



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE AUDITORÍA**

**Análisis del Sistema de Control de Gestión y Propuesta de  
Implementación del Cuadro de Mando Integral a una Universidad  
Pública de la V Región**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en  
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.**

**Tesista: Evelyn Canales Gutiérrez**

**Profesor Guía: Iván Cubillos**

**VALPARAISO, 2015**

## ***Agradecimientos***

Al llegar el día donde finaliza una de las etapas más importantes de mi vida universitaria, quisiera mencionar a gran parte de las personas que ayudaron a que ésta se cumpliera.

A mis padres, Waldo e Hilda, por su compromiso y esfuerzo hasta el último día de mis estudios, por su apoyo incondicional y su anhelo de que su hija llegase a ser una gran profesional, por alegrarse de cada logro y por guiarme en cada mal paso que di.

A mi angelito de la guarda, que me guía y acompaña día y noche, mi abuelita Hilda.

A mi alma gemela, que ha llegado para quedarse, ya que su apoyo ha sido fundamental.

Además no puedo dejar de mencionar a las lindas personas que conocí en la Universidad en estos años y que en la actualidad hemos forjado una hermosa amistad, puesto que la unión hace la fuerza y es lo que mejor nos refleja. Espero que la vida nos dé la oportunidad de poder seguir compartiendo tanto fraternal como profesionalmente.

Por último hacer mención a Paulo Coelho con una gran frase: "Nunca desistas de tus sueños, sigue las señales".

# Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.</b> ....	<b>2</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>2</b>
1.0 ANTECEDENTES GENERALES: .....	2
<b>1.1 CONTROL DE GESTIÓN</b> .....	<b>3</b>
1.1.1 ALCANCES SOBRE CONTROL DE GESTIÓN .....	5
1.1.2 ETAPAS DEL CONTROL DE GESTIÓN .....	6
1.1.3 ETAPA DE PLANEACIÓN .....	6
1.1.4 ETAPA DE EJECUCIÓN .....	8
1.1.5 LOS INSTRUMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	9
1.1.6 LAS CONDICIONANTES DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	10
1.1.7 LOS FINES DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	10
1.2 EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	11
1.3 CONTROL DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA .....	11
1.4 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	12
1.4.1 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS.....	12
<b>2.0 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)</b> .....	<b>15</b>
2.1 HISTORIA CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	15
2.1.1 DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL CMI .....	16
2.1.2 ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD .....	19
2.1.3 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	19
2.2 ESTRATEGIA, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MAPA ESTRATÉGICO.....	19
2.3 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD .....	20
2.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA .....	21
2.3.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES. ....	22
2.3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....	24
2.3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	25
2.4 INDICADORES FINANCIEROS .....	27
2.4.1 INDICADORES, METAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS .....	27
2.4.2 VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON SU ESTRATEGIA	28
2.5 COMPONENTES CRÍTICOS PARA ASEGURAR EL MODELO.....	29
2.6 BENEFICIOS Y RIESGOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	30
2.6.1 BENEFICIOS.....	30
2.6.2 RIESGOS .....	30
2.7 LAS RELACIONES CAUSA- EFECTO .....	31
2.7.1 LOS RESULTADOS Y LOS INDUCTORES DE ACTUACIÓN .....	31
2.7.2 METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	32
2.8 FEEDBACK Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	32
<b>CAPÍTULO II.</b> .....	<b>33</b>

<b>PLANTEAMIENTO PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>33</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS .....</b>	<b>34</b>
<b>PROPUESTA METODOLÓGICA .....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO III. ....</b>	<b>39</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>52</b>
<b>DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSIÓN POR OBJETIVOS .....</b>	<b>62</b>
<b>DISEÑO CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....</b>	<b>65</b>
<b>MAPA ESTRATÉGICO CMI .....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO I .....</b>	<b>85</b>
<b>ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>87</b>
<b>MAPA CONCEPTUAL.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO 3 .....</b>	<b>88</b>
<b>PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO 4 .....</b>	<b>89</b>
<b>TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>89</b>

## **Resumen**

El propósito de esta tesis es el análisis del actual Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Valparaíso para el diseño de la Propuesta de Implementación del Cuadro de Mando Integral, ya que es una herramienta que ayuda a gestionar las estrategias a largo plazo para el éxito de la toma de decisiones.

Dicha investigación se llevará a cabo mediante un estudio cualitativo con un enfoque de sintetización, que consiste en el análisis de la visión, misión y objetivos estratégicos de la institución basada netamente en el mapa estratégico de ésta, visualizando de esta manera los factores claves a evaluar y los índices de cada perspectiva del Balanced Scorecard.

El motivo de esta indagación es obtener los antecedentes relevantes mediante la recopilación de datos realizada por medio de entrevistas, enfocadas principalmente a funcionarios claves de la Universidad de Valparaíso, con la finalidad de indagar que efectos tendría en el proceso del Sistema de Control de Gestión la Implementación del Cuadro de Mando Integral.

# Capítulo I.

## Marco Teórico

### 1.0 Antecedentes Generales:

Actualmente los sistemas de control han evolucionado, ya que el significado clásico solo incluye al control operativo, el que se desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que el moderno define al control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.(Vicente Serra Salvador, 2005)

En definitiva las empresas, también deben contar con un diseño organizacional que permita coordinar, establecer responsabilidades y realizar mejor las actividades para llevar a cabo sus estrategias y alcanzar los objetivos.(Vicente Serra Salvador, 2005)

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros, que forman parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.(Kaplan & Norton, 2000)

A continuación se indicarán las temáticas relevantes de la investigación, las cuales darán paso a un amplio conjunto de teorías. Como principal tema se encuentra el Control de gestión, lo que muchos autores definen como el instrumento integral estratégico que considera indicadores e índices, para mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización, además del cumplimiento de los objetivos por la cual fue creada. Así como también el Sistema de control de gestión, del que se realizará un análisis relacionado al proceso e implicancia que éste tiene en los objetivos establecidos a cada nivel de la institución.

Además el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) consta de las siguientes perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, las que se encuentran vinculadas a la selección de indicadores relacionados con la estrategia de la organización, apoyado en el mapa estratégico de ésta.

## 1.1 Control de Gestión

“El control de Gestión consiste en revisar la gestión realizada aplicando un conjunto de técnicas y procedimientos, evaluando el grado de logro de los objetivos y determinando las causas de las desviaciones con el fin de mejorar la eficiencia de la gestión futura”(Jimenez Bemejo, 2001, pág. 81)

“Se puede definir al Control de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros productivos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos”.(Sanín Angel, 1999, pág. 22)

Según (Amal J. M., 2000)el control de gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta.”

Además se puede deducir lo siguiente respecto del Control de gestión:

- Es un medio para desplegar la estrategia.
- El problema de éste radica en el diseño de instrumentos que ayuden a los directivos en todos los niveles, a prever, medir sus resultados y tomar acciones correctivas si los resultados se apartan demasiado de lo previsto, de forma tal que el comportamiento individual de cada área se relacione con el de la organización en general.
- Permite medir, analizar y dar posibles actuaciones desde una óptica integral equilibrada que permita medir desde múltiples ángulos como marcha la organización, para decidir qué acción tomar a partir de recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización.
- Es un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos y estrategias de la organización.

- Favorece a la vez la diferenciación y la integración de los diversos centros de responsabilidad, asegura la coherencia de las acciones de gestión en el marco de los objetivos de la organización.

En definitiva el control de gestión es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades. El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. Existe eficacia cuando determinada actividad o servicio obtiene resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.(Amal & Soldevila)

En relación a las Empresas Públicas el Control de gestión pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.(Mario WaissBluth)

Dentro de los objetivos del control de gestión, se pueden mencionar; evaluar si las entidades están cumpliendo con el objetivo social para el cual fueron creadas e identificar el valor que estas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales, proporcionar las herramientas necesarias para la implementación de la estrategia, creando y desarrollando un conjunto de actividades orientadas a asegurar el empleo eficiente de los recursos, proponer medidas correctivas y controlar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización(Mario WaissBluth)

### 1.1.1 Alcances sobre Control de gestión

- “No se opone ni se contradice a los conceptos de participación o de “empresa democrática”, el control de gestión está referido a los procesos y no a las prácticas decisionales, está orientado a mejorar la información para la adopción de decisiones y a agilizar el seguimiento de las decisiones adoptadas”.(Jimenez Bemejo, 2001, pág. 82)
- “Se encuentra directamente vinculado con el concepto de responsabilidad y no con el de autoridad. En consecuencia el control de gestión no es delegable como lo es la autoridad, sino que simplemente es asignable”.(Jimenez Bemejo, 2001, pág. 82)
- “Así como se señaló que el máximo responsable del sistema de control de gestión era el gerente general, lo mismo sucede con el control de gestión, al no ser delegable, el gerente general mantiene la totalidad responsabilidad sobre el mismo”.(Jimenez Bemejo, 2001, pág. 82)
- “Se aplica a las organizaciones en toda la extensión de su estructura, con el fin de asegurar la adecuada puesta en marcha de las estrategias y de su desarrollo correcto para el logro de los objetivos”.(Jimenez Bemejo, 2001, pág. 82)
- “No es una disciplina en sí, sino que toma técnicas y procedimientos de diversas disciplinas, especialmente: Contabilidad, Estadísticas, Administración y Finanzas”.(Jimenez Bemejo, 2001, pág. 83)
- “No está adscrito a ningún modelo de administración en particular, si bien parece más cercano al modelo de administración por objetivos”.(Jimenez Bemejo, 2001, pág. 83)
- “El problema principal de control de gestión está en la definición de instrumentos, escalas y unidades de medida”.(Jimenez Bemejo, 2001, pág. 83)

### 1.1.2 Etapas del Control de Gestión

En la ejecución del Control de Gestión se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten la cuantificación de Análisis Financiero, Excedente público, Indicadores de Gestión y de resultados. Excedente de productividad o Surplus. Análisis Costo-Beneficio (Evaluación de proyectos Económica y social).(Vicente Serra Salvador, 2005)

### 1.1.3 Etapa de Planeación

En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma.(Vicente Serra Salvador, 2005)

Así mismo se determina los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo (formatos, base y anexos) en los que se reclasificará la información financiera. Esta información permite apreciar las áreas críticas de la entidad, sirviendo de apoyo para la elaboración de las diferentes metodologías aplicables en el control de gestión, el cronograma de actividades, distribución del trabajo y el tiempo de ejecución.(Vicente Serra Salvador, 2005)

Primera fase: **Inducción y Conocimiento de la Entidad.** Con el fin de establecer el objeto social, funciones y contexto macroeconómico de las entidades, se debe recopilar información, tanto de la Entidad como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos, recopilando la siguiente información (Vicente Serra Salvador, 2005):

- Normas de creación, modificaciones y reglamentación.
- Naturaleza Jurídica.
- Estructura organizacional.
- Manuales de funcionamiento y procedimientos

- Normatividad interna y externa.
- Objetivos
- Reglamentos internos.
- Financiera (balance, estado de pérdidas y ganancias con sus respectivas notas y anexos)
- Presupuestal (inicial y ejecutado)
- Técnica
- Estadística
- Plan de desarrollo con programas y subprogramas
- Plantas de personal discriminada en: número total de empleados operativos y administrativos, número de pensionados.
- Características y especificaciones en precios y cantidades de los bienes o servicios prestados.
- De acuerdo al tipo de actividad desarrollada por la entidad se solicita la información que considere necesarias: encuestas, entrevistas, visitas ,pruebas de recorrido, verificación de registros, cálculos y diseños (indicadores): información que debe ser reclasificada y analizada.
- Informe de Gerencia, Control Interno y de Revisoría Fiscal.

Segunda Fase: **Manejo de la información.** Una vez determinado el objeto social y funciones de la entidad, se procede a la reclasificación de la información financiera en los formatos bases y anexos. (Vicente Serra Salvador, 2005)

El objeto de reclasificar la información financiera y establecer anexos, es disponer de información depurada, para lograr un mejor análisis en los diferentes rubros que compone los estados financieros (balance y estado de perdida y ganancia), detectar áreas críticas(Vicente Serra Salvador, 2005):

En el desarrollo del control de gestión es importante aclarar el criterio de evaluación de las empresas públicas, el cual difiere sustancialmente frente a las empresas privadas, puesto que en estas últimas la razón principal es la búsqueda de utilidades, mientras que en la empresa pública influyen factores de diferentes índole, que impiden analizarlas bajo la óptica del análisis financiero tradicional, como(Vicente Serra Salvador, 2005):

- Su función es social
- Las políticas de gobierno inciden en su gestión, por medio de múltiples mecanismos directos e indirectos.
- Contablemente algunos rubros que para la empresa privada representan costos, para la pública corresponden a mecanismos de distribución del superávit (impuestos, transferencias, pago de intereses y donaciones).
- Parte de los ingresos registrados en los estados financieros no corresponden al producto del desarrollo de su objeto social, por lo tanto se excluyen como: los dividendos y participaciones en otras sociedades, ganancias de capital, transferencias presupuéstales y utilidades en operaciones cambiarias.
- El capital de trabajo se evalúa en términos de costos de oportunidad.
- El denominador del indicador principal sólo tiene en cuenta los activos en operación.

#### 1.1.4 Etapa de Ejecución

A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad; los cuales estarán explicados a partir de los capítulos siguientes.(Vicente Serra Salvador, 2005)

##### **Eficiencia.**

- Análisis financiero
- Examen de los costos
- Rentabilidad Pública
- Índice de productividad

##### **Economía.**

- Indicadores de asignación de recursos
- Indicadores Financieros
- Análisis de las variables del excedente Público
- Evaluación económica

**Eficacia.**

- Indicadores Especificos
- Indicadores complementarios

**Equidad.**

- Valor agregado
- Distribución del excedente total
- Resultados de operación frente a los usuarios.

### 1.1.5 Los instrumentos del Control de gestión

Existe una gran variedad, en número y tipos, de herramientas que son utilizadas por el control de gestión, tales como:

- Los planes a corto plazo.
- La contabilidad de costos.
- La gestión presupuestaria.
- Los cuadros de control financiero.
- Los Cuadros del Control de Gestión, conocidos como Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC).

La planificación y los presupuestos son una de las herramientas más importantes del control de gestión. La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres, está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información externa.(Jimenez Bemejo, 2001)

El presupuesto está vinculado con el corto plazo, y consiste en determinar de forma más exacta los objetivos.(Jimenez Bemejo, 2001)

### 1.1.6 Las condicionantes del Control de gestión

El primer condicionante es el entorno, el cual puede ser estable o dinámico, variable o completamente diferente. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, entre otros.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende, objetivos y sistemas de control de gestión también distintos.

El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y la motivación del personal.

### 1.1.7 Los fines del Control de gestión

El principal fin del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la obtención de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:(Vicente Serra Salvador, 2005)

**Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

**Coordinar:** Tratar de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

**Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

**Motivar:** El impulso y el apoyo a todos los miembros de la empresa, es de vital importancia para la obtención de los objetivos.

## 1.2 El Control de Gestión en la organización

Se entiende por “organización a un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar uno o más objetivos”(Jimenez Bemejo, 2001, pág. 88). Se destaca lo siguiente:

- Una organización siempre tiene fines o metas. Existe para alcanzar algo.
- Una organización está formada por seres humanos.
- En una organización los seres humanos trabajan juntos.

En toda organización existen líderes, los cuales se constituyen como directivos de la misma. La misión de los líderes es promover y conducir la definición de los objetivos y metas de las estrategias necesarias para alcanzarlas, es decir, el primer eslabón de la cadena del control de gestión.(Jimenez Bemejo, 2001)

## 1.3 Control de Gestión en Instituciones de Educación Universitaria

En torno al control de gestión en Instituciones de Educación Universitaria, éste se ha caracterizado por la aplicación de controles presupuestales a razón de las exigencias gubernamentales de seguimiento de gastos en educación y a las normas de control financiero asumidas por dichas instituciones en el ámbito público. Dichas exigencias comenzaron a prevalecer rotundamente a mediados de los años 80 y principio de los 90 a raíz de la racionalización del gasto y a la crisis económica de la mayoría de los países de la América Latina. El nuevo esquema “racionalizador” del gasto obligó a los gobiernos a fortalecer los controles en la distribución y asignación de recursos al sector. Dicha situación obligó prácticamente a las universidades a diseñar mecanismos formales e integrales de planeación institucional.

En el ámbito público, existen modelos que han servido de base para su aplicación en el contexto universitario a nivel mundial, la estrecha relación que guarda hoy la administración como ciencia y la necesidad de la Educación Universitaria de contar con sistemas de dirección propios acordes a sus realidades, hace que se desarrollen en el continente conceptos y categorías de dirección estratégica en el ámbito universitario aplicados a las mejoras institucionales de los procesos de docencia, investigación, extensión y servicios.

#### 1.4 Sistema de Control de Gestión

Es una técnica de dirección que consiste básicamente en:

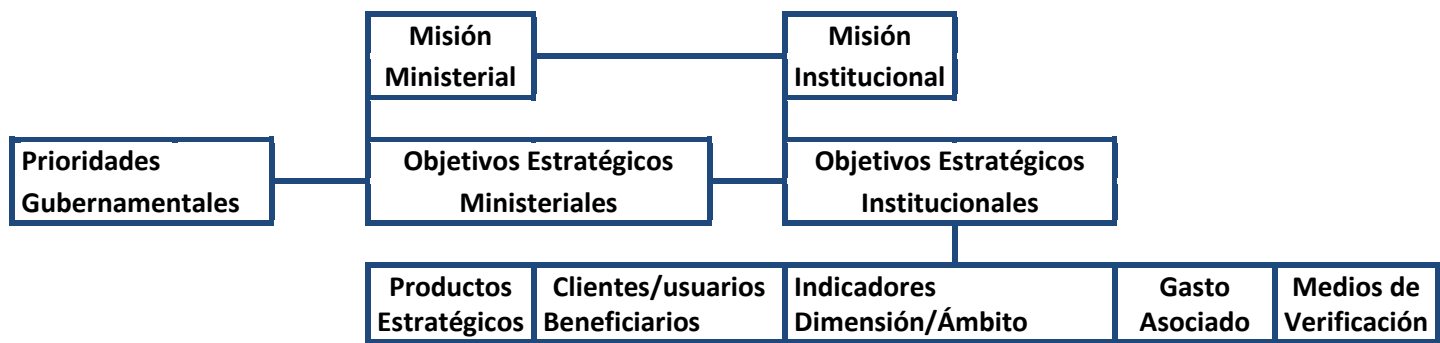
- Establecer los objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.
- Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico.
- Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los mismos.
- Tomar las acciones correctoras oportunas

“Se dice que es una técnica porque constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas, que da soporte al conjunto del sistema y que configura al mismo tiempo, un estilo y una cultura, es decir, una forma de entender la gestión.”(Vicente Serra Salvador, 2005, pág. 32)

##### 1.4.1 Definiciones estratégicas

Las definiciones estratégicas son una herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual.([www.dipres.gov.cl](http://www.dipres.gov.cl))

La información de las Definiciones estratégicas se enmarca en las orientaciones gubernamentales y ministeriales, como se presenta en el siguiente cuadro.



Fuente: Dirección de Presupuestos, Gobierno de Chile. ([www.dipres.gov.cl](http://www.dipres.gov.cl))

La información corresponde a la misión, objetivos estratégicos, productos estratégicos (bienes y/o servicios) y usuarios, beneficiarios o clientes. Su incorporación tiene por objeto apoyar los procesos de planificación y control de las instituciones y a partir de esto orientarla gestión institucional hacia los resultados y contribuir a la discusión del presupuesto de cada institución con orientación a resultados. ([www.dipres.gov.cl](http://www.dipres.gov.cl))

- **Misión:** Es una declaración que define el propósito o la razón de ser de un Servicio y permite orientar las acciones que realicen los funcionarios hacia el logro de un resultado esperado. Por esta razón la misión debe ser comprehensiva en cuanto a identificar claramente los productos relevantes y los clientes/ usuarios/ beneficiarios a los cuales se orientan a dichas acciones. ([www.dipres.gov.cl](http://www.dipres.gov.cl))
- **Objetivos Estratégicos:** En el contexto de la administración pública, los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que se espera que los Ministerios y sus Servicios alcancen en el mediano plazo. ([www.dipres.gov.cl](http://www.dipres.gov.cl))
- Los objetivos estratégicos deben cumplir los siguientes requisitos: Ser consistentes con la misión del servicio, ya sea por su impacto al interior de la organización (reestructuración, mejora en los procesos productivos, etc.) o por su impacto hacia sus clientes, usuarios o beneficiarios (mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio, entre otros). Ser especificados en efectos o impactos deseados, susceptibles de revisar y evaluar. Ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos. Ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles.

Ser posibles de traducir en objetivos específicos. Productos Estratégicos (Bienes y/o Servicios). Se han definido tres niveles de desagregación para los bienes o servicios: Productos estratégicos (bienes o servicios), Sub-producto y Productos Específicos.([www.dipres.gov.cl](http://www.dipres.gov.cl))

- Los Productos Estratégicos (Bienes y/o servicios) corresponden a una definición agregada de los bienes y servicios que la institución ofrece como respuestas a las necesidades de sus clientes, beneficiarios o usuarios. Los productos estratégicos (bienes o servicios) se generan bajo la responsabilidad de la institución, ya sea por producción directa o por subcontratación. ([www.dipres.gov.cl](http://www.dipres.gov.cl))
- Los Subproductos se refieren a aquellos bienes y/o servicios que son parte del producto estratégico (bien o servicio) y que se desea relevar en las definiciones estratégicas por los recursos que involucra, por el impacto en los beneficiarios, porque involucra procesos importantes, etc.([www.dipres.gov.cl](http://www.dipres.gov.cl))
- Los Productos Específicos se refieren a aquellos bienes y/o servicios que son parte de un subproducto y que se desea relevar en las definiciones estratégicas por los recursos que involucra, por el impacto en los beneficiarios, porque involucra procesos importantes, etc.(Gobierno de Chile, 2012)
- Cliente/Beneficiarios/Usuarios: La institución deberá identificar para los productos relevantes que genera o se generan bajo su responsabilidad, los clientes, usuarios o beneficiarios que los reciben o utilizan.([www.dipres.gov.cl](http://www.dipres.gov.cl))

## 2.0 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

### 2.1 Historia Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI en adelante) es una herramienta que ha evolucionado desde la década de 1910, para esa fecha Du Pont, con la finalidad de elevar sus índices realizó algo muy parecido a lo que es hoy un CMI. El cuadro de mando como herramienta de gestión empezó a hacerse popular en Francia a partir de 1950. Se trataba del tableau de bord creado por los ingenieros franceses y constituyó un gran aporte para la función de control de las empresas. Posteriormente en los años 50, Peter Drucker propuso la organización de indicadores a través de áreas clave de General Electric. En el año 1953, en la Harvard Business Review, se publicó un artículo sobre el control presupuestario y los problemas, que se relacionaba con los principios del cuadro de mando existente en ese entonces. En el año 1968, se trabajaba en la organización de los sistemas de información mediante cuadros de mando.

Sin embargo, estos cuadros de mando convencionales adolecían de integración, ya que los diversos indicadores no solían estar interrelacionados. No estaban claras las relaciones que mantenían los diversos indicadores entre sí. Además se echaba de menos un enfoque global que aportara una visión de la empresa como conjunto. Esto reducía enormemente su potencial desde el punto de vista de la información y del control de la gestión. En 1992, apareció el CMI (Balanced Scorecard, en inglés) de la mano de Robert S. Kaplan y David P. Norton. Al principio se trataba de un sistema de indicadores más completos que los que se habían planteado hasta ese momento. Sin duda, el CMI iba mucho más lejos que los cuadros de mando convencionales.

A diferencia de los cuadros de mando hasta ese momento, el CMI considera todos los factores clave de éxito de una empresa. Pero además, se diseña con la participación activa de la mayor parte de los directivos de la empresa y, por tanto, se basa en la implicación de un número importante de personas. De esta forma, cuando apareció el CMI ya no se trataba de una herramienta útil para la información y el control, sino que era también de gran utilidad para la coordinación de las personas y en aras de la motivación.

Y por último en el año 1996, con bombos y platillos, la Universidad de Harvard anuncia el libro de Control de Gestión de Robert Kaplan sobre el tablero de control balanceado.

A los pocos años, se empezó a poner de manifiesto que el CMI también era de gran utilidad para alinear a las personas de forma coherente con la estrategia de la empresa y para ayudarla a alcanzar sus objetivos estratégicos. En la actualidad, el CMI constituye una de las herramientas más potentes que pueden utilizar las empresas para asegurar que la estrategia se implante correctamente. De hecho, el problema de muchas empresas no está en diseñar la estrategia, sino en cómo garantizar que la misma sea implantada con éxito. Para ello es necesario llevar a cabo de forma eficiente la acción más importante que se traza el CMI, la medición, si se hace una correcta medición, se estará más cerca de conocer cuáles son los problemas que están afectando la GRH y cómo solucionarlos. Todo lo que se puede medir se puede mejorar (Drucker, 2005).

### 2.1.1 Definición y objetivos del CMI

El cuadro de mando integral (CMI) es un modelo de gestión empresarial, también utilizado en dirección estratégica; creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton. Es una metodología diseñada para todo tipo de organización, el cual permite que la entidad adquiera la disciplina sistemática de medir y controlar la gestión, balanceando lo financiero con lo no financiero, el corto con el largo plazo y las causas con los efectos.(Kaplan & Norton, 2000)

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando integral pasa a ser además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo. Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el CMI ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables claves, y el control era realizado a través de indicadores.

“El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los indicadores de actuación futura”(Kaplan & Norton, 2000, pág. 21)

- Dichos objetivos e indicadores de CMI son derivados de la visión y estrategia de una organización.
- Dentro de las características fundamentales del CMI se destacan las siguientes:
  - La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas.
  - La rapidez y credibilidad de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
  - La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva el Cuadro de Mando Integral constituye un enfoque realmente innovador que puede enriquecer el control de gestión de cualquier tipo de organización pública, incluyendo a cualquier Universidad. Además como se menciona anteriormente permite a las empresas gestionar sus estrategias a largo plazo, y así llevar a cabo procesos de gestión de decisiones tales como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Uso de programas de incentivos basados en indicadores financieros y no financieros.
- Aumentar el feedback y formación estratégica
- Diseño Cuadro de Mando Integral.



Figura 1: Relación entre el proceso de formulación y revisión de la estrategia y el proceso de diseño y seguimiento del CMI.

Fuente:(Amal & Soldevila)

### 2.1.2 Elementos del Balanced Scorecard

Los elementos empleados para la construcción de un Cuadro de Mano Integral son los que se mencionan a continuación:

#### 2.1.3 Visión, Misión y Valores

**Visión:** Describe el propósito de la organización, es decir su razón de ser. Ésta proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente.

**Misión:** Es el resultado de los sueños de la empresa en acción, establece hasta donde se quiere llegar. Define el propósito principal de la empresa, es decir el porqué existe. La misión examina la razón de ser de la organización.

**Valores:** Son los principios que norman las conductas en todos los niveles y ciertos comportamientos específicos, con los cuales se encamina al logro de su visión con el constante cumplimiento de su visión.

### 2.2 Estrategia, Objetivos estratégicos y Mapa estratégico

Dentro del contexto de Balanced Scorecard se encuentran varios conceptos que son esenciales para la construcción del modelo, y que deben estar presentes. En esta situación se encuentra los conceptos de estrategia, mapas estratégicos y objetivos estratégicos.

La estrategia corresponde al curso de acción que conduce el logro de una o más de las metas de la organización, haciendo uso de sus recursos, capacidades y competencias centrales. Para la mayoría de las organizaciones lucrativas, el objetivo fundamental de la estrategia es crear una ventaja competitiva capaz de generar una rentabilidad superior al promedio de la industria.

Los objetivos estratégicos son propósitos específicos a largo plazo que permiten dar cumplimiento a la estrategia., puesto que son derivados de la estrategia y de la visión

institucional, los cuales se ordenan en un mapa estratégico, alrededor de generalmente 4 perspectivas básicas. Posteriormente se analiza como los objetivos se encadenan y afectan entre sí a través de las relaciones de causa-efecto, de esta forma, el mapa estratégico es el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral, ya que permite visualizar de manera simple y gráfica la estrategia general de la organización, facilitando su comunicación a todos los niveles de ésta. Además deja explícitas las hipótesis que subyacen a la estrategia, derivadas de las relaciones causales entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas. Es por ello que un aporte sustancial del mapa estratégico consiste en revelar la interacción sinérgica entre activos tangibles e intangibles de la organización, permitiendo identificar la mejor forma de gestionar el capital intelectual a fin de optimizar los procesos internos claves para la generación de valor hacia los clientes y accionistas.

El mapa estratégico de un CMI deja explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores de este modelo, se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posible. Éste describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al usuario y a las finanzas, de modo que proporciona a los directivos de una organización un marco que les permite describir y gestionar la estrategia. (Kaplan & Norton, 2000)

### 2.3 Perspectivas del Balanced Scorecard

Según Kaplan y Norton las perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y las medidas objetivas. Por consiguiente estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el CMI.

**Perspectiva Financiera** ¿Como nos vemos ante los ojos de los accionistas?

**Perspectiva de Clientes** ¿Cómo nos ven los clientes?

**Perspectiva de Procesos Internos** ¿En qué debemos sobresalir?

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

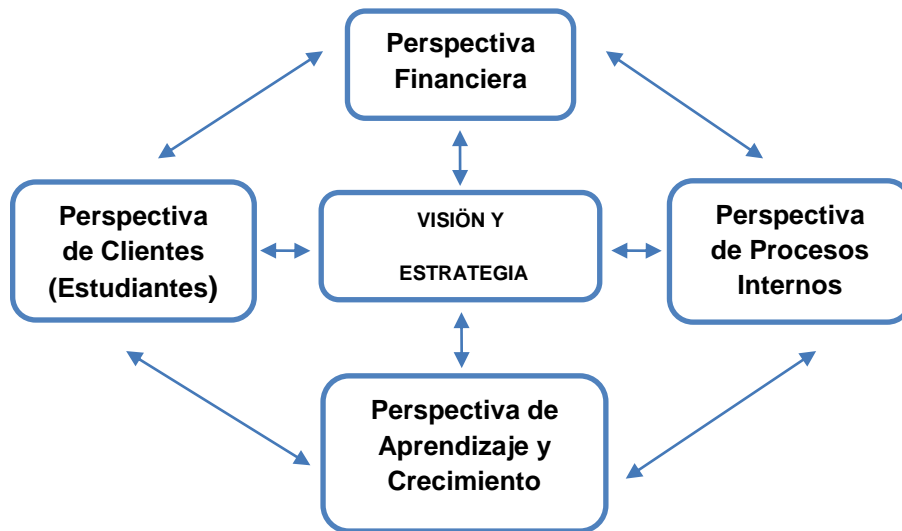


Figura 2: Perspectivas Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Fuente:(Kaplan & Norton, 2000)

### 2.3.1 Perspectiva Financiera.

Principalmente está basada en la contabilidad de la organización, ya que las medidas financieras muestran si el diseño de la estrategia y su ejecución contribuyen a superar el rendimiento mínimo exigido por los accionistas. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.

Además los indicadores financieros permiten medir la creación de valor en la organización en forma cuantitativa, producto de las acciones pasadas, relacionando a la vez objetivos financieros con rentabilidad. Algunos indicadores asociados son: ingresos de explotación, rendimientos de capital empleado, generación de flujos de caja, valor añadido económico, entre otros.(Kaplan & Norton, 2000)



Figura 3: Indicadores asociados a la Perspectiva financiera

Fuente:(Kaplan & Norton, 2000)

### 2.3.2 Perspectiva de Clientes.

Esta perspectiva mide las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

Los objetivos e indicadores en esta perspectiva, están ligados a los resultados que recibe la sociedad. En la mayoría de las organizaciones los objetivos están relacionados con la satisfacción de la entidad donde se reflejan mediciones sobre la satisfacción de los servicios

Algunos indicadores fundamentales son la satisfacción del cliente, retención e incremento de clientes, rentabilidad por cliente y la cuota de mercado por los segmentos seleccionados(Kaplan & Norton, 2000)

Incluye también indicadores de valor agregado que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos, a fin de diferenciar sus satisfacciones y generar ventajas competitivas en esos segmentos, que permitan obtener un desempeño superior a largo plazo.(Kaplan & Norton, 2000)

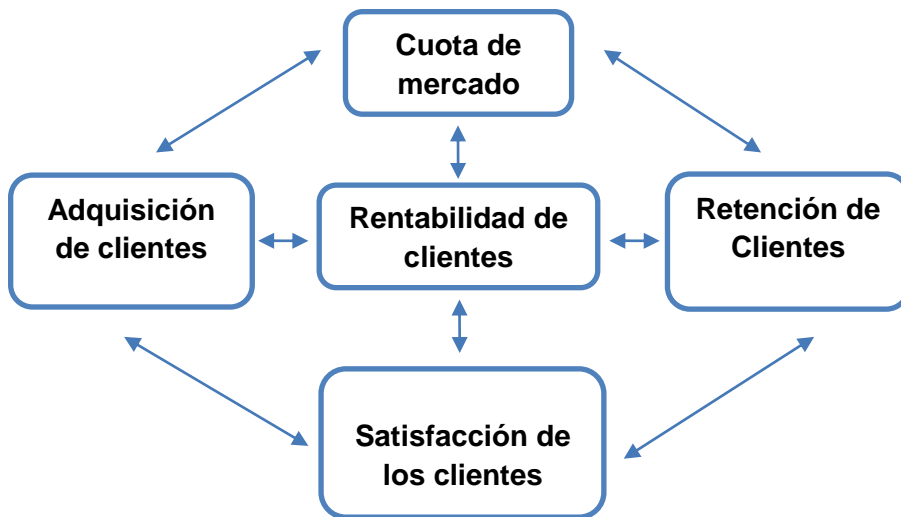


Figura 4: Indicadores centrales del cliente.

Fuente: (Kaplan & Norton, 2000)

- **Cuota de mercado:** Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado en términos de números de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas, que realiza una unidad de negocio.(Kaplan & Norton, 2000)
- **Incremento de Clientes:** Mide en términos absolutos y relativos la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.(Kaplan & Norton, 2000)
- **Retención de Clientes:** Mide en términos absolutos y relativos la tasa en que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.(Kaplan & Norton, 2000)

- Satisfacción del Cliente: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.(Kaplan & Norton, 2000)
- Rentabilidad del Cliente: Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener dicho cliente.(Kaplan & Norton, 2000)

### 2.3.3 Perspectiva de Procesos Internos

Para esta perspectiva Kaplan y Norton, establecen que los directivos deben analizar la adecuación de los procesos críticos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

En esta perspectiva se deben identificar los procesos claves de la Universidad o al igual que otras organizaciones, puede considerarse como un sistema integral de procesos, en el cual los procesos sustantivos pueden clasificarse como importantes, al constituir su

razón de ser y los que garantizan que la Institución cumpla con su cometido de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada a la sociedad.

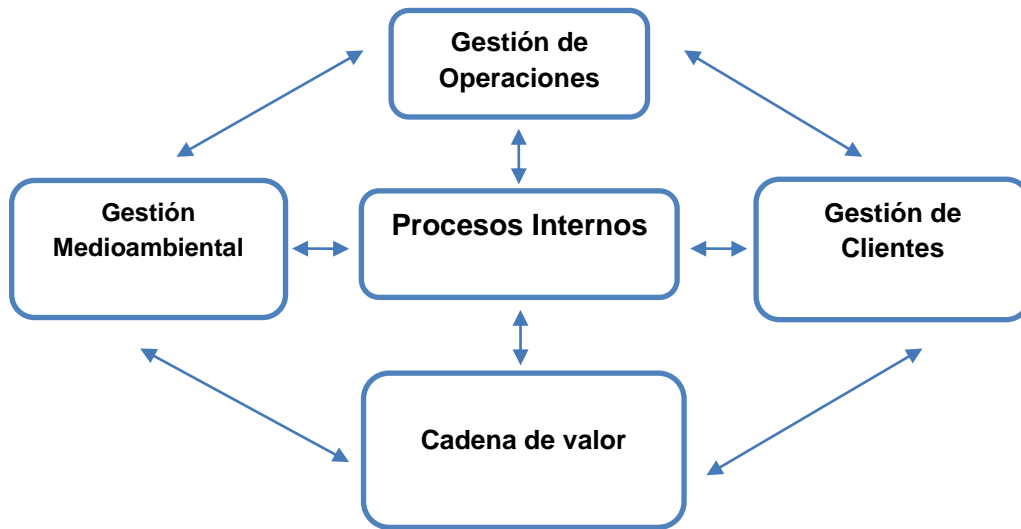


Figura 5: Procesos Perspectiva de procesos internos

Fuente:(Kaplan & Norton, 2000)

#### 2.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y a la vez estructura esta perspectiva. Las empresas toman como infraestructura al personal, sistema y procedimientos.

Existen 3 variables:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la organización, entre otros.

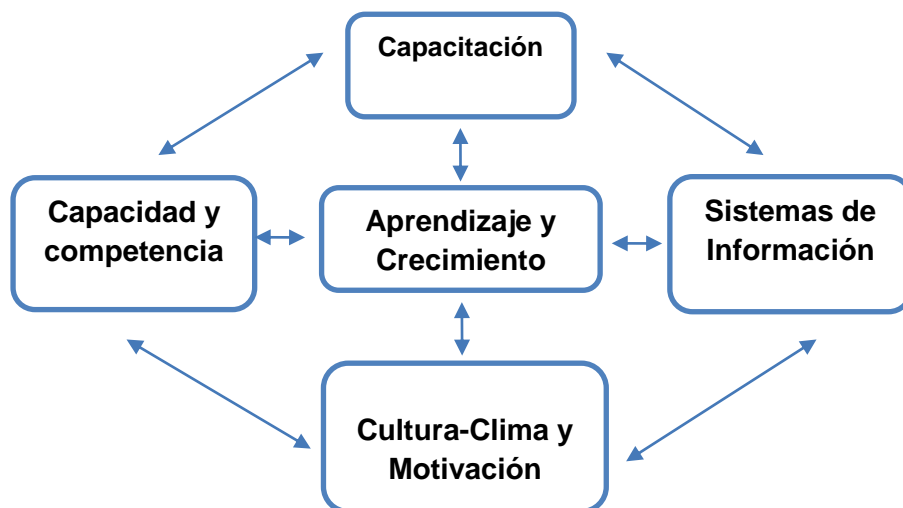


Figura 6: Variables de la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Fuente: (Kaplan & Norton, 2000)

## 2.4 Indicadores Financieros

Para lograr medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en una organización, se requiere de medidas e indicadores, ya que son los elementos claves para poder medir el desempeño de los objetivos, pues los objetivos estratégicos son el punto central del Balanced Scorecard, por lo que se deben elegir los más apropiados para poder abarcar a toda la organización. Es por ello que se debe hacer una buena construcción y determinación de los indicadores a utilizar, los cuales permitirán precisar y seguir el alcance de los objetivos estratégicos. Además se establecen metas concretas para lograr el alcance del indicador planteado, y a su vez el logro del objetivo estratégico definido.(Kaplan & Norton, 2000)

Los objetivos e indicadores estratégicos del Balanced Scorecard se deben comunicar a través de toda la organización, y puede ser realizado por medio de boletines internos, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.(Kaplan & Norton, 2000).

### 2.4.1 Indicadores, Metas e Iniciativas estratégicas

Para lograr medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en una organización, se requiere de medidas o indicadores. Estos son los elementos claves para poder medir el desempeño de los objetivos, pues los objetivos estratégicos son el punto central del Balanced Scorecard, por lo que se deben elegir los más apropiados para poder abarcar a toda la organización. Es por ello que se debe realizar una buena construcción y determinación de los indicadores a utilizar, ya que son la métrica que permitirá precisar y seguir el alcance de los objetivos estratégicos. Además se establecen metas concretas para lograr el alcance del indicador planteado, y a su vez el logro del objetivo estratégico definido.(Kaplan & Norton, 2000)

Las metas corresponden a los valores específicos que se aspira a obtener en relación con los objetivos e indicadores definidos. Las metas pueden ser límites o establecer rangos deseables, y permiten determinar si se ha cumplido con los objetivos. Una meta debe ser

suficientemente desafiante, pero no inalcanzable, y se debe considerar una serie de resguardos para no generar resultados indeseados.(Kaplan & Norton, 2000)

La cantidad de indicadores debe ser prudente, de modo que se permita focalizar en los objetivos, concentrar los esfuerzos y dar a entender las estrategia de un modo sencillo, Asimismo es importante destacar que los indicadores no son simples cifras numéricas, sino, señales de conductas para las personas, que se establecen teniendo como base la misión de la organización, los objetivos estratégicos y las áreas claves de la empresa.(Kaplan & Norton, 2000)

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se debe comunicar a través de toda la organización, y puede ser realizado por medio de boletines internos, los tablonas de anuncios, videos e incluso de forma electrónica. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.(Kaplan & Norton, 2000)

Las iniciativas se transforman en los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas y pueden ser tantas como se necesiten. Son las actividades específicas o las acciones emprendidas para lograr una meta estratégica.(Kaplan & Norton, 2000)

Según Kaplan y Norton las iniciativas son los programas de acción claves requeridos para lograr los objetivos y que se deben eliminar aquellas iniciativas que no vayan a tener un gran impacto sobre uno o más de los objetivos del Balanced Scorecard.(Kaplan & Norton, 2000).

#### 2.4.2 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con su estrategia

“El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio”(Kaplan & Norton, 2000, pág. 161)

Como se menciona en el párrafo anterior un Cuadro de Mando Integral con éxito es aquel que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, los que describen la visión de futuro de la organización, a todos los departamentos de ésta, es decir crea un entendimiento compartido. Por otra parte crea un

modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados estén vinculados a la contribución del éxito de la organización.(Kaplan & Norton, 2000)

A continuación se mencionan 3 principios que permiten que el CMI de una organización esté vinculado a su estrategia:

- Las relaciones causa-efecto
- Los indicadores de la actuación
- La vinculación con las finanzas

## 2.5 Componentes críticos para asegurar el modelo

**Foco estratégico:** Tiene que ver con no hacer varias cosas regulares, sino más bien hacer una pero de manera excepcional.

**Tablero de Gestión:** Luego de haber definido los principales objetivos estratégicos, en esta etapa se asignan medidas, metas y medios estructurando el tablero de gestión corporativo.

**Sincronización:** Una vez que se tiene claro el foco estratégico y transformado en un CMI, es decir en un conjunto de objetivos, mediciones y metas, es fundamental que sea comunicado y difundido a todas las áreas y personas de la organización.

**Cultura de ejecución:** Por un lado pone en marcha el modelo y por otro logra que la empresa como un todo adquiera un estilo, es decir un sello que la caracterice , donde se cumplan los objetivos que correspondan y se ejecuten bien a la primera vez.

**Agilidad:** Representa el mecanismo mediante el cual la organización predispone los procesos críticos y el capital intangible al logro de la estrategia de la empresa.

## 2.6 Beneficios y riesgos del Cuadro de Mando Integral

El sistema de medición de una organización afecta mucho al comportamiento de la gente, tanto el interior como exterior de la organización. Muchas empresas motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros, en este sentido el CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integrales, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. A continuación algunos beneficios y riesgos que genera la elaboración del CM.

### 2.6.1 Beneficios

Los Beneficios clarifican como las acciones del día a día afectan no solo al corto plazo, sino también al largo plazo. Por consiguiente permite obtener alineamiento estratégico en la organización, lo que se traduce en la integración de los diversos niveles de ésta. La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la organización, no solo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.

Una vez que el Balanced Scorecard está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de organización, unificar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.

Además logra que los funcionarios trabajen en forma coordinada, colaborando en busca de los objetivos de la institución, y a la vez acelera el tiempo necesario para agregar valor, ya que permite tomar decisiones con la mayor información disponible.

### 2.6.2 Riesgos

Un modelo poco elaborado y sin la colaboración y el compromiso de la dirección de la organización, solo queda en papel y todo esfuerzo dedicado es en vano. Si la elección de los indicadores se realiza con descuido, el Balanced Scorecard pierde una gran parte de sus virtudes, porque no comunicará el mensaje que se desea transmitir.

Un proceso de desarrollo demasiado largo y la propuesta de implementación del CMI con una estrategia que no está claramente definida, son riesgos que pueden llevar al fracaso del modelo a la hora de la implementación.

## 2.7 Las Relaciones Causa- Efecto

“Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces.”(Kaplan & Norton, 2000, pág. 163)

Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que los objetivos en las diversas perspectivas sean explícitos a fin de que puedan ser gestionados y convalidados. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.(Kaplan & Norton, 2000, pág. 163)

### 2.7.1 Los resultados y los inductores de actuación

“Todos los Cuadros de Mando Integral utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la estrategia de la unidad de negocio”.

Un buen CMI debe contener una combinación de los indicadores del resultado y de inductores de la actuación. Al no existir los inductores de la actuación, los indicadores de resultado no comunicaran la forma en que se consiguen los resultados, ni menos si la estrategia se está poniendo en marcha con éxito.

Los inductores de actuación permiten a la unidad de negocio conseguir mejoras operativas a corto plazo, pero no podrán alcanzar a traducir en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, una actuación financiera realzada.

### 2.7.2 Metodología del Cuadro de Mando Integral

En el proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral se distinguen las siguientes etapas:

- Diseño del modelo: En esta etapa se establecen los elementos y definiciones fundamentales para contextualizar la metodología de la institución.
- Implementación: Implica la construcción e instalación de la herramienta de control de gestión, la cual inicialmente debe servir de comunicación entre las áreas de la organización; en segundo lugar como una aplicación que muestre la medición de resultados y en definitiva como un Sistema de Control de Gestión estratégico.
- Integración: Es el proceso de identificación de fuentes de datos para alimentar el sistema, así como el proceso de comunicación por el cual se consigna la implicación de todos los miembros de la organización.
- Seguimiento: Éste debe permitir la retroalimentación y optimización del proceso, de la estrategia y de su despliegue.

### 2.8 Feedback y formulación estratégica

El Cuadro de Mando Integral actúa como una herramienta que permite recibir feedback sobre la estrategia implementada y comprobar la veracidad de la hipótesis sobre las que dicha estrategia está basada. El equipo de estrategias debe vigilar y ajustar la puesta en práctica de éstas y si fuese necesario, realizar los cambios apropiados. El proceso de formación estratégica comienza con la clarificación de una visión compartida por toda la organización.(Kaplan & Norton, 2000).

## Capítulo II.

### Planteamiento Problema de Investigación

En la actualidad debido a las turbulencias del entorno cada vez más global y dinámico tanto en el sector privado como el sector público, y frente a constantes cambios derivados de la competencia hacia aspectos como la innovación y flexibilidad, es donde surge el requerimiento de cambio en el enfoque de los Sistemas de Control de Gestión, con el objeto de gestionar adecuadamente las nuevas estrategias con la ayuda del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Generalmente en las Instituciones Públicas no existe una adecuada planificación a largo plazo (Mario WaissBluth), surgiendo así la problemática en la relación plan-presupuesto de éstas, ya que la planificación y el proceso de elaboración no se encuentran correctamente alineados, es por eso que hoy en día existe la necesidad de hacer más con menos recursos, tratando de complacer de alguna manera la demanda que año tras año se va incrementando.

El propósito de esta investigación pretende establecer el diseño de la Propuesta de Implementación del Cuadro de Mando Integral en una Universidad Pública de la V Región, analizando el Sistema de Control de Gestión actual de ésta para la identificación de los factores claves fundados en la información proporcionada por la institución basada netamente en su visión, misión y objetivos estratégicos, visualizando además los índices e indicadores de cada perspectiva, los cuales de alguna forma ayudaran a maximizar la calidad del servicio de ésta.

## Planteamiento de Objetivos

### **Objetivo General:**

- Proponerla implementación del Cuadro de Mando Integral a una Universidad Pública de la V Región.

### **Objetivos Específicos:**

- Examinar el Mapa estratégico, para comprender los objetivos derivados de la estrategia y la visión institucional.
- Identificar y analizarlos procesos actuales, que permita visualizar el Sistema de Control de Gestión.
- Elaborar el diseño del Cuadro de Mando Integral bajo el enfoque de las perspectivas que lo integran.
- Propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral.

## Propuesta Metodológica

El desarrollo de la siguiente investigación se basará en la metodología cualitativa con un alcance de sintetización, de acuerdo al Análisis del Sistema de Control de gestión y Propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) a una Universidad Pública de la V Región.

Se ha establecido una serie de etapas para lograr el objetivo general y cada uno de los objetivos específicos.

### **ETAPA 1: Recopilación de Información**

La información será recopilada de textos técnicos, tales como Scielo (Metodología para Implantación de un sistema de medición del rendimiento empresarial) (revistas, manuales, informes, entre otros), sitios web (Gobierno de Chile, 2012), libros e investigaciones relacionados con la temática de Control de gestión (Jimenez Bemejo, 2001) (Amal J. M., 2000); Sistema de control de gestión (Vicente Serra Salvador, 2005), Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan & Norton, 2000), mapa estratégico, eficiencia y eficacia en la ejecución del control, en donde también se ampliará a datos entregados por la institución (Universidad de Valparaíso), pretendiendo establecer un control integral, enfocado en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social, considerando la evaluación de los indicadores de la propuesta de implementación del Balanced Scorecard identificando a la vez los beneficios y riesgos de su acción.

### **ETAPA 2: Sistematización de la información**

Los criterios de orden de la Información son los siguientes:

#### **Control de Gestión**

- Instrumentos del Control de gestión
- Fines del Control de gestión

### **Cuadro de Mando Integral**

- Estrategia, objetivos estratégicos y mapa estratégico
- Perspectivas CMI
- Indicadores, metas e iniciativas estratégicas
- Beneficios y riesgos de implementación del CMI
- Evaluación e Implementación de Cuadro de mando integral

### **ETAPA 3: Elección de sujeto de Investigación**

Para llevar a cabo la investigación se procederá a realizar una entrevista, enfocada principalmente a la Universidad Pública de la V Región “Universidad de Valparaíso”, a la Administración de ésta, con el fin de evaluar el Sistema de control de gestión integral dentro de ésta, contando con personas seleccionadas de la institución, las cuales tengan experiencia en el proceso actual del funcionamiento del control de gestión, voluntad de responder e informar, siendo precisos en señalar la importancia que tiene éste en el diseño y coordinación de la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral, y manteniendo una comunicación apropiada para responder frente a la entrevista.

### **ETAPA 4: Aplicación de la técnica de recogida de datos**

Primero que todo se debe guiar por lo siguiente:

Contacto inicial: 5 Personas claves de la Universidad Pública de la V Región

Entrevista en profundidad: Esta constará de preguntas relacionadas con el actual Sistema de control de gestión llevado por la institución, conocimiento de la existencia del mapa estratégico y como se relaciona éste con el cumplimiento de los objetivos de cada nivel de la organización, antecedentes en cuanto a la visión, misión de la institución y estrategias de ésta, con el fin de obtener información sobre los índices a utilizar en cada perspectiva para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Transcripción: Se transcribirá completamente toda la entrevista

Revisión por parte del entrevistado: Se enviará a cada entrevistado la información transcrita de sus respuestas para su posterior revisión.

Informe entrevista final: Revisado por el entrevistado y realizado los cambios si existiesen, se lleva a cabo el informe final de la entrevista.

#### **ETAPA 5: Criterios de calidad**

La información obtenida de la recolección de datos de cada entrevista en profundidad, consta de:

**Credibilidad:** Revisión por parte de cada entrevistado y posterior aprobación de la entrevista final.

**Confirmabilidad:** Se presenta al contar con las grabaciones de las entrevistas y al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación.

**Fiabilidad:** Reflejada en las enfoques característicos de las respuestas del entrevistado.

#### **ETAPA 6: Tabulación de los resultados de la entrevista**

La tabulación de los resultados de la entrevista estará dada por las siguientes categorías y subcategorías:

##### **Control de gestión**

- Condicionantes del Control de gestión
- Fines del Control de gestión
- Sistema de Control de Gestión

##### **Cuadro de Mando Integral**

- Estrategias, objetivos estratégicos, mapa estratégico
- Factores que se relacionan con el Control de gestión que pudiesen mejorar con la implementación del CMI
- Beneficios y Riesgos de la implementación del Cuadro de Mando Integral

### **ETAPA 7: Análisis de resultados**

Los resultados que se obtendrán de la investigación, se podrán analizar de acuerdo a la categorización desarrollada en la etapa anterior, para así poder entender el efecto que tiene la implementación del Cuadro de Mando Integral en una Universidad Pública de la V Región, basado en el análisis del Sistema de Control de Gestión de dicha institución, en relación con el marco teórico.

### **ETAPA 8: Discusión de resultados**

La discusión corresponde al análisis comparativo entre los resultados obtenidos y la teoría que sustenta la investigación y la obtención de dichos resultados.

### **ETAPA 9: Conclusiones**

Corresponden a los resultados finales de la investigación, considerando los resultados obtenidos producto de la captura de datos y la discusión de resultado.

## **Capítulo III.**

### **Análisis de Resultados**

A continuación se procederá a analizar los resultados obtenidos de la investigación por medio de entrevistas, herramienta utilizada en este proyecto para la recolección de datos, los cuales se podrán contrastar con la categorización desarrollada en la tabulación de la propuesta metodológica. Conjuntamente se debe llevar a cabo en relación al marco teórico.

Entrevista realizada a Antonio Peñafiel “Director de Administración y Finanzas de la Universidad de Valparaíso”

Por consiguiente dentro de la categorización se encuentra:

#### **Control de Gestión**

- Condicionantes del Control de Gestión.

Como consecuencia dentro de la Institución se analizan los factores externos que influyen en el desempeño organizacional y que desde la perspectiva de la visión y misión planteadas para ésta, configuran amenazas y oportunidades para su proyección. Como puede ser las competencias con las Universidades privadas ya que éstas son mucho más fácil de administrar y no cuentan con un organismo que las controle como es la Contraloría y además que muchas veces el aporte estatal que éstas reciben es superior a los efectuadas a las universidades estatales como lo es la Universidad de Valparaíso que se rige por Decretos y resoluciones lo que encarece, y a la vez entorpece la gestión de hoy en día.

- Fines del Control de Gestión.

En primera instancia se cumple con la finalidad del control de gestión que es informar a todos los niveles dentro de la institución para la toma de decisiones, apoyados en la planificación estratégica y de desarrollo en la cual participan estudiantes, académicos y funcionarios de las distintas unidades académicas, así como las asociaciones gremiales y los integrantes del consejo académico de la Universidad, además de coordinar, evaluar y

motivar para el cumplimiento del objetivo clave que es brindar una educación pública de calidad.

- Sistema de Control de Gestión

Dentro de la Universidad existen varios sistemas de control de gestión, el principal es la Matriz Interna, administrada por la Contraloría Interna de ésta, abarcando no sólo los aspectos académicos sino que también los aspectos administrativos, monitoreando a la vez el avance y evolución de los riesgos y de algunas áreas sensibles de la institución.

Además de la herramienta informática con el nombre técnico de Cherpoint, de la cual se extraen y se generan una serie de informes y reportes directamente de las diferentes bases de datos de la Universidad con el apoyo de Prorectoría y de las distintas unidades que lo integran como lo son Administración y Finanzas, Informática, RRHH, entre otras..

### **Cuadro de Mando Integral**

- Estrategia, objetivos estratégicos y Mapa estratégico

Las áreas centrales de desarrollo de la institución son Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación y Vinculación con el medio en donde se centran los objetivos estratégicos enfocados en la misión y visión de la UV.

En cuanto al mapa estratégico éste prioriza el uso de los recursos de la institución por medio de planes estratégicos y lineamientos de la Universidad, enfocados en los objetivos antes mencionados y guiándose en todo momento en la misión y visión de la organización.

- Factores que se relacionan con el Control de Gestión que pudiesen mejorar con la implementación del CMI

Existen factores como la difusión, es decir el conocimiento por parte de la institución de las áreas prioritarias, ámbitos de mejora, ámbitos donde destinar recursos, puesto que dentro de la UV existe muy poco conocimiento del Balanced Scorecard es más un conocimiento difundido transversal.

- Beneficios y Riesgos de la Implementación del Cuadro de Mando Integral

Si se implementara el CMI este debería enfocar y encausar los recursos, ya que los sistemas son restringidos y son utilizados solo por las áreas centrales.

En la Universidad se deben definir las prioridades como por ejemplo la ejecución de los proyectos y de acciones puesto que existe mucho gasto en sentido de financiamiento, es por eso que hoy en día el riesgo que existe a nivel de país es que exista una mala educación pública ya que se deben tratar los elementos exógenos que son difíciles de manejar y se debe mitigar a la vez el riesgo de algún error en el control de gestión.

Como consecuencia todas las instituciones que reciben aportes fiscales directos o indirectos deben estar obligadas a la transparencia y deben estar sujetas a supervisión pública por el uso de los recursos, como también deberían dar más participación a otros sectores de la sociedad en sus consejos y órganos superiores.

Debería ser posible, especialmente en las universidades estatales, que los directivos superiores de las instituciones provengan del medio externo y no de sus cuerpos académicos, y que tengan perfiles y autoridad ejecutiva más definidos.

Y finalmente la existencia de instituciones privadas con fines de lucro debería ser reconocida según la OECD, la diferencia debería ser más clara distinguiendo claramente de lo que son las instituciones filantrópicas y con normas propias para cada sector.

Entrevista realizada a Cristián Moyano “Contralor Interno de la Universidad de Valparaíso”

### **Control de Gestión**

- Condicionantes del Control de Gestión

En relación a los condicionantes del Control de Gestión dentro de la Universidad de Valparaíso como lo es el entorno, en cuanto a que la comunidad es a la vez usuario y como tal le afecta los resultados del control, puesto que es el cliente interno más poderoso y que a la vez presta un servicio a ésta, también existe la competencia con las “Universidades Privadas” en donde no existe un control regulatorio, por ende, es mucho más fácil construir, pedir préstamos, controlar académicos y las operaciones, en cambio en la Universidad Pública es más complejo por el poder político, ya que las propias autoridades son elegidos por sus pares y es difícil controlar, es por eso que existen desventajas estructurales porque las instituciones privadas miden la eficiencia del gasto y pueden obtener resultados oportunamente.

- Fines del Control de Gestión

Dentro de la finalidad del uso eficiente de los recursos disponibles por la Universidad de Valparaíso, se encuentra la coordinación la cual se cumple en la gestión del riesgo y en el diseño de riesgos de carácter macro, la que abarca 5 áreas de gestión como lo son: Postgrado, Pregrado, Investigación, Extensión y Gestión Institucional. Conjuntamente se cumple con el fin de informar y evaluar mediante los informes de auditoría externa, los Planes de Desarrollo Institucional y Planes de Desarrollo de las distintas facultades que tiene relación con la acreditación de cada carrera.

- Sistema de Control de Gestión.

Como sistema de control de gestión se encuentra la Matriz de riesgo, en donde se encuentra, la Junta Directiva, la cual controla las líneas de gestión, gestionando el Plan de Desarrollo y el Presupuesto; la Contraloría Interna, la que realiza las observaciones

pertinentes de los informes, y la Prorroctoría, en donde se realiza el control presupuestario y el acta final, llevándose a cabo un nuevo modelo de gestión.

Por consiguiente existe una comisión de administración del riesgo en donde participan, el Rector, Prorector, Dirplan, Secretario General y Dircal, los que realizan un Plan de mejora que es revisado por la Junta Directiva, incorporando además los riesgos de áreas nuevas como Gestión Presupuestaria y Gestión de Contratos de Obra.

Finalmente existe un control de legalidad preventivo el cual contiene los parámetros de legalidad, estructuras administrativas, ley de compra, ley de transparencia y ley de procedimientos administrativos, que es firmado por el Decano e informado a la comunidad para que ésta sirva como control de gestión.

### **Cuadro de Mando Integral**

- Estrategia, objetivos estratégicos y Mapa estratégico

En la actualidad la Institución publicita el presupuesto, balance y fechas de éste, para que se ejecute el plan de desarrollo realizado por Dirplan y la posterior satisfacción del cliente interno cumpliendo oportunamente con el proceso, planificando a la vez con proyectar la ejecución del gasto, puesto que a medida que se evite éste mayor será la inversión, es por eso que debe existir una política del control de gasto incluida en el riesgo presupuestario dentro de la Matriz.

Claramente la Universidad tiene visualizados sus objetivos estratégicos los cuales están ubicados en el mapa estratégico, priorizando el uso eficiente de los recursos disponibles, controlando los procesos, el avance estratégico, la planificación de desarrollo y ejecución de proyectos relevantes. Hoy en día se tiene proyectos con recursos externos del gobierno, lo que es un avance para los procesos internos de la institución, ya que, los presupuestos son mucho más acotados y no están dando cuenta de las necesidades que tienen las unidades académicas y administrativas.

- Factores que se relacionan con el Control de Gestión que pudiesen mejorar con la implementación del CMI

El presupuesto es un factor muy importante que afecta tanto al control como a la gestión, y es por eso que con la implementación del cuadro de mando integral se podría mejorar ya que existe una crisis de expectativas, puesto que consta de mucha información pero no existe un procesamiento de datos, ni un mejoramiento de los procesos (Plan de mejora). La planificación como se mencionó anteriormente para así poder proyectar.

- Beneficios y Riesgos de la Implementación del Cuadro de Mando Integral

Dentro de los beneficios que traería la implementación del CMI, estaría la calidad, ya que éste daría una mayor oportunidad y eficiencia en los procesos realizados en la universidad dando así satisfacción del cliente interno, como lo es el estudiante interno y el usuario académico, el cual busca una educación y respuestas de calidad.

Entrevista realizada a Juan Manuel Salazar “Director de División Académica Universidad de Valparaíso”

## **Control de Gestión**

- Condicionantes del Control de Gestión

La Universidad y la forma que está estructurada no tiene un alcance global de su gestión, es por eso que el conocimiento de las funciones y procesos que se realizan dentro de ésta es delegado solo a algunas áreas, lo que muchas veces afecta en la toma de decisiones.

- Fines del Control de Gestión

Básicamente en esta unidad se cumple con la coordinación directa, puesto que son equipos pequeños donde el trabajo es cercano, la división de objetivos es poco mas menos evidente por el estado de fase inicial de la organización en que nos encontramos, por lo tanto en este nivel de desarrollo nuestro grado de avance más bien dice relación con estos espacios de coordinación bastante estrechos, que permiten que esa forma de control de gestión se produzca.

- Sistema de Control de Gestión

Hoy en día dentro de Dirección de División Académica existe una redefinición del sistema de gestión, eso supone este nuevo sistema que está en proceso de implementación, supone definición de funciones claras, supone estructuras y tomas de decisiones avanzadas en un sistema de monitoreo acerca del seguimiento de esas decisiones, esa es la herramienta básica que hoy estamos organizando en el funcionamiento de la división.

## **Cuadro de Mando Integral**

- Estrategia, objetivos estratégicos y Mapa estratégico

El Mapa estratégico es relevante en la medida que visualiza y hace evidente cuales son los objetivos más importantes que permiten establecer prioridades y al mismo tiempo asignación de funciones acorde a esas prioridades, lo que permite obtener un monitoreo efectivo de lo que está ocurriendo. Dentro de la División Académica no existe un mapa estratégico, este se encuentra en proceso.

- Factores que se relacionan con el Control de Gestión que pudiesen mejorar con la implementación del CMI

Prioritariamente sería el seguimiento de procesos burocráticos estándares que la división tiene y verificar un mejor uso de los recursos disponibles dentro de la división. Por otra parte el progresivo desarrollo de los lineamientos de las líneas de gestión como lo son los núcleos de áreas de actividad de la división, lo que se supone establecer funciones claras y el desarrollo de estrategias que tiendan a permitir que cada una de estas cosas ocurra en los tiempos que tengan que ocurrir, con los objetivos estratégicos que se han definido en términos de metas para un período determinado y en términos de función de largo plazo o de carácter permanente.

- Beneficios y Riesgos de la Implementación del Cuadro de Mando Integral

Básicamente el diseño que se está hoy en día forjando para el desarrollo de la división efectivamente pueda ser implementado de la forma correcta, y que los resultados perseguidos tengan relación con los resultados obtenidos.

Entrevista realizada a Cristina Fierro “Directora de Calidad de la Universidad de Valparaíso”

## **Control de Gestión**

- Condicionantes del Control de Gestión

El condicionante que afecta al control de gestión de la institución es el entorno que la rodea, puesto que si bien existen competencias, tanto con universidades privadas como con otras estatales, pero mayoritariamente con respecto a los procesos administrativos las privadas tienen más ventajas, puesto que pueden optimizar sus procesos o mejorar sus resultados, por ende es en este caso en que se muestra la desigualdad de oportunidades.

Además de la lucha constante de la adjudicación de fondos, ya que la Universidad en sí tiene muchos fondos de financiamiento de distinta orden, ya sea asociada a la investigación, infraestructura, entre otros, lo que hace que cada vez se tenga un mayor acceso a fondos concursables.

- Fines del Control de Gestión

Dentro de la Universidad existen controles permanentes, instrumentos de medición y control lo que prioriza en parte la coordinación entre las áreas de ésta, informando a todo nivel involucrado con la sistematización de dichos mecanismos, lo que se debe regular es la periodicidad en relación a la eficiencia de los sistemas.

- Sistema de Control de Gestión

Existe en el área de la gestión administrativa y financiera, el sistema llamado matriz de riesgo, administrado por la contraloría interna, el cual se utiliza para el control de los elementos de las áreas académicas, relacionados netamente con indicadores que permiten hacer un seguimiento de la gestión académica o administrativa-académica.

La Matriz de riesgo de alguna manera trabaja en el área de administración, es por eso que es donde está más desarrollado el control de gestión, en donde se monitorean los riesgos y mejoras.

## **Cuadro de Mando Integral**

- Estrategia, objetivos estratégicos y mapa estratégico

En la institución resulta muy importante el logro de las metas, enfocadas en la estrategia y objetivos estratégicos, los cuales están orientados a cada área por separado, es por eso que lo primordial es que todos los esfuerzos y recursos sean utilizados de manera que los resultados sean mucho más potentes.

- Factores que se relacionan con el Control de Gestión que pudiesen mejorar con la implementación del CMI

Básicamente existen factores como el seguimiento, en cuanto al protocolo de la optimización en los controles, la docencia, la formación y el entorno de los procesos formativos, puesto que son elementos administrativo-financiero los que pudiesen mejorar con dicha implementación, y a la vez la estrategia en donde se debieran agrupar metas que la institución ha tenido en grandes objetivos.

- Beneficios y Riesgos de la Implementación del Cuadro de Mando Integral

La implementación del Cuadro de Mando se torna hacia los beneficios más que a los riesgos, de acuerdo a la metodología de éste, como se menciona en las subcategorías anteriores sólo se habla de beneficios, pero existe también riesgo en que la implementación sea efectiva, puesto que al principio puede provocar una inconsistencia, ya que el cambio estructural sería complejo, es por eso que se aspira a la implementación del CMI en un plazo más corto que el que necesita la institución.

Entrevista realizada a Esteban Sefair Vera “Director General de Planificación y Desarrollo de la Universidad de Valparaíso”

### **Control de Gestión**

- Condicionantes del Control de Gestión

Principalmente la institución como Universidad de educación pública recibe aportes directos e indirectos del Estado, por ende existe un condicionante que es el entorno en cuanto al mercado en que se encuentra ésta, compitiendo muchas veces en desventaja con las universidades privadas, esto tiene que ver con la forma de administrar los recursos, ya que en tema de legislación en el caso de la Universidad de Valparaíso es mucho más rígida, más burocrática, más lenta, más engorrosa, por ende hace que sea más lenta la gestión, en relación a un proyecto son muchos los trámites que se deben realizar en cuanto a la construcción de un edificio, en cambio las privadas no deben rendirle cuentas a nadie ya que no existe un ente regulador.

- Fines del Control de Gestión

La finalidad del control de gestión es administrar de buena manera sus recursos, es por eso que es importante la comunicación entre las áreas específicas de la universidad, que son las cinco áreas de desarrollo con las que se determina la comisión nacional de acreditación, y por lo tanto las actividades centrales de la institución como un proceso serían docencia de pregrado, docencia de postgrado e investigación, y las actividades de apoyo serían extensión y gestión académica.

Claramente dichas áreas colaboran en un proceso de formación continua, por medio de la gestión que es el gran desafío de la universidad, pero el fin de ésta es formar profesionales y generar conocimiento. Además existe una coordinación como se menciona anteriormente entre dichas áreas y finalmente una evaluación relacionada en la comisión nacional de acreditación.

- Sistema de Control de Gestión

Dentro de la Universidad existe la Matriz de riesgo como sistema de control de gestión, el cual no está formalizado del todo, es administrado por contraloría, la cual se reúne con cada uno de los responsables del plan de desarrollo institucional, en donde generan indicadores de riesgo, y contra esos indicadores de riesgo se va analizando la gestión.

En cuanto a la eficiencia que tiene la matriz a nivel institucional no existe, ya que si bien no hay control de gestión eficiente, hay control de objetivos, en donde se resguarda el tema presupuestario. También existe en el área de división de planificación responsabilidad sobre la unidad de proyectos de la universidad, que es donde concursan todos los proyectos que tienen asociado un presupuesto e hitos y es ahí en donde se controla.

### **Cuadro de Mando Integral**

- Estrategia, Objetivos estratégicos, Mapa estratégico

Es importante la existencia del mapa estratégico, ya que fundamentalmente se tiene una visión hacia donde asignar los recursos, además de definir claramente las áreas de desarrollo para potenciarlas en función de un objetivo de la universidad.

Como meta se espera que dentro de los 5 años siguientes la Universidad de Valparaíso sea una universidad de tipo 1, es decir, que cuente con 10 doctorados acreditados y 300 publicaciones COPU(Isi, Scielo).

- Factores que se relacionan con el Control de Gestión que pudiesen mejorar con la implementación del CMI

Los factores en este caso serían la capacidad de generar convenios de desempeño con las unidades académicas, es decir, con facultades, escuelas, institutos y centros. Las actividades existentes es el plan de desarrollo, puesto que los objetivos no están jerarquizados, existen objetivos por áreas, pero no hay jerarquización, es por eso que se espera que para poder cumplir a cabalidad este plan, exista una vinculación entre los objetivos, actividades y las áreas, en este caso un CMI contribuiría de buena manera.

- Beneficios y Riesgos de la Implementación del Cuadro de Mando Integral

Dentro de los beneficios que pudiese brindar la implementación del Cuadro de Mando Integral está el poder alinear la administración detrás de un objetivo en común, poder mostrar el real desempeño de las unidades y tener un conjunto de indicadores por niveles que permitan a los que toman decisiones tomarlas contra cosas concretas.

El riesgo asociado para que ésta herramienta tenga éxito, es cambiar la cultura de la institución, es por eso que se habla de un convenio de desempeño, ya que de esa manera se tienen claros los objetivos, ya que se pudiese generar una oposición en alguna de las unidades académicas que no entienden las herramientas o simplemente no quieren entender.

## Capítulo IV.

### Discusión de los Resultados

La discusión corresponde al análisis comparativo entre los resultados obtenidos en el análisis realizado en el capítulo anterior y la teoría que sustenta la investigación (Marco Teórico) y la obtención de dichos resultados. Dicha discusión se realizará de acuerdo a las categorías mencionadas en la Tabulación de los resultados de la Etapa N°6 de la Propuesta Metodológica. A continuación se muestra un cuadro comparativo de acuerdo a las categorías, por una parte en donde se sustenta la investigación que es en la teoría y por otro parte los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a personas claves de la Universidad de Valparaíso.

Teoría	Resultados Obtenidos
<b>Categorías:</b>	
<u>Control de Gestión</u>  Se entiende por "organización a un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar uno o más objetivos"(Jimenez Bemejo, 2001, pág. 88). Se destaca lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"><li>• Una organización siempre tiene fines o metas. Existe para alcanzar algo.</li><li>• Una organización está formada por seres humanos.</li><li>• En una organización los seres humanos trabajan juntos.</li></ul> En toda organización existen líderes, los cuales se constituyen como directivos de la misma. La misión de los líderes es promover y conducir la definición de los objetivos y metas de las estrategias necesarias para alcanzarlas, es decir, el primer eslabón de la cadena del control de gestión.(Jimenez Bemejo, 2001)	 Hoy en día se analiza cómo la visión y misión de la Universidad de Valparaíso se manifiesta en los lineamientos esenciales del quehacer institucional, entendiéndose por éstos, a las actividades centrales que orientan la estrategia en sus cinco áreas de desarrollo fundamentales, como lo son Gestión institucional, Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación y Vinculación con el medio.  La estructura organizacional de la institución es la siguiente: se encuentra el Rector, la Junta Directiva, que entre sus funciones se encuentra designar al Contralor, aprobar los nombramientos del Prorector, el Secretario General y los Decanos.  Conjuntamente todos aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada área de desarrollo.

Teoría	Resultados Obtenidos
Categoría:	
<p data-bbox="261 296 573 323"><u>Cuadro de Mando Integral</u></p> <p data-bbox="261 338 834 512">“El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los indicadores de actuación futura”(Kaplan &amp; Norton, 2000, pág. 21)</p> <p data-bbox="261 527 834 646">Dichos objetivos e indicadores de CMI son derivados de la visión y estrategia de una organización.</p> <p data-bbox="261 661 834 739">Dentro de las características fundamentales del CMI se destacan las siguientes:</p> <ul data-bbox="310 753 834 1157" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="310 753 834 873">• La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas.</li> <li data-bbox="310 888 834 1008">• La rapidez y credibilidad de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.</li> <li data-bbox="310 1022 834 1157">• La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.</li> </ul> <p data-bbox="261 1213 834 1608">En definitiva el Cuadro de Mando Integral constituye un enfoque realmente innovador que puede enriquecer el control de la gestión de cualquier tipo de organización pública, incluyendo cualquier Universidad. Además como se menciona anteriormente permite a las empresas gestionar sus estrategias a largo plazo, y así llevar a cabo procesos de gestión de decisiones tales como:</p> <ul data-bbox="310 1623 834 1902" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="310 1623 834 1701">• Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.</li> <li data-bbox="310 1715 834 1793">• Comunicar y vincular los objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.</li> <li data-bbox="310 1850 834 1902">• Uso de programas de incentivos</li> </ul>	<p data-bbox="859 296 1430 739">La Universidad de Valparaíso no cuenta con un Cuadro de Mando de Integral, y el conocimiento de este instrumento es más bien transversal, solo es manejado por algunas áreas esenciales ya que no se trata solo de una herramienta útil para la información y el control, sino que también es de gran utilidad para la coordinación de las personas y en áreas de la motivación, como lo son las áreas sensibles de la institución, las áreas de mejora, entre otras.</p> <p data-bbox="859 795 1430 1190">Se menciona además en términos de Misión y Visión, el nuevo Plan de desarrollo estratégico institucional en donde se despliega un mapa estratégico organizado en las cinco áreas de desarrollo, considerando los proyectos institucionales propuestos para materializar dicho plan en términos de objetivos, hitos e indicadores, lo que ayudara al diseño del CMI y de sus cuatro perspectivas.</p> <p data-bbox="859 1247 1430 1829">Existen muchas expectativas en cuanto al diseño y a la propuesta de la Implementación del Cuadro de Mando Integral como lo es el mejoramiento de la utilización de los recursos enfocado netamente en el Plan de Presupuesto, potenciar la noción de la oportunidad de la información, lo que significa que se pueda disponer de ésta en los momentos en que sea realmente necesaria, facilitando la toma de decisiones, manteniendo una doble perspectiva orientada tanto hacia el entorno como hacia el interior de la institución (análisis FODA).</p>

<p>basados en indicadores financieros y no financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el feedback y formación estratégica</li> <li>• Diseño Cuadro de Mando Integral.</li> </ul>	<p>Finalmente se mencionan beneficios que podría tener la implementación del CMI en relación a la calidad, oportunidad y eficiencia, enfoque de los recursos y planificación para nuevos proyectos para dar satisfacción y respuestas oportunas al usuario interno.(estudiantes)</p> <p>En cuanto a los riesgos que existen, se enfocan netamente en la efectividad de la implementación del CMI, en una etapa inicial, puesto que un modelo poco elaborado no cumplirá el objetivo por el cual fue diseñado que es comunicar y transmitir a todos los niveles la información respecto de los indicadores utilizados para cada objetivo en común de cada área, lo que pudiese afectar la estructura de la institución, el plazo del proceso el cual debe ser corto y la estrategia debe estar definida claramente para no llevar al fracaso dicho diseño y posterior propuesta.</p>
--	---

## Capítulo V.

### Conclusiones

Las conclusiones corresponden a los resultados finales de la investigación del análisis del actual sistema de control de gestión y propuesta de implementación del Cuadro de Mando de Integral en la Universidad de Valparaíso, considerando los resultados obtenidos producto de la captura de datos mediante entrevistas realizadas al Director de Planificación y Desarrollo, Director de Administración y Finanzas, Director de División Académica, Directora de Calidad y Contralor Interno contrastada con la discusión de resultado realizada por categoría en el capítulo anterior.

- Condicionantes del Control de Gestión

Dentro de la Institución se analizan los factores externos que influyen en el desempeño organizacional y que desde la perspectiva de la visión y misión planteadas para ésta, configuran amenazas y oportunidades para su proyección.

El primer condicionante que afecta al control de gestión es el entorno, el cual puede ser estable o dinámico, variable o completamente diferente. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la institución.

Como principal condicionante se encuentra las “competencias” con las Universidades privadas, puesto que tienen muchas más ventajas que las estatales en materia de gestionar, ya que no existe un ente regulador que las controle, en cambio en la UV existe la Contraloría Interna la cual tiene como principal objetivo el control de la juricidad de los actos de las autoridades de la Corporación, fiscalizar el ingreso y la inversión de los fondos de la Universidad, examinar las cuentas de quienes perciban, recauden, custodien, administren, paguen, inviertan o manejen, a cualquier título, fondos o bienes de la de ésta. La segunda desventaja es que como institución estatal que recibe aportes fiscales directos o indirectos está obligada a la transparencia y debe estar sujeta a supervisión pública en el uso de los recursos, al igual que la desventaja estructural puesto que, las instituciones privadas miden la eficiencia del gasto y pueden obtener resultados oportunamente, ya que la institución no tiene un alcance global de su gestión, es por eso

que el conocimiento de las funciones y procesos que se realizan dentro de ésta es delegado solo a algunas áreas, lo que muchas veces afecta en la toma de decisiones.

Finalmente debería ser posible, especialmente en las universidades estatales, que los directivos superiores de las instituciones provengan del medio externo y no de sus cuerpos académicos, y que tengan perfiles y autoridad ejecutiva más definidos

- Fines del Control de Gestión

Como se manifiesta la finalidad del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la obtención de los objetivos, es por eso que se informa a todos los niveles dentro de la Institución para la toma de decisiones, apoyados en la Planificación estratégica y de desarrollo, en donde participan estudiantes, académicos y funcionarios de las distintas áreas académicas, asociaciones gremiales e integrantes del consejo académico de la Universidad de Valparaíso. Además se cumple con informar y evaluar mediante informes de auditoría externas, planes de desarrollo institucional y planes de desarrollo de las distintas facultades que tienen relación con la acreditación de cada carrera, coordinando a la vez la gestión del riesgo y el diseño de riesgos de carácter macro, el cual abarca las cinco áreas de gestión en donde se cumple con la cultura de la empresa que es la motivación del personal para el cumplimiento del objetivo clave que es brindar una educación pública de calidad.

Dentro de la División Académica existe una coordinación directa, puesto que son equipos pequeños, por lo tanto en este nivel de desarrollo, el grado de avance se refiere más bien a espacios de coordinación bastante estrechos.

- Sistema de Control de Gestión

El Sistema de Control de gestión consiste básicamente en establecer los objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la institución, a través de un presupuesto económico, en donde se debe controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de dichos objetivos para la toma de acciones correctoras oportunas.

La universidad cuenta con varios sistemas de control de gestión en donde los más importantes son la Matriz interna de riesgo, que es administrada por la Contraloría Interna, la cual realiza observaciones pertinentes de los Informes de auditoría y abarca no sólo aspectos académicos sino que también administrativos, monitoreando a la vez el avance y evolución de los riesgos y de algunas áreas sensibles de la institución. Dentro de esta matriz de riesgo participan como se mencionó anteriormente la Contraloría interna de la UV, la Junta Directiva la cual controla las líneas de desarrollo, gestionando el Plan de Desarrollo y Presupuesto, y la Prorectoría en donde se realiza el control presupuestario y se acuerda el acta final de éste.

Además existe una comisión de administración del riesgo en donde participa el Rector, Prorector, Dirplan, Secretario General y Dircal, los cuales realizan un plan de mejora, que es revisado por la junta directiva, incorporando en éste los riesgos de las nuevas áreas como por ejemplo el área de gestión presupuestaria y el área de gestión de contratos de obra.

El segundo Sistema de control de gestión es la herramienta informática conocida con el nombre de Cherpoint, de donde se extraen informes y reportes directamente de las distintas bases de datos con las que cuenta la Institución, con el apoyo de Prorectoría y de las distintas unidades que lo integran como Administración y Finanzas, Informática, Recursos Humanos, entre otras.

La eficiencia del Sistema de Control de gestión en su proceso se logra con los sistemas anteriormente mencionados, los cuales indican la evolución de la gestión tanto de los proyectos como de gestiones internas, ya sea de morosidad, gastos de endeudamiento, colocación de edificios, remuneraciones, entre otras.

- Estrategia, Objetivos estratégicos y Mapa estratégico

Básicamente la estrategia y los objetivos estratégicos son a largo plazo, puesto que son derivados de la visión institucional, y corresponden al curso de acción que conduce el logro de una o más de las metas de la universidad, haciendo uso de sus recursos, capacidades y competencias centrales, estos se ordenan en un mapa estratégico.

A partir de los factores que configuran el marco de análisis de la Institución, la Universidad de Valparaíso ha decidido formular su estrategia a través de cinco áreas de desarrollo:

- Gestión Institucional.
- Docencia de Pregrado
- Docencia de Postgrado
- Investigación.
- Vinculación con el medio

En cada área de desarrollo se identifican los objetivos a alcanzar. A partir de éstos, se describieron las directrices estratégicas, es decir, los focos de atención de la estrategia en cada área, la cual se agrupa en programas y proyectos, cuya ejecución permitirá materializar la reformulación del Plan de Desarrollo Estratégico de la institución.

Dentro de las directrices estratégicas que guían la planificación se pueden mencionar: un sistema de gestión que entregue respuestas eficaces y eficientes a sus grupos de interés, una formación de pregrado de excelencia orientada a favorecer la proyección profesional de los egresados, desarrollo del conocimiento a través de la investigación y la especialización en la formación profesional articulando programas de pregrado y postgrado en un marco de educación continua, desarrollo del conocimiento en la amplitud disciplinar que abarca la actividad de la universidad, aportando al desarrollo del país a través de la investigación y la innovación, y un modelo de universidad que satisfaga los intereses del medio disciplinario, artístico, tecnológico, productivo, profesional y social a través de aportes concretos a su desarrollo.

En cuanto a los objetivos estratégicos estos son desarrollados por área, en donde se puede señalar:

#### Gestión Institucional

- Priorizar y evaluar permanentemente a la organización, en un proceso de mejora continua
- Certificar la calidad de los procesos fundamentales para la gestión institucional (por ejemplo normas ISO).

- Definir una estructura organizacional adecuada a la estrategia de la Universidad, que permita una gestión eficaz y eficiente.
- . Profesionalizar los cargos a partir de un modelo de Gestión del Capital Humano en base a competencias, sustentando los distintos procesos de la institución y posibilitando el reconocimiento al trabajo bien hecho
- Alinear la gestión presupuestaria (y financiera) con los objetivos de la planificación estratégica, generando una gestión eficiente, transparente y solidaria (redistributiva) de ingresos y gastos.
- Optimizar la infraestructura física
- Formular un sistema de remuneraciones acorde con los objetivos estratégicos de la UV, sustentado en la evaluación permanente y la viabilidad del proyecto universitario.
- Fortalecer el Sistema Integrado de Bibliotecas (SIBUVAL)
- Mejorar el clima laboral
- Optimizar la infraestructura informática

#### Docencia de Pregrado

- Desarrollar la innovación curricular en las carreras de la Universidad de Valparaíso
- Consolidar la excelencia y calidad del cuerpo académico
- Afianzar la excelencia y calidad de los programas y del proceso formativo
- Promover y consolidar la excelencia académica de los estudiantes

#### Docencia de Postgrado

- Desarrollar y fortalecer programas de Postítulo y postgrado de calidad y excelencia en las principales áreas del quehacer de la universidad, adecuados a la necesidad de la sociedad actual, en el marco de un proceso de educación continua y del proyecto educativo de la institución.
- Mantener y desarrollar programas de Postgrado y Postítulo innovadores basados en perfiles de egreso pertinentes
- Consolidar la excelencia del cuerpo académico de postgrado y postítulo
- Fortalecer la excelencia del proceso formativo
- Incentivar la excelencia académica de los estudiantes

## Investigación

- Promover y apoyar el cultivo de la investigación en ciencias, artes, humanidades y tecnologías en la Universidad de Valparaíso.
- Incentivar la innovación y transferencia tecnológica

## Vinculación con el Medio

- Reposicionar y potenciar la imagen corporativa
- Fortalecer vínculos y relaciones con el medio académico, laboral, institucional e internacional
- Efectuar como actividad permanente, la comunicación del quehacer de la universidad, tanto al interior como al exterior de la Institución
- Fortalecer los vínculos de la Universidad de Valparaíso con el CRUCH, Consorcio de Universidades del Estado, Consejo de Rectores de Universidades Regionales y Consejo de Rectores de Valparaíso

En la Actualidad la Institución busca planificar la proyección del gasto, para así minimizar los recursos utilizados en el presupuesto, puesto que a medida que se evite el gasto mayor será la inversión, es por eso que se necesita con urgencia la existencia de una política de control de gasto incluida en el riesgo presupuestario dentro de la matriz interna. Por otra parte la Universidad publicita en su página web el balance y las fechas en que deben evaluarse, esta tarea es realizada por Dirplan y Contraloría Interna.

- Factores que se relacionan con el Control de Gestión que pudiesen mejorar con la implementación del Cuadro de mando integral.

Existen factores que buscan un menor énfasis de los indicadores financieros, así como también afrontar un enfoque prospectivo, a fin de facilitar datos relevantes para la toma de decisiones, y la actuación de la institución, dejando el excesivo énfasis en el análisis retrospectivo, tales como la difusión, es decir el conocimiento por parte de la institución de las áreas prioritarias, ámbitos de mejora, ámbitos donde destinar recursos, puesto que

dentro de la UV existe muy poco conocimiento del Balanced Scorecard es más un conocimiento difundido transversal.

Por otra parte se encuentra el “presupuesto” que es un factor importante, ya que existe una crisis de expectativas, puesto que dentro de la Universidad, es decir a nivel de lineamientos se cuenta con mucha información la cual no ha sido procesada del todo, es por eso que se necesita un procesamiento de datos, y un mejoramiento de los procesos que se efectúan, también como se mencionó anteriormente es primordial poder proyectar los procesos para eso se requiere de una muy buena planificación la cual se debe incorporar en las áreas de mejoras que se llevan a cabo dentro de la institución.

- Beneficios y Riesgos de la Implementación del Cuadro de Mando Integral

Una vez que el Balanced Scorecard está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de organización, unificar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.

Además logra que los funcionarios trabajen en forma coordinada, colaborando en busca de los objetivos de la institución, y a la vez acelera el tiempo necesario para agregar valor, ya que permite tomar decisiones con la mayor información disponible.

Si se implementara el Cuadro de Mando Integral este debería enfocar y encausar los recursos, ya que los sistemas son restringidos y son utilizados sólo por las áreas centrales. Además de considerar la calidad, puesto que ésta daría una mayor oportunidad y eficiencia en los procesos realizados en la UV dando así satisfacción del cliente interno, el cual busca una educación y respuestas de calidad.

Por último se espera que el diseño que se está hoy día forjando para el desarrollo de las áreas centrales, es que efectivamente pueda ser implementado de la forma correcta y que los resultados perseguidos tengan relación con los resultados obtenidos.

## Conclusión por objetivos

Las conclusiones realizadas corresponden a los resultados finales de la investigación del análisis del actual Sistema de Control de gestión y Propuesta de implementación del Cuadro de Mando de Integral en la Universidad de Valparaíso, considerando los resultados obtenidos producto de la captura de datos mediante entrevistas, basándose en los objetivos específicos de dicha tesis.

- Al examinar el mapa estratégico, para comprender los objetivos derivados de la estrategia y la visión institucional, se concluye lo siguiente.

El análisis estratégico se define bajo las bases estratégicas de la Universidad de Valparaíso expresadas en términos de Visión y Misión, las cuales definen la organización que se quiere crear, así como las características y alcance de su gestión, existiendo además desafíos al desarrollo institucional de ésta, el que se encuentra condicionado por diversos factores tanto externos, como internos, que conforman el escenario en donde la institución desarrolla su gestión. Este escenario compuesto tanto por oportunidades como por amenazas, así como por fortalezas y debilidades, demanda la eficacia y eficiencia en la gestión de las capacidades de la institución, dando una mayor relevancia al análisis estratégico.

La Universidad a partir de los factores que configuran el marco de análisis de la institución, ha decidido formular su estrategia a través de cinco áreas de desarrollo, Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación y Vinculación con el medio. En cada área de desarrollo se identifican objetivos a seguir y a partir de éstos existen directrices estratégicas que son los focos de atención de la estrategia en cada área que guían la planificación, como lo es un sistema de gestión que entregue respuestas eficaces y eficientes a sus grupos de interés. Dichas directrices se agrupan en programas y proyectos donde se sustentarán los resultados. Dentro de los programas se encuentran el alineamiento institucional, el proyecto educativo orientado por competencias, el proyecto docente de educación continua a través de la investigación y la especialización profesional, promoción y apoyo a las líneas de investigación e innovación como potencial reconocimiento nacional e internacional y el desarrollo de un modelo de vinculación que potencie las capacidades institucionales y su proyección.

Finalmente es así como está formado el Mapa estratégico de la institución, el cual fue examinado y analizado para comprender los objetivos estratégicos de las áreas centrales, las cuales aportan a la gestión de la Universidad. Además la información incorporada en este mapa es de suma importancia para el posterior diseño del Cuadro de Mando Integral.

- Al identificar y analizar los procesos actuales, que permita visualizar el Sistema de Control de Gestión, se concluye lo siguiente.

Actualmente la Universidad de Valparaíso como institución de educación pública, mantiene conceptos y categorías de administración estratégicas para las mejoras de los procesos de las áreas centrales de desarrollo; Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación, Gestión Institucional y Vinculación con el medio, estableciendo control y evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos de dichas áreas, para la toma de acciones correctivas oportunas y la toma de decisiones.

El Sistema de Control de gestión que maneja la institución es la Matriz de riesgo, administrada por Contraloría Interna, en donde se establecen los principales riesgos e indicadores, monitoreando a la vez su avance y evolución.

Además existe la herramienta informática conocida con el nombre de Cherpoint, utilizada por las áreas de Administración y Finanzas, Informática, Recursos Humanos, Prorectoría, entre otras, de la cual se extraen y generan una serie de informes y reportes de las diferentes bases de datos que tiene la Universidad. En conclusión el mecanismo de Cherpoint no es más que una herramienta de gestión

Basado en lo anteriormente expuesto, se puede resumir que dichos mecanismos permiten en sí transmitir la información necesaria a todos los niveles responsables de la Universidad, estableciendo áreas sensibles para ésta, logrando la evolución de los procesos y cumplimiento de los objetivos con la participación de todos los miembros, tanto académicos como administrativos.

- Al elaborar el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) bajo el enfoque de las perspectivas que lo integran, se concluye lo siguiente.

Para llevar a cabo el diseño del Cuadro de Mando integral, se analizó la Visión y Misión de la institución, el análisis interno y externo de ésta, los objetivos estratégicos de las cinco áreas centrales de desarrollo, la estructura organizacional, especificando la responsabilidad de cada área, el mapa estratégico entre otros. Posteriormente se identificaron los objetivos e indicadores para las cuatro perspectivas que integran el CMI, Perspectiva Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento, muchos de ellos indicados por los entrevistados y otros apoyados por el Plan de desarrollo estratégico de la Universidad de Valparaíso.

Principalmente los objetivos están orientados a mejorar la eficiencia del uso de los recursos disponibles optimizando el costo de los planes de mejora por área, manteniendo una viabilidad económica del Plan de presupuesto, además de incrementar la captación de alumnos, asegurando la calidad y excelencia académica, y a la vez implementar una política de gestión de los recursos que ayude a obtener un posicionamiento de la imagen institucional, dando así credibilidad y rapidez de la información entre los distintos niveles de responsabilidad, aportando a la gestión y control de la institución para el cumplimiento de sus objetivos y posterior toma de decisiones.

- En la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral, se concluye.

Para la Propuesta de implementación del Cuadro de Mando integral, se sugiere analizar y estudiar el mapa estratégico del CMI, el cual está integrado por los objetivos a cumplir en el mediano y largo plazo de cada perspectiva de éste, para controlar la gestión institucional, con el propósito de entregar una visión más integral de las actividades que se realizan dentro de la Universidad de Valparaíso.

## Diseño Cuadro de Mando Integral

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se deben seguir los siguientes pasos:

**Paso 1.** Definir la estrategia, la cual está enfocada en la Misión, Visión, análisis interno, análisis externo y ejes estratégicos.

**Paso 2.** Diseñar mapa estratégico, mediante los objetivos estratégicos

**Paso 3.** Definir indicadores, de manera tal de seleccionar los indicadores y fijar sus metas

**Paso 4.** Determinar las iniciativas, identificando las acciones estratégicas

Este diseño permitirá a la institución:

- Disponer de información fiable en tiempo y forma sobre los distintos aspectos de la actividad, de modo que se potencie la efectividad en la toma de decisiones
- Controlar y efectuar el seguimiento de objetivos estratégicos y de los objetivos de los procesos a través de indicadores clave, no sólo económico-financieros, sino del resto de dimensiones de la organización (clientes, procesos, RR. HH.).
- Asegurar que la estrategia de la organización es conocida y compartida por todos los niveles de decisión.

**Paso 1:**

### Visión

La Universidad de Valparaíso, como Universidad estatal aspira a ser una Institución de excelencia en la formación de personas, en la innovación y generación de conocimiento y en su gestión, pluralista y ampliamente participativa de todos sus estamentos, vinculada a la realidad de su entorno, que aporte desde la potenciación de su ubicación en la Región de Valparaíso, al desarrollo regional y nacional, socialmente responsable, referente en la Educación Superior en el ámbito nacional e internacional.

## **Misión**

La Universidad de Valparaíso es una institución estatal, pública y autónoma, fundada en una larga tradición y se plantea como misión generar y difundir el conocimiento, cultivando las ciencias y tecnologías, las humanidades y las artes, a través del desarrollo de docencia de pre-grado, postgrado e investigación, entregando las competencias para formar los graduados, profesionales e investigadores que la sociedad requiere, en un marco de gestión de calidad y compromiso con el desarrollo regional y nacional.

Los valores que la inspiran son la participación, la solidaridad, la equidad, la libertad, el pluralismo, el pensamiento crítico y el respeto a la diversidad

## **Análisis Interno**

El análisis interno identifica las fortalezas y las debilidades de la Universidad de Valparaíso, aspectos sobre los cuales tiene grados diversos de control.

### **Fortalezas**

- La Universidad de Valparaíso es una institución con más de 90 años de trayectoria que cuenta con áreas de desarrollo académico reconocidas a nivel regional y nacional, como es el caso del área de la salud, el derecho y la arquitectura.
- La Universidad ha sido acreditada hasta el año 2012 en las áreas obligatorias de gestión institucional y docencia conducente a título, además del área opcional de Investigación.
- La Universidad ha experimentado un incremento anual y sostenido en la adjudicación de proyectos financiados con fuentes externas, tanto en el área de la investigación como en el desarrollo institucional.
- La institución ha experimentado un aumento en el número de académicos con grado de doctor, así como un incremento sostenido en las publicaciones de corriente principal (ISI y Scielo).
- La Universidad mantiene convenios de cooperación con otras instituciones regionales, nacionales y extranjeras, que posibilitan el intercambio académico, estudiantil y el desarrollo de proyectos conjuntos.

- Existe un compromiso institucional con la innovación curricular permanente, orientada a lograr una formación de pregrado actualizada, pertinente para las necesidades del medio y de calidad.
- Existe un compromiso institucional con la formación integral del estudiante.

#### Debilidades

- Pérdida de posicionamiento de la imagen Institucional, producto de la crisis que vivió la universidad durante los años 2007-2008.
- La estructura de la universidad de Valparaíso definida en su estatuto orgánico ha quedado desfasada de los requerimientos que plantea el actual escenario de la educación superior.
- La estructura presupuestaria es altamente dependiente de los ingresos variables autogenerados por las unidades de desarrollo de la Universidad.
- Existen diferencias entre el crecimiento cualitativo y cuantitativo en la productividad científica, advirtiéndose desbalances en el desarrollo de las diferentes áreas disciplinarias de la Universidad.
- La Institución cuenta con un modelo educativo desarrollado de manera fragmentada, lo que ha restado coherencia a su aplicación. Dicho modelo contiene una definición del sello institucional en base a competencias genéricas que, sin embargo, no ha logrado plasmar la particularidad del proyecto educativo institucional.
- No existen planes de nivelación de competencias en la Universidad para los alumnos de nivel sociocultural más bajo, afectando la continuidad en la matrícula y generando un incremento en la tasa de reprobación.
- Los servicios de apoyo a la actividad académica no han crecido proporcionalmente con el aumento de la matrícula que ha experimentado la Universidad en los últimos años.
- La infraestructura de apoyo a los procesos formativos (aulas, laboratorios y oficina) no ha crecido proporcionalmente al aumento de la matrícula que ha experimentado la Universidad en los últimos años.
- La Universidad no cuenta con un sistema de seguimiento y control de la gestión, con indicadores, presupuesto y responsables definidos.

## **Análisis Externo**

El análisis externo mira las oportunidades que ofrece el Sistema de Educación Superior y las amenazas que debe enfrentar la Universidad de Valparaíso en este sistema. Los siguientes son los factores que caracterizan y condicionan el quehacer de las organizaciones que componen el sistema de Educ. Sup.

### Oportunidades

- Aumento de la demanda. Un ejemplo de ello es que la matrícula de Educación Superior ha crecido en más de un 75% desde 1994. Este crecimiento se concentra mayoritariamente en las instituciones universitarias. Actualmente, el 71% de los estudiantes del sistema se concentra en las Universidades, un 18% en los IP y sólo un 11% en los CFT.
- Diversificación de las fuentes de financiamiento a través de nuevos instrumentos de apoyo a los estudiantes basados en una combinación de mérito y necesidad.
- Implementación de nuevos instrumentos para el financiamiento de las instituciones de educación superior asociados al logro de objetivos y metas verificables.
- Existencia de nuevos programas de financiamiento con miras al desarrollo del capital humano avanzado del país.
- Existencia de un Sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior.
- Existencia de instrumentos regionales de incentivo a la investigación, la innovación y el desarrollo que realizan las instituciones universitarias.
- Reconocimiento en la Estrategia de Desarrollo de la Vª región del sector de la educación superior como un ámbito relevante para el crecimiento de la región de Valparaíso.
- Privilegio por parte de la región de Valparaíso del desarrollo del cluster universitario como eje de sus programas de mejoramiento de la competitividad.

## Amenazas

- Sistema de educación superior con más de 200 Instituciones, que se ha traducido en que la matrícula de las Universidades privadas se ha sextuplicado desde 1990. Sólo el 29% de la matrícula de Educ. Sup. se halla en las instituciones del CRUCH (Consejo de Rectores de Universidades Chilenas) y menos del 20% pertenece a las universidades estatales.
- Falta de una política de educación superior que establezca una relación privilegiada entre el Estado y las denominadas “Universidades Estatales”. De hecho, en Chile sólo el 23% del gasto en Educación Superior es público, el restante 77% es privado, y ese 23% se distribuye entre instituciones estatales y privadas del Consejo de Rectores, generando una disminución general de las formas de financiamiento basal de las Universidades estatales.
- Inequidad en el actual sistema de financiamiento universitario, especialmente en los componentes del Aporte Fiscal Directo que privilegia a las universidades privadas del Consejo de Rectores.
- El aumento de la cobertura del sistema de educación superior ha significado el ingreso de estudiantes de los quintiles más bajos, los cuales cuentan con menores competencias socio educativas, sin que las instituciones del sistema de Educ. Sup. estén preparadas para ello.
- La disponibilidad de recursos en la Universidades privadas para invertir en campañas de marketing y publicidad.
- Diferencias entre Universidades Estatales y Privadas a la hora de gestionar sus recursos financieros, por los controles formales y las políticas de accountability (responsabilidad) a las que se deben someter exclusivamente las primeras por el marco legal y jurídico que regula su funcionamiento. Esto eleva significativamente sus costos de transacción y hace ineficiente su gestión financiera y administrativa.
- Falta de un financiamiento basal a la investigación Universitaria que permita consolidar el desarrollo de centro de investigación de alto nivel en el sistema Universitario.
- Crisis económica nacional y mundial que puede impactar disminuyendo el financiamiento privado del pago de familia, Universidades públicas y privadas de la Región Metropolitana que concentran la mayor parte de los alumnos con altos puntajes PSU.

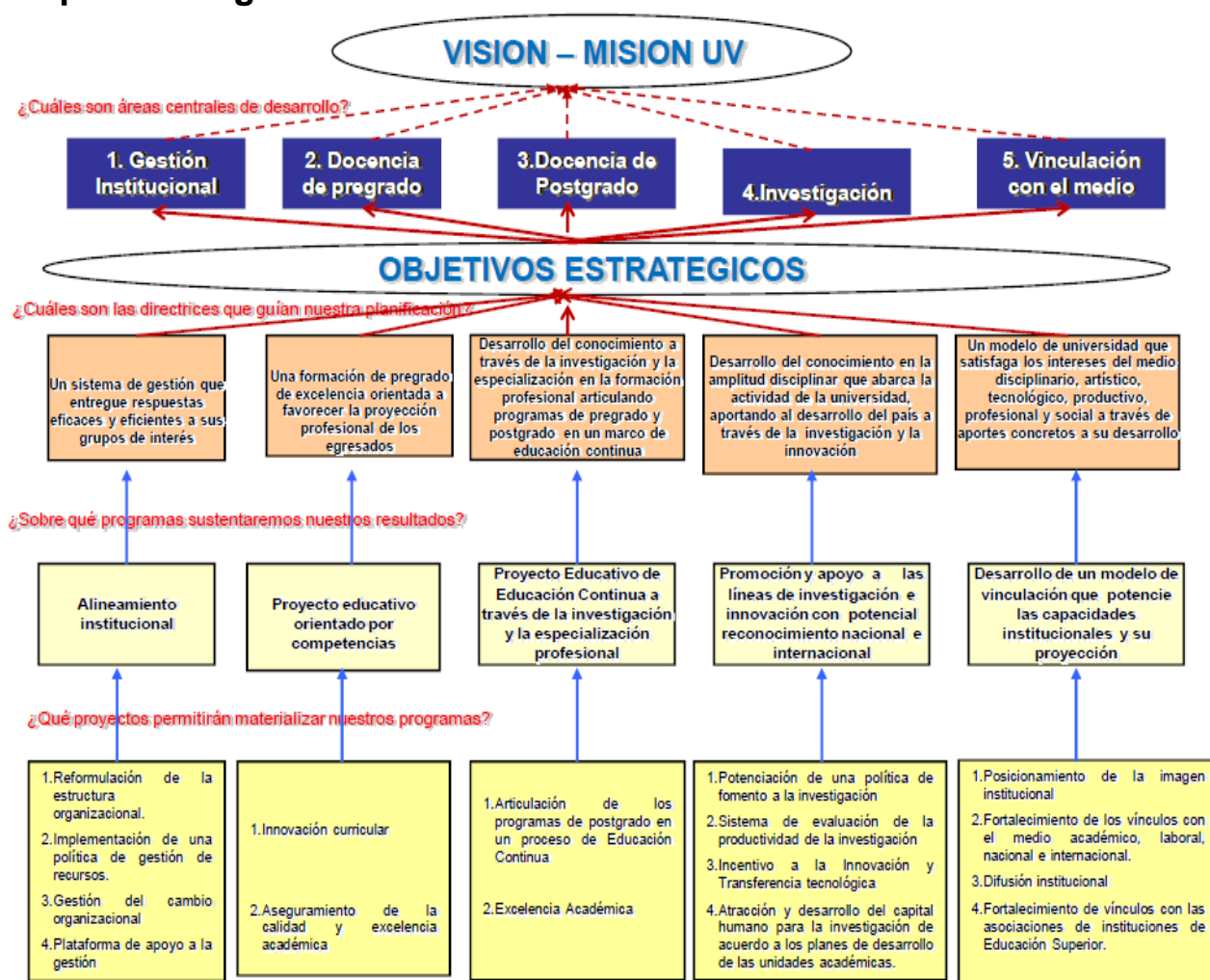
- Alta competencia, de parte de otras instituciones, por utilizar centros de práctica y campos clínicos que habían sido de uso exclusivo de las Universidades tradicionales durante décadas.

## Paso 2:

### Objetivos estratégicos

La formulación estratégica está relacionada con las cinco áreas centrales de desarrollo, en cada una de estas áreas se identifican los objetivos a alcanzar los cuales han sido mencionados en el Capítulo V de Conclusiones en la subcategoría de estrategia, objetivos estratégicos y mapa estratégico.

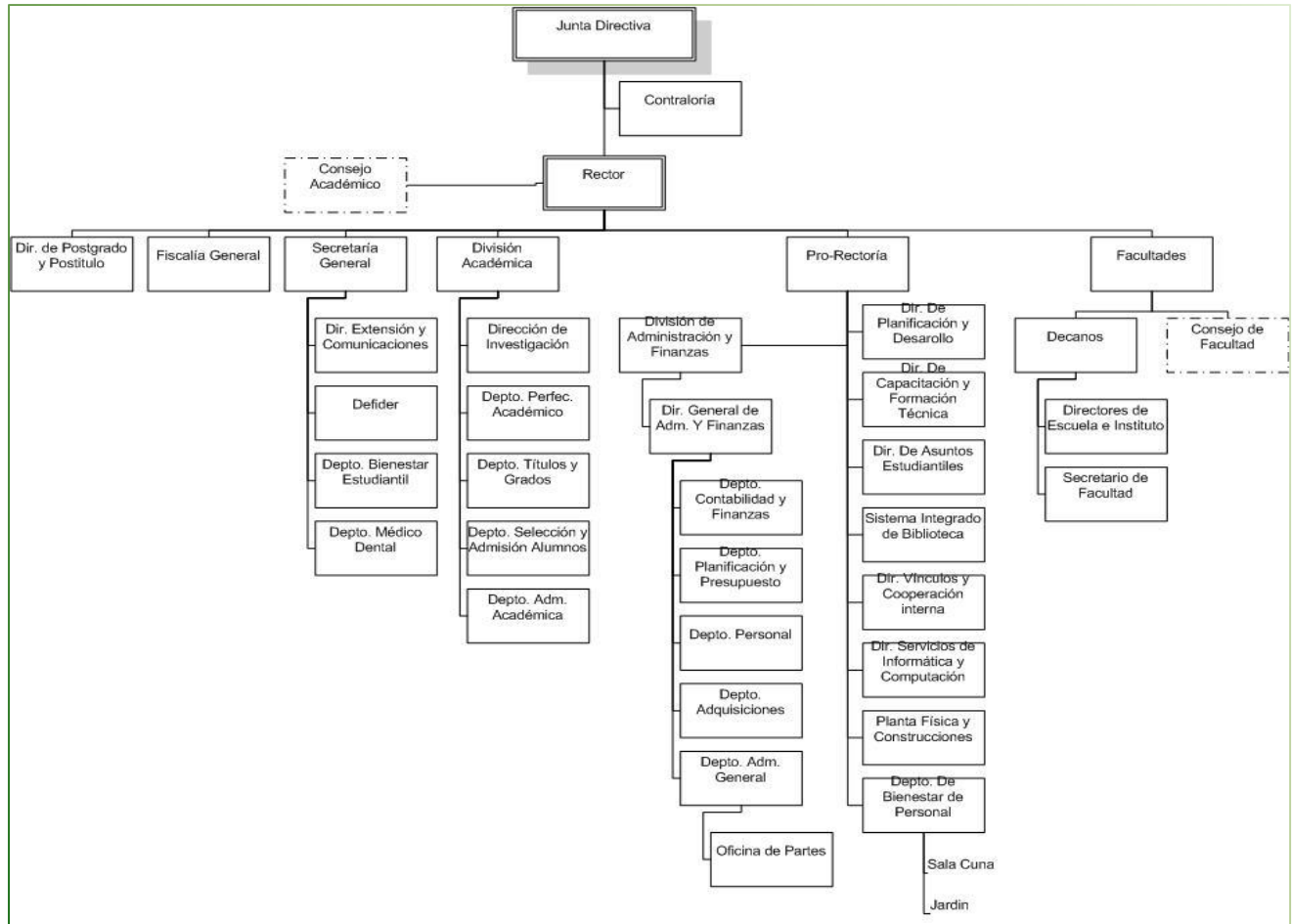
### Mapa Estratégico



Fuente: Universidad de Valparaíso; Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (2010 – 2014)

## Organización y funciones de la empresa

La organización de la Universidad de Valparaíso se ve reflejada en el siguiente organigrama:



Fuente: Universidad de Valparaíso; Ley de transparencia conforme a la Ley N° 20.285

### Junta Directiva

- Aprobar su propio reglamento interno y los reglamentos que, según lo dispuesto en este Estatuto, deban ser sometidos a su aprobación.
- Proponer al Presidente de la República un terna para la designación del Rector. La elaboración del terna se efectuará de acuerdo con el procedimiento que señale el reglamento interno de la Junta ;

- Fijar la política global de desarrollo de la Universidad y los planes de mediano y largo plazo, destinados a materializarla ;
- Aprobar el presupuesto anual de la Corporación y sus modificaciones ;
- Aprobar el nombramiento del Pro-Rector, del Secretario General y de los Decanos
- Designar al Contralor de la Universidad.
- Aprobar la estructura orgánica de la Universidad y sus modificaciones que sea compatible con este Estatuto.
- Aprobar las contrataciones de empréstitos con cargo a fondos de la Universidad.
- Aprobar la creación, modificación o supresión de grados y los títulos profesionales que correspondan.
- Autorizar la enajenación e imposición de gravámenes de bienes raíces.
- Pronunciarse sobre la cuenta anual de la marcha de la Universidad que deber rendir el Rector.
- Requerir del Rector y de las demás autoridades unipersonales o colegiadas de la Universidad todos los antecedentes que estime necesarios para el ejercicio de sus atribuciones.
- Proponer al Presidente de la República, por los dos tercios de sus miembros en ejercicio, la remoción del Rector, y
- Las demás que le atribuya el presente Estatuto ; Las facultades a que se refieren los números 4°, 5°, 7°, y 9° se ejercerán a proposición del Rector. En los casos de los números 7° y 9° la proposición deberá ser acompañada, además, de un informe del Consejo Académico.

#### Rector

- Adoptar todas las medidas conducentes a dirigir y administrar la Corporación tales como supervisar las actividades académicas, administrativas y financieras, con la sola limitación que emane de las atribuciones específicas otorgadas a la Junta Directiva.
- Conferir los grados académicos y títulos profesionales que otorgue la Universidad.
- Coordinar, al más alto nivel, todas las actividades de docencia, investigación y extensión que programe y ejecute la Universidad.

- Presentar judicial y extrajudicialmente a la Corporación. Sin embargo, podrá delegar la representación judicial, incluso de un modo general y permanente, en la autoridad, funcionario o persona que designe al efecto.
- Regular las relaciones de la Universidad con otros organismos nacionales, extranjeros e internacionales, y representar a la Universidad en sus relaciones con todas las autoridades, instituciones, personas y organismos nacionales, extranjeros e internacionales. No obstante, en el ámbito específico de tales relaciones entre las Facultades de esta Universidad y organismos nacionales, tal representación corresponderá al respectivo Decano.
- Someter a la aprobación de la Junta Directiva los asuntos que, en razón de su materia, requieren de tal aprobación según este Estatuto ; Si la Junta Directiva no se pronunciare sobre tal aprobación dentro del plazo de 30 días hábiles de solicitada se entenderá que la otorga. Para negar la aprobación se requerirá de un acuerdo adoptado por los dos tercios de los miembros presentes.
- Nombrar a todo el personal académico y administrativo de la Universidad, sin perjuicio de lo dispuesto en los números 5 y 6 del artículo 12°.
- Fijar cuota anual de ingresos de estudiantes, previo informe del Consejo Académico.
- Aprobar la planta de personal, sus modificaciones y las normas con arreglo a las cuales se fijarán las remuneraciones.
- Aprobar los aranceles y derechos de matrículas.
- Ejercer respecto de los funcionarios académicos y administrativos de la Universidad y de los estudiantes de la misma, la potestad disciplinaria conforme a la reglamentación universitaria. En dicha reglamentación deberá establecerse un sistema que consulte un justo y racional procedimiento disciplinario y deberá contemplar un recurso para ante la Junta Directiva en el caso de aplicación de medidas disciplinarias que impliquen la exoneración del personal o que causen al alumnado una interrupción de sus estudios no inferior a un año o la cancelación de sus matrículas ; La aplicación de medidas disciplinarias a las autoridades unipersonales universitarias y a los miembros de las autoridades colegiadas deberá siempre se aprobada por la Junta Directiva y no producirá sus efectos mientras tal aprobación no se otorgue.

- Señalar, en lo no previsto expresamente por el presente Estatuto, las funciones, atribuciones y deberes del Pro-Rector, del Secretario General, de los Decanos y de las autoridades colegiadas de la Universidad, salvo los de la Junta Directiva.
- Otorgar distinciones y calidades académicas honoríficas, de acuerdo al reglamento respectivo.
- Delegar sus atribuciones específicas, por decreto fundado, en otra de las autoridades universitarias en cuanto esta facultad no aparezca limitada por otros preceptos de este Estatuto.
- Dictar los reglamentos, decretos e instrucciones que crea conveniente para la ejecución del presente Estatuto o para el gobierno y administración superior de la Universidad.
- Ejercer las demás atribuciones que establezcan las leyes para los rectores de universidades estatales y en las que se indiquen en otras disposiciones legales y del presente estatuto.

#### Consejo Académico

- Designar a cuatro integrantes de la Junta Directiva de la Universidad, en conformidad al N° 2 del artículo 8°.
- Proponer al Rector todas las iniciativas que estime de utilidad para la buena marcha de la Corporación.
- Requerir del Consejo de Facultad las informaciones relativas al funcionamiento de éstas o formularle observaciones y recomendaciones.
- Presentar al Rector una nómina de académicos calificados para que éste los tenga presente para el efecto de nombramientos del Pro-Rector, del Secretario General, de Decanos y de Directores de Escuelas e Institutos, y
- Ejercer las demás funciones y atribuciones que le correspondan según el presente Estatuto y los reglamentos universitarios.

#### Consejo de Facultad

- Elaborar la programación de la docencia, de la investigación y de la extensión que desarrollará la Facultad, conforme a la política de la Universidad.
- Proponer al Rector, a través del Decano, el nombramiento de los profesores de la Facultad, de acuerdo con los reglamentos.

- Proponer al Decano los integrantes de las comisiones examinadoras de grados y títulos, conforme a los reglamentos.
- Proponer al Rector, a través del Decano, la creación, supresión y reorganización de las escrituras de la Facultad.
- Proponer al Rector, a través del Decano, los planes de estudios de las Escuelas e Institutos de la Facultad, con su respectiva reglamentación.
- Aprobar, a proposición del Decano, los programas de las asignaturas obligatorias y sus modificaciones comprendidas en el plan de estudios de la respectiva carrera que se imparta en cada Escuela o Instituto.
- Aprobar, a proposición del Decano, los planes de estudios y programas para el otorgamiento de los grados de Doctor o de Magister en las respectivas especialidades.
- Presentar al Rector, a través del Decano, a proposición de éste, al término del año lectivo, una memoria sobre el funcionamiento de la Facultad en el indicado período, y
- Ejercer las demás funciones y atribuciones que señalan los reglamentos y que no corresponden en particular a otra autoridad universitaria.

#### Contraloría Interna

- Ejercer el control de la juridicidad de los actos de las autoridades de la Corporación.
- Fiscalizar el ingreso y la inversión de los fondos de la Universidad, cualquiera que sea su origen.
- Examinar las cuentas de las autoridades, funcionarios o personas que tengan a su cargo bienes de la Universidad.
- Controlar la existencia de los bienes contenidos en los inventarios de la Universidad.
- Disponer, de oficio, a petición de la Junta Directiva o del Rector, la práctica de cualquier actuación, diligencia o inspección relacionada con el patrimonio de la Universidad o con las funciones, obligaciones o conductas de su personal ; y
- Dar cuenta al jefe respectivo de cualquiera irregularidad que notare en la conducta funcionaria del personal.

Una vez definidos los objetivos por área de desarrollo, Visión y Misión institucional, así como también el análisis estratégico tanto interno como externo, se plantea y examina el Mapa estratégico y el siguiente paso consiste en establecer los indicadores, para así permitir medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Los indicadores mencionados a continuación deben cumplir con una serie de características.

**Perspectiva del Cliente-Usuario:** Consiste en la cuota de mercado, satisfacción de clientes, adquisición y retención de clientes.

Objetivos	Indicador
1. Incrementar la captación de alumnos.	- N° de alumnos matriculados
2. Aumentar la satisfacción de alumnos.	- Encuestas de opinión - N° de horas lectivas perdidas
3. Cubrir las necesidades de los estudiantes.	- Encuestas de satisfacción - Tiempo promedio ocupado en gestiones (Horas-Días)
4. Disminuir el fracaso académico.	- N° de alumnos matriculados por segunda y/o sucesivas veces en las asignaturas/ N° total de alumnos matriculados.
5. Aseguramiento de la calidad y excelencia académica.	- Tiempo promedio de acreditación de programas de Pregrado(años) - Porcentaje de programas de pregrado acreditados - Promedio PSU alumnos nuevos - Tasa de retención primer año - Tasa de titulación ideal
6. Articulación de los programas de Postgrado en un proceso de educación continua.	- Porcentaje de programas de magister articulados con programas de pregrado
7. Excelencia Académica.	- Tiempo promedio de acreditación de programas (años)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de desarrollo de programas de postgrado y postítulo acreditados</li> </ul>
8. Innovación Curricular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta de opinión de todas las áreas de conocimiento de la Universidad</li> <li>- Porcentaje de participación de órganos colegiados de la institución</li> <li>- Porcentaje de desarrollo de la oferta de pregrado</li> <li>- Porcentaje de satisfacción de Proyecto Educativo</li> </ul>

**Perspectiva Financiera:** Consiste en Ingresos de explotación, Rendimientos de capital, Valor añadido económico y generación de flujos.

Objetivos	Indicador
1. Mejorar eficiencia en el uso de los recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de alumnos matriculados</li> <li>- Porcentaje de participación de los miembros regulatorios</li> <li>- Porcentaje de aprobación de la distribución de los fondos</li> <li>- Tiempo promedio utilizado en la toma de decisiones</li> </ul>
2. Generación de nuevos proyectos de infraestructura, construcción de nuevos edificios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de proyectos adjudicados</li> <li>- Nº de proyectos aprobados</li> <li>- Porcentaje de fondos estatales obtenidos</li> </ul>
3. Mantener viabilidad económica del Plan de Presupuesto, con mínimas desviaciones de los costos y gastos en que se incurren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de aprobación del Plan de presupuesto</li> <li>- Tiempo de proyección del Plan de Presupuesto</li> <li>- Tasa de desviaciones económicas</li> </ul>
4. Optimizar Costos de los Planes de Mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importe de los Costos utilizados</li> <li>- Nº de Planes de mejora por área</li> <li>- Tiempo de proyección del Plan de Mejora</li> </ul>

**Perspectiva de Procesos Internos:** Consiste en Gestión de operaciones, Gestión medioambiental, Gestión de clientes, cadena de valor.

Objetivos	Indicador
1. Implementación de una política de gestión de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° horas trabajadas</li> <li>- Promedio de Remuneraciones del personal</li> <li>- Mantenimiento de Infraestructura/ N° sedes</li> <li>- Porcentaje de cumplimiento de la gestión</li> </ul>
2. Disminuir tiempos de ejecución de tareas administrativas y de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de tareas realizadas/tiempo empleado</li> </ul>
3. Plataforma de apoyo a la gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de las TIC`s</li> </ul>
4. Reformulación de la estructura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de personal académico y no académico</li> <li>- Porcentaje de desempeño académicos y no académicos definidos</li> <li>- N° de incorporaciones de académicos y no académicos</li> <li>- Porcentaje de cumplimiento de cargos y funciones definido</li> <li>- Incentivo/evaluación de desempeño</li> <li>- N° de procesos identificados y formalizados</li> <li>- Encuesta de evaluación de nueva estructura</li> <li>- Porcentaje de aprobación de nueva estructura</li> </ul>
5. Aumentar la satisfacción de los académicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de centros de investigación inscritos en Registro CORFO</li> </ul>

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Consiste en Capacitación, Capacidad y Competencia, cultura, clima y motivación, sistemas de información.

Objetivos	Indicador
1. Incrementar medios informáticos y base de datos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de bases de datos disponibles</li> <li>- N° de operadores (PC)</li> </ul>
2. Motivar al personal administrativo y académico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premios y/o gratificaciones al personal</li> <li>- N° de sugerencias del personal</li> </ul>
3. Gestión del cambio organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado satisfacción del clima laboral</li> <li>- Encuesta de evaluación</li> </ul>
4. Potenciación de una Política de fomento a la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de académicos capacitados para formular óptimamente proyectos y publicaciones</li> <li>- Porcentaje de publicaciones de corriente principal en áreas de desarrollo potencial</li> <li>- Porcentaje de proyectos adjudicados en áreas de desarrollo potencial</li> </ul>
5. Atracción y desarrollo del capital humano para la investigación de acuerdo a los planes de desarrollo de las unidades académicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de académicos de Postgrado con convenio de desempeño suscritos</li> <li>- N° de Publicaciones indexadas ISI y Scielo</li> <li>- N° de proyectos adjudicados de investigación, desarrollo e innovación</li> <li>- N° de proyectos de asociatividad (colaboración) con otras unidades</li> </ul>
6. Incentivo a la innovación y transferencia tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de centros de investigación inscritos en Registro CORFO</li> </ul>
7. Fortalecimiento de los vínculos con	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de convenios</li> </ul>

<p>el medio académico, laboral, nacional e internacional.</p>	<p>formalizados y activos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donaciones</li> <li>- Porcentaje de convenios nacionales operativizados por unidades académicas</li> <li>- Porcentaje de convenios internacionales específicos para intercambios</li> </ul>
<p>8. Difusión Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de apariciones de la Universidad en prensa escrita, radio, TV y medios electrónicos</li> <li>- Promedio de visitas internas por año a las informaciones difundidas por la intranet y portales internos</li> </ul>
<p>9. Posicionamiento de la imagen institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición de la percepción y posicionamiento</li> </ul>
<p>10. Fortalecimiento de vínculos con las asociaciones de instituciones de educación superior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de convenios con asociaciones de instituciones de educación superior</li> <li>- Porcentaje de participación con las instituciones de educación superior</li> </ul>
<p>11. Mejorar el clima organizacional entre los miembros de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de disfuncionalidad</li> <li>- Grado de satisfacción</li> <li>- Niveles de dependencia e independencia</li> <li>- Promedio de eficiencia laboral</li> <li>- % de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral</li> </ul>

# Mapa Estratégico CMI



## Bibliografía

Amal, J. M. (2000). Control de Gestión. Una perspectiva de dirección. Barcelona, España: Edición Gestión 2000 S.A.

Amal, O., & Soldevila, P. (s.f.). Optimización del control de gestión en las universidades públicas con el Cuadro de Mando Integral.

Gobierno de Chile, M. d. (2012). [www.dipres.gov.cl](http://www.dipres.gov.cl).

Jimenez Bemejo, P. (2001). Control de Gestión. Chile: jurídica conosur Ltda.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Cuadro de mando Integral. Gestión 2000.

Mario WaissBluth, F. L. Modelos de Gestión Pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de Gestión del Estado.

Sanín Angel, H. (1999). Control de Gestión y evaluación en la gerencia pública. Santiago de Chile.

Vicente Serra Salvador, S. V. (2005). Sistemas de Control de Gestión: Metodología para su diseño e implementación. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

[www.dipres.gov.cl](http://www.dipres.gov.cl). (s.f.). Obtenido de HTTP: /[www.dipres.gov.cl](http://www.dipres.gov.cl)

# **ANEXOS**

## **Anexo I**

### **Actividades para el cumplimiento de los objetivos**

- Examinar el Mapa estratégico, para comprender los objetivos derivados de la estrategia y la visión institucional.

Se llevará a cabo mediante la recopilación de datos entregada por la Universidad de Valparaíso basada en informes y documentos relacionados con el mapa estratégico para poder analizar éste con el fin de poder extraer antecedentes de la institución como lo son los objetivos estratégicos, visión y misión de ésta.

- Identificar y analizar los procesos actuales, que permita visualizar el Sistema de Control de Gestión.

Para el cumplimiento de este objetivo se requerirá documentación actualizada de la institución respecto al Sistema de control de gestión que se efectúa hoy en día en la Universidad, el cual se logrará mediante la información que entregue ésta por medio de una visita realizada a la dirección y administración de la institución, contemplándose una reunión con funcionarios expertos en el tema.

- Elaborar el diseño del Cuadro de Mando Integral bajo el enfoque de las perspectivas que lo integran.

Este objetivo se logrará por medio de la información recabada tanto de artículos referidos al tema como también de sitios web, los cuales aportarán de manera significativa el modelo a seguir para poder elaborar el diseño del CMI, además se considerará los informes aportados por la Universidad de Valparaíso que darán pie al logro de éste.

- Propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral.

En definitiva para el logro de la creación de la propuesta de implementación del CMI, se requiere realizar entrevistas a 4 ó 5 personas claves, Rector, Director de Administración y Finanzas, Director de Recursos Humanos y Director de Planificación y Desarrollo, dentro de la Universidad de Valparaíso, que tengan acceso a información

fidedigna en relación al Sistema del Control Interno de ésta, basada en todo momento en datos recabados de artículos, libros y páginas web mencionados anteriormente.

A continuación se mencionan las etapas a seguir para la propuesta de implementación del Balanced Scorecard:

**Primera Etapa:**

Estudio de la visión, misión y estrategias de la institución, en donde se analizará el análisis FODA para identificar los puntos claves de ser evaluados por el CMI, ya que es donde se identifican los objetivos estratégicos y su causalidad, finalizando con la definición de cada uno de los indicadores relacionados con éstos.

**Segunda Etapa:**

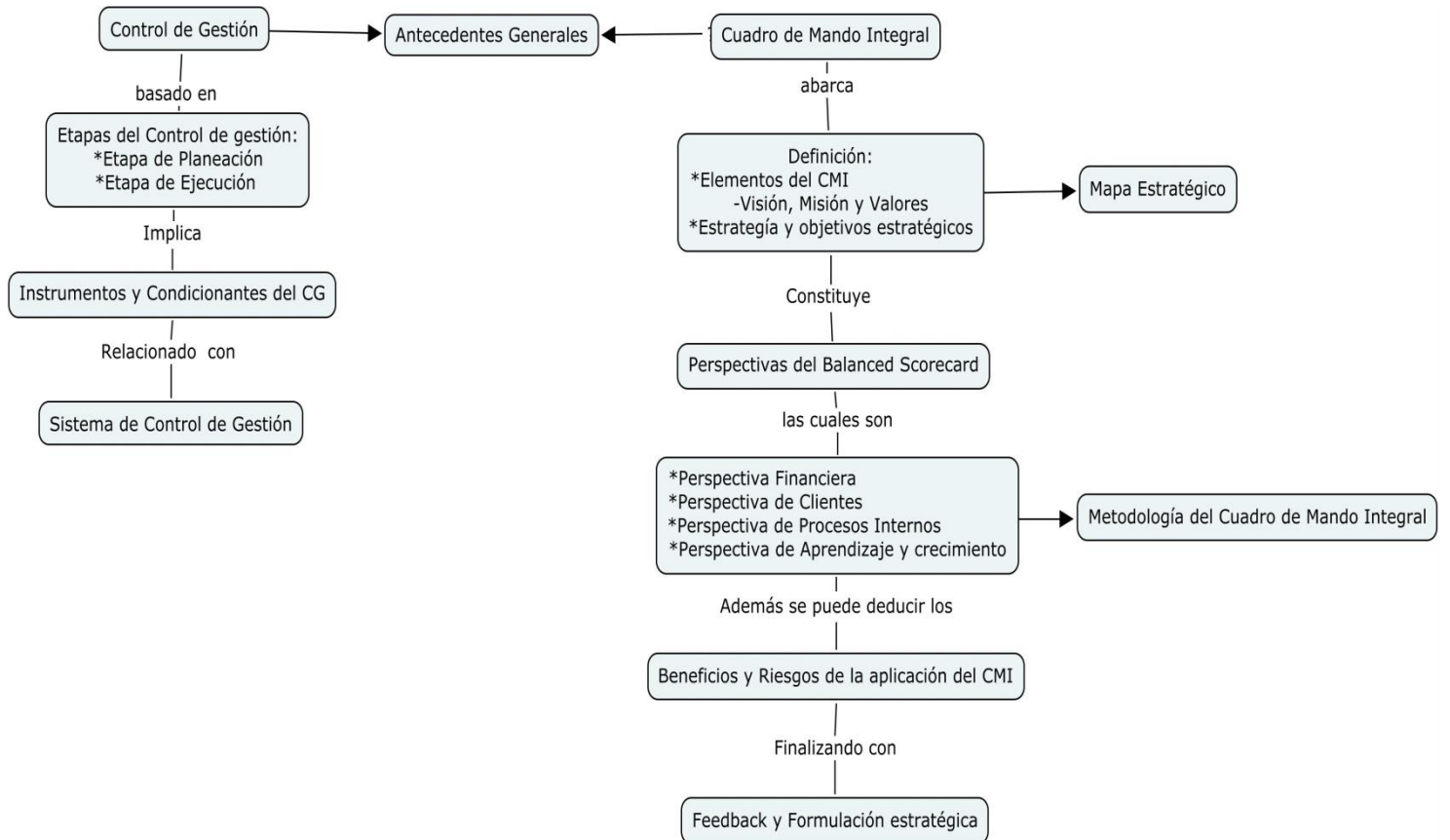
Diseño y coordinación, basado en la información obtenida de los funcionarios de la Universidad de Valparaíso (entrevista), para la identificación de los factores claves y los índices para cada perspectiva.

**Tercera Etapa:**

Por último, la propuesta de implementación debe realizarse en conjunto con la administración y los encargados responsables de cada departamento de la institución, en donde se pueden definir metas y rangos de tiempo en la medición.

## Anexo 2

### Mapa Conceptual



## Anexo 3

### Preguntas de la Entrevista

1. ¿La Universidad cuenta con un Sistema Control de Gestión?
2. ¿Se tiene algún conocimiento sobre el Balanced Scorecard?
3. ¿Cómo se logra la eficiencia en el proceso del Sistema de Control de Gestión?
4. ¿Cuál es la importancia de tener un mapa estratégico que permita visualizar los objetivos estratégicos?
5. ¿Cuáles son los factores más relevantes relacionados con el control de gestión, que se cree se puedan mejorar con la implementación de CMI?
6. ¿Cuáles son los aspectos estratégicos que deben ser controlados en un CMI?
7. ¿Cuáles son las metas a cumplir que se agregarían en el diseño de la Propuesta de Implementación del CMI?
8. ¿Que se espera obtener sobre la Implementación del Cuadro de Mando Integral en la institución?
9. ¿Cuáles son los beneficios y riesgos que pueden emanar de la implementación del CMI?

## Anexo 4

### Transcripción de Entrevistas

**Nombre del entrevistado:** Antonio Peñafiel

**Cargo:** Director de Administración y Finanzas, Universidad de Valparaíso

Buenos días, mi nombre es Evelyn Canales alumna Tesista de la carrera de Auditoría de la Universidad, mi tema es “Análisis del Sistema de Control de gestión y propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral a una Universidad Pública de la V Región”, por lo cual para sustentar dicha información el instrumento que he elegido es la entrevista de donde realizaré la recogida de datos para posteriormente transcribirla y enviársela para su revisión final.

1. ¿La Universidad cuenta con un Sistema de Control de Gestión?

Tiene varios Sistemas de Control de Gestión, no un único sistema de control de gestión, algunos más relevantes, está la matriz de riesgo que administra la Contraloría Interna de la Universidad donde como tú debes conocerlo se establecen los principales riesgos de la institución en diferentes ámbitos y se va monitoreando a través de ese mecanismo el avance y la evolución de ello. Acá en la Prorectoría el Prorector conjunto con las distintas unidades que la integran, Administración y Finanzas, Informática, RRHH, entre otras ha generado una serie de herramientas que en la jergas internas se conoce con el nombre técnico de Cherpoint que es una herramienta informática del cual se extraen y se generan una serie de informes y reportes directamente de las diferentes bases de datos que tiene la Universidad. Esos son los mecanismos que permiten ir monitoreando y resumiendo en algunos indicadores, en algunos ámbitos, en algunas áreas sensibles de la Institución.

2. ¿Se tiene algún conocimiento sobre el Balanced Scorecard?

Yo creo que hay conocimientos parciales, en el sentido de algunas personas que hemos tenido la oportunidad de conocer, de trabajar con este tipo de herramienta, pero yo creo que no existe un conocimiento difundido transversal de la Universidad como haces tú en tu pregunta.

3. ¿Cómo se logra la eficiencia en el proceso del Sistema de Control de Gestión?

Buena pregunta. Un poco te lo respondo justamente con estos sistemas que te señalaba en la primera pregunta, esos van dando las luces para ir viendo la evolución de la gestión, como van evolucionando proyectos y gestiones en determinados ámbitos, por ejemplo la morosidad, el grado de endeudamiento, la colocación de edificios, remuneraciones, hay distintos aspectos que van dando señal de acuerdo a los indicadores y a los ámbitos.

4. ¿Cuál es la importancia de tener un mapa estratégico que permita visualizar los objetivos estratégicos?

Mapa estratégico es justamente con lo que conversábamos recién en el sentido de la priorización del uso de los recursos de la Institución dispuestos justamente a aquellos elementos estratégicos definidos ya sea en los planes estratégicos y en los grandes lineamientos de la Institución, por ahí va el tema.

5. ¿Cuáles son los factores más relevantes relacionados con el control de gestión, que se cree se puedan mejorar con la implementación de CMI?

Hay varios, lo que primero que me surge de manera casi espontánea es la difusión, el conocimiento de parte de la institución de cuáles son las áreas prioritarias, cuales son los ámbitos de mejora, los ámbitos donde destinar recursos, donde priorizar recursos y acciones, si la Universidad tuviera un Cuadro de Mando Integral tal vez sería mucho mejor enfocar y encausar los recursos de la Institución me parece, como te digo estas herramientas que tenemos hoy día son bastantes específicas si tú quieres bastante restringidas, o más que restringidas digamos que se las hemos difundido a distintos ámbitos de la Universidad, permitiendo asertir que son más bien utilizadas por el organismo central, por el nivel central más que de manera transversal por la Universidad, entonces si una herramienta sobre todo de fácil uso como podría ser una herramienta de control de mando y que fuese generalizada y transversal en la Universidad concluiría con lo que te acabo de señalar de que podría a lo mejor focalizar mejor los recursos de la Institución.

6. ¿Cuáles son los aspectos estratégicos que deben ser controlados en un CMI.

Son variados, nunca se debe perder el horizonte de cuáles son los elementos centrales de la Universidad, luego las actividades académicas, actividades académicas de Pregrado, Postgrado, Investigación, Extensión, luego a partir de eso todo el soporte administrativo que debe haber para el buen desarrollo de esas actividades y entonces en cada uno de estos ámbitos deberían haber justamente desarrollos y lineamientos estratégicos que además tuvieran bien articulados entre ellos y sumaran en vez de restar y generar más bien sinergia a ese respecto.

7. ¿Cuáles son las metas a cumplir que se agregarían en el diseño de la Propuesta de Implementación del CMI?

No, ósea el objetivo fundamental o sino no va a servir o no dejaría de ser un ejercicio más bien de tipo académico, sería que estuviera totalmente alineado este mecanismo, este instrumento con los lineamientos estratégicos de la Institución, eso es lo crítico sino va a ser un típico ejercicio académico nada más.

8. ¿Que se espera obtener sobre la Implementación del Cuadro de Mando Integral en la institución?

Eso es insistir en el tema de la ejecución de proyectos y de acciones pendiente a ir logrando la grande definición de la Institución. Existe una cosa que a mi percepción en el área que yo trabajo que es la Administración Financiera con todo lo que ello lleva en la Universidad, esto es una Institución que tiene muchos recursos, muy rica, creo que lamentablemente muchas veces no puede hacer gala o no se notan esas riquezas que tiene la Institución porque tiene también muchas bocas que alimentar digo yo, mucho gasto, mucho proyecto, mucha actividad y no todo lo que a mí me haría mucho más fácil la administración sería que la Universidad tuviera claramente definidas sus prioridades. Aquí los distintos ámbitos, los distintos intereses de los que están parados de donde están trabajando sienten que lo de ellos es la prioridad de la Institución, y tú sabes muy bien que no pueden haber miles de prioridades, las prioridades son justamente lo contrario, y esa ausencia de grandes prioridades conceptuadas por la Institución hacen difícil justamente el avance muchas veces rápido o el avance con muchas personas que si hacen el desarrollo de alguna actividad.

9. ¿Cómo puede mitigar la Institución el riesgo de producirse algún error en el Control de Gestión?

Bueno hoy en día el mecanismo que tiene la Universidad, que se ha venido desarrollando todos estos años ha sido la Matriz de riesgo que ha ido abarcando tanto aspectos académicos como administrativos y ahí se ha ido pensando en la Institución en cuáles son esos elementos que la ponen en jaque, que la podrían afectar y siempre están abierto que uno nunca deja de sorprenderse con las cosas que suceden de aquellos aspectos que no estaban considerados en la Matriz de Riesgo, que aquí considerando en la medida que se van a ir haciendo con su aparición hay un elemento siempre que es difícil de manejar para toda organización que son los elementos exógenos externos, la Universidad y las universidades estatales particularmente como tú debes haber escuchado y participado a lo mejor en algunos debates o discusiones, estamos afectos por un tema que es el financiamiento, pero también el otro elemento que siempre se olvida es la discusión y que a nosotros se nos hace día a día muy pesada la labor en la plataforma administrativa que tenemos, lo converso con colegas de universidades privadas como la Santa María o la Católica de Valparaíso. Y otra cosa es mucho más fácil administrar esas instituciones privadas porque no tienen Contraloría, porque no tienen controles antes, no tienen control posterior, aquí todo se tiene que hacer con decreto con resoluciones, tiene que estar todo normado y eso encarece y entorpece muchas veces la gestión diaria. La cantidad de horas de los directivos de la Universidad y los directivos a nivel central también de las facultades, los decanos, directores de escuela que se tienen que destinar a pensar cómo resolver problemas administrativos es increíble y esa cantidad de horas deja o tiene un costo de oportunidad en cuanto a esas mismas capacidades que están dejando lo estratégico de la Institución a mediano y largo plazo y ahí la competencia es clave, hoy día las universidades estatales compiten muchas veces con estas trabas burocráticas y administrativas de manera muy desigual con el resto de las instituciones. A lo que decía insisto que existen universidades como la Santa María, la Católica de Valparaíso que son privadas que reciben aporte del estado inclusive más que los que reciben las universidades estatales como la Universidad de Playa ancha o la Universidad de Valparaíso y cada vez mas también universidades privadas como la Andrés bello, la de Viña del Mar, Las Américas, ellos no tienen ningún control, no dan cuenta, no cumplen con la normativa y no les pasa absolutamente nada, entonces es muy difícil, yo creo que ahí hay un elemento, un riesgo que no es propio solamente de la misma comunidad universitaria sino del país, ósea estamos corriendo el riesgo de tener una muy mala

educación pública de educación superior y eso contrae una serie de riesgos para el país, es un elemento importante que a veces no lo escucho en todos los discursos donde normalmente se refieren estos temas .

**Nombre Entrevistado:** Cristian Moyano

**Cargo:** Contralor Universidad de Valparaíso

1. ¿La entidad cuenta con un Sistema de Control de Gestión?

Si, el control de gestión está dado por distintas entidades y procesos, a nivel de entidades está la Junta Directiva que controla algunas líneas de gestión, en donde está el plan de desarrollo, el presupuesto y en ese rol le colabora la Contraloría Interna, en el rol de dar observaciones de cómo va el plan de desarrollo y como se ejecuta el presupuesto por ejemplo, otro nivel de control de gestión lo lleva el acta de la Prorrectoría, con su propio equipo en donde ha ido diseñando sistemas de control, por ejemplo el control presupuestario y luego el otro nivel de control de gestión entendiéndolo como gestión, aparte de la gestión operativa dentro de la institución, porque hay otra gestión, que es la gestión académica que tiene otra forma de control que es la gestión de las propias facultades de las distintas escuelas y de la división académica en el cual yo me puedo pronunciar en la gestión más bien operativa y en esa línea entonces como te explicaba la Junta, el Prorrector, obviamente el Rector está al tanto de lo que se está ejecutando y por lo tanto controlando y luego aparecemos nosotros como Contraloría Interna y ahí nosotros este año, o a partir del 2011 en realidad, comenzamos un nuevo modelo del control de gestión por parte de la contraloría interna y de hecho está en la página web de la contraloría interna el modelo completo. Nosotros hemos ido abarcando a través de la metodología de la gestión del riesgo, diseñando riesgos de carácter macro, no riesgos operativos de tareas de procesos, sino, que riesgos que afectan a sus procesos de la institución y hemos definido riesgos tanto de las 5 áreas de gestión, la Docencia Postgrado, Pregrado, Investigación, Extensión y Gestión Institucional y eso tomando como fuentes de información, los distintos informes de auditoría interna, auditoría externa como la Contraloría general, las empresas externas de auditoría que también auditan los estados financieros de la universidad, el propio plan de desarrollo institucional y los planes de desarrollo de la facultades en donde hay FODA, en donde se explican las debilidades y los instrumentos que nos dan cuenta de la acreditación institucional, eso también son fuente de información y todo lo hemos reunido en una matriz de riesgo, entonces tenemos un modelo de control de gestión basado en gestión del riesgo, de ahí influyen las auditorías, las que coordinamos nosotros como contraloría interna, ejecutamos algunas y otras también empresas externas, entonces entre los dos vamos auditando distintos

procesos y esa información se entrega a un comité, a una comisión de administración de riesgo que la encabeza el Rector, está el Prorector, está el DIRPLAN, el Secretario general, DIRCAL que tiene que ver con calidad y ellos van como conocen estos resultados, luego estos resultados se deben plasmar, se deberían plasmar en un plan de mejora y ahí estamos hoy en día acogiendo en la generación de un plan de mejora a las observaciones que hemos hecho y finalmente se le entrega a la junta directiva un informe de gestión. El año 2012 se eliminó el proceso de auditoría, se entregó un informe de gestión a la junta directiva, el comité de riesgo lo reconoció, pero el problema que hubo que no existió respuesta por la administración de las observaciones que hacíamos y se espera que este año ya en abril, el Rector de las respuestas a la junta directiva y esperamos entonces que con el comité de riesgo poder analizar las respuestas de rector, las observaciones de auditoría y determinar entonces cuál va a ser el plan de mejora para esos riesgos. Por eso tenemos un modelo que está en implementación y también otra forma de control. Y agregarte que dentro de estos riesgos, agregamos riesgos de áreas que nosotros no teníamos que era gestión presupuestaria y gestión de contratos de obra, entonces contratamos a auditores de esas líneas, un constructor civil, un informático experto en el tema financiero, para también abarcar esas otras líneas que la contraloría interna tradicionalmente no miraba, entonces hoy en día tenemos observaciones de riesgo de uso de obras por ejemplo, esa es la metodología principal y esa es la línea que tiene que ver con la auditoría y luego ésta la otra línea que también contribuye al control de gestión que es el control de legalidad, como somos una institución estatal, nosotros tenemos que cumplir con ciertos parámetros de legalidad en nuestras actuaciones, estatutos administrativos, ley de compra, ley de transparencia, ley de procedimientos administrativos, varios instrumentos normativos. El primer cedazo o control que realiza in-situ es la fiscalía general, la fiscalía va a todas las facultades una vez a la semana y ahí realiza el control de legalidad preventivo y luego eso lo firma el decano o lo firma la autoridad central y VIRA toma razón final del control interno y ahí hacemos el último examen, también tengo publicado en la web en el mismo sitio los record, ósea nuestros indicadores, cuánto tiempo nos demoramos, cuales son las materias que hemos devuelto y luego las hemos reingresado, entonces todas esas materias están expuestas a la comunidad, esperando que la comunidad también sirva como un control de gestión, ese es más o menos el modelo de control de gestión que existe.

## 2. ¿Se tiene conocimiento dentro de la institución del Balanced Scorecard?

Así como te lo planteo como Cuadro de Mando Integral no está acabado, si entendemos el concepto CMI como lo que te acabo de explicar, es decir esta interrelación de entidad y de procesos que son a su vez observados por la entidades, eso la comunidad lo conoce en términos gruesos, pero no sabe sus resultados. La comunidad es al mismo tiempo usuario también, entonces le afecta los resultados del control, ya que tiene denominada crítica frente al control de gestión, por ende es compleja la situación que tiene la comunidad respecto del control. A diferencia de otras instituciones donde la comunidad o los componentes de la organización, como RRHH está disponible para entregar un servicio a terceros y no solo así mismo los que tienen que recibir el servicio claro suman el control para mejorar la calidad de la atención, pero acá el problema que tenemos es que la comunidad recibe un servicio y principalmente tiene que ver con el pago de sus remuneraciones y también por ejemplo la ejecución de las obras, la compra de bienes, entonces aparece la comunidad como un prestador de servicio y al mismo tiempo como un cliente interno muy poderoso, entonces la posición que tienen ellos respecto al control que saben que existe es más bien entre comillas víctima de los efectos del control, entonces hay mucha crítica respecto de esa problemática, y una tarea pendiente que se tiene es sociabilizar de mejor manera este Cuadro de Mando Integral así como te lo explique.

## 3. ¿Cómo se logra la eficiencia en el proceso del Sistema de Control de Gestión?

Hay ciertos hitos que debe cumplir la institución por normativa, tiene que publicitar su presupuesto, tiene que entregar ciertos balances, ciertas fechas y eso es lo que va cumpliendo rigurosamente, entonces ahí por ejemplo la Junta Directiva tiene conocimiento de esa gestión que tiene que controlar, gestión presupuestaria por ejemplo, o la ejecución del plan de desarrollo que tiene que ver con la acreditación porque hay ciertos hitos que tienen que cumplirse y luego la Contraloría Interna también pone ciertos hitos a plazo legal de 15 días nosotros lo hemos acortado a 5 día y lo hemos publicitado, periódicamente hemos estado informando a las autoridades, hemos devuelto tantas cosas para que los reingrese, las reproducciones, pero y el resto del autocontrol que realiza la Prorectoría por ejemplo tiene que ver más que nada con la satisfacción del cliente interno, entonces la eficiencia entendiendo como el cumplimiento oportuno también de ciertos parámetros esta dado en algunos momentos por imperativo normativo por la satisfacción del cliente interno que está exigiendo el cumplimiento oportuno del proceso.

4. ¿Cuál es la importancia de tener un mapa estratégico que permita visualizar los objetivos estratégicos de la Institución?

Muy relevante para poder justamente evitar presiones de gastos, la institución se ve hoy en día afectada porque la propia organización como te explicaba a su vez presta servicios hacia afuera a los estudiantes principalmente y al mismo tiempo se presta servicios así mismo, entonces en esa relación dual hay mucha presión por el gasto y lo hemos visto los últimos años ya que hubo un control del gasto a partir del año 2008-2009, pero a partir del año 2010 ocurrió una expansión del gasto, principalmente remuneraciones, entonces la Junta Directiva está al tanto de esa problemática y nosotros como control interno se lo hemos hecho ver, en informes que presentamos el año pasado justamente por el riesgo presupuestario que tiene nuestra matriz y le ha pedido al nivel central que genere una política del control del gasto. Bueno un Cuadro de Mando Integral formal con indicadores y socializado al órgano de control tanto lo toma administración como nosotros permitiría socializar de mejor manera los resultados de un buen CMI, hoy día eso como no está formalizado, no es visible, es visible a tientas y a presiones de uno u otro lado, no tiene hoy en día una metodología clara que pudiera permitir controlar el gasto de todas maneras.

5. ¿Cuáles son los factores más relevantes relacionados con el Control de Gestión que se cree se puedan mejorar con la implementación del Cuadro de Mando Integral?

Yo creo que la Planificación, si logramos tener un Cuadro de Mando Integral que te va dando cuenta de ciertos comportamientos históricos y al mismo tiempo de ciertas líneas de ejecución del gasto y de cumplimiento de ciertos procesos tú podrías tener con esa información histórica proyección, y proyectar con cierta base y por lo tanto planificar mejor e ir construyendo de esa manera al control de gasto y al desarrollo institucional porque a medida que tú evitas gastos aumentas la inversión.

¿Acá en la Universidad existe un Plan de Desarrollo? ¿Cada cuánto tiempo se va actualizando esa información?

Esta el plan de Desarrollo y eso lo ve la Dirección de Planificación y ellos entregaron un reporte durante la acreditación anterior el año 2012, entonces ahí se entregó un reporte del estado actual, desde esa fecha a la actualidad no conozco yo que haya emanado de

Dirección de Planificación otro reporte en estado de ejecución de los proyectos, ahora nosotros sabemos el estado de ejecución de los proyectos también en la misma fecha e hicimos un comparativo y teníamos diferencias, ahondamos miradas y obtuvimos un resultados más o menos similar pero cuando te das cuentas de ciertos riesgos estratégicos que la Universidad no había logrado avanzar en este período porque el Plan de Desarrollo tampoco había acabado, ahora si tú me hablas de cierta periodicidad no está establecida, no está controlada esa periodicidad, es más que nada frente a situaciones que se producen internas como la acreditación y eso lo tememos nosotros, como Contraloría Interna es que habiéndose la Universidad acreditado 5 años este control del Plan de Desarrollo se diluya hasta llegado la época cercana de cumplir los 5 años y en el tiempo intermedio no haya un trabajo más cercano al plan de desarrollo, ahora esa es una problemática que debiera resolver la Dirección de Planificación.

6. ¿Cuáles son los aspectos estratégicos que deben ser controlados dentro del CMI?

Para ir construyendo un Cuadro de Mando Integral debiéramos considerar el tema presupuestario financiero fuertemente ahí, el tema de la satisfacción del cliente interno también debería aparecer porque de esa manera tú controlas los procesos, el avance estratégico, entonces lo financiero-presupuestario, lo relacionado con la satisfacción de los clientes básicamente lo que tiene que ver con los procesos, la planificación de desarrollo y también puede tener a mano el avance de ejecución de ciertos proyectos relevantes que tiene la institución. Hoy día la Universidad se ha ganado proyectos con recursos externos del gobierno, hay un proyecto que es del convenio de las humanidades, las ciencias y las artes que son M\$3.000.000 que deben ejecutarse en 2 o 3 años, entonces también debería ser parte del CMI como avanza porque al mismo tiempo impacta en lo otro, son recursos que llegan, son procesos internos que hay que mejorar de hecho hay un objetivo de ese convenio que se tiene de ese mejoramiento de ciertos procesos internos, entonces sería muy relevante tenerlo a la vista ese proyecto como avance, la ejecución presupuestaria y financiera tiene que ver con lo que percibe la Universidad, con lo que logra recaudar y la cobranza que pueda resultar de todo esto y el mejoramiento de procesos, yo creo que estos tres o cuatro elementos debería estar a la mano respecto a la autoridad.

7. ¿Cuáles son las metas a cumplir que se agregarían en el diseño de la propuesta de implementación del CMI?

Unas metas? lo que pasa es que hoy día no existe un CMI, así como uno podría visualizarlo, en términos que este formalizado, con la metodología, con un encargado de mostrar ese Cuadro de Mando Integral que me imagino que debería de ser DISPLAN , el que debería tener a su cargo el CMI y llenarlo con la información que llega de la Prorectoría, de la Contraloría Interna y de otras fuentes de información, por lo tanto etapas yo creo que estamos en la inicial, ósea, es muy originario de lo que estamos en estos momentos viviendo, no hemos desarrollado un CMI como se espera.

8. ¿Qué se espera obtener sobre la implementación del CMI en la Institución?

Bueno como te explicaba, yo creo que permitiría sería generar por ejemplo presupuestos muchos más acotados, hoy día tenemos un problema fuerte que es la ejecución presupuestaria, puesto que los presupuestos no están dando cuenta de las necesidades que están teniendo las unidades académicas y la unidades administrativas, entonces hay una crisis de expectativas, por un lado entre lo que es la unidad académica y por otro lo que es la producción o formulación del presupuesto, y en esa hay una distancia, y esta distancia se produce porque no hay datos, ósea, existe mucha información, pero no hay un procesamiento de datos que de cierta tranquilidad a ambas partes, entonces si tuviésemos un CMI que hubiese permitido tener la ejecución presupuestaria por ejemplo con la planificación que debe haber respecto a cada área tú podrías entonces presentarte a la mesa con cada unidad académica y decirle mire usted me pide eso pero no hay recaudación de ingresos, hay mucha morosidad, hay mucha rebaja, usted no ha aumentado matrícula, no tiene proyectos de desarrollo, una serie de elementos que podría discutirse en la mesa por lo cual entonces puedo construir un presupuesto venidero y evitar esa distancia que se está produciendo en este momento, entonces un CMI permitiría no solamente el mejoramiento de los procesos y el control día a día en cómo avanza, uno espera de un CMI que te de ciertas luces de cómo se va ejecutando no es cierto el plan de desarrollo, el presupuesto, yo creo que también serviría para proyectar, yo creo que por ahí lo más esperable es el beneficio que podríamos tener es a través del mismo, tener un presupuesto mucho más cercano a las necesidades del usuario y al mismo tiempo ese presupuesto de cuenta entonces de inversiones en desarrollo, de cuenta del mejoramiento de procesos y de cuenta de planes de mejoras que la Contraloría Interna está observando a partir de la gestión del riesgo, pero todo eso

queda cuestionado a la presión del gasto y no hay elementos hoy en día para discutir en la mesa con cierta base.

9. ¿Cuáles son los beneficios que cree usted puedan emanar de la implementación del Cuadro de Mando Integral?

Yo creo que calidad, puesto que ayudaría mucho para poder tener una respuesta de calidad en términos de oportunidad y eficiencia de la satisfacción del cliente interno, yo creo que eso obviamente recoge todo lo que te he planteado y entonces si logramos que un Cuadro de Mando Integral funcione, permitiría entonces mejorar la situación del cliente, tanto estudiante interno como usuario académico.

¿Existe algún riesgo en comparación con las Universidades privadas? ¿ Son una competencia?

Tenemos indudablemente. Reconocemos que tenemos Universidades privadas como una competencia fuerte porque principalmente ellas no tienen ningún control regulatorio como lo tenemos nosotros, entonces para ellos es mucho más fácil construir, pedir créditos, incluso es mucho más fácil controlar a los académicos, controlar la operación, para nosotros es muy complejo el control, no solamente por lo regulatorio, sino, también de la forma como se construye el poder acá político, porque las propias autoridades son elegidas por sus pares, entonces es difícil para ellas luego controlar esos pares, entonces tenemos desventajas estructurales con las Universidades privadas y luego para ellas es mucho más fácil por ejemplo establecer la implementación de un CMI porque lo imponen, miran la eficiencia del gasto y controlan bajo esa prisma, y van obteniendo resultados oportunamente, yo creo que el modelo privado en ese sentido tiene más ventajas que el modelo público sin perjuicio del problema de la calidad de la educación porque es otra materia, pero en cuanto a ejecución y gestión ellos son mucho más rápidos, mucho más eficiente que nosotros porque no tienen esas trabas o no tienen esas estructuras.

**Nombre Entrevistado:** Juan Manuel Salazar

**Cargo:** Director de División Académica

1. - ¿La Dirección de División Académica cuenta con un Sistema de Control de Gestión?

Estamos sujetos a un proceso de reorganización, hoy en transmisión académica que supone la asignación de funciones y la estructura de gestión de una manera diferente, tal como se había hecho históricamente y eso supone una redefinición del sistema de gestión, eso supone este nuevo de sistema que está en proceso de implementación, supone definición de funciones claras, supone estructuras y tomas de decisiones avanzadas en un sistema de monitoreo acerca del seguimiento de esas decisiones, esa es la herramienta básica que hoy estamos organizando en el funcionamiento de la división.

2. - ¿Se tiene algún conocimiento sobre el Balanced Scorecard?

Si, es una tecnología de gestión que se conoce y que entiendo funciona en algunas áreas, pero por la naturaleza de la Universidad y la forma que está estructurada no tiene un alcance global de su gestión.

3. - ¿Cómo se logra la eficiencia en el proceso del Sistema de Control de Gestión?

Eficiencia en el sentido de producir los resultados buscados al menor costo de inversión de recursos, y con el menor costo administrativo para el funcionamiento de la unidad, se logra básicamente hoy en día en esta unidad a través de la coordinación directa, son equipos pequeños donde el trabajo es cercano, la división de objetivos es poco mas menos evidente por el estado de fase inicial de la organización en que nos encontramos, por lo tanto en este nivel de desarrollo, en este estado de desarrollo nuestro grado de avance más bien dice relación con estos espacios de coordinación bastante estrechos, que permiten que esa forma de control de gestión.se produzca.

- ¿En que se enfoca netamente la Dirección de División Académica?

Se enfoca prioritariamente en 3 procesos: Gestión administrativo académica de la Universidad, en lo que dice relación con la Rectoría, en el desarrollo curricular y de

estrategia de enseñanza y aprendizaje para las distintas carreras que ofrece la Universidad y el desarrollo de la carrera académica y de la profesión académica dentro de la Universidad.

4. - ¿Cuál es la importancia de tener un mapa estratégico que permita visualizar los objetivos estratégicos de la Institución?

Es relevante en la medida que visualiza y hace evidente cuales son los objetivos más importantes que permiten establecer prioridades y al mismo asignación de funciones acorde a esas prioridades, lo que permite al mismo tiempo luego un monitoreo efectivo de lo que está ocurriendo.

- ¿Dentro de la División Académica se cuenta con un Mapa estratégico?

No, no se cuenta con un mapa estratégico.

- ¿Es un mapa estratégico general de la Universidad, no definido por área?

Si, e insisto hoy día a medida que esta el proceso de la reorganización y redefinición de prioridades en la división académica ese mapa todavía está en proceso.

5. - ¿Cuáles son los factores más relevantes relacionados con el Control de Gestión que se cree se puedan mejorar con la implementación del Cuadro de Mando Integral?

Primero el seguimiento de procesos burocráticos estándares que la división tiene y verificar un mejor uso de los recursos disponibles dentro de la división.

6. - ¿Cuáles son los aspectos estratégicos que deben ser controlados dentro del CMI?

El progresivo desarrollo de las 4 líneas que mencione antes como núcleos de áreas de actividad de la división, lo que se supone establecer funciones claras y el desarrollo de estrategias que tiendan a permitir que cada una de estas cosas ocurra en los tiempos que tengan que ocurrir. Como ejemplo más concreto, si tenemos un área de gestión administrativo académico que los procesos que ahí ocurran están efectivamente descritos y mapeados, las funciones asociadas a lo mismo estén también efectivamente formalizadas y que el descriptor de flujo de alguna manera se cumpla en la práctica, por lo tanto tengamos un sistema de monitoreo que permita visualizar que lo que efectivamente

en términos de tiempo, en términos de resultados y en términos de insumos que cada uno de sus procesos conlleva se cumpla en la forma prevista.

7. - ¿Cuáles son las metas a cumplir que se agregarían en el diseño de la propuesta de implementación del CMI?

Yo creo que no estamos todavía en posición de hacer un análisis de implementación en la medida que todavía estamos en proceso inicial del diseño.

8. - ¿Qué se espera obtener sobre la implementación del CMI en la Institución?

Básicamente que el diseño que se está hoy día forjando para el desarrollo de la división efectivamente pueda ser implementado de la forma correcta que los resultados perseguidos tengan relación con los resultados obtenidos.

9. - ¿Cuáles son los beneficios o riesgos que cree usted puedan emanar de la implementación del Cuadro de Mando Integral?

Los que ya se han descrito anteriormente.

¿Cree usted que existen competencias con las Universidades privadas?

Yo tendría que decir que sí, pero es un margen muy pequeño, ya que la universidad no visualiza como competidor a las universidades privadas.

**Nombre Entrevistado:** Cristina Fierro

**Cargo:** Directora de Calidad

1. ¿La Universidad cuenta con un Sistema Control de Gestión?

Si, en el área de la gestión administrativa y financiera yo diría que hay más elementos para hablar de un Sistema de Control de Gestión, existe además la matriz de riesgo que es para el control y el resto de las áreas académicas hay un uso incipiente de alguno de los indi

cadores que permiten hacer un seguimiento de la gestión académica o de la administración académica, pero yo creo que es donde está más claramente internado la gestión administrativa y financiera.

¿Quién administra la matriz de riesgo?

La Contraloría

2. ¿Se tiene algún conocimiento sobre el Balanced Scorecard dentro de la Institución?

Con distintos niveles de profundidad por supuesto, es decir, yo creo que de alguna manera es algo de lo que mas menos he escuchado hablar, conocer la metodología propiamente tal, no podría decir yo que es una cuestión universal, si que se usa y que se está planificando también implementar en más áreas.

¿Cuáles son las áreas en que se está implementando?

Es que la Matriz de riesgo de alguna manera no representa eso, pero de alguna manera trabaja yo diría con el área de administración, puesto que es el área en donde está más desarrollado el control de la gestión.

3. ¿Cómo se logra la eficiencia en el proceso del Sistema de Control de Gestión?

Desde el punto de vista teórico debiera lograrse con controles permanentes y con instrumentos de medición y de control, pero yo diría que como sucede hoy en la universidad también por mecanismos de control pero que no están tan sistematizados, su periodicidad no es tan regular tampoco.

4. ¿Cuál es la importancia de tener un mapa estratégico que permita visualizar los objetivos estratégicos?

Que todas las energías, los esfuerzos, los recursos, todo confluya para lograr determinadas metas, sino, la energía se dispersa y los resultados son mucho menos potente.

¿Cada área tiene estipulado sus objetivos estratégicos por separado?

Si, por separado de acuerdo a las cinco áreas de desarrollo

5. ¿Cuáles son los factores más relevantes relacionados con el control de gestión, que se cree se puedan mejorar con la implementación de CMI?

Yo creo que el seguimiento va a mejorar, porque se va a protocolizar todo, se va a optimizar los controles.

6. ¿Cuáles son los aspectos estratégicos que deben ser controlados en un CMI?

Los que determina la Institución como objetivos estratégicos

¿Cree usted que estos aspectos deben ser más administrativos que académicos?

Hay una cuestión que le hace a todo y es el hecho que la academia es el eje de todo lo que debe hacer la Universidad, la docencia, la formación y entorno a los procesos formativos, entonces los demás elementos administrativo-financiero de esa estructura todavía deben estar al servicio de éstos, pero la Universidad vivió una realidad particular en los último 10 años que ha hecho que los énfasis sean puestos en otras áreas, entonces es distinto el deber que el querer.

7. ¿Cuáles son las metas a cumplir que se agregarían en el diseño de la Propuesta de Implementación del CMI?

En este minuto está en discusión el Plan de Desarrollo estratégico, por lo tanto las metas, no sé si se van agregar metas o yo más bien diría que se van a agrupar metas que ha tenido la institución en grandes objetivos.

8. ¿Que se espera obtener sobre la Implementación del Cuadro de Mando Integral en la institución?

Mayor eficiencia en los procesos, menor riesgo para la institución que es como fundamentalmente lo que tiene que velar siempre el contralor al final, en el fondo es como los recursos que tiene la institución, el patrimonio y yo creo que al final también impacta en un mejor clima laboral al optimizarse los procesos al tener clara la visión sobre las metas, que es como se distribuye la responsabilidad.

9. ¿Cuáles son los beneficios o riesgos que se pueden generar por la implementación del CMI?

Bueno todo lo que hemos conversado es en torno a los beneficios que va a significar una implementación de una metodología así, indudablemente hay riesgos porque tenemos una cultura que no opera de esa manera y que opera en base a otra lógica, por lo tanto el riesgo no está en la implementación que puede provocar una cierta inconsistencia al principio, sino que, el riesgo está en que la implementación sea efectiva porque va a significar un cambio estructural y eso es complejo, es riesgoso cuando se es precavido y se violenta la organización, la reacción puede al final dar muy malos resultados pero suponiendo que eso no va a suceder, la organización no se va a sentir violentada, si le va a costar entrar en un paradigma distinto, entonces el riesgo es que podamos aspirar a que su implementación sea real en un plazo más corto que el que necesita la institución para poder hacerlo.

La mayoría de los entrevistados me han mencionado que un condicionante importante es el entorno en cuanto a las competencias con las universidades privadas.

¿Cree usted que son una competencia para la institución?

Yo creo que en general todas las universidades son competencia, otra cosa es como nosotros entendamos la competencia. Bueno las Universidades privadas tienen infinitas menos trabas que nosotros para todos los procesos administrativos, y por lo tanto ellos pueden optimizar sus procesos o mejorar sus resultados sin tanto problema, y claro desde esa perspectiva nos deja no en igualdad de oportunidades, pero bueno eso siempre es verdad es súper gravitante porque en términos de competencia ya no sólo las universidades privadas son competencia, es decir estamos todos luchando por el AFI, luchando por adjudicarnos fondos.

¿Dentro de la Universidad existen proyectos para el financiamiento?

La Universidad tiene muchos fondos de financiamiento de distinta orden, los asociados a investigación, otros de infraestructura, otro el gran convenio de el bicentenario de las artes y las ciencias sociales, es decir, claro han ingresado pero no tengo en mi mente ahora las cifras, pero en ese sentido estamos cada vez yo diría teniendo un mayor acceso a fondos concursables.

**Nombre Entrevistado:** Esteban Sefair Vera

**Cargo:** Director General de Planificación y Desarrollo

1. ¿La Universidad cuenta con un Sistema Control de Gestión?

Ósea, yo creo que formalizado no, lo único que tenemos es esta matriz de riesgo que intenta ser un sistema de control de gestión, porque hablo de intento, porque en estricto rigor la contraloría reuniéndose con cada uno de los responsables del plan de desarrollo institucional ha generado unos indicadores de riesgo, y contra esos indicadores de riesgo se va analizando la gestión digamos, pero no tiene más que eso. Dentro de la dirección también existe la herramienta Cherpoint, pero no se utiliza para el control de gestión.

2. ¿Se tiene algún conocimiento sobre el Balanced Scorecard?

En particular en esta área trabaja el responsable de planificación de la universidad que sabe del tema, yo también te podría decir que si, al igual que unidades de proyecto, ósea si me hablas de Balanced Scorecard a nivel de esta área de la universidad yo te diría que hay conocimiento, si me hablas de BSC yo creo que la gente en general en la universidad sabe de qué se trata así como en el imaginario, pero de llevarlo ahí a una herramienta de implementar yo creo que no hay mucho conocimiento, salvo en áreas específicas y tal vez por profesiones específicas por ejemplo la DAFI(Dirección de Finanzas), no sé si en división académica o en investigación, no tengo idea, yo creo que no, pero es por un tema más que nada te diría no porque este institucionalizado sino por conocimiento y herramienta de gestión de quienes somos hoy digamos actores de esto, pero no más que eso.

3. ¿Cómo se logra la eficiencia en el proceso del Sistema de Control de Gestión?

Buena pregunta esa, a nivel institucional yo creo que no hay control de gestión eficiente, yo creo que hay control de objetivos y si se resguarda bastante por decírtelo así el tema presupuestario, pero hay unidades en donde eso si existe, por ejemplo en esta unidad en particular en la división de planificación nosotros tenemos a cargo la unidad de proyectos de la universidad, que es donde se concursan todos los proyectos externos y algunos internos, todos esos proyectos tienen asociado presupuesto e hitos y contra eso controlamos los proyectos, pero eso es en esa área específica, ahora si tú me

preguntaras como se mide la eficiencia de la dirección de planificación de la Universidad de Valparaíso no hay un criterio.

4. ¿Cuál es la importancia de tener un mapa estratégico que permita visualizar los objetivos estratégicos?

Fundamentalmente que tienes un norte y sabes para donde ir digamos, y donde asignar los recursos, en caso específico la universidad contar con un mapa estratégico que pudiera ser consensuado por un tipo de cultura que tenemos y acordado con las unidades académicas de la universidad nos permitiría por ejemplo poder definir claramente las áreas de desarrollo y donde asignar los recursos para potenciar esas áreas en función de un objetivo de la universidad.

- ¿La Universidad se enfoca netamente en las cinco áreas centrales de desarrollo?

Si claro, ahora porque están elegidas esas cinco, que yo creo que es un buen dato, son las áreas con las que se determina la comisión nacional de acreditación, entonces ahora si tú te fijas esas cinco áreas en el fondo son las cinco grandes actividades de cualquier universidad, con una salvedad y ésta es una opinión muy personal, yo creo que las actividades centrales si uno mirara la universidad como un proceso las áreas centrales serían docencia de pregrado, docencia de postgrado e investigación, ósea esas tres, y la extensión y la gestión desde mi perspectiva son sólo actividades de apoyo, porque te hago esta aclaración, porque muchas veces no se entiende de esta forma, sino que se cree que la gestión es la gran actividad de la universidad, supongo que algunos te habrán dicho eso, pero yo creo que la gestión es el gran desafío de la universidad, no es la actividad central de la universidad, ósea la gestión es un medio, el fin de la universidad es formar profesionales, generar conocimiento y obviamente entrar en un proceso o colaborar en un proceso de formación continua que esa es la mirada que al menos yo tengo del postgrado.

5. ¿Cuáles son los factores más relevantes relacionados con el control de gestión, que se cree se puedan mejorar con la implementación de CMI?

Yo creo que es muy interesante meter un Balanced Scorecard, pero te debo decir dos cosas, la primera es que si tú tomas el plan de desarrollo de la universidad, actividad que yo si he hecho, el gran desarrollo está cumplido en un 60%, ósea resultado, el plan de

desarrollo no es una herramienta de gestión en esta universidad, dato uno de la causa, datos dos; si tú miras bien a fondo el plan de desarrollo hay un tema que podría ser complejo en lo que voy a decir, pero si tú te fijas los objetivos no están jerarquizados, hay objetivos por áreas pero no hay jerarquización y es una de las razones por las cuales no se puede cumplir a cabalidad con el plan, dado que, como no están jerarquizados tampoco están vinculados, entonces nadie sabe qué hace que cosa digamos, y por otro lado yo creo que un BSC contribuiría en muy buena manera en la medida que la universidad sea capaz de generar convenios de desempeño con las unidades académicas, con todos, ósea facultades, escuelas, institutos y sedes, porque teniendo eso más los objetivos estratégicos predefinidos el CMI es una herramienta espectacular porque hay que mirarlo un par de veces en la semana, pero yo creo que sería una herramienta útil, pero creo además que antes de hablar del cuadro de mando que me parece una herramienta brillante, tendríamos que acordar cual va a ser el formato de gestión, si a mí me preguntas yo creo que un formato convenio de desempeño, porque es por todos conocido.

6. ¿Cuáles son los aspectos estratégicos que deben ser controlados en un CMI?

Sería pregrado, titulación, retención y avance académico, estamos hablando de los estudiantes, eso es para mí un elemento, es decir tasa de titulación, tiempo de titulación, tiempo de retención y la medida del avance académico de los estudiantes y después ya lo puedes hacer por corte, carrera, facultad, pero esos serían los elementos de base, otro elemento clave para el postgrado utilizaría los mismos, el otro elemento clave que yo mediría es la gestión presupuestaria desagregada por ser centro de costo como es el formato que trabajamos y consolidada a nivel de facultad, el otro elemento clave en investigación, la productividad en términos individuales de los académicos con grado de doctor esencialmente y la productividad en términos de proyectos, publicaciones de transferencia y recursos en todo los centros e institutos, yo con eso estaría feliz de la vida.

7. ¿Cuáles son las metas a cumplir que se agregarían en el diseño de la Propuesta de Implementación del CMI?

Ser una universidad tipo 1 en los próximos 5 años en cuanto a la existencia de una categorización lo que significa 10 doctorados acreditados y 300 publicaciones COPU (Isi, Scielo) por área, existen 4 universidades tipo 1 en Chile, la Chile, la Católica, la USACH, la Concepción, nosotros nos encontramos en tipo 2.

8. ¿Que se espera obtener sobre la Implementación del Cuadro de Mando Integral en la institución?

Yo creo dos cosas fundamentalmente, a través de la herramienta poder mostrar para el real desempeño de las unidades, y segundo tener un conjunto de indicadores, porque obviamente tú lo vas a generar por niveles que permitan de verdad a quienes toman decisiones tomarlas contra cosas concretas digamos, yo creo que fundamentalmente eso, y por otro lado tenemos desde la perspectiva de la Rectoría en este caso tener un mejor control sobre la unidades.

¿Cuáles son las actividades que realiza la Dirección de Planificación y Desarrollo?

Tenemos cuatro actividades, primero todo lo que es postulaciones de proyectos externos, la Dirplan maneja alrededor de M\$4.300.000 al año, son como el 10% de los ingresos de la universidad, solo por ese concepto, somos responsables de la acreditación de programas de pregrado y postgrado, ósea la Dirección de calidad depende de la Dirección de Planificación, la otra unidad que tenemos es la unidad de análisis institucional, que es la que se encarga de generar informes, reportes vinculados al sistema educacional superior, las revistas de economía, los ranking, informes al ministerio ahí también estamos haciendo un cambio, porque la idea es transformar la unidad de análisis en una unidad de inteligencia de negocios, es otro tipo de concepto y la otra que somos responsables de la planificación de la universidad, facultades y de las escuelas e institutos y centros.

9. ¿Cuáles son los beneficios o riesgos que cree usted puedan emanar de la implementación del Cuadro de Mando Integral?

Bueno los beneficios un poco lo que yo te decía, poder alinear la administración detrás de un objetivo común, que desde mi perspectiva sería hacer una universidad tipo 1, cuál es el riesgo, yo creo que este tipo de herramientas para que tengan éxito y que no sean vistas como una cosa creada por burócratas mercantilistas, que de hecho no es eso, pero es un poco parte de nuestra cultura que cambiemos, por eso yo hablaba de ir a un formato de convenio de desempeño que es un lenguaje que todos entienden los convenios y construir la herramienta, teniendo claros los objetivos, pero yo creo que más que un riesgo, el riesgo máximo es la oposición que podría generar esto en algunas

unidades académicas, que no entienden las herramientas o no quieren entender las herramientas.

¿La Universidad ve como competencia a las Universidades privadas?

Las Universidades se financian a través de proyectos de pregrado, es decir con el arancel de sus estudiantes, salvo algunos modelos que no tienen aranceles, por ejemplo la Adolfo Ibáñez sus estudiantes no tienen crédito ni con el aval del estado, ni fondo solidario y no existe eso, en la mayoría es pago de familia, pero casi 1/3 de sus alumnos son de postgrado, en cambio las universidades del estado con educación pública, en ningún caso el estado aporta con mucho, salvo el aporte fiscal directo y el aporte fiscal indirecto, esas son platas del Estado, pero en ningún caso esas platas llegan a ser el 15%, 18% de la Universidad, el resto lo pagan los estudiantes, es por eso que esto no tiene que ver con el control, tiene que ver con la forma de administrar los recursos, por ejemplo si la Universidad de Valparaíso se gana un proyecto de la CORFO para construir un edificio, nosotros tenemos que todos los elementos que tiene que ver con el edificio, tenemos que ir al Chile-compra e infinitos trámites y al final compramos más lento y más caro, si estos mismos edificios le designan estos fondos a la católica de Valparaíso o a la Santa María que son privadas, porque son corporaciones de derechos privados ellos no tienen que rendirle cuentas a nadie, por lo tanto su velocidad de trabajo es pero mucho más rápido, ese es un problema, pero no un problema de control porque el BSC lo pueden tener ellos, nosotros, el tema es la legislación contra la cuál tú te mueves, nuestra legislación es más rígida, más burocrática, más lenta, más engorrosa, entonces eso nos hace que seamos más lentos, entonces fijate en un detalle, competimos en el mercado pero nos regimos por legislaciones distintas, por lo tanto eso no es criterioso, el Estado debiera cambiar la manera o nos trata a todos igual o las universidades estatales en el mediano plazo, van a ocurrir dos cosas, van a desaparecer de las del estado por lo menos la mitad, nosotros no porque del estado, de las públicas estamos entre la 3 o la 4 de las 16, pero hay 8 que están mal.