

Balance Scorecard en Instituciones de educación Superior

*Mg.(c) Carlos Caro A.
Email:cjcaroa@gmail.com*

Resumen

Las Universidades Públicas son organizaciones que deben adaptarse permanentemente al cambio y a los procesos de modernización de la educación, con el fin de seguir siendo una entidad de alta calidad y competencia. Con el presente trabajo se presenta una propuesta sobre la manera de implementar y operativizar el BALANCED SCORECARD en este tipo de organizaciones, lo cual corresponde a una primera aproximación, y que propone sea profundizado en instancias posteriores.

El **Balance Scorecard**, en adelante, **BSC**; es una herramienta de planificación y gestión que nos ayuda a expresar estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño.

Palabras clave: Perspectivas, Cuadro de Mando, Indicador, Plan Estratégico.

Abstract

Public universities are organizations that are continually adapted to change and modernization of education, in order to remain a high-quality organization and competition. In this study a proposal on how to implement and operationalize the Balanced Scorecard in these organizations is presented, which corresponds to a first approximation, and is proposing deepened in subsequent instances.

The Balance Scorecard, hereinafter, BSC; It is a planning and management tool that helps us express strategies specific objectives whose achievement is measurable through a set of performance indicators.

Work with a study of the strengths and weaknesses, the main stakeholders, the market and your competition was started. It developed institutional and departmental strategic objectives which will be measured by indicators established for each level, and finally operational and representative for college's processes are proposed.

Key Words: Perspective, Balanced Scorecard, Indicator, Strategic Plan.

Problemás a Resolver

1.1 ¿Es factible implementar un sistema de gestión tan propio de las empresas privadas y con fines de lucro en una institución de educación superior de carácter pública?

1.2 ¿Considerando la estructura departamental y de gestión del modelo universidad, es posible obtener resultados que sean valiosos para mejorar la estrategia de la institución?

1.3 ¿Es posible demostrar que el Balance Scorecard no depende del tipo de organización, sino de los problemas a los que se enfrenta?

Introducción

Las Instituciones de Educación Superior como cualquier otra organización, deben ser conscientes que están en un medio cambiante, de competencia y con una oferta superior a la demanda, por lo tanto, necesitan anticiparse al impacto de los grandes cambios futuristas creando e innovando sus propios instrumentos de gestión e implementando estrategias que les permita alcanzar los resultados propuestos institucionalmente.

El **Balanced Scorecard (BSC)** es una herramienta de gran utilidad para la **gestión estratégica** que se basa en la **medición de objetivos**, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo una serie de **relaciones de causa efecto** a través del mapa estratégico desde cuatro perspectivas diferentes: financiera, usuarios (alumnos), procesos internos y aprendizaje.

El BSC **traduce la estrategia en objetivos** directamente relacionados y que serán **medidos a través de indicadores** alineados a iniciativas. El éxito de su implementación radica en la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

El BSC muestra una metodología que **vincula la estrategia de la organización con la acción**, lo que da como resultado una **serie de beneficios** para las organizaciones, entre los que destacan:

- Alineación de los empleados con la visión de la organización y el cumplimiento de los objetivos
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones más acertadas.

EL CONCEPTO DE BALANCE SCORECARD

Generalidades

Esta herramienta tiene como objetivo gerenciar cualquier tipo de empresa u organización en forma integral, balanceada y estratégica. Fue desarrollada por Robert Kaplan y David Norton.

Es integral al ver la organización como un sistema, relacionándola por medio de un conjunto de indicadores agrupados en cuatro perspectivas básicas: financiera, usuarios (alumnos), procesos internos y recursos humanos (aprendizaje y crecimiento). Toma como principio la teoría sistémica, donde cada una de las partes es necesaria para el buen funcionamiento del mismo, todas estas se integran entre sí y se necesitan de una u otra forma.

Balanceada, porque además de los indicadores financieros, toma indicadores de proceso al interior de la organización como el clima laboral y la calidad en los procedimientos; y de resultado porque determina la satisfacción del usuario con miras a permanecer en un medio competitivo.

Estratégica, al relacionar los objetivos claves de cada área de la organización por medio de un mapa de enlaces de causa-efecto, facilitando la comunicación del procedimiento a seguir, para de este modo administrar por resultados.

Perspectivas

Las cuatro perspectivas planteadas por el Balanced Scorecard para integrar coherentemente las áreas de la organización son las siguientes:

Financiera: Se trata del análisis de las estrategias de crecimiento, rentabilidad y riesgo, vistas desde la perspectiva del accionista.

Cliente / Usuario (alumno): La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.

Proceso Interno: Las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.

Formación y Crecimiento: La forma de crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional, con una buena comunicación y recurso humano.

Operativización del Modelo

Para implementar el Balanced Scorecard en una institución de educación superior se propone la siguiente estructura:

Conocimiento de la Institución

Se debe realizar una completa revisión del plan estratégico de la institución de educación superior, para tener un marco de referencia sobre la situación actual y el avance en la consecución de los objetivos propuestos, así como un análisis de la misión y visión que la orienta.

Es necesario definir un modelo de análisis para la institución, de tal manera que permita comprenderla en sus diferentes dimensiones.

El modelo propuesto descompone la organización en tres niveles:

- Nivel estratégico.
- Nivel organizativo.
- Nivel de recursos.

En cada uno de estos niveles se debe identificar las variables claves que permitirán comprenderla globalmente identificando sus problemas.

Nivel estratégico: Permite conocer la finalidad de la organización, su misión, visión y objetivos, para determinar si están contruidos teniendo en cuenta las necesidades internas y las de sus clientes, si son difundidas y si se cumplen razonablemente.

Nivel organizativo: Aquí se debe determinar como la misión se concreta en unos procesos, procedimientos, funciones y estructuras, de tal manera que permitan su cumplimiento. Cada componente de este nivel se justifica siempre y cuando tenga como consecuencia un producto o servicio que satisfaga las necesidades del usuario.

Nivel de recursos: Una vez identificados los niveles anteriores, se debe analizar el recurso humano, económico y de conocimiento con que se cuenta y la forma en que se enfocan al usuario.

Plan estratégico y operativo

Una vez conocida la realidad interna actual de la institución, se propone llevar a cabo un diagnóstico de su situación con el medio externo, a través de un análisis FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas); esto con el fin de definir y formular objetivos y determinar factores claves de éxito que le permitan definir las estrategias a seguir.

De igual manera, se debe generar un mecanismo mediante el cual se comunique efectivamente a toda la organización las metas propuestas y cada individuo interiorice el direccionamiento estratégico, para lograr que todas las acciones apunten al objetivo final, añadiéndole valor a la institución.

El plan estratégico debe ser liderado, de la alta dirección hacia abajo y se retroalimenta de la base hacia los niveles superiores por medio de monitoreos. Dicha herramienta debe relacionar la misión de cada área con la misión.

Elaboración del Mapa Estratégico

Con las estrategias y los factores claves de éxito (FCE) establecidos se plantea un mapa. Para ello es necesario definir las perspectivas en las cuales se debe trabajar definiendo su relación causa efecto y agrupando los FCE en cada una de ellas. Es importante aclarar que a cada factor se le debe formular un indicador. El éxito del modelo planteado por Kaplan y Norton radica precisamente en la cantidad y calidad de los indicadores y su interrelación.

El modelo original plantea que, si se tiene una buena capacitación y desarrollo, las organizaciones podrán mejorar sus procesos, permitiendo así, una mejor atención al cliente, lo que podría generar una rentabilidad mayor para la empresa. Con lo anterior se refleja la interrelación de cuatro perspectivas: capacitación y desarrollo, procesos internos, usuarios y financiera.

El modelo propuesto para las instituciones de educación superior plantea cuatro perspectivas: **formación y crecimiento, procesos, usuarios y sociedad**. Si se logra un mejoramiento en la formación y crecimiento de la comunidad universitaria, se puede obtener un ajuste en los procesos (docencia, investigación y extensión) internos de la institución, permitiendo atender efectivamente los postulantes, alumnos, egresados y brindarle así a la sociedad mejores oportunidades de desarrollo.

Construcción de indicadores

Cada objetivo estratégico definido en la etapa anterior, muestra lo que quiere lograr la institución, para ello es necesario diseñar indicadores en cada una de las perspectivas definidas previamente, que permitan observar la evolución e impacto en la gestión estratégica a implementar. Asignar una meta a cada indicador para medir el logro del objetivo, es lo más recomendado, esto a su vez conlleva a la programación de actividades para el logro de las mismas.

Las experiencias logradas hasta el momento en la implementación de Balanced Scorecard han permitido estandarizar el número de indicadores a utilizar, los cuales, no deben ser superiores a treinta.

Como herramienta para monitorear el Cuadro de Mando Integral, se puede considerar la utilización de una hoja de cálculo, la cual relacione todos y cada uno de los indicadores.

Control del Cuadro de Mando Integral

Instalado y en marcha el Cuadro de Mando, se establecen intervalos de medición para los indicadores, usan-

do semáforos que ayuden a visualizar rápidamente en donde aplicar los correctivos o ajustes para lograr su efectividad en el tiempo y la consecución de todos los objetivos inicialmente propuesto. El Cuadro de Mando debe funcionar como un semáforo, indicando por medio de colores el estado del indicador, así: verde, se encuentra en buen nivel de cumplimiento; amarillo, es necesario prestar atención y comenzar a buscar las causas de ese estado; y rojo, definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, y se requiere tomar medidas correctivas para superar la situación.

Retroalimentación y proceso de Mejoramiento Continuo

El monitoreo se realizará de acuerdo a los periodos establecidos para cada indicador, dándoles valor en el Cuadro de Mando, de esta forma se estará dando una permanente retroalimentación al proceso, para realizar los correctivos necesarios. Se requiere mantener una excelente información a todos los niveles de la institución, comunicando tanto los logros alcanzados, como los atrasos presentados y de esta manera involucrar a todo el personal.

CONCLUSIONES

La implantación y puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral en Instituciones de Educación Superior, en una forma responsable, brindará aportes y beneficios en los procesos internos, satisfacción de los usuarios y buenos resultados sociales, creando un clima laboral organizado a partir de la satisfacción del recurso humano, como la principal fuerza impulsora de innovación y desarrollo.

El Balanced Scorecard ayudará a que se dé una efectiva planificación, a entender y comunicar la estrategia trazada, y a gestionar mejor, con una visión global y a largo plazo el plan de desarrollo de la institución, comprometiendo de esta forma a todos sus funcionarios.

El Balanced Scorecard es un instrumento que da prioridad a lo importante, siendo esto lo clave de la institución, y el aspecto que se debe tener en cuenta para mejorar los procesos internos con miras a obtener mayor beneficio y satisfacción tanto del cliente interno como externo.

Fuentes Referenciales

- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1977). El Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, Barcelona
- BALLVÉ, A. M. (2002). Cuadro de Mando. Gestión 2000, Barcelona
- KAPLAN, R. S. y NORTON, David P. (1999). Usando el Balanced Scorecard como una Estrategia Sistemática de Administración. Gestión 2000, Barcelona
- OLVE, N. Roy J. y Wetter M. (2000). Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Barcelona.