

La aplicación del Cuadro de Mando Integral

*Un ejemplo en la Unidad de Relaciones
Internacionales de una universidad pública*

Oriol Amat Salas
Universitat Pompeu Fabra

Pilar Soldevilla García
Universitat Pompeu Fabra

Este artículo es la segunda parte del publicado por Oriol Amat Salas y Pilar Soldevilla García en el anterior número de la revista. En dicho artículo los autores explicaban el concepto y características del Cuadro de Mando Integral, sus aportaciones y la manera de aplicarlo en una organización.

Para clarificar lo expuesto en el artículo "Optimización del control de gestión en entidades públicas con el Cuadro de Mando Integral", seguidamente se acompaña un ejemplo basado en la Unidad de Relaciones Internacionales de una universidad pública. Esta unidad es la responsable de alcanzar acuerdos con instituciones internacionales para potenciar la calidad y cantidad de los intercambios de estudiantes y profesores. Asimismo, la unidad organiza y controla dichos intercambios. En este ejemplo (ver figura 2) se pueden comprobar las características siguientes:

- ▼ Se vinculan factores-clave de éxito de las cuatro perspectivas (usuarios, finanzas, procesos internos y empleados).
- ▼ Los factores-clave de éxito están relacionados entre sí a través de relaciones causa-efecto. Ya que, por ejemplo:
 - Si los empleados están motivados y formados, los procesos internos funcionarán mejor. De hecho, la formación y la motivación son la base del rediseño de procesos (Champy y Hammer, 1993).
 - Si los procesos internos funcionan mejor, y la calidad del

servicio es excelente se conseguirá mayor financiación por parte de otras instituciones.

- Simultáneamente, si se optimizan las perspectivas anteriores, los usuarios estarán más satisfechos.
- Entre los factores-clave de éxito propuestos se incluyen algunos que están relacionados con los principales objetivos de la unidad, como la satisfacción de los usuarios, por ejemplo, y otros que alcanzan a los niveles más elementales de la organización, como por ejemplo la motivación de los empleados.

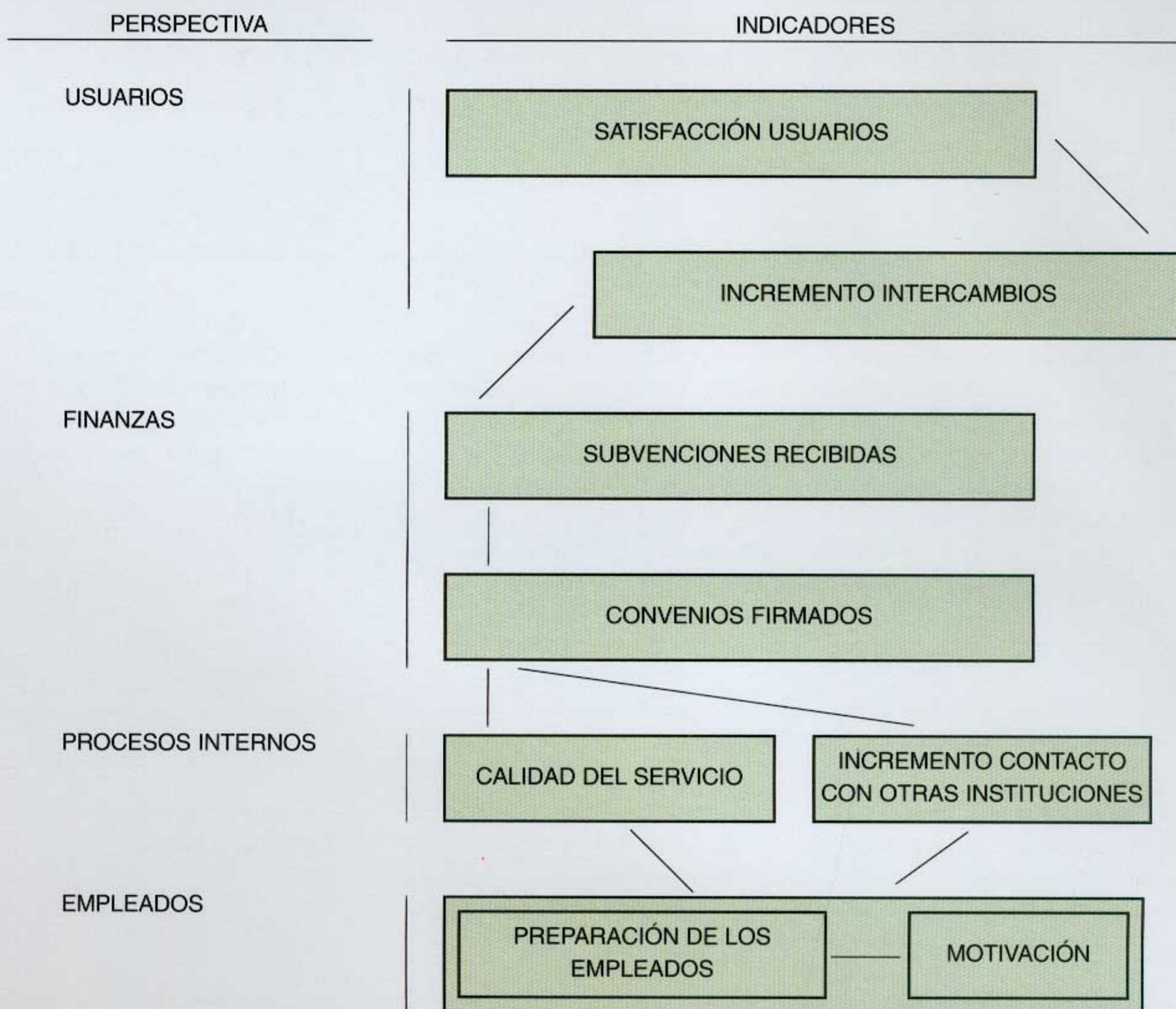


Figura 2. Ejemplo de relaciones entre 8 factores-clave de éxito de la unidad de relaciones internacionales de una universidad

Seguidamente, se profundizará algo más en el ejemplo utilizado en el apartado anterior, relativo a la unidad de relaciones internacionales de una universidad. Para ello, se completará con más factores-clave de éxito y se propondrán indicadores para cada uno de ellos.

Para iniciar la confección del CMI se analizarán por separado ca-

da una de las cuatro perspectivas que lo integran con las relaciones causa-efecto que se han considerado más significativas.

▼ **Perspectiva de los empleados:**

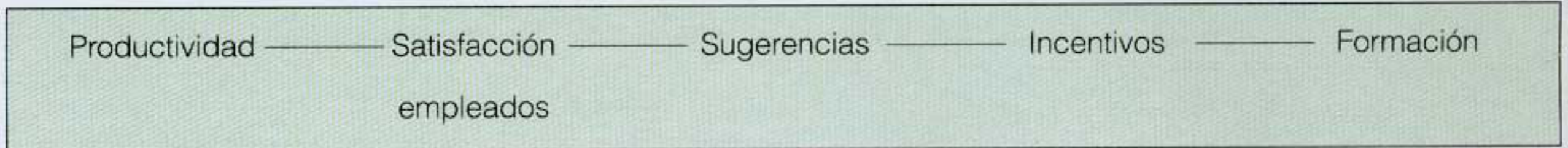
Cualquier actuación relacionada con esta perspectiva suele incluir la formación de los empleados. Si esta formación va acompañada de

una política atractiva de incentivos, lo más normal es que los empleados generen sugerencias, sobre todo si la organización alienta la puesta en marcha de grupos de mejora. Este es un proceso interactivo que fluye en todas direcciones, ya que el proceso de formulación de sugerencias es a la vez un agente que contribuye al aprendizaje y a la mejora de los incentivos de los colabo-

radores. La existencia de sugerencias, acompañadas de incentivos,

reverte en una mayor satisfacción de los empleados, lo cual puede

mejorar substancialmente la productividad:

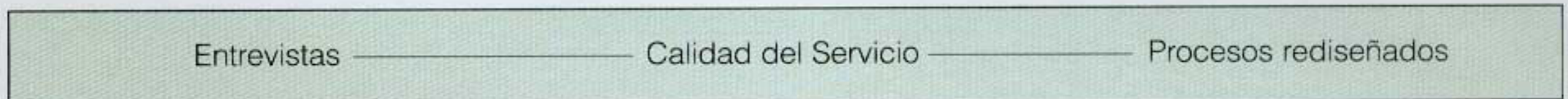


▼ **Perspectiva de los procesos:**

Las sugerencias que generan los empleados formados e incentivados, y las mejoras en la productividad, han de revertir en una mejora de los procesos. Esta mejora se plasma en un aumento del número

de procesos rediseñados, la calidad de los servicios prestados y el número de entrevistas realizadas para alcanzar convenios con otras instituciones. Estas entrevistas han de servir, tanto para conseguir acuerdos que permitan incrementar

el número de intercambios de estudiantes y profesores con otras universidades, como para captar financiación para poder organizar más actividades internacionales:

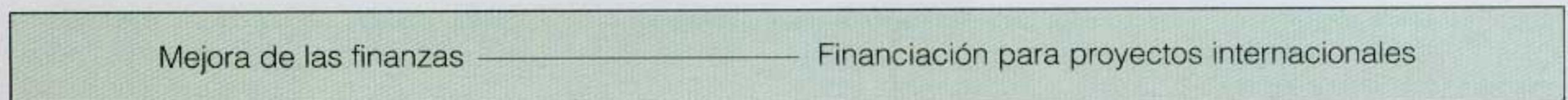


▼ **Perspectiva financiera:**

La mejora de procesos ha de revertir en una mayor eficiencia de los costes y el incremento en el número

de entrevistas tendría que plasmarse en un incremento de la financiación para proyectos internacionales. Todo ello, tendría que mejorar

las finanzas de la unidad de relaciones internacionales:

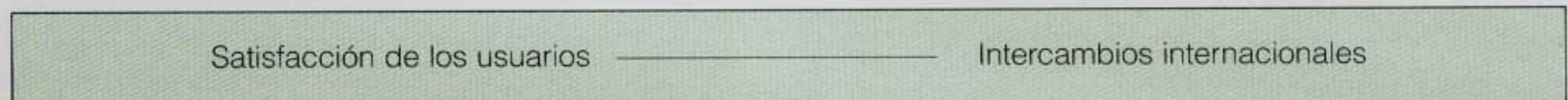


▼ **Perspectiva de los usuarios:**

En la medida en que mejore la calidad de los servicios prestados por la unidad de relaciones interna-

cionales y se incrementen los intercambios de estudiantes y profesores, como consecuencia de la mejora de las finanzas relativas a la

actividad internacional de la universidad, la satisfacción de los usuarios debería mejorar:



Los factores-clave de éxito expuestos de cada una de las cuatro perspectivas pueden integrarse como se acompaña en la figura 3. En dicha figura se ponen de manifiesto

las relaciones causa-efecto entre los diversos factores-clave. A medida que se dispone de datos relativos a cada uno de los factores-clave se puede comprobar el

comportamiento de cada una de ellos en función de los demás, lo que permite resaltar los que son decisivos para que la organización alcance sus objetivos.

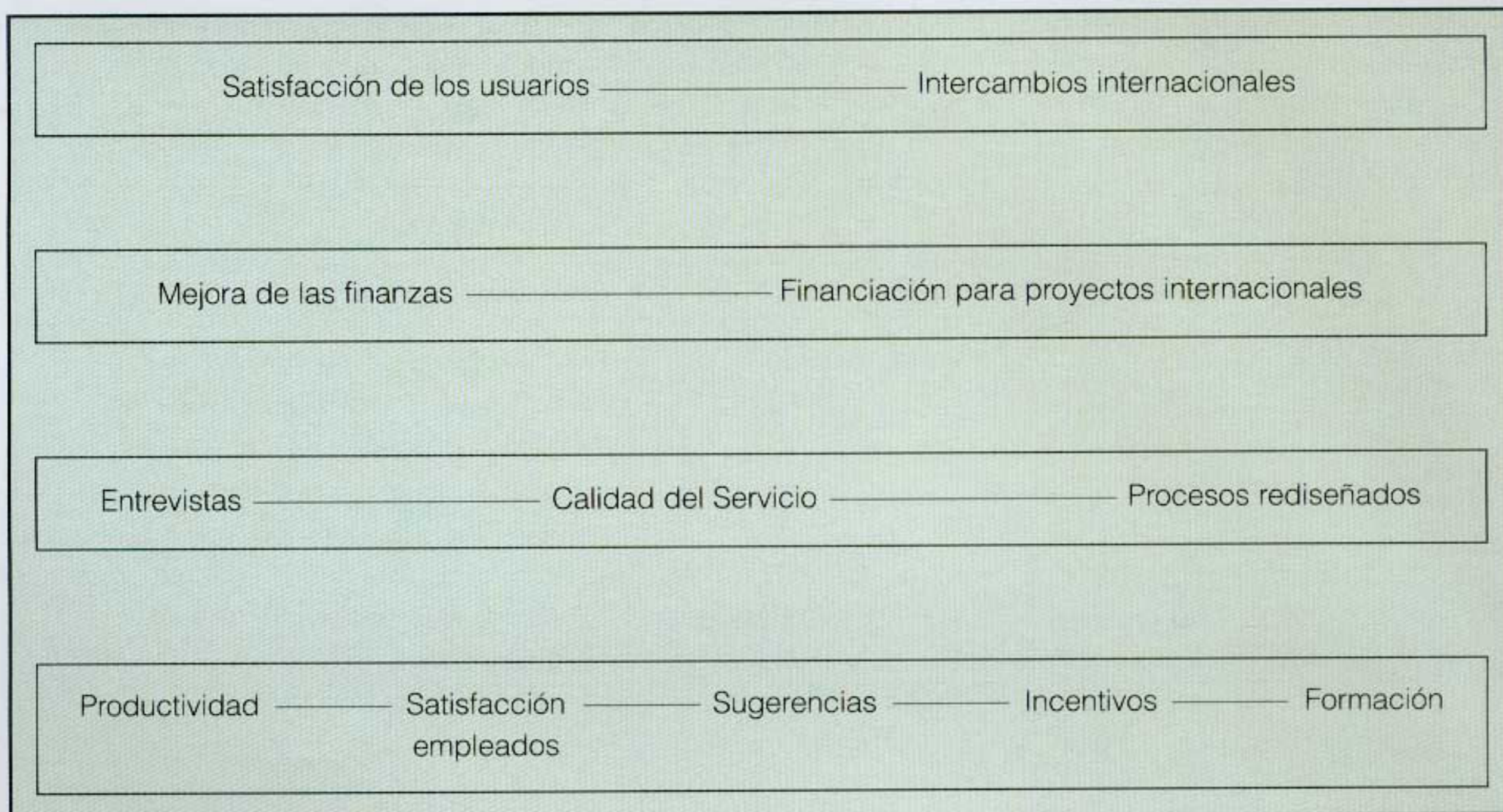


Figura 3. Ejemplo de factores-clave de éxito de una unidad de relaciones internacionales de una universidad pública

Una vez definidos los factores-claves de cada perspectiva se propondrá para cada uno de ellos uno o más indicadores que permitan medir su evolución:

▼ **Perspectiva de los empleados:** Los indicadores que pueden usarse para informar de la perspectiva de los empleados son de tipo cualitativo (encuestas al personal) y de tipo cuantitativo. Estos últimos pueden ser monetarios (como el dinero invertido en formación, por ejemplo) o no monetarios (como el número de sugerencias por empleado, por ejemplo):

Perspectiva	Factores Clave	Indicadores propuestos
Empleados	Productividad	Núm. personas intercambiadas Núm. empleados
	Satisfacción	Resultados de encuestas al personal
	Sugerencias	Número de sugerencias Número de sugerencias aplicadas Sugerencias aplicadas Sugerencias totales
	Incentivos	Valor económico de los incentivos
	Formación	Inversión efectuada en formación % de empleados que han intervenido

▼ **Perspectiva de los procesos internos:**

De nuevo se pueden utilizar indicadores cuantitativos, tanto monetarios como no monetarios. Como

ejemplos de indicadores monetarios se pueden citar los relacionados con los costes de calidad. Como ejemplos de indicadores no monetarios estarían el porcentaje

de procesos rediseñados o el número de días que dura el proceso de prestación de un determinado servicio (Waldron y Galloway, 1988).

Perspectiva	Factores Clave	Indicadores propuestos
Procesos internos	Entrevistas	Número de entrevistas realizadas Porcentaje de entrevistas que han dado resultados positivos
	Calidad de los servicios	Número de reclamaciones
	Procesos rediseñados	Porcentaje de procesos que se han rediseñado

▼ **Perspectiva económico-financiera:**

Los indicadores propuestos son de tipo monetario. Con ellos se puede comprobar los efectos que las

mejoras en las perspectivas de empleados y procesos pueden producir en las finanzas de la unidad de relaciones internacionales.

Perspectiva	Factores Clave	Indicadores propuestos
Económico-financiera	Mejora finanzas	Coste por profesor intercambiado Coste por estudiante
	Financiación para proyectos internacionales	Pesetas recibidas para proyectos internacionales

▼ **Perspectiva de los usuarios:**

Para esta perspectiva también pueden usarse todo tipo de indicadores, desde los cualitativos (basa-

dos en encuestas a estudiantes y profesores, por ejemplo) a los cuantitativos, ya sean monetarios o no monetarios.

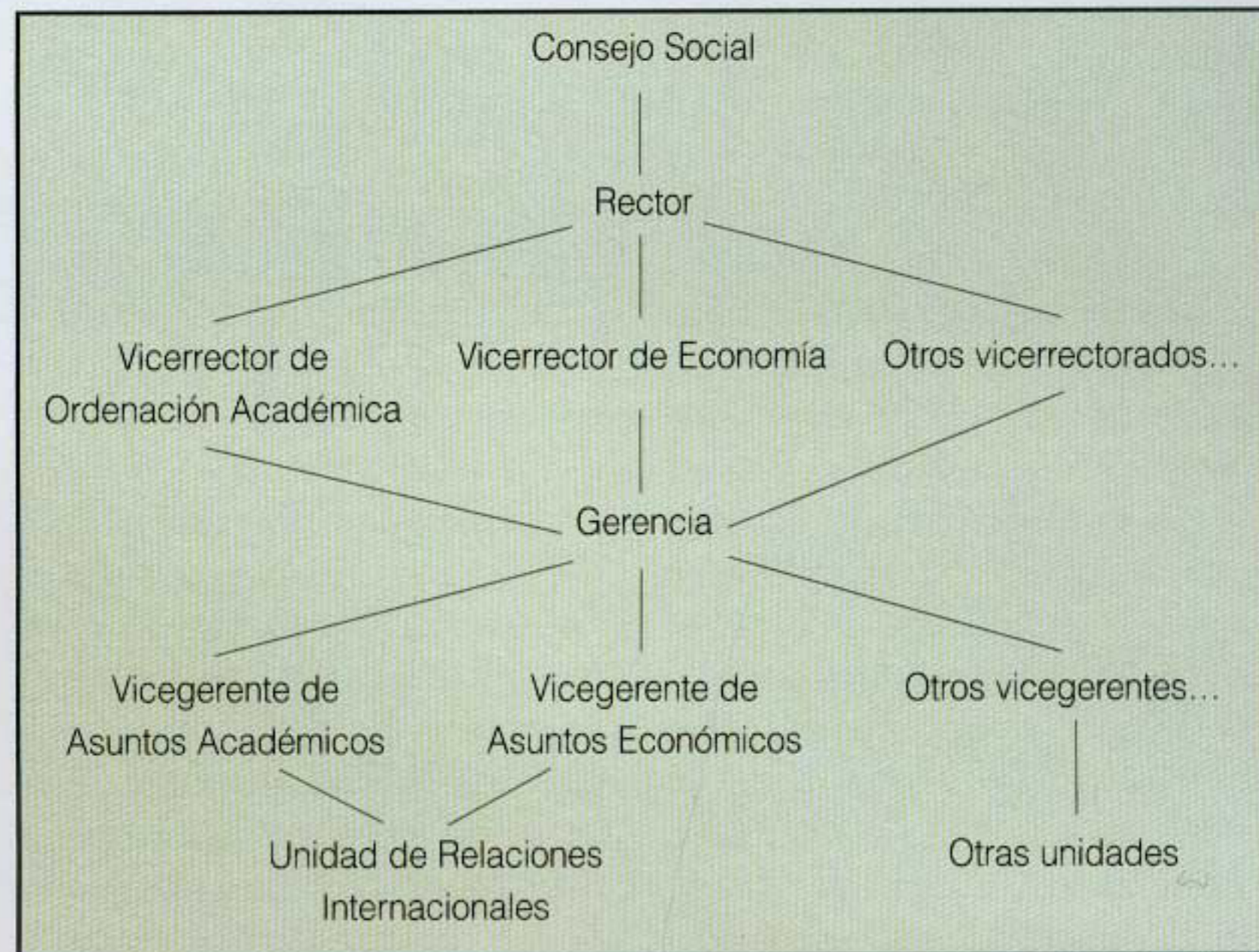
Perspectiva	Factores Clave	Indicadores propuestos
Usuarios	Satisfacción usuarios	Resultados encuestas a estudiantes Resultados encuestas a profesores Número de reclamaciones
	Intercambios internacionales	Número de estudiantes Erasmus Número de profesores intercambiados Número de doctorados europeos

Los indicadores propuestos para cada perspectiva son los que se incluirán en el CMI. Una vez definidos los indicadores, se deberán formular objetivos concretos para cada uno de ellos y proponer una política de incentivos ligada a la consecución de los mismos.

El ejemplo desarrollado podría servir para el control de la gestión de la unidad de relaciones internacionales de una universidad. Un proceso parecido es el que podría seguirse con el resto de unidades. A continuación, los cuadros de mando a nivel de unidades se consolidarían para elaborar los cuadros de mando integrales de los niveles siguientes de la universidad (como las vicerrencias, por ejemplo), los cuales serían consolidados para el control de la gestión de los niveles siguientes (gerencia y vicerrencias, por ejemplo) y, finalmente, éstos se consolidarían en el cuadro de mando integral del conjunto de la universidad (rector y consejo social). Estas relaciones se acompañan en la figura 4.

Antes de finalizar, es oportuno hacer una referencia a los obstáculos que pueden aparecer durante el proceso de aprobación y puesta de marcha de un CMI. En un organismo público es frecuente la problemática de "la inexistencia de objetivos de carácter económico y la existencia de multitud de objetivos, todos ellos mal definidos y mal comunicados a los miembros de la organización. Por otro lado, la falta de consenso a la hora de definir las medidas adecuadas para cada objetivo" (García, 1996, pág.55). Si a ello se le añaden las presiones políticas, las rigideces de la estructura de personal y de la gestión financiera (AECA, 1998), se hace mucho más imprescindible que en una empresa privada la existencia de premisas como las siguientes:

- Implicación institucional y personal en el proyecto de las personas que ocupan los puestos máximos a nivel político y técnico.
- Liderazgo por parte del responsable de la puesta en marcha y seguimiento del proyecto.
- Comunicación a todos los niveles de los datos que se generan, en la medida que no exista confidencialidad en los mismos.
- Comparación con datos de entidades públicas similares, para identificar mejoras potenciales.
- Amplia difusión de los logros que se alcancen como consecuencia de la implantación del CMI.



Conclusiones

De lo expuesto se deduce que el CMI pretende ir más allá del clásico cuadro de mando, ya que es algo más que un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la empresa. El CMI pretende traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos. Además, y esta es una de las principales contribuciones de este instrumento, se pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos. Por tanto, se trata de obtener infor-

mación relevante sobre los principales factores que pueden llevar al éxito de la organización. También es muy útil para comunicar la estrategia a toda la organización y para que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los de la propia empresa. Otras aportaciones del CMI que han resaltado tienen que ver con su potencial como instrumento de formación, de gestión participativa, de mejora continua y de revisión de la estrategia. Con todo ello, se puede contribuir a mejorar la eficacia, la eficiencia y la economía de las entidades públicas ■