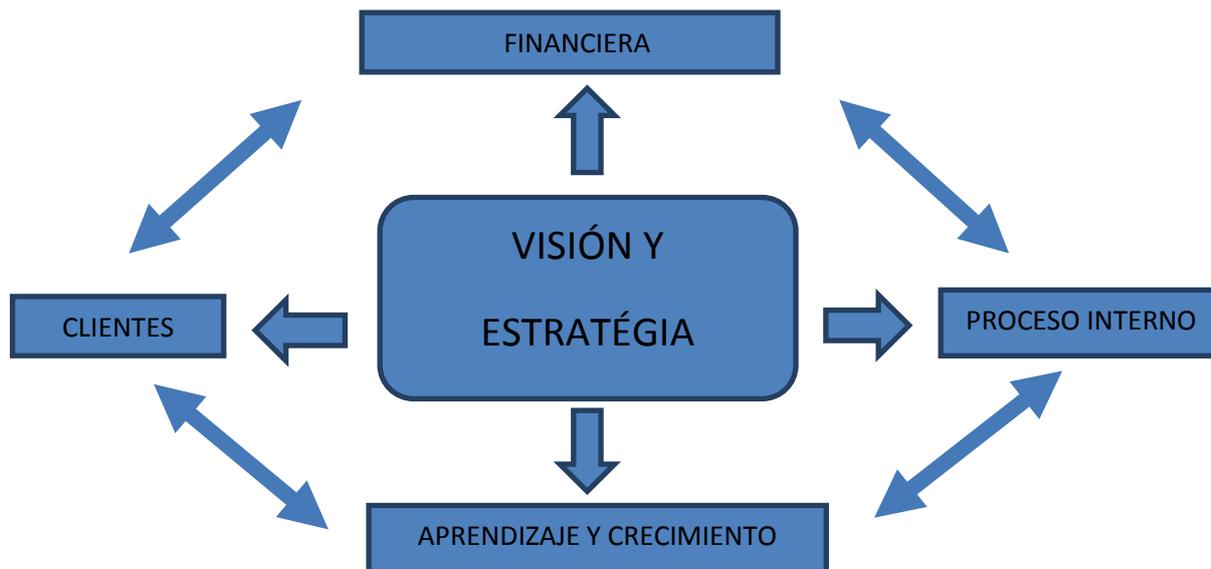
- ✚ Introducción de planes con el objetivo de mejora de la calidad
- ✚ Aumento de la demanda de formación de calidad por la sociedad
- ✚ Creciente incorporación de población adulta (mayores de 25 años), debido a situación económica y laboral actual
- ✚ Acuerdos con universidades en el ámbito europeo, a través de intercambio de alumnado y profesorado

4.5 Propuestas de Mejora:

- ✚ Coordinación de asignaturas para evitar el solapamiento, la duplicidad de recursos y la mejora de horarios, tanto para el alumnado como para el profesorado
- ✚ Mejora de los métodos docentes
- ✚ Apertura de la universidad a otras regiones o países.
- ✚ Evaluación continua del aprendizaje del alumnado
- ✚ Evaluación continua del proceso docente

5. MAPA PLAN ESTRATÉGICO

Las perspectivas más importantes desde las que se suele contemplar cualquier organización tal y como recogen Kaplan y Norton (1997, p.31), son las siguientes:



5.1 Financiera:

Persigue aumentar la rentabilidad y riqueza del negocio para sus propietarios. Se estudia la eficiencia del uso de los fondos así como el manejo de los activos, creando un crecimiento sustentable. Los indicadores reflejarán en qué medida la organización está creando valor agregado.

5.2 Clientes:

Pretende satisfacer las necesidades del cliente, ofreciéndole productos y servicios de calidad, para conseguir una buena imagen de la empresa y se pueda fidelizar al cliente otorgándole beneficios continuos. Los indicadores medirán en qué grado la empresa cumple sus objetivos en relación a la competencia.

5.3 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. Realizar una innovación para conseguir una mejora del valor organizacional. Los indicadores nos medirán, básicamente, la productividad y calidad alcanzada por la empresa.

5.4 Aprendizaje y crecimiento:

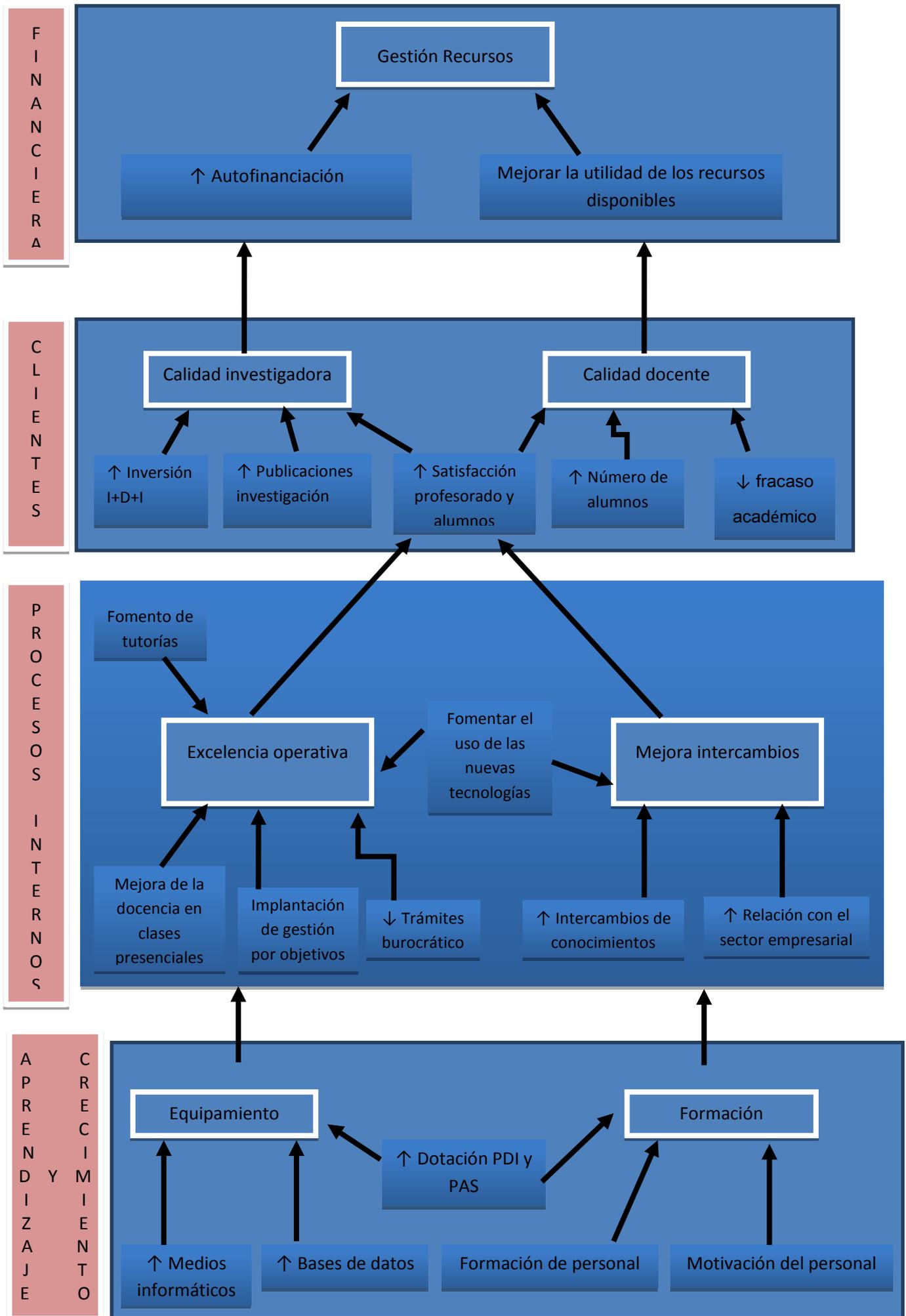
Para implantar cualquier cambio las personas y los recursos son la clave para el éxito, por lo tanto, esta perspectiva se refiere a qué es lo que necesitamos cambiar o modificar tanto de nuestros recursos materiales como humanos para conseguir los objetivos de los procesos internos, clientes y financiera, con el fin de que los objetivos fijados a largo plazo puedan ser alcanzados.

Mediante el desglose de la visión y la estrategia en estas 4 perspectivas, la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización. El mapa estratégico con sus relaciones causa-efecto permite a la dirección visionar los efectos de la estrategia sobre las diferentes perspectivas propuestas, realizándose un ejercicio de re-análisis, re-definición y confirmación de la estrategia.

El primer paso para diseñar el Cuadro de Mando Integral pasa por elaborar el Mapa Estratégico de la empresa u organización. El mapa estratégico nos permite describir y comunicar nuestra estrategia en un marco formal. Recordemos que el gran fallo de las estrategias reside en su ejecución, la descripción de nuestra estrategia es el primer paso para poder ejecutarla con éxito. El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral nos permite describir la estrategia y realizar el primer paso para ejecutar con éxito nuestra estrategia en toda nuestra organización.

5.5 Mapa estratégico

A continuación, vamos a exponer nuestro ejemplo de mapa estratégico para esta Universidad, resaltando los puntos más importantes según las 4 perspectivas, dándole una importancia especial a los factores clave de nuestra organización.



6. FACTORES CLAVE

Los factores clave son las variables básicas de cada perspectiva, o de alguna de ellas, sobre las que es necesario actuar para tratar así de lograr los objetivos estratégicos fijados, definidos así por Nogueira rivera, D. el al. (2003). Indican los valores que deben alcanzar dichas variables para lograr el éxito.

- 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 generar recursos. Conseguir generar una serie importante de recursos para abordar la autofinanciación.

- Factores clave asociados a la perspectiva del cliente:
 - Calidad docente. Un sistema de calidad en la docencia, además de cumplir uno de los objetivos sociales principales de la Universidad, dará prestigio a sus titulaciones y atraerá a más alumnado en el futuro.
 - Calidad investigadora. Al igual que el anterior supondrá un buen cumplimiento de su otro gran objetivo, a la vez que mejora su prestigio tanto a nivel internacional como a nivel local, facilitando la captación de recursos vía proyectos de investigación, colaboraciones con empresas, etc.

- Factores clave asociados a los procesos internos:
 - Excelencia operativa. Conseguir que toda la comunidad de la UVA otorgue como un valor añadido su buen funcionamiento en planificación y desarrollo de las tareas más comunes tipo administrativas, docentes, etc...
 - Aumento de relaciones e intercambios. Tanto a nivel profesional (trabajadores, empresas...) como estudiantil, aumentarán 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.
 - 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.

7. OBJETIVOS E INDICADORES

7.1 PERSPECTIVA FINANCIERA:

| OBJETIVOS | INDICADORES |
|--|---|
| Maximizar el uso de los recursos disponibles | <ul style="list-style-type: none"> • Gasto total /nº alumnos • Gasto en docencia/nº alumnos • Nº horas docencia/nº alumnos |
| Incrementar la autofinanciación | <ul style="list-style-type: none"> • Autofinanciación/Total financiación |
| Financiación para proyectos | <ul style="list-style-type: none"> • Euros recibidos mediante subvención para proyectos |

7.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

| OBJETIVOS | INDICADORES |
|---------------------------------|--|
| Aumentar el número de alumnos | <ul style="list-style-type: none"> • Número créditos matriculados |
| Aumento satisfacción profesores | <ul style="list-style-type: none"> • Resultados medios de las encuestas de calidad a profesores |

| | |
|---|--|
| Disminución del fracaso académico | <ul style="list-style-type: none"> • Créditos aprobados/matriculados • Alumnos matriculados en primera y sucesivas convocatorias |
| Cubrir necesidades del entorno y usuarios | <ul style="list-style-type: none"> • Número cursos • Volumen de contratación con empresas |
| Aumento satisfacción alumnos | <ul style="list-style-type: none"> • Resultados medios de las encuestas de calidad a alumnos |
| Intercambios internacionales | <ul style="list-style-type: none"> • Número de intercambios internacionales de estudiantes y profesores |

7.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

| OBJETIVOS | INDICADORES |
|--|---|
| Mejora de la docencia clases presenciales | <ul style="list-style-type: none"> • Resultados obtenidos en encuestas de calidad |
| Fomento de tutorías | <ul style="list-style-type: none"> • Número alumnos tutorizados por profesor |
| Fomentar el uso de las nuevas tecnologías | <ul style="list-style-type: none"> • Número de ordenadores por alumno • Profesores afines al uso de nuevas tecnologías/Total profesores |
| Aumento en los intercambios de conocimientos | <ul style="list-style-type: none"> • Número de publicaciones realizadas en colaboración con otras universidades |
| Implantar la gestión por objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Sí/No |
| Calidad de los servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Número de reclamaciones |
| Aumentar relación con el sector empresarial | <ul style="list-style-type: none"> • Número contactos directos con potenciales clientes |

| | |
|------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Número de alumnos que realizan prácticas de empresa |
| Servicio de aulas de estudio | <ul style="list-style-type: none"> • Número de personas que las usan |
| Servicio de conserjería | <ul style="list-style-type: none"> • Número de consultas recibidas |
| Servicio de Parking | <ul style="list-style-type: none"> • Número de plazas por alumno • Número de plazas por profesor |

7.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

| OBJETIVOS | INDICADORES |
|---------------------------------|---|
| Formación de personal | <ul style="list-style-type: none"> • Número cursos de formación |
| Incremento medios informáticos | <ul style="list-style-type: none"> • Número ordenadores/alumno |
| Motivación del personal | <ul style="list-style-type: none"> • Premios a la investigación • Número de días de baja • Número de sugerencias aceptadas |
| Aumentar las bases de datos | <ul style="list-style-type: none"> • Número libros y revistas nuevas |
| Incremento dotación a PDI y PAS | <ul style="list-style-type: none"> • Número gestiones de mejoras |

8. IMPLANTACIÓN Y LÍNEAS FUTURAS

8.1 IMPLANTACIÓN

Para la implantación del CMI en una universidad pública, ésta puede dividirse en 10 etapas más la gestión del proyecto y la gestión del cambio que se irán realizando constantemente durante todo el proceso. No existe una metodología estándar para la implantación pero sí existen algunas pautas generales.

Es frecuente que mientras se esté realizando la implantación tecnológica y la implantación del plan de acción se esté diseñando el mapa estratégico/objetivos/indicadores de las facultades/escuelas universitarias, departamentos y servicios donde se quiera implantar.

Esta metodología pretende ser un modelo tipo y deberá ser adaptada a la realidad y necesidades de cada universidad con las condiciones de cada entorno.

- El CMI es algo más que una herramienta para hacer frente al presente ya que tiene implicaciones de futuro, al definir objetivos estratégicos y factores clave con los cuales la organización quiere hacerlo mejor que las demás.
- Las perspectivas que fije deben adaptarse a su proyecto organizativo, siendo fundamental que exista una interrelación entre las mismas.
- No debe pensarse que los indicadores sirven para todo tipo y tamaño de empresas u organizaciones, sino que deben adaptarse a la medición de sus objetivos. Son mejores los que surjan de un proceso de reflexión interna. Incluso, no todos los indicadores son para toda la vida, sino que deberán adaptarse o cambiarse según las necesidades, siendo fundamental las relaciones causa-efecto entre los mismos.
- La ventaja de un CMI reside en el proceso de creación, ya que es una forma efectiva de expresar la estrategia y visión de la empresa en términos tangibles y de obtener el apoyo necesario de todos los niveles de la organización. El éxito final dependerá de si los trabajadores se ven o no identificados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- El proceso de implantación puede ser largo, pero no hay que esperar a tener "todo perfectamente definido" para empezar a establecerlo. Por ejemplo, puede iniciarse teniendo entre un 30% o un 50% de las medidas definidas como aconseja Antonio Dávila (1999).
- Disponer de un software para su aplicación no implica que lo resuelva todo. Lo que se incorpora a estos sistemas, no es más que el resultado de un proceso de pensamiento y diálogo estratégico que debe darse antes y después de adquirir el software.

Objetivos:

- ✓ Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- ✓ Tener una herramienta de control que permitiera la toma de decisiones de manera ágil.
- ✓ Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- ✓ Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.
- ✓ Que los directivos tuvieran la información necesaria en cada momento para la toma de decisiones

8.2 LÍNEAS FUTURAS

- Las líneas futuras del CMI aplicado a esta Universidad de Valladolid las vamos a dirigir hacia Programas de calidad y mejora de la gestión de las universidades públicas españolas. Las universidades públicas españolas en los últimos años se han tenido que embarcar en programas de mejora de la calidad ya que así les ha venido marcado por el Plan de Calidad de las Universidades.

Cabría preguntarse si han sido realmente efectivos éstos programas de mejora de la calidad. ¿Las universidades públicas españolas han optimizado sus costes, han mejorado su gestión y han conseguido niveles más altos en la satisfacción de sus usuarios? ¿O en muchos casos ha sido un ejercicio más institucional que práctico para conseguir una certificación de calidad?

- La Nueva financiación para las universidades públicas. Desde hace unos años la universidad española (como casi todas las universidades europeas) se ha enfrentado con un entorno en el que cada vez recibe menos recursos del públicos debido a la crisis financiera, y en el que tiene una mayor competencia en su negocio tradicional por instituciones privadas que luchan contra las públicas ofertando mejoras en calidad y empleo. Por ello, uno de los grandes retos de la universidad pública del futuro es la búsqueda de nuevas fuentes de financiación.
- Aplicar el CMI para maximizar los recursos. Hoy en día, existe una amplia variedad de universidades que poseen una gran gama de titulaciones. Por ello,

el CMI debe “ayudar a gestionar los recursos de los que dispone la universidad con el fin de poseer la mayor cuota de mercado posible de clientes (estudiantes, empresas, etc....)” (Jaramillo Martínez, A.A. (2001)).

9. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones alcanzadas de la realización de este trabajo se resumen a continuación.

Las universidades se encuentran inmersas en un entorno cada vez más competitivo, caracterizado por una creciente internacionalización y demanda de la educación superior, donde gestionar adecuadamente el capital intelectual de las universidades llega a ser crítico.

El creciente interés en las instituciones de educación superior por gestionar adecuadamente su capital intelectual es debido a que su principal activo reside en la creación, desarrollo y difusión del conocimiento.

En concreto, la universidad lo que produce es conocimiento, bien sea a través de la investigación científico-técnica (resultados de investigación, publicaciones, etc.) o bien a través de la docencia. Asimismo, los recursos más valiosos de una universidad son sus docentes, investigadores, gestores y estudiantes con sus relaciones y rutinas organizacionales.

Quizá debido a que sus principales inputs y outputs son básicamente intangibles, existen pocos instrumentos para medirlos adecuadamente y gestionarlos. De hecho, hasta el momento solamente unas pocas universidades se han lanzado al desafío de intentar medir, gestionar y presentar información sobre su capital intelectual.

El Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas que aportan una visión integral de los sistemas de medición para la gestión, incorporando además de los aspectos financieros, elementos tales como el mercado, los recursos humanos o los procesos internos que condicionan la obtención de resultados económicos por parte de la organización.

De este modo, el CMI integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las

interdependencias entre sus elementos, en coherencia con la estrategia y la visión de la organización. Por lo tanto, el CMI supone un avance respecto a los tradicionales modelos de gestión financieros, ya que comienza a tener en cuenta los recursos intangibles.

La elección del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión de intangibles en las universidades se debe a que, hoy por hoy, es considerado como una de las herramientas más eficaces para implantar y hacer operativa la cultura de la calidad y el incremento del rendimiento, y a que ya ha sido implementado con éxito en algunas universidades.

La experiencia ganada del estudio de este caso realizado en este trabajo nos proporciona una base explicativa de cómo las universidades están midiendo y gestionando su capital intelectual. En concreto hemos constatado que en la elaboración del Cuadro de Mando Integral es necesario partir de la visión y estrategia de la institución. Con este fin, un importante paso de inicio es el desarrollo de un Plan Estratégico institucional que recoja los objetivos y estrategias a largo plazo, así como las líneas de trabajo.

La construcción del modelo se hace de tal forma que los indicadores diseñados para cada caso particular, mantengan entre ellos una fuerte conexión, planteada en forma de relaciones de causa-efecto a lo largo de la cadena de valor objeto de análisis. Tales indicadores pueden ser de tipo cualitativo (encuestas de opinión realizadas al personal docente e investigador, al personal de administración, a los alumnos, a las empresas, etc.) o cuantitativo. Una vez definido el conjunto de indicadores para cada perspectiva, éstos se registran con valores históricos, se comparan con una meta o indicador objetivo y con el valor que resulte de las mejores prácticas. Finalmente, es necesario realizar una revisión periódica del modelo con el fin de adaptarlo a nuevos desafíos.

Por último, cabe señalar que el compromiso institucional resulta esencial de cara a desarrollar una adecuada gestión del capital intelectual en las universidades.

10. BIBLIOGRAFÍA

Amo Barayvar, Francisco (2011). *El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard*. Editorial ESIC

Balanced Scorecard Collaborative Inc, *Balanced Scorecard Functional Standards*. Mayo 2000. Disponible en <http://www.bscoll.com> (consultado el 10 mayo 2012)

Dávila Antonio, 1999. *El Cuadro de Mando Integral*. Revista de Antiguos Alumnos del IESE-Sept. 1999

Jaramillo Martínez, A. A. (2001). *Aplicación del Balanced Scorecard en el sector educativo*. Dossier del II Congreso Internacional de Tablero de Comando, Argentina

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.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2006) *Alignment: Como alinear la organización a la estrategia a través del Cuadro de Mando*. Edición Gestión 2000.

Lefcovich, Mauricio. Kaizen, 2003. *La mejora continua y el Cuadro de Mando Integral*. Gestiópolis.

Nogueira Rivera, D. et al. (2003). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana. Cuba.

Participantes del diplomado de finanzas, 2005. Universidad de Carabobo. *Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* Disponible en <http://www.franciscocontreras.com.ve/CGPM/RESUMEN%20CMI.pdf> (consultado el 24 junio 2012).

Turull i Negre Jordi, 2003. *El cuadro de mando integral en la administración pública*. VIII Congreso Internacional del CLAD. Panamá Oct. 2003.