



UNIVERSIDAD
DE
VALPARAISO
CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**"PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN
PARA LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO"**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

ALUMNA TESISISTA

BEATRIZ ALEJANDRA GALLARDO ARAYA

**PROFESOR GUÍA
SRTA. MARÍA ANGÉLICA PIÑONES SANTANA**

VALPARAISO 2007

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

R. 5384

**“PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN
PARA LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO”**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL
GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ALUMNA TESIS TA

BEATRIZ ALEJANDRA GALLARDO ARAYA

PROFESOR GUÍA

SRTA. MARÍA ANGÉLICA PIÑONES SANTANA

VALPARAÍSO, 2007

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Segundo y Rosa por brindarme todo su amor y apoyo incondicional, por darme animo cada vez que lo necesite a lo largo de este camino, para ellos infinitas gracias. A mi hermana Andrea por su comprensión conmigo y por ser mi ejemplo a seguir.

A mi pololo, amigo y compañero Alejandro por estar a mi lado todo este tiempo, por compartir mis enojos, penas y alegrías, por aconsejarme, y ayudarme cuando más lo he necesitado.

A mi Profesora Guía Srta. María Angélica Piñones Santana, por estar siempre dispuesta a ayudarme, por corregirme cada vez que me he equivocado y por darme la posibilidad de trabajar a su lado. Muchas gracias por ser más que mi profesora, mi amiga.

Por último a mis amigas y compañeras de Universidad por compartir junto a mí momentos inolvidables, por su amistad y sus buenos deseos. Amigas, siempre tendrán un lugar en mi corazón.

A todos ellos mi sincera gratitud por ser parte de esta etapa de mi vida.

Con cariño Beatriz

INDICE

CAPITULO I

I.- Introducción.....	1
II.- Planteamiento del Problema.....	3
2.1.- ¿Qué es Control de Gestión?.....	3
2.2.- Cuadro de Mando Integral.....	5
2.2.1.- Perspectivas del CMI.....	8
2.2.2.- Características de CMI.....	14
2.2.3.-Las Ventajas del CMI.....	15
2.2.4.- Conformación del CMI.....	17
III.- Objetivos del Estudio.....	18
IV. Diseño Metodológico.....	19

CAPITULO II

Implementación del CMI.....	20
Construcción del CMI.....	23
Diagnóstico.....	26
Plan Estratégico Universidad de Valparaíso.....	29
Objetivos Estratégicos y Planes de Acción.....	34
Aplicación del CMI.....	36
Estrategias, Planes de Acción e Indicadores.....	43

CAPITULO III

Conclusión.....	49
Bibliografía.....	51

CAPITULO I

I.- INTRODUCCION

Hoy en día las organizaciones están compitiendo en un entorno muy complejo y por lo tanto es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Por ello en el presente trabajo se propondrá una herramienta de gestión que puede ser aplicada en una organización, en este caso la Universidad de Valparaíso.

Esta herramienta será el Cuadro de Mando Integral el que “es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros”¹. Además proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utiliza mediciones para informar a sus empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

La implementación de este modelo a las universidades podría generar un mejor desempeño en general, y sobre todo un mayor control sobre los recursos que involucra en la consecución de sus objetivos.

Como ya se menciono anteriormente el objetivo de este trabajo es abordar el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) y aplicarlo a la Universidad de Valparaíso. Para ello se desarrollara un marco teórico en cual se definen de forma clara y precisa aquellos conceptos que son fundamentales en el proceso de investigación. También se realizara que permita un diagnostico que permita conocer la situación actual de la Universidad.

A continuación se detallará acerca de la misión y objetivos estratégicos de la universidad, para luego desarrollar cada una de las cuatro perspectivas que componen el cuadro de mando integral, y en cada una de ellas se definirán indicadores que permitan alcanzar los objetivos fijados y se plantearán algunos resultados como ejemplo.

¹ IESE- Revista de antiguos alumnos, Marzo de 2000, Artículo “El Balanced Scorecard : ayudando a implantar la estrategia, por Alberto Fernández.

Lo que motiva a realizar la presente investigación, es la certeza de que la universidad puede y debe realizar sus actividades, sobre todo en cuanto a administración se refiere, de una mejor manera. Para ello la implementación e implantación de un Cuadro de Mando Integral puede mejorar la ejecución de los objetivos estratégicos y lograr eficiencia en los procesos.

II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones para poder orientar y controlar la gestión de sus unidades o áreas internas, requieren contar con instrumentos que apoyen o soporten los monitoreos y evaluaciones de su desempeño. También, un buen control de gestión, requiere considerar información adecuada respecto de la actividad y los resultados que se requiere para analizar; los instrumentos de control de gestión que deben ser diseñados considerando los énfasis de la estrategia de la organización que se pretende monitorear.

Como las organizaciones se sitúan en un ambiente en que los niveles de competencia alcanzan mayor intensidad, y se mueven en un entorno más dinámico, las Universidades tampoco se quedan atrás.

Sin embargo, la Universidad de Valparaíso que es el objeto de estudio, específicamente en su área académica presenta necesidad de controlar los procesos internos de su gestión.

2.1.- ¿QUÉ ES CONTROL DE GESTIÓN?

Se define como el proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla, se desprende de la necesidad de determinar cuáles son los criterios que van a guiar la evaluación del desempeño de una organización.² También puede ser definido como un “sistema de administración que permite el seguimiento integral de las acciones que se planean y ejecutan; determina el avance periódico de las mismas, a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en caso de incumplimiento o desviación”.³

Por ello que es un sistema estructurado y definido, cuantitativamente orientado, que está basado en estándares de desempeño con el objeto de monitorear y comparar los resultados reales de manera de ajustar las acciones futuras de la organización. El plan

² www.tablero-decomando.com/taller/glosario.html

³ “Definición de Control de Gestión”, <http://www.definicion.org/control-de-gestion>

será exitoso si los equipos de trabajo orientan su comportamiento en la dirección indicada por los objetivos estratégicos definidos. Por tanto, el estar o no bajo control se relaciona con la capacidad de orientar a los equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos de la institución, es decir, se debe implementar medios de comunicación adecuados. Este es precisamente el objetivo final de un sistema de control de gestión, vale decir, lograr que los comportamientos de las personas se encuentren alineados con las aspiraciones organizacionales. El Control de Gestión se transforma entonces en un instrumento fundamental para construir una institución en constante progreso y crecimiento, que se proyecte en el tiempo de manera estable y rentable. Es por ello que el control de gestión debe ser visto como un sistema que, más que controlar, pretende inducir conductas en las personas que pueden ayudar a la organización a alcanzar sus resultados.

Con la finalidad de enfocar a la organización hacia lo estratégico y percibiendo la necesidad de incorporar una visión más integral de la gestión, es que se han desarrollado nuevos instrumentos de control, que complementan a los instrumentos tradicionales y que básicamente sintetizan los principales indicadores de gestión de la organización, como un todo y de cada nivel específico de ésta, agrupándolos de acuerdo a las perspectivas de interés. Estos instrumentos permiten la generación de reportes periódicos, estructurados y consistentes en cada uno de los niveles organizacionales y se construyen siguiendo esos énfasis que determina la estrategia de la empresa.

Con esto no es necesario recorrer cada lugar de la institución buscando interpretar lo que está sucediendo, sino que se deben definir instrumentos y preparar a la gente para que presente informes útiles.

Los instrumentos que se utilizan para controlar la gestión mediante este enfoque "sintético" e "integrador" toman típicamente la forma de cuadros o tableros y aglutinan objetivos locales, medidas o indicadores de desempeño y metas o estándares, definidos a partir de los objetivos fundamentales. Mediante el contraste de los resultados reales con esas medidas y metas se generan mecanismos de alerta que reflejan posibles carencias o incumplimientos en relación al desempeño previsto.

El diseño de este tipo de instrumentos considera cuatro grandes tareas:

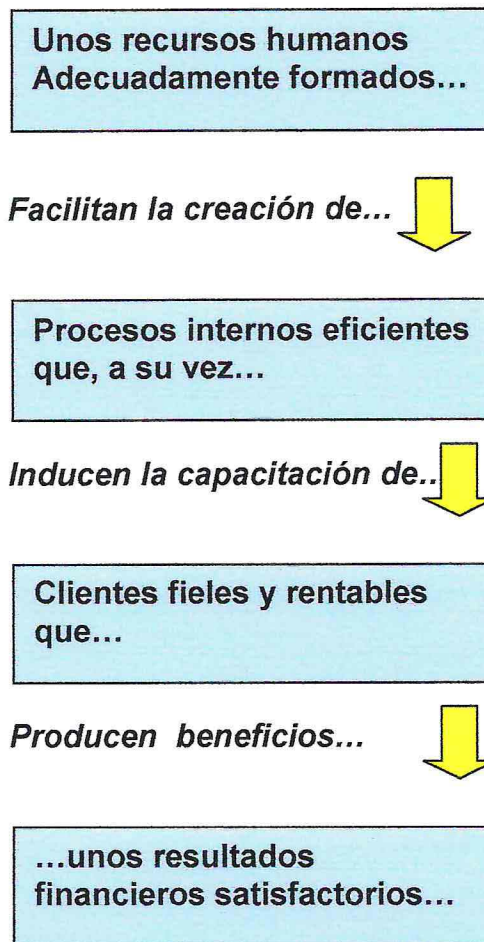
1. Se deben definir los objetivos específicos de cada nivel organizacional, lo que requiere de un esfuerzo de despliegue y traducción de los objetivos estratégicos, desde la alta gerencia hasta las áreas operativas. También se debe determinar la forma en que se agrupará esta información en perspectivas integrales y complementarias, que permitan comprenderlas con facilidad.
2. Se deben seleccionar las medidas o indicadores de desempeño que permitirán monitorear de la mejor forma posible los desempeños observados en relación con los objetivos planteados.
3. Se deben definir las metas o estándares que permitirán evaluar el grado de cumplimiento de esos objetivos, mediante la comparación con los valores reales medidos u observados.
4. Por último, se debe llevar toda esta información a un formato estándar, en lo posible automatizado, de la forma de una planilla electrónica o panel de control. En este último caso se considera típicamente un software especializado.

2.2.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los Cuadros de Mando Integral, como su nombre lo indica, son paneles o tableros de control del desempeño que se utilizan para gestionar la organización (no sólo para controlar) y agrupar los objetivos, medidas y metas de cada nivel de ésta bajo cuatro perspectivas equilibradas:

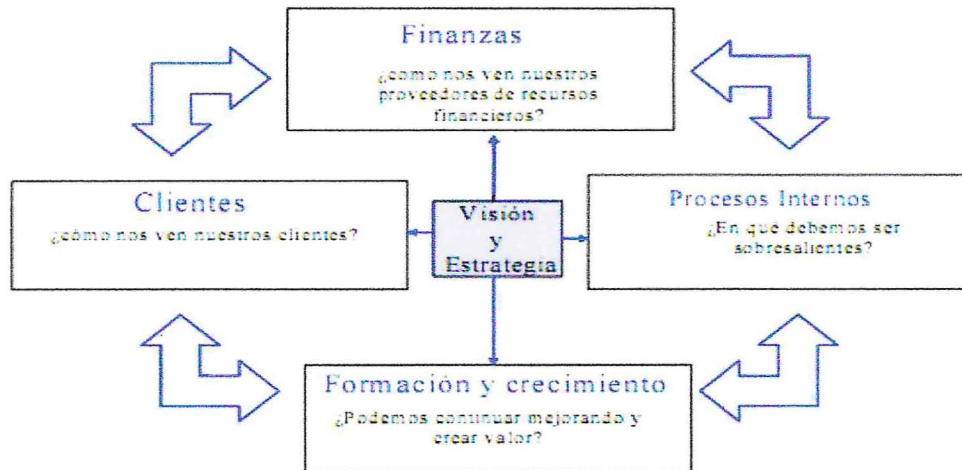
- Las Finanzas
- Los Clientes
- Los Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento.

Se configura la siguiente secuencia:



Por medio de esta secuencia lo que se pretende con el cuadro de mando integral es una correcta implantación de la estrategia a través de una disciplina definición de los objetivos eficazmente relacionados y alineados en función de la misma. Los objetivos deben ser necesariamente medibles y cuantificables. El Cuadro de Mando Integral debe reflejar la estrategia como resultado de la traducción de la visión en objetivos estratégicos.

Las siguientes perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el desarrollar el CMI.



Así se define un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

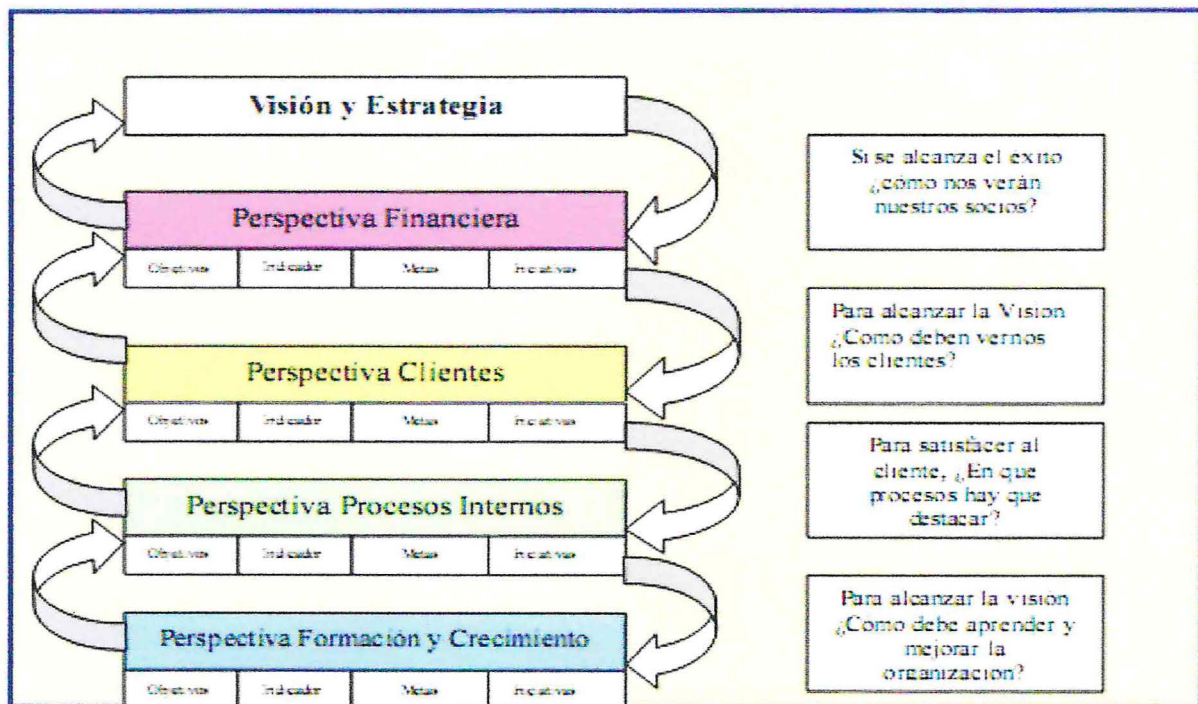
Actualmente miles de empresas alrededor del mundo han adoptado el Cuadro de Mando Integral no sólo como un sistema de medición, sino como un sistema de gestión estratégica, y los resultados han sido muy destacados.⁴

⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "MAPAS ESTRATEGICOS", Ediciones Gestión 2000. 2004 Harvard Business School Publishing Corporation.

2.2.1.- Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Como se había mencionado anteriormente, las principales perspectivas que requiere un CMI son las siguientes: a) Financiera, b) Clientes, c) Procesos internos y d) Formación y crecimiento.

La construcción del CMI tiene una lógica de arriba hacia abajo, tal como lo muestra la siguiente figura. Ésta comienza con los resultados financieros y los temas relacionados con los clientes que se buscan. Siguiendo, luego a la proposición de valor, los procesos internos y la infraestructura, que son los inductores del cambio. Las relaciones entre inductores y resultados buscados constituyen las hipótesis que definen la estrategia.⁵



⁵ Kaplan, Robert; Norton, David. "Cómo utilizar El Cuadro de Mando Integral" Barcelona; Editorial Gestión 2000,2001.-

Perspectiva Financiera

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Es información indispensable para que los ejecutivos tomen decisiones, es decir, ésta información ayuda a orientar el trabajo de la Dirección de la empresa.

“La perspectiva financiera es la de mayor relevancia en un CMI de las empresas tradicionales. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando”⁶ en la que mediante una cadena de relaciones causa-efecto debiera llevar a obtener el éxito financiero. Esta relación causa-efecto debe ser cuidadosamente elaborada, ya que de no ser así, las organizaciones podrían destinar recursos erróneamente a actividades que no tengan efecto en la consecución de la misión, esto podría ocurrir si se trabaja sobre la base de supuestos de causa-efecto erróneos. Así, cuando los directivos de empresas desarrollan la perspectiva financiera, deben determinar las medidas y objetivos financieros adecuados en relación a la estrategia de la institución y por ende a su misión. La pregunta asociada a ésta perspectiva es

“¿Cómo nos ven nuestros proveedores de recursos financieros?”

Perspectiva del Cliente

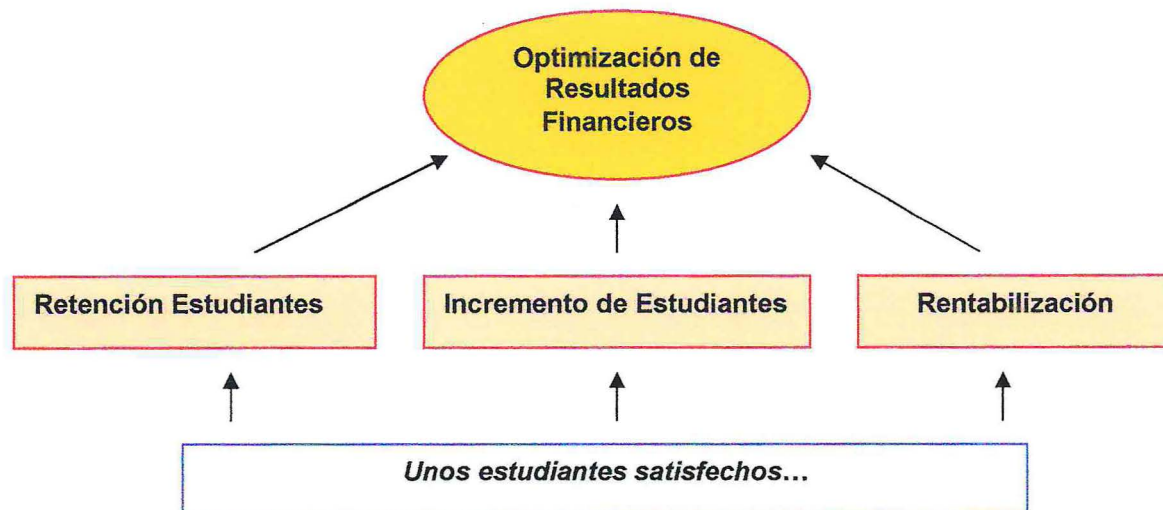
Para una institución de servicios como la Universidad, esta perspectiva marca una alta relevancia, ya que busca encontrar la máxima satisfacción de sus requerimientos, para mantener los clientes y así ganar la fidelidad de estos.

El desempeño excelente en los procesos internos impacta subsecuentemente la satisfacción de expectativas, y por ende, la percepción de los clientes sobre la contribución que la institución les da como propuesta de valor. En esta perspectiva de cliente del CMI, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir.

⁶ Kaplan, Robert; Norton, David. “El Cuadro de Mando Integral” Barcelona; Editorial, capítulo 3.

La pregunta asociada a esta perspectiva es:

“¿Cómo nos ven nuestros clientes?”.



Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva los directivos de la organización deben identificar los elementos críticos de los procesos internos, en que la empresa debe destacarse para lograr el éxito, orientados principalmente a los procesos internos que agregan mayor valor al cliente, no solamente enfocado a los procesos existentes actualmente, sino que también a procesos completamente nuevos. Estos procesos internos son definidos por la Dirección y lo que se busca es poseer sistemas de información eficaces y globales, tanto en la comunicación interna como externa.⁷

Estos procesos son aquellos que tiene mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

⁷ (Kaplan R. y Norton D., 1997).

Estos permiten: a) Entregar propuestas de valor que permita la atracción y retención del cliente de los segmentos de mercado seleccionados, y b) Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros.

La interrogante asociada a esta perspectiva es:

“¿En qué debemos ser sobresalientes?”

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La formación o aprendizaje y el crecimiento, identifican la infraestructura que la empresa debe construir para crear mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas de cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. La formación y crecimiento de una organización proviene de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del CMI, pueden revelar grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo señalan qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos los negocios deben incluir en su inversión la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de formación y crecimiento del CMI.⁸

Las empresas buscan ocupar posiciones estratégicas, por lo que diseñan estrategias para atraer y retener al personal con talento y desarrollar sistemas de mejora y aprendizaje relacionado con los procesos claves.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, constituyen los cimientos que permitirá que se alcancen los objetivos de las demás perspectivas, en otras palabras, los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para poder conseguir los resultados deseados en las otras tres perspectivas del CMI.

⁸Kaplan, Robert; Norton, David, “El Cuadro de Mando Integral. Barcelona”, Editorial Gestión 2000, 1996

Por lo tanto, se debe capacitar a la organización en términos de entenderla como un proceso dinámico y permanente, con alto grado de imaginación y capacidad de monitorear las tendencias del entorno, la transformación permanente de las debilidades institucionales en fortalezas, sentido de la pertinencia y oportunidad de las decisiones, con conceptos claros de aprendizaje organizacional, con capacidad de abandonar paulatinamente los conocimientos obsoletos y con una cultura de la ética y calidad en las acciones permanentes.

La interrogante asociada a esta perspectiva es:

“¿Podemos continuar mejorando y crear valor?”



Como un ejemplo demostrativo, la figura siguiente muestra la cadena de causativa de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento referida a las personas.

Con el cuadro de mando integral los directivos pueden medir de qué manera sus unidades de negocio crean valor para los clientes actuales y futuros. Aunque se mantiene un cierto interés en los resultados financieros, el CMI revela claramente los inductores de una actividad superior, competitiva y que crea valor a largo plazo.

Mediante estos instrumentos se logran varias finalidades. Por un lado, se delega efectiva y objetivamente la preocupación de la gerencia general hasta los niveles operativos. Se

abre la posibilidad de crear acuerdos o convenios de desempeño en base de la métrica y las metas definidas en cada nivel. Se posibilita además la introducción de evaluaciones de desempeño que se basen en los antecedentes anteriores y eventualmente incentivos que motiven la consecución de los objetivos generales.

En este sentido, el CMI se hizo cargo de las principales críticas que se escuchaban con relación a los instrumentos tradicionales de control de gestión, las cuales se resumen en el siguiente listado:

- No se construían dando prioridad a los objetivos estratégicos de la organización.
- Eran demasiado específicos, estaban dispersos y utilizaban diversos formatos.
- Se basaban principalmente en la información financiero-contable y operativa.
- No consideraban medidas a futuro.
- Se centra en resultados no en causas. Su diseño y uso era poco participativo.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe entonces derivarse de la estrategia de la empresa y vincularse directamente con ésta. Tiene que considerar perspectivas complementarias, que generen una visión integradora del desempeño. Un CMI apropiado debe incorporar medidas críticas en relación con esas perspectivas, tanto de resultado como inductores de actuación (gatilladores) y metas o estándares desafiantes, realistas y bien definidos.

El Cuadro de Mando Integral es una respuesta a los tiempos y desafíos que corren en un mundo globalizado. Sin lugar a dudas es una herramienta poderosa para la consecución e implementación de los objetivos de la organización, pero por sobre todo es una forma de gestionar la empresa, de entender la compañía, de comprender que existen factores críticos que de no ser atendidos no permitirán el éxito de la organización. El Cuadro de Mando Integral es entonces un modo de administrar que mantiene informado a los distintos componentes acerca de los objetivos, (nos indica a donde vamos y como haremos para llegar) y además es flexible ya que permite la revisión de políticas y

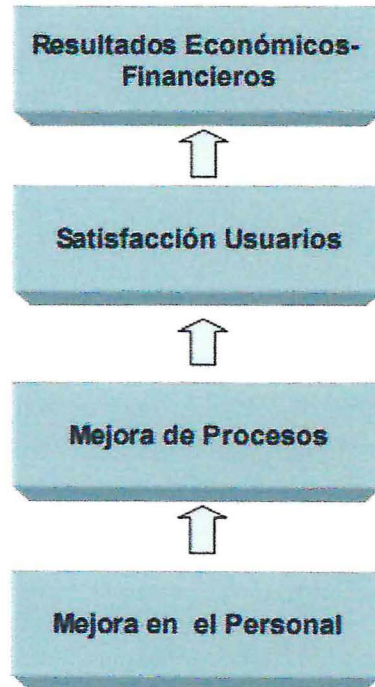
estrategias de forma periódica. A través de esta herramienta las organizaciones consiguen clarificar sus objetivos y estrategias, para luego establecer indicadores dentro de cada una de las cuatro perspectivas, que les permitan conseguir lo que desean.

2.2.2.- Características del Cuadro de Mando Integral

Entre las características más significativas del CMI cabe destacar las siguientes:

- Intenta adoptar una perspectiva global, ya que equilibra los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los indicadores monetarios con los no monetarios y los datos previsionales con los datos históricos. Esta combinación contribuye a que el control de gestión adquiera una dimensión estratégica (Smith, 1990).
- Los indicadores se construyen con la participación de los directivos a partir de la estrategia de la organización. Por tanto, el proceso de formulación del CMI es eminentemente participativo.
- Los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización: perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados. La primera perspectiva suele orientarse más al corto plazo, mientras que las otras tres tienen, en general, un horizonte más a largo plazo. La relevancia de estas perspectivas dependen lógicamente del tipo de empresa, ya que no es lo mismo una empresa lucrativa que un organismo público o que una organización no gubernamental. En el caso de las organizaciones públicas, las cuatro perspectivas anteriores podrían ser adaptadas para dar más relevancia a la perspectiva de los usuarios y menos peso a la perspectiva de los resultados económico-financieros. Esta última perspectiva, en lugar de constituir el fin último de la organización, es más bien una restricción que hay que optimizar para evitar problemas de colapso por desequilibrios presupuestarios, como es el caso de las Universidades Estatales.

A modo de síntesis genérica, el CMI se basa en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, éstos serán el motor de la mejora de los procesos. Esta mejora redundará en un mejor equilibrio presupuestario, lo que ha de repercutir en unos usuarios más satisfechos:



2.2.3.- Las ventajas del Cuadro de Mando Integral

El CMI llena un vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica una estrategia y obtener una retroalimentación que permita su ajuste permanente. El CMI asiste a la empresa del siguiente modo:

"Aclara y traduce la misión y la estrategia".

El proceso de construir un CMI impone establecer una definición clara de los objetivos de la universidad. Al precisar los objetivos financieros y de clientes (ingresos, crecimiento de mercado, segmento de clientes, foco, etc.), la organización está en condiciones de construir los objetivos e indicadores para su proceso interno, así como para su desarrollo y crecimiento permanente.

"Vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y la estrategia"

El seguimiento permanente de los objetivos e indicadores provoca el compromiso de todos los involucrados en una meta común: la estrategia de la unidad de negocios. Esto es posible debido a que dichos objetivos e indicadores fueron deducidos a partir de la fijación a priori de la estrategia de la unidad de negocios.

"Asiste en la planificación estratégica para el mediano y largo plazo"

Los objetivos para los indicadores del CMI son establecidos hacia el futuro en un período de mediano a largo plazo. Deben ser ambiciosos de modo que cuando son alcanzados provocan un cambio radical. El proceso de planificación y establecimiento de objetivos le permite a la universidad:

1. Cuantificar los resultados de largo plazo que desea alcanzar.
2. Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
3. Establecer metas a corto y mediano plazo para los indicadores financieros y no financieros del CMI.

"Mejora la retroalimentación y la actualización estratégica".

El CMI facilita la vigilancia y el ajuste permanente de la estrategia. Por medio de revisiones de gestión periódicas (mensuales y trimestrales) es posible examinar de cerca si la unidad de negocios está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos, en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones de la gestión son útiles para aprender del pasado y pronosticar sobre el futuro.

El CMI ayuda a evaluar cómo se consiguieron los resultados pasados y a determinar si las expectativas para el futuro están en el buen camino.

Cuando el CMI está bien construido, es un buen representante de la teoría del negocio. En este caso, es conveniente que el CMI incluya entre sus indicadores varias relaciones de causa-efecto, con estimaciones de los tiempos de respuesta. Estas medidas serán un estimador de correcta aplicación de la estrategia de la universidad.

La visión moderna de gestión requiere de un conjunto de indicadores que permitan una retroalimentación adecuada en sus áreas claves. El monitoreo de estos indicadores debiera permitir un adecuado control, tanto de la implementación como de la adecuación de objetivos y estrategias.

2.2.4.- Conformación del Cuadro de Mando Integral⁹

Por conformación debemos entender los valores y objetivos a monitorear y las relaciones que guardarán los objetivos principales con los secundarios, como así también los indicadores que seguirán los diversos sectores o áreas y las relaciones que se guardarán entre sí. Ello debe distinguirse claramente de la fijación de los objetivos específicos, los cuales irán evolucionando constantemente como producto de los cambios internos y del entorno.

⁹ Lefcovich Mauricio, Kaizen , "La mejora continua y el cuadro de Mando Integral" ,<http://www.Gestiopolis.com>

Así pues los pasos fundamentales a llevar a cabo serían:

1. Planificación Estratégica (Misión-Objetivos-Valores-Visión)
2. Determinación de los puntos claves o determinantes (FCE-Factores claves de Éxito. Correspondiente a cada área, sector o proceso).
3. Fijar qué datos se han de cargar, quién, cuándo, cómo y dónde.
4. Formato de la información en pantalla. Diseño y gráficos.

III.- OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Los objetivos son declaraciones específicas de lo que se desea cumplir o de los resultados esperados de un proyecto. Los objetivos específicos, deben ser claramente establecidos, medibles, limitados en el tiempo, factibles y orientados a los impactos.

Un objetivo estratégico es una propuesta estratégica, es aquello que se quiere conseguir. Han de ser: Motivadores, Medibles, Posibles, Jerárquicos, consensuados y comprensibles.

Objetivo General

- Aplicar el sistema de control de gestión como herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia en la Universidad de Valparaíso.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la manera en que funciona el control de gestión en la Universidad de Valparaíso
- Implementar el modelo de cuadro de mando integral en la gestión de la Universidad de Valparaíso

IV.- DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de estudio: Esta es una investigación de carácter exploratorio, descriptivo ya que lo que se quiere lograr es como influiría la aplicación del cuadro de mando integral en la Universidad de Valparaíso.

El CMI trabaja con indicadores bajo cuatro perspectivas: financiera, los clientes, los procesos internos y crecimiento y desarrollo, ya que las empresas actuales no sólo tienen factores críticos ligados a la minimización de los costos, sino que también a aspectos como la satisfacción de los clientes, la innovación, la calidad, los plazos de entrega, la flexibilidad y la penetración en el mercado, como respuesta a los entornos más globales y dinámicos en que hoy se mueven las empresas y que se han debido a cambios tecnológicos, socioculturales y políticos.

Las perspectivas anteriormente mencionadas serán la base para los conceptos que se pretenden medir, teniendo en cuenta que el CMI incorpora más explícitamente a la estrategia de la Universidad a través de relaciones causa-efecto y a la incorporación de inductores de la acción futura.

Instrumentos utilizados para la investigación: Revisión bibliográfica tanto en libros, publicaciones, tesis, páginas Web, con la finalidad de recopilar la información necesaria para desarrollar el marco de referencia que servirá de apoyo para el proceso de investigación.

Selección de la empresa: El objeto de estudio será la Universidad de Valparaíso ya que en ella se requieren herramientas de control de gestión que permitan optimizar los recursos y mejorar la atención a la comunidad universitaria, debido al constante cambio que el proceso de globalización exige del cual la universidad no puede quedar ajena.

CAPITULO II

IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

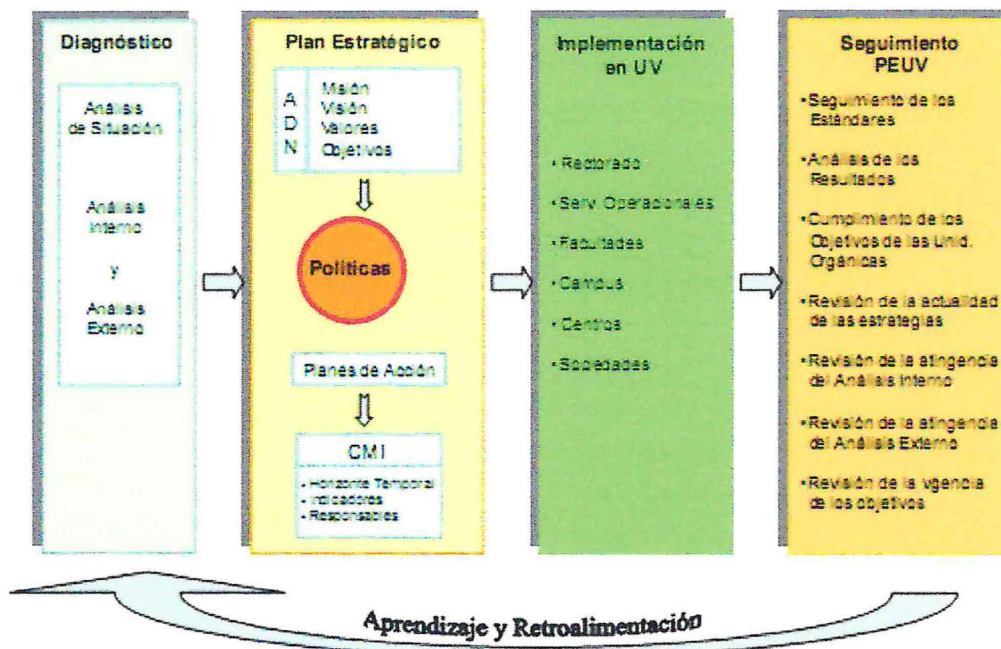
Para implementar una herramienta de gestión en cualquier organización es fundamental tener presente las siguientes recomendaciones¹⁰:

1. Se requiere la total implicación de la más alta Dirección de la Organización. No obstante, son los directivos de segundo nivel (y sucesivos) los que más tienen que ver con el proceso del CMI. Todos los niveles de Dirección participan en mayor o menor medida en el proceso de implementación.
2. Pensar en todas las funciones de la Organización. El CMI es una herramienta que tiene su valor agregado en la interrelación de todos los ámbitos de la organización. Es necesario que todas las áreas se involucren y den su opinión sobre ámbitos que a priori no son el propio.
3. Inicialmente se debe aclarar la estrategia de la organización. Es básico invertir tiempo necesario, aunque sea largo, en obtener visión compartida sobre la estrategia.
4. El proceso es dinámico. Tiene una importante vertiente de flexibilidad para su revisión, mejora, adaptación, etc. Es un proceso de mejora continua y se debe de comenzar a poner en práctica si pretender la perfección.
5. Ha de ser una herramienta hecha a medida para cada organización. No existen recetas genéricas para implantar un Cuadro de Mando Integral. Se debe efectuar a medida de cada organización y con participación e implicación de los profesionales y directivos de cada organización. Huir de los indicadores estándares.
6. Es necesario huir de la idea de indicadores clásicos. La imaginación y el conocimiento de la organización son la mejor ayuda para obtener e identificar “termómetros” de aspectos que inicialmente nos parecieron “intangibles”.

¹⁰Dr. Manuel Galán Vallejo, Universidad de Cádiz, España

7. Garantizar que los objetivos estén definidos claramente antes de implantar el CMI.
8. Reforzar los factores y los indicadores relacionados con la perspectiva de aprendizaje organizacional.
9. No intentar muchas medidas o muy complejas y no buscar la perfección absoluta.

Además de tener en cuenta las recomendaciones anteriormente mencionadas, para implementar un CMI en la universidad será necesario considerar las siguientes etapas:



Un Diagnóstico: En el cual se analizará la situación actual de Universidad, tanto dentro de ella como su relación con el entorno. Consiste en encontrar los factores críticos de resultado que permitan retroalimentar y guiar el proceso de cambio en la organización, para consolidar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas del entorno que rodea la Universidad.

De forma más esquemática se entiende por:

Análisis Interno: Las fuerzas internas son las fortalezas y debilidades que manifiesta la Universidad.

Plan Estratégico: En esta etapa se identificará lo que se ha denominado el ADN, lo cual incluye la misión, la visión, los valores y los objetivos, lo cual se convergerá hacia las políticas y derivará en un Cuadro de Mando Integral (Horizonte temporal, Indicadores y los responsables).

Implementación: Las fases anteriores de la elaboración del Plan Estratégico nos exigen capacidad intelectual, reflexión y análisis; ahora se trata de implantar los cambios, asignar recursos, construir planes y programas. Las estrategias deben hacerse operativas y de allí deriva la necesidad de formular objetivos específicos y proyectos.

Para que la implementación del Plan Estratégico sea exitoso deben tenerse presente los siguientes principios: la organización debe obedecer a la estrategia, compromiso de liderazgo de la autoridad superior, sistemas administrativos adecuados a la estrategia (sistemas de gestión, políticas, controles y procedimientos), cultura alineada con la misión, remuneraciones ligadas al desempeño, mantener el presupuesto equilibrado.

Seguimiento: Se hará un seguimiento de los estándares, posteriormente se realizará un análisis de los resultados, se verificará el cumplimiento de los objetivos para analizar la adecuación de las estrategias, con el fin de estar continuamente relacionando los objetivos con los análisis tanto interno como externo de la universidad.

Aprendizaje y Retroalimentación: Le da a la Organización la capacidad de rectificar sus errores. Los procesos de revisión y retroalimentación se concentran en saber si las entidades, sus departamentos o sus trabajadores han cumplido sus metas (financieras o no financieras). Y si así no ha sido, entrega la posibilidad de corregir las deficiencias que se detecten al interior de estos procesos.

CONSTRUCCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Uno de los procesos a seguir para formular un CMI en el supuesto de que la universidad haya definido previamente su misión, visión y objetivos estratégicos es:

a) Unidad organizativa a la que hace referencia: El CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto (universidad, fundación, etc.) o para una parte de la misma (sección, servicio, departamento o centro de responsabilidad, etc.). En este caso es la Universidad de Valparaíso.

b) Identificación de factores-clave de éxito: Estos factores-clave suelen agruparse en cuatro perspectivas, que representan las áreas más relevantes de la mayoría de organizaciones (usuarios, resultados económico-financieros, procesos internos y empleados). Según las características concretas de cada organización, la relevancia de cada perspectiva puede variar sensiblemente.

Selección de indicadores: Un CMI debería ser claro y sencillo además de utilizar un número limitado de indicadores, sólo los más adecuados. Para ello, los indicadores han de seleccionarse intentando que tengan una serie de características:

1. Ser adecuados al objeto de medición.
2. Objetivos que no den lugar a interpretaciones heterogéneas.
3. Que tengan un coste de obtención aceptable.
4. Que sean estratégicos.
5. Sensibles, que identifiquen variaciones pequeñas.

Misión y Estrategia Universitaria

El centro del modelo del CMI está en la misión y estrategia establecida por la organización. En general la misión de las universidades tiende a ser bastante homogénea, aunque presentan diferencias principalmente basadas en 3 elementos:

- a) Tipo de financiación de la institución.
- b) Mercado objetivo en términos de alumnado.
- c) Basada en determinadas doctrinas religiosas.

En relación al tipo de financiación podemos básicamente distinguir 2 tendencias en la definición de misión:

a) Las universidades sin aportes fiscales directos, que tienden a incorporar en sus misiones objetivos que dejan entrever elementos de connotación social o más bien, en términos económicos prácticos, que el beneficio obtenido no lo absorbe solamente quien hace el pago, si no que hay un gran componente que es aprovechado por quienes no hacen efectivamente el desembolso y,

b) Las universidades que no tienen aportes fiscales directos en su estructura de financiación, tienden a no incorporar objetivos de connotación social o más bien son menos enfáticas en ellos, orientándose más al alumno y su capacitación (este aspecto es uno de los factores clave que hace diferenciar la aplicación del CMI entre instituciones sin fines de lucro a otras con fines de lucro).

Otro aspecto que hace diferir en cierta medida las misiones de las instituciones universitarias, es el tipo de alumno al que se enfocan. Por ejemplo, en el caso de las universidades que apuntan a obtener a los alumnos con mejores puntajes del país en las pruebas de selección a las universidades, tienden a incorporar explícita y enfáticamente en sus misiones objetivos en relación a la producción del conocimiento e investigación; en cambio, otras universidades cuyo mercado objetivo no comprende necesariamente captar al alumnado con mejores puntajes, pudieran no presentar objetivos de investigación o producción de conocimiento en sus misiones, más bien enfatizan (aspecto también comprendido en el primer grupo) querer formar un profesional que se desempeñe de buena manera en el mercado laboral. Un tercer elemento que puede hacer diferir las misiones de las instituciones universitarias, consiste en alguna connotación religiosa, como es el caso de las universidades pertenecientes a congregaciones católicas que, además de pertenecer a uno de los dos grupos mencionados anteriormente, también hacen relación a elementos de evangelización o propagación de la fe. En el caso de la Universidad de Valparaíso, es una institución Pública de Educación Superior, de carácter estatal, compleja y extensiva con Patrimonio propio, que se rige mediante su estatuto y su reglamento orgánico, inspirada en los principios esenciales de la libertad, la democracia y el pluralismo.

Los objetivos, indicadores, metas e iniciativas que en algún caso se presentan referenciados a alguna actividad o información, se deberá generar por quienes implanten el Cuadro de Mando Integral.

El orden de las perspectivas que se utilizará para el desarrollo de este trabajo, será la que sugiere Kaplan y Norton para las instituciones con fines de lucro, dado que desde la creación de universidades privadas que actúan con fines de lucro más la imposición estatal del plan de modernización del Estado, se ha alterado la conducta de las universidades tradicionales, las cuales si bien no buscan fines de lucro, deben competir con las mismas dimensiones estratégicas atendiendo al nuevo entorno en el cual se encuentran.

También se debe tener en cuenta los posibles errores que se pueden cometer al momento de la implantación del Cuadro de Mando Integral entre los cuales se destacan los siguientes¹¹:

- Formular perspectivas y sus indicadores directamente, sin precisar los objetivos estratégicos. Tampoco concebir el punto crucial en la formulación de la estrategia, como es el modelo causa-efecto.
- Pérdida de la noción de estrategia y de la trascendencia de su adecuada implantación.
- Proliferación de indicadores que se corresponden con un control operativo y no con la dimensión de la estrategia de la organización.
- Focalizar el CMI como una simple herramienta donde el concepto de control se circunscribe al seguimiento y visualización de una tabla de indicadores.
- Concebir el CMI como una especie de paradigma gerencial, donde su uso e implementación va a permitir resolver los problemas de la organización.

¹¹Arapé, Jesús Enrique. Usos y abusos de la metodología del Balanced Scorecard en la planificación estratégica. 1999. Disponible vía Web en <http://www.geocities.com/arevalov2812/UsosAbuso2.pdf>

En su desarrollo el CMI se diseña con muy pocas personas involucradas. Aunque es conveniente la existencia de un equipo guía, debe haber involucramiento del nivel ejecutivo y gerencial en la formulación de la orientación estratégica reflejada en el CMI; en la definición de los objetivos e indicadores claves y en la negociación de metas e iniciativas que impulsan el logro de la estrategia.¹²

Continuando con la metodología propuesta, se presenta el Diagnóstico de la Universidad de Valparaíso, realizando un análisis interno.

DIAGNÓSTICO

Organización y cobertura:

La Universidad de Valparaíso es una institución autónoma de educación superior, que fue creada como tal por el Decreto con Fuerza de Ley N° 6, de 12 de febrero de 1981. La Universidad de Valparaíso se encuentra acreditada como Institución bajo el Acuerdo N° 22 de fecha 4 de enero del 2005 de la C.N.A.P. en sus áreas: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Infraestructura y Equipamiento, cuya vigencia es hasta el 04 de Enero del 2009. Por su parte, en el Decreto con Fuerza de Ley N° 147, de fecha 11 de diciembre de 1981, que aprobó el Estatuto de la Universidad de Valparaíso, se dice que ésta es una corporación autónoma de educación superior; que realizará las funciones de docencia, investigación y extensión, propias de la tarea universitaria; y que en el cumplimiento de sus funciones debe atender adecuadamente los intereses y necesidades del país, preferentemente los de la V Región, al más alto nivel de excelencia. En virtud de tales antecedentes, la Universidad de Valparaíso es una institución estatal de educación superior, con carácter regional. Su organización comprende en 6 grandes subdivisiones de trabajo, las que a su vez se estructuran en unidades orgánicas, Académicas y Administrativas, que son las que agrupan los procesos de trabajo afines. Estas unidades son: Rectorado, Servicios Operacionales, Facultades, Campus, Centros y Sociedades.

¹²Sánchez, Jesús. Los diez errores típicos en la implantación del Balanced Scorecard. Disponible vía web en, <http://geocities.com/wallstreet/floor/9269/pitfails.html>

Calidad

La Universidad de Valparaíso se encuentra acreditada como Institución bajo el Acuerdo N° 22 de fecha 4 de enero del 2005 de la Comisión Nacional de Acreditación (C.N.A.P) en sus áreas: Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Infraestructura y Equipamiento, cuya vigencia es hasta el 04 de Enero del 2009. Según el informe entregado por la C.N.A.P a Abril del 2005, siete carreras de pregrado se encuentran acreditadas: Biología Marina, Arquitectura, Diseño, Medicina, Odontología, Química y Farmacia. Además, se encuentra acreditado por la Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado (C.O.N.A.P) el programa de doctorado en Neurociencias.

Asuntos Estudiantiles:

Los alumnos de la Universidad de Valparaíso, cuentan con diversos tipos de beneficios y servicios, tales como crédito solidario, becas, residencias controladas, bolsas de trabajos y otros.

Investigación y Desarrollo:

En cuanto a la investigación, la universidad realiza esta función por medio de proyectos internos de carácter concursable, proyectos Fondecyt y participación de proyectos en fondos concursables, tales como Fondef, Fip, Cona, Mecesus y otros.

Fortalezas y Debilidades.

a) Fortalezas:

- 1) Clara normalización de la organización, que regula su funcionamiento.
- 2) Servicios informáticos, que permiten el acceso por vía electrónica, a distintos tipos de servicios, tanto académicos como administrativos, que facilitan su gestión.
- 3) Disponibilidad de personal competente y comprometido, tanto docente como administrativo.

- 4) Solidez institucional, reconocida por su prestigio docente y por su larga trayectoria regional.
- 5) Encargada regional del proceso nacional de selección y admisión de alumnos, para el sistema universitario chileno.
- 6) Capacidad de generar nuevos programas y especialidades a nivel de postgrado.
- 7) Espacios para organizaciones estudiantiles que cuentan con infraestructura y financiamiento.
- 8) Capacidades para desarrollar vínculos académicos y empresariales regionales, nacionales e internacionales.

b) Debilidades:

- 1) Carencia de sistemas de información integrados que permitan mejorar y controlar la eficacia de los procesos que desarrolla la institución.
- 2) Bajo nivel de innovación en los planes de estudio, con mallas curriculares poco flexibles y sin salidas intermedias, excesivamente profesionalizantes, con una insuficiente formación integral, ética y humanista.
- 3) Bajo nivel de evaluación y control de los procesos educacionales que la institución desarrolla e ineficiente sistema de recolección y análisis de datos que permita a la organización de retroalimentación para corregir procesos oportunamente.
- 4) Exceso de permanencia de alumnos en las carreras, lo que redundaría en un aumento del costo de carrera.
- 5) Baja productividad en investigación y publicaciones en función de los estándares a nivel nacional e internacional.

6) Coordinación insuficiente de los programas formales de extensión de las actividades institucionales, que estén en directa relación con los problemas regionales, nacional e internacional.

7) Insuficiente inserción internacional de los programas académicos y falta de contacto y relaciones proactivas con instituciones externas.

8) Falta de eficiencia en la obtención, en la asignación y en el uso de los recursos económicos de la institución, procedimientos de planificación y presupuesto estructurales que no generan compromiso con los lineamientos estratégicos institucionales.

Siguiendo con la metodología propuesta se describe el Plan Estratégico de la Universidad de Valparaíso (PEUV) con su Misión, Visión, y una propuesta de Valores, información indispensable para la implementación del CMI.

PLAN ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO (PEUV)

El PEUV se enmarca en un estilo de dirección denominado Dirección Estratégica y consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto de organización universitaria, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de los resultados esperados, que conforman lo que la organización quiere alcanzar, para constituir su propia visión o imagen futura.

El PEUV es un proceso en el cual se cuestionan las bases más profundas en las que se asienta la Universidad (su misión y visión como institución) y se establecen unas nuevas y actualizadas, pensando en su futuro a medio y largo plazo.

La estructura del PEUV para este estudio se basará en la clasificación de objetivos, estrategias y líneas de acción definidos en la herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral.

La Misión de la Universidad de Valparaíso¹³

La Universidad de Valparaíso tiene la Misión de cumplir con sus funciones tradicionales de creación, desarrollo, preservación y transmisión del conocimiento y la cultura; las de expansión, difusión, vinculación e integración con la sociedad; las de Investigación, formación profesional y técnica, extensión y creación artística y las propias de su gestión institucional. En el cabal cumplimiento de su misión, la Universidad de Valparaíso considera la importancia que supone la diversidad, el respeto, la solidaridad, la excelencia la innovación y la flexibilidad, como asimismo, la de todos los principios y valores humanos que contribuyen positivamente al desarrollo integral de las personas y al mejoramiento continuo de su condición y calidad de vida.

La Visión de la Universidad de Valparaíso

La Universidad de Valparaíso quiere ser una institución de la más alta calidad, creativa e innovadora, racional y reflexiva, rigurosa y flexible, libre de tutelas ideológicas, políticas, religiosas o filosóficas, reconocida públicamente como una de las universidades más importantes del país; formadora de personas cultas, con valores éticos y morales propios del humanismo, reconocidas por su mentalidad emprendedora, comprometidas con los principios de responsabilidad social y servicio a la comunidad y depositarias de las competencias profesionales y técnicas que el país requiere para satisfacer las demandas y la problemática de la sociedad.

La Universidad de Valparaíso pretende educar a sus estudiantes de manera activa e integral, encauzando su energía hacia la excelencia y el perfeccionamiento en sus respectivas disciplinas, para que sus egresados sean capaces de interactuar eficientemente en el medio social y cultural donde se desempeñen, enfocando su accionar hacia el bien común de la sociedad y orientando la toma de decisiones que a ellos corresponda en favor del mayor desarrollo y bienestar del país.

La Universidad de Valparaíso busca instituirse en creadora de conocimiento y cultura, potenciadora del pensamiento creativo e ingenio de progreso económico, en la cual se formarán técnicos y profesionales competentes, preparados para adaptarse,

¹³ Plan de Desarrollo Universidad de Valparaíso – 1998-2004

anticipar y liderar los procesos de cambio, comprometidos con la realidad del país, dispuestos a continuar aprendiendo durante toda su vida, en un ambiente de principios académicos fértiles, que les permitan encontrar las mejores soluciones a los problemas y desafíos que la humanidad enfrenta, en el acontecer diario de este mundo siempre cambiante.

La Universidad de Valparaíso pretende alcanzar una mayor presencia institucional, que le permita acrecentar sus esfuerzos de cooperación regional, nacional e internacional, para constituirse en un espacio más abierto al diálogo, en el que puedan debatirse los grandes temas de interés local y mundial, donde tengan especial cabida la impugnación científica, la autonomía del pensamiento y la libertad académica, condiciones imprescindibles para lograr una mayor excelencia en los resultados de sus procesos formativos, sin perder la larga tradición de responsabilidad social que la ha caracterizado, ni el prestigio de sus acciones formativas, rigurosas e innovadoras, ni la fluida vinculación que ha mantenido con su entorno.

La Universidad de Valparaíso se erige como una universidad inserta en un mundo global, localizada en un país emergente, con una amplia trayectoria histórica, que ha adoptado una estrategia de desarrollo de gran apertura comercial; enraizada en su sociedad, comprometida con el progreso, con capacidad de creación y gestión, emprendedora, ágil, flexible y respetuosa de los principios y valores de la nación, con una estructura orgánica acorde a sus objetivos estratégicos.

Aspiramos a una Universidad humanista, con un modelo de educación continua, desde las carreras técnicas a los postgrados, que haga uso pleno de las nuevas tecnologías de educación, con preocupación por el desarrollo de una cultura de la calidad y un clima de mejoramiento continuo.

Pretendemos incrementar los niveles de investigación básica y aplicada, que permita enriquecer la docencia universitaria y ofrecer una mejor respuesta a las necesidades de la sociedad, sin olvidar el marco referencial de lo ético ni el debido respeto a la conservación de la Naturaleza.

Los estudiantes constituirán el grupo humano en el que se centrará la preocupación y el esfuerzo de la Universidad de Valparaíso, que buscará formar emprendedores capaces de lidiar con la incertidumbre propia de un mundo globalizado; atendiendo al crecimiento de la persona y al mejoramiento de sus actitudes y habilidades.

La Universidad de Valparaíso aboga por un cuerpo de profesores de excelencia, proactivos e innovadores, comprometidos con la calidad y el logro de los objetivos institucionales, con capacidad para integrar equipos de trabajo, permanentemente actualizados, con estudios de postgrado y manejo de técnicas pedagógicas, conscientes de la realidad que los rodea y de las nuevas exigencias que plantea el avance tecnológico del mundo.

Requerimos funcionarios no académicos conscientes, comprometidos con la Universidad de Valparaíso, capacitados para adaptarse a las nuevas tecnologías de administración universitaria, dispuestos a plantear soluciones ajustadas a los problemas del medio funcionario en que se desenvuelven.

Pretendemos que nuestras carreras profesionales respondan con oportunidad a las demandas sociales, que se desarrollen acorde con los nuevos hallazgos de sus disciplinas fundamentales, articuladas en red, de manera que permitan la movilidad estudiantil tanto horizontal como verticalmente.

Queremos incrementar los vínculos con universidades nacionales y extranjeras, para favorecer la movilidad y el intercambio internacional de académicos y alumnos y el desarrollo de programas conjuntos en alianza con las unidades académicas afines de las instituciones aliadas.

La Universidad de Valparaíso apuesta por una organización moderna, sistémica, abierta, de causalidad circular, descentralizada, al servicio de sus usuarios internos y externos, dotada de los recursos humanos y materiales necesarios y suficientes y de los espacios e instalaciones dignas y con una infraestructura y equipamiento adecuados al logro de sus objetivos estratégicos.

Valores Propuestos para la Universidad de Valparaíso

Como requisito indispensable para implantar su estrategia, su planteamiento y difusión, debe conseguir adherencia de la comunidad académica, constituyendo una fuente de creatividad y un marco de consecuencia, entre los planes y su materialización. Desde esta perspectiva, es requisito para sustentar la estrategia, contar con elementos de carácter permanente, que guíen el quehacer de la Universidad y fundamentalmente de quienes “hacen la Universidad” y que, independiente de objetivos, autoridades y estudiantes, constituyan los pilares trascendentes y distintivos de la Institución, representando sus convicciones más profundas.

Por lo anterior, y de acuerdo con la realidad del entorno de la educación Superior y de sus propias aspiraciones, quienes “hacen la Universidad”, deberían sustentar su actuar sobre tres valores fundamentales:

Innovación: Como un desafío permanente de re-inventarse a sí misma, lo que conlleva la necesidad de un planteamiento flexible y abierto a los múltiples y continuos cambios a los que se ve enfrentada en el cumplimiento de su misión.

Veracidad: Entendida como la práctica de la búsqueda de la “verdad” a través del conocimiento, esencia del quehacer universitario.

Cooperación: Entendida como la responsabilidad que, la Institución tiene con el rol de crear y difundir conocimiento, no por el conocimiento mismo, sino que como el aporte permanente, solidario y verídico a la construcción del bien común de la sociedad toda, nacional, regional y mundial.

Estos valores, no sólo deben reflejar las convicciones de quienes conforman la Universidad, sino que de aquellos que hoy y mañana buscarán una alternativa de crecimiento personal a través de la formación académica.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PLANES DE ACCIÓN

La determinación de los objetivos estratégicos supone el convertir la misión-visión estratégica en metas y desafíos que la Universidad de Valparaíso buscará lograr en un tiempo determinado, con la debida calidad y excelencia, a través del desarrollo de sus actividades académicas y del desempeño cotidiano de sus funcionarios y de sus autoridades. Así entendidos, los objetivos declarados representan grandes criterios generales, que permiten construir un cuadro de mando, para realizar un seguimiento y control del desempeño institucional y una retroalimentación de los resultados observados, que orienten el cambio que requieren los procesos de gestión, para mejorar este desempeño y acrecentar el progreso de la Universidad.

Cada organismo existente en la Universidad, académico o administrativo, debe adoptar como suyos aquellos de estos grandes criterios generales que en función de su quehacer le correspondan, de acuerdo con su posición en la estructura organizacional. De esta forma se crea en la institución un ambiente de trabajo orientado a resultados, que tiende a minimizar la posibilidad de confusión interna, la duplicación de funciones y el desplazamiento de objetivos, pues todos cooperan con su esfuerzo al logro satisfactorio de la misión-visión de la Universidad.

En todo caso, la claridad que se logre en la definición de los objetivos y la especificidad que se alcance en su desagregación, determinarán el grado de positividad de los resultados institucionales. Por lo tanto, un buen desempeño organizacional requiere, para el corto y el largo plazo, la formulación de al menos 2 tipos de objetivos: los objetivos estratégicos y los objetivos financieros.

La definición y el cumplimiento de los objetivos financieros constituyen un férreo compromiso con la minimización de los costos de producción y la eliminación de aquellos costos prescindibles y con el equilibrio económico de la Universidad. La definición y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a su vez, constituye un compromiso con la fortaleza del posicionamiento de mercado y la imagen de la Universidad, con la calidad e innovación del servicio educacional que ofrece, con el liderazgo y la competitividad de esta oferta educacional y con la maximización de los beneficios que prometen las oportunidades de mercado.

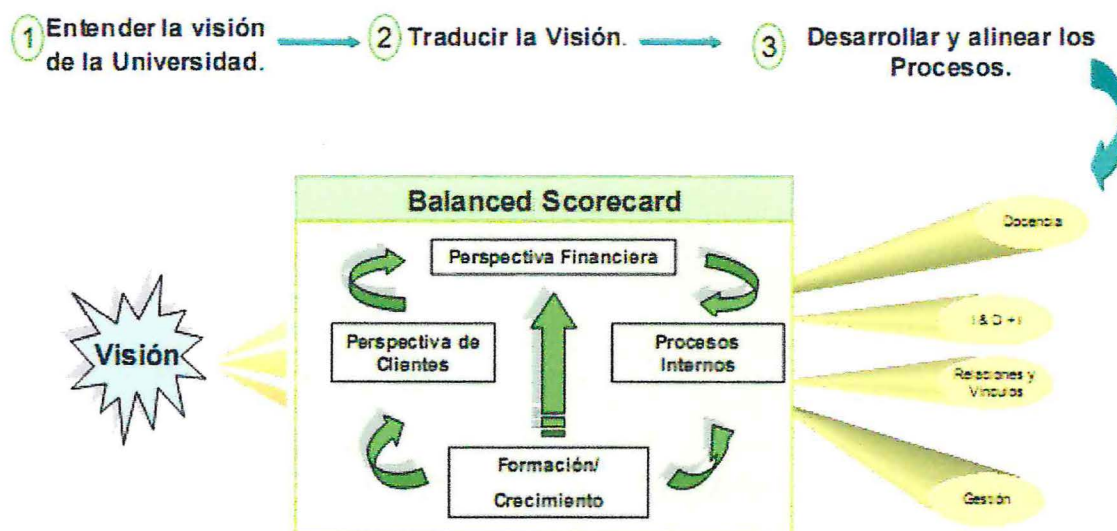
La estructura del PEUV se basará para este Estudio en la clasificación de objetivos, estrategias y líneas de acción definidos en la herramienta de gestión CMI.

El PEUV comprende como sugerencia 4 ejes estratégicos: Docencia, Investigación y Desarrollo e Innovación, Relaciones y Vínculos, Gestión. Y en cada uno de dichos ejes se establecieron objetivos generales, los resultados de la definición de las estrategias y líneas de acción resultantes se ubicarán en las cuatro perspectivas del CMI, en donde a través de la definición de su Mapa Estratégico, se puedan apreciar las relaciones que deben existir entre cada estrategia y línea de acción para la consecución de los objetivos estratégicos de la Universidad de Valparaíso de acuerdo con su Misión y Visión.

APLICACIÓN DEL CMI

El modelo que se presenta a continuación busca alinear el comportamiento de la comunidad universitaria con los objetivos estratégicos que se desprenden de la visión a largo plazo de la Institución.

Esta finalidad supone al CMI como un sistema de información que comunica la estrategia en términos claros y de fácil comprensión, ya que si los objetivos estratégicos son poco entendibles, entonces también serán poco comunicables y los resultados a obtener diferirán de los objetivos antes planteados. El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utilizando los indicadores como sistema de información para alinear las iniciativas individuales en torno a un objetivo común¹⁴.



Las cuatro perspectivas en que se sustenta el modelo, finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, fueron planteadas en su origen para la implementación de estrategias en empresas privadas, donde lo que se persigue es incrementar el valor de la empresa, sin embargo, la experiencia internacional ha

¹⁴ Kaplan, R. y Norton D. 1997. Cuadro de mando Integral. Barcelona. Ed. Gestión 2000

demostrado que el modelo también es válido para organizaciones sin fines de lucro, en que el valor incrementado se refleja en la calidad del servicio prestado.

En esta línea, diversas Universidades en Europa, especialmente en España, han elaborado sus planes de desarrollo sobre la base de CMI. Esto ha significado replantear las perspectivas de tal forma que la finalidad última sea la prestación del servicio a la Sociedad, quien es la beneficiaria del conocimiento creado y transmitido por la Universidad.

Como se puede apreciar, la propuesta del Cuadro de Mando Integral está bastante desarrollada en perspectivas e indicadores para empresas productivas con fines de lucro. Pero, para instituciones sin fines de lucro, particularmente instituciones educativas, la propuesta no está igualmente ampliada y perfeccionada¹⁵. Por otro lado, es posible notar cómo la perspectiva financiera, que es la principal en el Cuadro de Mando Integral de una organización con fines de lucro, pasa a un segundo plano en organizaciones sociales y educativas. Los autores lo señalan de la siguiente manera:

“Como mínimo, la perspectiva financiera proporciona una meta clara a largo plazo para las corporaciones lucrativas. Sin embargo, proporciona una restricción y no un objetivo, a las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales: Estas organizaciones deben limitar sus gastos a cantidades presupuestadas. Pero el éxito de esas organizaciones no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de esas cantidades presupuestadas, o incluso si restringen los gastos de modo que los gastos reales se sitúen muy por debajo de las cantidades presupuestadas... (ello) no nos da cuenta del éxito de la misión.

El éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales debería medirse por cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de los usuarios. Los objetivos tangibles deben ser definidos por los clientes y usuarios. Las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero raramente serán el objetivo primordial”

¹⁵ Plan Estratégico Universidad de Cádiz, www.uca.es/orgobierno/estrategico/

Los autores plantean la posibilidad de hacer conversiones al Cuadro de Mando Integral, integrando perspectivas distintas de las cuatro propuestas por ellos, suprimiendo o cambiando perspectivas según las necesidades de la organización. Se ha dicho que las organizaciones sin fines de lucro no tienen la perspectiva financiera como la meta y el abordaje final de todos los esfuerzos organizacionales. Pero las organizaciones educativas tienen, fuera de la no preocupación por el lucro, un ingrediente que las hace más específicas. En efecto, las organizaciones educativas pretenden satisfacer la necesidad de una mejor calidad de vida de las personas que se ven beneficiadas de su acción organizacional.

Desde esta óptica, existe una finalidad social en la actividad de una organización educativa. Por estas razones, se justifica modificar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en vista de un mejor acomodo a lo que son las organizaciones al servicio del progreso humano en general (aquellas que intentan el mejoramiento de la calidad de vida de todas las personas). Pero el CMI se basa en las hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, o perspectiva relacionada con las personas y con los recursos, éstos serán el motor de las mejoras de los procesos, lo que redundaría en una satisfacción de los usuarios y por tanto, en una mejora presupuestaria para la institución.

Por lo tanto, se ha cambiado de lugar a la perspectiva financiera como inductor de actuación, puesto que en organizaciones educativas ésta es una perspectiva que tiene un carácter "instrumental" más que un carácter fundamental, al cual convergen las otras perspectivas, como sucede en organizaciones productivas con fines de lucro. Sin embargo, no se puede obviar la importancia que tiene, para cualquier organización, el establecimiento de objetivos e indicadores financieros como parte de un control de gestión que sea verdaderamente eficiente y ayude al logro de la misión y los objetivos institucionales.

La perspectiva financiera en una organización educativa es la que debe procurar que existan los recursos económicos adecuados para satisfacer las necesidades de subsistencia y crecimiento de la organización. En el entendido de que una organización universitaria es colaboradora con el rol educacional de estado, no pretende centrar sus objetivos en la mayor o menor satisfacción de sus accionistas (cuando los hay), o sus

dueños (que comúnmente son la municipalidades o sostenedores), ni en la mayor o menor maximización de su utilidades, sino en tener un flujo financiero que le permita solventar sus gastos financiar sus inversiones.

De este modo, los indicadores de una perspectiva financiera e organizaciones educativas deberían relacionarse con ámbitos como presupuestos de áreas, adecuación de los gastos a los presupuestos maximización de recursos e insumos, etc. El CMI además de informar, contribuye a formular las estrategias comunicarlas, alinear los objetivos de la organización y de las personas que la forman, motivándolas para el logro de los objetivos, la mejora continua y la reformulación de las estrategias de la institución. Se definen para este estudio los siguientes Factores Claves de Éxito, Financiamiento Suficiente Oferta Educativa diferenciada Motivación del Personal Académico y No Académico Empleabilidad del estudiantado Impacto en la Sociedad Promoción de la Calidad y de la excelencia.

Entre los principales aportes del CMI se destacan la siguiente: El CMI pretende traducir las estrategias de la UV en una serie de indicadores que informen de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos. También es muy útil para comunicar la Misión y Visión de la UV toda la Institución, es decir, ayudará a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de toda la comunidad universitaria.

El CMI ayudará a identificar y a alinear los objetivos y el trabajo con los fines de la Institución. Con el CMI se logra la interrelación entre todas las estrategias; por tanto aquellas definidas para la consecución de un objetivo concreto para la institución, estarán contribuyendo a la consecución de otros distintos. Para la elaboración de esta presentación de la propuesta de implementación del CMI en la Universidad de Valparaíso, se consideran como objetivos algunos establecidos en el Plan de Desarrollo 1998-2004, modificados y adecuados lo que implica que no son los objetivos actuales de la Universidad, sino que es una propuesta de objetivos que se encuentran en línea con la Misión de la UV.

Los objetivos Estratégicos propuestos para la UV se alinearán según la estructura del CMI que se presenta en las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton:

I.- Objetivos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

Es la base de éxito de cualquier organización, los objetivos estratégicos se deben definir para mejorar los recursos materiales y Financieros de la UV, el clima laboral y las competencias del personal y les debe permitir conseguir todos los objetivos definidos en la perspectiva de procesos internos, en la de Clientes y en la Financiera.

- Objetivo 1: Desarrollar las capacidades de las Personas.
- Objetivo 2: Motivar el permanente mejoramiento de las competencias y la productividad del personal de la Universidad en todos sus estamentos

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando integral, desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas

II.- Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos

Una vez identificadas las necesidades de los empleadores, de los alumnos, de los usuarios de los servicios y de la sociedad, se tiene que mejorar oferta de productos y servicios, procesos docentes, de investigación y de gestión. La consecución de los objetivos estratégicos a este nivel permitir conseguir los objetivos de la perspectiva de clientes.

- Objetivo 3: Mejorar los procesos de Investigación, desarrollo e innovación.
- Objetivo 4: Mejorar los servicios de apoyo a toda la Gestión de la Universidad de Valparaíso.
- Objetivo 5: Prestar los mejores servicios a la comunidad Universitaria y a usuarios externos.

La Perspectiva del Proceso Interno agrupa el conjunto de operaciones procedimientos y procesos críticos para la consecución de los objetivos de la organización. Se delimitan de forma clara factores críticos de éxito que permita atender las necesidades de los clientes y las restricciones financieras.

En el caso de la Universidad de Valparaíso, esta perspectiva se refiere todos los procesos claves para lograr atender a las necesidades y exigencia del estado de Chile, la sociedad y los estudiantes de la universidad, como asimismo acotarse a los presupuestos asignados para su funcionamiento.

III.- Objetivos de la Perspectiva de Clientes

Aparecen las estrategias relacionadas con la satisfacción de nuestros clientes, la búsqueda de nuevos mercados y de creación de nuevos productos y servicios, la calidad de la docencia, la investigación y la gestión y el progresivo aumento de las relaciones de la Universidad con el entorno. La consecución de los objetivos estratégicos a este nivel posibilitará conseguir los objetivos de la perspectiva financiera.

- Objetivo 6: Aumentar el grado de satisfacción de nuestros alumnos.
- Objetivo 7: Diseñar nuevos productos y servicios acorde a los requerimiento del entorno.

Tenemos tres clientes a quienes la universidad a través de sus investigaciones y profesionales debe satisfacer: por un lado la sociedad, por otro el estado y por último los estudiantes. Todos requieren una debida atención de la universidad en el sentido primero: de estar atenta a las distintas necesidades que se puedan ir creando con el correr de los tiempos. Segundo: preocuparse de administrar los recursos de manera correcta y tercero lograr captar la mejor calidad de estudiantes posibles para poder repotenciar sus deseos de entregar buenos profesionales e investigación de calidad.

La perspectiva del cliente se centra en satisfacer las demandas de los clientes de manera adecuada, uniendo estas demandas con los objetivos de la institución. La sociedad requiere estudios e investigaciones serias y confiables, y además profesionales y técnicos de alto nivel para poder desarrollarse y avanzar en todos los campos sociales.

La perspectiva del cliente nos muestra entonces el segmento de mercado que queremos cubrir, en nuestro caso, el espectro de áreas profesionales e intelectuales que queremos abarcar. La Universidad de Valparaíso a través de sus distintas facultades,

investigación, extensión, medios de comunicación, carreras y finalmente profesionales busca atender a las necesidades antes mencionadas. Una vez definido el mercado, debemos definir acciones que permitan a la universidad alcanzar sus objetivos estratégicos.

Es fundamental en el caso de la universidad, reparar en que los clientes son la parte más elemental de la cadena de perspectivas, debido a que en este tipo de instituciones su existencia se debe, tanto por la demanda de los bienes y servicios como por su financiamiento, a la existencia de estos clientes.

IV.- Objetivos de la Perspectiva Financiera

Aparecen las estrategias relacionadas con la necesidad de la Universidad de Valparaíso de mejorar su situación Financiera, la proyección de su imagen y la comunicación externa.

- Objetivo 8: Mantener vigente un programa de renovación, ampliación y mejoramiento de la planta física de los campus de la institución y elaborar un plan de sostenimiento y reposición del equipamiento.
- Objetivo 9: Desarrollar un modelo administrativo y económico, asertivo y transparente, que garantice una asignación eficiente de los recursos de la institución.

Por Perspectiva Financiera entendemos la vinculación entre los objetivos financieros y las acciones que nos permiten alcanzar los objetivos propuestos. En el caso de instituciones sin fines de lucro como la Universidad de Valparaíso, la perspectiva financiera pasa por una serie de acciones tendientes a administrar de la mejor manera posible los recursos con que se cuenta. Es una perspectiva de vital importancia ya que, si bien no es el fin de la universidad generar riqueza, si lo es mantenerse y perdurar en el tiempo para satisfacer a sus clientes, para lo cual debe contar con objetivos financieros y acciones que permitan este fin.

Todos los clientes involucrados (estado, sociedad y estudiantes) demandan servicios a la universidad, es por ello que la universidad debe entonces imperativamente dar una correcta administración a sus recursos.

Es deseable que existan planificaciones, presupuestos, licitaciones, controles, auditorías y en general todas las acciones posibles que ayuden a crear un clima de confianza administrativa. Al interior de esta perspectiva deben existir acciones que propicien: el autofinanciamiento de la universidad, la correcta administración de los recursos y activos y un adecuado resguardo de pasivos y obligaciones, todo siempre muy acorde a los objetivos estratégicos y a la perspectiva del cliente.

ESTRATEGIAS, PLAN DE ACCIÓN E INDICADORES

Dependiendo del nivel en el que se realiza la planificación estratégica y la naturaleza del proceso elegido por la institución, el concepto de estrategia puede adoptar diferentes matices. Es preciso, por tanto, determinar en el ámbito del Plan Estratégico qué se entiende por estrategia; nos referimos aquí a planes que responden a la misión de la Universidad y sirven para alcanzar sus objetivos. A cada objetivo se le asigna una o más estrategias, que actúan como guías de la Universidad de Valparaíso para lograrlos. Las estrategias se clasifican y agrupan de acuerdo con los objetivos de la Universidad. A su vez los planes de acción buscan materializar el logro de los objetivos, que han sido previamente establecidos y deben estar dotados de un elemento cuantitativo que a lo largo de la ejecución de los objetivos permitan verificar el logro de las metas. Dichos Planes son líneas generales que colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad, las tareas específicas a realizar para contribuir al logro de los objetivos superiores.

Los indicadores elaborados cumplen con las características de:

1. Ser adecuados al objeto de medición.
2. Objetivos que no den lugar a interpretaciones heterogéneas.
3. Que tengan un coste de obtención aceptable.
4. Estratégicos.
5. Sensibles, que identifiquen variaciones pequeñas.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo 1: Desarrollar las capacidades de las Personas.

Estrategia	Planes de Acción	Indicador
1.1.- Aumentar y mejorar la formación de académicos y no académicos	1.1.1.- Ofrecer oportunidades de perfeccionamiento a los Académicos de la U.V	Nº de Académicos perfeccionados/ Nº total de cupos ofrecidos Nº de Académicos perfeccionados/ Nº total de Académicos
1.2.- Profesionalizar los procesos de gestión que realiza la U.V	1.2.1.- Proporcionar al personal no académico de la Universidad las herramientas que requieren para cumplir más eficientemente sus tareas.	Nº de no académicos capacitados/ total de no académicos

Objetivo 2: Motivar el permanente mejoramiento de las competencias y la productividad del personal de la Universidad en todos sus estamentos

Estrategia	Planes de Acción	Indicador
2.1.- Establecer mecanismos de incentivos	2.1.1.- Determinar los incentivos de acuerdo a la Evaluación por desempeño	Nº de académicos según contrato/ Nº total de no académicos Nº de no académicos según contrato/Nº total de no académicos

Perspectiva Procesos Internos

Objetivo 3: Mejorar los procesos investigación, desarrollo e innovación

Estrategia	Líneas de Acción	Indicador
3.1.- Reforzar el rol del área de investigación, desarrollo e innovación	3.1.1.- Continuar el proceso de elaboración de proyectos de investigación aplicables, que aporten al crecimiento Regional y Nacional	N° de proyectos aplicables/N° total de proyectos N° de patentes/N° de proyectos

Objetivo 4: Mejorar los servicios de apoyo a la Gestión Académica y Administrativa de la Institución.

Estrategia	Líneas de Acción	Indicador
4.1.- Mantener vigente un programa de renovación, ampliación y mejoramiento de la infraestructura de la Universidad	4.1.1.- Presentar un plan que recoja oportunamente, los respectivos proyectos de inversión que permitan construir, renovar, ampliar y mejorar la infraestructura	N° de proyectos de infraestructura/ total de proyectos presentados Monto Total en Inversión / Total de Egresos N° de Alumnos Matriculados/ (N° de puestos de uso simultáneo al día en las aulas)

Objetivo 5: Prestar los mejores servicios a la comunidad Universitaria y a usuarios externos.

Estrategia	Líneas de Acción	Indicador
5.1.- Mejorar los procesos actuales de prestación de servicios	5.1.1.-Aumentar el establecimiento e implementación de convenios con diversas instituciones Nacionales e internacionales. 5.1.2.- Establecer una presencia sistemática y recurrente de la Universidad en todas las áreas del quehacer regional, nacional e internacional.	N° de Convenios implementados/n° de Convenios Firmados. N° de veces que UV aparece en medios de comunicación/365 días del año

Perspectiva Clientes

Objetivo 6: Aumentar el grado de satisfacción de nuestros alumnos.

Estrategia	Líneas de Acción	Indicador
6.1.- Mejorar los procesos actuales de prestación de servicios	6.1.1.- Mejorar permanentemente los servicios de los estudiantes.	Nº de alumnos que pueden obtener sus notas a través de la Web/ total de alumnos
6.2.- Diseñar un modelo de evaluación del grado de satisfacción de nuestros alumnos y del cumplimiento de sus expectativas.	6.1.2.- Aumentar el volumen de Bibliografía por alumno, de acuerdo a los estándares de acreditación.	Nº de alumnos satisfechos por el servicio/total de alumnos encuestados

Objetivo 7: Diseñar nuevos productos y servicios acorde a los requerimientos del entorno.

Estrategia	Líneas de Acción	Indicador
7.1.- Creación de programas de postgrado que respondan a los requerimientos del entorno.	7.1.1.- Creación de programas de postgrado que respondan a las necesidades del entorno y a las capacidades institucionales.	Nº de Matriculados en Programas de Postgrado/Nº de Vacantes en Programas de Postgrado
7.2.- Diseñar políticas de captación de alumnos.	7.2.1.- Realizar visitas guiadas y concertadas, manuales de orientación, programas orientados a los potenciales alumnos.	Nº de acciones realizadas Nº de Manuales distribuidos

Perspectiva Financiera

Objetivo 8: Mantener vigente un programa de renovación, ampliación y mejoramiento de la planta física de los campus de la institución y un plan de sostenimiento y reposición del equipamiento.

Estrategia	Líneas de Acción	Indicador
8.1.- Coordinar y proyectar el crecimiento en infraestructura a corto y mediano plazo.	8.1.1.- Finalizar las construcciones de infraestructura que se encuentren iniciadas	Porcentaje de obras por construir Promedio de tiempo de obra en construcción

Objetivo 9: Desarrollar un modelo administrativo y económico, asertivo y transparente, que garantice una asignación eficiente de los recursos de la institución.

Estrategia	Líneas de Acción	Indicador
9.1.- Utilizar el presupuesto anual de la institución como la principal herramienta de Planificación y Control de Gestión.	9.1.1.- Establecer políticas que permitan incrementar la recaudación constante de Aranceles	Total de Ingresos percibidos por Arancel anual/ Total de ingresos a percibir en el año
9.2.- Buscar nuevas fuentes de financiamiento.	9.2.2.- Definir políticas de acercamiento a empresas y a egresados en busca de patrocinio de diferentes actividades.	Monto entregado por empresas y Egresados /total de Ingresos

CAPÍTULO III

CONCLUSIÓN

De el trabajo de investigación realizado se desprende que el Cuadro de Mando Integral es muy importante de implementar, ya que es algo más que un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la organización sino que también pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan respecto de la obtención de los objetivos. Además, el CMI es una herramienta fundamental para obtener información relevante sobre los principales factores que pueden llevar a la consecución de los objetivos de la universidad. También es muy útil para comunicar la estrategia a toda la comunidad universitaria y para que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los de la propia universidad. Otras aportaciones del CMI que se han resaltado tienen que ver con su potencial como instrumento de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los empleados, de mejora continua y de revisión de la estrategia. Con todo ello, se puede contribuir a mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad de la universidad.

En el transcurso de la investigación se desarrollo un marco teórico cuyos contenidos (perspectivas, componentes, recomendaciones, entre otros) se deben tener en cuenta para la posterior ejecución o implementación de una las herramientas administrativas modernas más usadas, la que es dinámica y flexible que fomenta la innovación como control interactivo que es; y por ello debe revisarse constantemente e incentivar la autocrítica, incluso para modificarlo.

En el Cuadro de Mando Integral se ha podido encontrar una serie de pasos bien definidos y estructurados que han llevado a la creación de indicadores que miden e informan acerca del comportamiento de la institución a través de cuatro perspectivas. Previo a ello esta herramienta permitió observar la estrecha relación y cohesión que debe existir en cualquier organización. Objetivos claramente definidos, planes de desarrollo, alineación con las estrategias, comunicación y compromiso de la alta dirección y de los empleados; son algunas de las variables que se deben tener en cuenta a la hora de administrar una empresa. Las organizaciones se construyen sobre la base del trabajo, pero aun más si es sobre el trabajo ordenado y bien definido. Es justamente eso lo que se ha podido encontrar en esta herramienta, una serie de pasos estructurados que han

llevado a la creación de indicadores que miden e informan acerca del comportamiento de la institución a lo largo de cuatro perspectivas. Ello porque el CMI debe adaptarse a la empresa o institución, y no es al revés, al menos en un nivel significativo; es decir, la organización tiene que hacer ciertas modificaciones y cumplir ciertos requerimientos, pero estos requerimientos son, en general, vitales para contar con cualquier sistema de apoyo a la estrategia, además de que el CMI está al servicio de la empresa.

Por último esta propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la Universidad de Valparaíso será satisfactoria en la medida que las partes componentes de la institución estén comprometidos, motivados con el logro de los objetivos establecidos, ya que el CMI mide eficazmente la actuación de la Institución, ayuda a implementar con éxito la estrategia, además de ser una excelente herramienta de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

Textos.-

- Alberto Fernández, profesor adjunto del IESE en el departamento de Contabilidad y control. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. IESSE – Revista de Antiguos Alumnos, Marzo 2001.
- GALÁN, Manuel: “Una Propuesta para el Cambio Institucional en la Universidad” en Lección Inaugural del Curso 2000 – 2001, Universidad de Cádiz.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced scorecard). Febrero 2000, Estados Unidos. Editorial Gestión 2000. Cuarta reimpression.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. “Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral”. Octubre 2000, Estados Unidos. Primera Edición.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton, “Mapas Estratégicos”, Abril 2004, edición Española.
- Plan de Desarrollo 1998-2004 - Universidad de Valparaíso.

Páginas Web.-

- <http://www.tablero-decomando.com/taller/glosario.html>
- <http://www.definicion.org/control-de-gestion>
- <http://www.Gestiopolis.com>
- <http://www.geocities.com/arevalov2812/UsoAbuso2.pdf>
- <http://geocities.com/wallstreet/floor/9269/pitfails.html>
- <http://www.uca.es/orgobierno/estrategico>
- <http://www.uv.cl>