

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR
THE BALANCED CONTROL PANEL IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Jorge O. Romo jorgeoscarromo@gmail.com

Universidad Nacional de La Pampa

Artículo científico

Resumen

La gestión de las organizaciones –cuando ésta pretende ser efectiva- se enfrenta a numerosos e importantes desafíos que provienen de la complejidad y la alta tasa del cambio en todas las áreas, originadas –entre otros factores- por la aplicación intensiva del conocimiento. Las universidades, por su parte, intentan avanzar en la incorporación de diversos instrumentos provenientes de las disciplinas relacionadas con la gestión, con el objeto de mejorar sus capacidades y resultados en pos de cumplir con sus proyectos institucionales. La medición del desempeño organizacional es un punto central en tal sentido. Kaplan y Norton desarrollaron una herramienta innovadora –conocida como *balanced scorecard*- que incluye indicadores tradicionales como los económico-financieros, ampliándolos a medidas operacionales de satisfacción de los usuarios/ clientes, métricas de los procesos internos y en las actividades de innovación y mejora continua en la gestión, que resultan claves para visualizar los avances en la planificación estratégica efectuada y mejorar la toma de decisiones. Este artículo indaga en la problemática de la evaluación institucional en las universidades, proponiendo la adopción de las herramientas del Cuadro de Mando Integral –asociadas a TIC´s- en las organizaciones de educación superior, con el objeto de aportar a la optimización en su desempeño. La Universidad como proyecto social de ser eficaz y eficientes y el tablero de comando debe ser la medida de ello.

Abstract

The management of organizations -when it pretends to be effective- faces numerous and important challenges that come from the complexity and the high rate of change in all areas, caused - among other factors- by the intensive application of knowledge. Universities, for their part, try to advance in the incorporation of various instruments from disciplines related to management, to improve their capacities and results to fulfill their institutional projects. The measurement of organizational performance is a central point in this regard. Kaplan and Norton developed an innovative tool -known as a *balanced scorecard*- that includes traditional indicators such as economic-financial

ones, expanding them to operational measures of user/customer satisfaction, internal process metrics and innovation and continuous improvement activities in management, which are key to visualizing the advances in the strategic planning carried out and improving decision-making. This article investigates the problem of institutional evaluation in universities, proposing the adoption of the Balanced Scorecard tools -associated with ICTs- in higher education organizations, to contribute to the optimization of their performance. The University as a social project to be effective and efficient and the dashboard must be the measure of it.

Palabras claves: Tablero de comando. Universidades. Educación superior.

Keywords: Dashboard. Universities. Higher education.

Justificación

Este artículo, pretende destacar y de hecho indaga en la problemática de la evaluación institucional en las universidades, proponiendo la adopción de las herramientas del Cuadro de Mando Integral –asociadas a TIC´s- en las organizaciones de educación superior, con el objeto de aportar a la optimización en su desempeño.

Objetivo

Lograr conciencia en la comunidad universitaria que la implementación de un TdeC pretende establecer un sistema de señales que indiquen la variación en las magnitudes verdaderamente importantes que se buscan mantener bajo vigilancia, ayudando a detectar las deficiencias en los procesos que se están llevando a cabo.

Introducción

En la medida que ha avanzado el reconocimiento de la importancia y necesidad de la incorporación de la evaluación sistemática como elemento de mejoramiento continuo y medición del desempeño de la gestión organizacional -al otorgar aquellos elementos de información para el proceso de reflexión, toma de decisiones y el aseguramiento del logro de los objetivos en los cambiantes escenarios en los que se actúa- diversos modelos y metodologías se han propuesto para responder a tales desafíos.

La aplicación de algunas políticas -como la evaluación institucional universitaria por parte de la CONEAU- ha llamado a reflexionar acerca de la carencia de información institucional sistematizada - contenida en indicadores y mediciones que deben ser necesariamente válidas, confiables y actuales- que refleje la riqueza y complejidad de situación de las actividades y los servicios universitarios y permitan informar sobre su desempeño en pos de lograr las metas a corto, mediano y largo plazo que se proponen. Actualmente, las ideas de innovar en los instrumentos de gestión e implementar estrategias que les permitan alcanzar los resultados propuestos en el proyecto institucional, están tomando una fuerza singular, aunque las universidades -en un buen número de casos y paradójicamente- no cuentan, en sus cuadros técnicos de gestión, con las capacidades y habilidades que se estiman necesarias para interpretar acabadamente la heterogeneidad de los elementos del sistema universitario, sus interacciones y el impacto de las cambiantes fuerzas del entorno sobre ellas, desde una perspectiva centrada en la efectividad de sus sistemas de gestión. Toda organización, por muy distintas que sean sus características o misiones, está compuesta por un conjunto muy diverso de funciones en su conformación y funcionamiento y apunta, centralmente, a lograr resultados efectivos y sostenibles en el tiempo. En este sentido, necesita estudiar adecuadamente su entorno significativo, realizar análisis

prospectivos –auscultando en las tendencias actuales- sobre lo que tiene probabilidades de ocurrir e impactar sobre ella, establecer estrategias, políticas y tácticas operativas adecuadas a los objetivos que se imponga y evaluar sistemáticamente su praxis y desempeño en relación con ellos. Para avanzar en este sentido, en los años 90, Kaplan y Norton plantearon que un sistema de información organizacional confiable tiene un gran valor como “piedra angular” de un nuevo paradigma de dirección estratégica, al superar la incapacidad de los sistemas tradicionales gerenciales de vincular la estrategia de la entidad a largo plazo con sus acciones tácticas a corto plazo. De este modo, un tablero de indicadores que refleje la complejidad presente y los objetivos estratégicos, es un soporte imprescindible para los procesos de toma de decisiones.

Desarrollo

El Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando (TdeC) según Kaplan y Norton toma cuatro áreas centrales de creación de valor en los procesos organizacionales: a) las financieras ya conocidas y tradicionales b) la de los usuarios / clientes; c) la de los procesos internos de la actividad; y d) desde el aprendizaje y la innovación por mejora continua, que conduce al crecimiento. Además, todas las perspectivas se interrelacionan mediante la visión y misión de la organización, lugares desde donde se las evalúa. Algunas de las ventajas que ofrece el TdeC son las siguientes:

- * Ayudar al proceso de toma de decisiones, al relacionarse con los objetivos organizacionales.
- * Es un instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.
- * Incluye tanto variables cuantitativas como cualitativas, pudiendo ser éstas específicas y estandarizables
- * Puede incorporar tanto indicadores operativos como estratégicos.
- * Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada para que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y permita actuar de forma inmediata ante una desviación determinada

Esta herramienta obliga a que los planificadores limiten la cantidad de indicadores estratégicos a unos pocos claves, que reflejen la complejidad del sistema en evaluación -lo que ayuda a enfocarse en las cuatro perspectivas medulares indicadas- y sus interrelaciones, además del modo en que tales medidas pueden predecir el éxito en el desempeño futuro de la organización. Complementariamente, dos aspectos que deben tenerse en cuenta para aplicarla con éxito son:

1. Es necesario la preparación exhaustiva en los operadores de las entradas y en el procesamiento de la información para que ésta sea pertinente y confiable.
2. Es deseable la existencia de un sistema de red informática local para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

Por otra parte, las limitaciones para instalar y/o poner en marcha un cuadro de mando integral en

la evaluación de las instituciones de educación superior dependen de una serie de factores, entre los que se destacan:

- * La posición organizacional de la persona o funcionario encargado de la implementación la influencia real que tenga sobre la dirección
- * Las limitaciones operativas para el involucramiento del resto de la organización en la medición sistemáticas de los indicadores
- * Baja cualificación técnico-profesional en los responsables de implementar y en aquellos responsables reelaborar e interpretar la información brindada
- * Intereses de los responsables de la implementación y sus superiores, incluso personales, que puedan atentar contra la libre disponibilidad de la información
- * La fragmentación observada -en general- del sistema universitario que tiende a funcionar como compartimientos estancos que desatienden su participación articulada en el interior del sistema, generando relaciones de competencia no siempre beneficiosas para el conjunto
- * A mayor dimensión de la Universidad deberá tenderse a implementarlo primero en subsistemas organizacionales (Facultades, Escuelas, etc.) de manera de romper la resistencia al cambio y ganar en aprendizajes de implementación.

El TdeC no es en sí mismo un objetivo, sino un medio que pretende establecer un sistema de señales que indiquen la variación en las magnitudes verdaderamente importantes que se buscan mantener bajo vigilancia, ayudando a detectar las deficiencias en los procesos que se están llevando a cabo. Cooperar, además, en la toma de decisiones basada en información cuanti-cualitativamente adecuada; debiendo, la organización, orientar todo este proceso evaluatorio hacia la acción y la mejora continua y no utilizarlo bajo la extendida lógica de los premios y castigos, que terminan en tendencias al ocultamiento de informaciones negativas y errores, lo que permite que estos persistan.

Importancia de la aplicación del instrumento en las universidades

La instrumentación del TdeC –de la complejidad requerida a cada caso- en las instituciones de educación superior posee una notable importancia estratégica, política y metodológica, ya que permitiría mejorar sustancialmente los diagnósticos sobre cuál es la situación actual de estas organizaciones educativas y ayudar a establecer cuáles serán las principales líneas de acción -que de forma inmediata y futura- podrán poner a las universidades en el camino de avanzar a estadios superiores en la ejecución de sus misiones en la sociedad, y hacerlo con mayores niveles de eficiencia y eficacia. Un sistema de evaluación de la gestión basado en indicadores refuerza los mecanismos de control, permitiendo alinear las iniciativas y esfuerzos colectivos e individuales hacia el logro de los objetivos estratégicos creando valor para la sociedad al acreditar que los procesos y actividades (conducción, planificación y toma de decisiones, administración económico-financiera y de la

información, servicios auxiliares y de soporte, infraestructura y mantenimiento de equipos, comunicación institucional, docencia y formación de recursos humanos, investigación y desarrollo, extensión), y los servicios que produce e imparte (académicos de pre-grado, grado y posgrado, científico-tecnológicos, asistencias técnicas y transferencias, consultorías, emprendimientos, educación virtual, becas y pasantías, prácticas profesionales, publicaciones, bibliotecas, servicios de salud, eventos académico-científicos diversos, programas y proyectos especiales, residencias, medios de comunicación, espacios y acciones culturales y deportivas, etc.) son pertinentes a las expectativas de excelencia, junto a las necesidades y demandas de los actores institucionales y del entorno económico-social. En el ámbito de la educación superior, el uso de indicadores de gestión, además de los económico-financieros acostumbrados, es actualmente restringido a otras pocas variables significativas (algunos insuficientes referidos a alumnos, docentes, graduados y disponibilidad de infraestructura y equipos, en general). De allí que, la adopción del TdeC implicaría avanzar en la decisión del uso de ratios para proponerse medir, además de lo tangible, evidente y objetivo (y hacerlo de un modo riguroso, completo y sistémico), también desarrollar mediciones (hasta donde fuera posible) de aquellos que poseen cierta intangibilidad, propios de las actividades académicas y de ciencia, tecnología e innovación Su diseño y construcción debe contemplar la implementación –en paralelo-. de aplicaciones informáticas (haciendo uso de las útiles y poderosas tecnologías de sistemas de información y comunicación), para lograr los propósitos que se indican a continuación:

- * Mejorar la organización, modalidades de presentación, claridad y calidad gráfica de la información que se brinda

- * Aumentar la sistematicidad y jerarquización de los indicadores y la interrelación de los datos, para enriquecer los abordajes y análisis que se efectúen por parte de los usuarios de la información

- * Desarrollar el acceso de forma local y remota a la carga de datos en el sistema -de operadores autorizados- para descentralizar y desburocratizar el proceso, responsabilizando a cada unidad o sector por la incorporación en su rutina de trabajo de estos asuntos, lo que favorece que se extienda positivamente la “cultura de la evaluación”

- * Permitir el acceso –vía web- a los actores organizacionales para aumentar su “visibilidad” y democratizar las evaluaciones de desempeño, admitiendo también el acceso público para la comparación local, nacional e internacional.

En definitiva, a través de la utilización de TIC’s como medio, se favorece claramente una autorregulación y retroalimentación positiva de todo el sistema de evaluación del desempeño que se implemente.

La Universidad como proyecto social

Toda intervención social debe tener:

- * Un proyecto claro y con objetivos bien precisos.
- * Líderes que lo lleven a cabo.
- * Ciudadanos que participen.
- * Recursos económico-financieros, humanos y tecnológicos.
- * Un programa estricto de acción.
- * Un tablero de comando que permita saber cómo tomar decisiones concomitantes.

Este último, el tablero de comando es imprescindible construir nuestro propio tablero de comando, que vaya indicando los desvíos y permita tomar decisiones en forma concomitante. La mayoría de las veces existe confusión a la hora de tomar decisiones ante problemas inesperados y no tenemos tiempo para reformular nuestros proyectos. La construcción de un tablero de comando que monitoree acciones y permita a los líderes modificar aspectos parciales de los proyectos es imprescindible para ganar en efectividad. La ausencia de un tablero provoca en muchos casos cierto desinterés por parte de los actores involucrados, ya que no saben cómo operar ante problemas u oportunidades para tomar decisiones. Si no hay tablero de comando no hay técnicos que miren globalmente el partido desde fuera y realicen las correcciones necesarias. Se pierde efectividad y la posibilidad de hacer ajustes concomitantes. En conclusión, todo proyecto social, sea con recursos públicos o privados, sea su unidad ejecutora un hospital, una universidad o una ONG, debe tener en cuenta simultáneamente estos seis componentes básicos. La fórmula que integra el Proyecto, los Líderes, los Ciudadanos que participen, los Recursos, la Acción y el Tablero de comando, aumentará las probabilidades de tener como resultado un proyecto social exitoso.

Conclusiones

El establecimiento de objetivos, metas, estándares y puntos críticos de control, permite a la dirección de la organización orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la misma. En cada una de éstas, existe una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia, su posición competitiva, y el cumplimiento de sus objetivos de relevancia social. Esta valoración, permite tener una idea de qué y cuáles son las variables claves de la organización; sin ellas es difícil determinar el rumbo que se debe tomar. Sobre la base de estos indicadores, se puede medir de forma cuantitativa el comportamiento de los componentes de la organización, y, lo que es a veces más importante, la evaluación del desempeño, tanto de la organización en su conjunto, como de las personas que la conforman. Por otro lado, no basta con determinar los criterios para hacer una correcta evaluación del desempeño, también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, estrategias e indicadores. Esto permite hacer análisis cualitativos en función de los objetivos globales y, luego de haberlos realizado, recién verificar cada uno de los procesos locales y hacer posible el análisis de las causas-raíces del nivel de desempeño alcanzado

por la organización en general. Es en este contexto que surge la utilización de esquemas de indicadores - constituidos en TdeC y sistematizados mediante aplicaciones informáticas con acceso local y remoto- como herramienta que permiten la presentación de la información, favoreciendo la identificación de aspectos críticos o relevantes para la toma de decisiones y un adecuado seguimiento de la gestión universitaria global que, como se explicita en ciertos discursos y es un deseo generalizado, se pretende sea de excelencia. Un sistema de indicadores a las Universidades no solamente ayudaría a seguir los resultados financieros, sino además monitorear de manera simultánea, los progresos obtenidos en otras múltiples áreas estratégicas, fomentando las capacidades y adquiriendo la praxis y los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro. En otras palabras, no se propone reemplazar las mediciones actuales, sino complementarlas e incorporarles valor de tal modo que reflejen acabadamente la complejidad del sistema, vinculando los elementos decisivos de los procesos a las estrategias de desarrollo organizacional.