

# Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral

El presente trabajo, desde la consideración de la universidad como entidad peculiar dentro del ordenamiento jurídico español, pretende avanzar en la búsqueda de instrumentos que permitan mejorar la gestión de la prestación del servicio público de educación superior. Entre la multitud de herramientas que se “ofertan” desde la doctrina, apostamos por el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), por cuanto entendemos que es el que, de una forma más global, aborda la mayoría de las perspectivas desde las que se puede enfocar esta cuestión, léase: cliente (gestión de calidad), procesos (gestión estratégica) e intangibles (gestión del conocimiento), que afectan al funcionamiento de la universidad, así como de sus diferentes unidades de gestión diferenciadas. En este marco, el presente trabajo aporta una propuesta de Cuadro de Mando Integral para un Departamento de la Universidad de Granada.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una propuesta de mejora del servicio prestado por el Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Granada, a través de la implantación de un Cuadro de Mando Integral. Intenta abarcar desde el diseño de la estrategia hasta la selección de indicadores, pasando por la redefinición de metas y objetivos, con la finalidad, no sólo de mejorar la calidad del servicio, sino de poder medirla.

La elección del Cuadro de Mando Integral como herramienta de trabajo para mejorar la calidad de los servicios se debe a que, hoy por hoy, es considerada como una de las más eficaces para implantar y hacer operativa en estas entidades públicas la cultura de la calidad y el incremento del rendimiento (véanse, por ejemplo, Pupius, et al., 2003, p. 16; Johnson, 2003, p. 28, Cullen, et al., p. 8, Rohm, 2003) y a que ya ha sido implementada con éxito en instituciones educativas (University of California San Diego, 1999; Universitat Pompeu Fabra, 2000; Universitat Jaume I, 2000; The Fort Hays State University, 2003; Zbinden, 2002). Supone la evolución lógica de todos los esfuerzos realizados en las últimas décadas en muchos países tendentes a mejorar la gestión y la calidad de los organismos públicos, aplicando en la mayoría de los casos técnicas empleadas en el sector privado (como la planificación estratégica, las normas ISO

9000, el modelo de calidad de la *European Foundation for Quality Management* -E.F.Q.M.<sup>1</sup>-, entre otras muchas), pero adaptándolas a las peculiaridades del sector público.

En nuestro país, los esfuerzos iniciados en el último tercio del siglo pasado también han sido muy importantes, tanto desde las administraciones central y autonómicas, como desde las propias instituciones universitarias, creando una preocupación constante por la mejora de la calidad universitaria que se hace visible en la promulgación, en la década de los noventa, de los Planes Nacionales de Calidad, en la incorporación a las normativas reguladoras de la universidad de directrices orientadas a la consecución de mayores cotas de calidad o en la introducción en los modelos de financiación universitaria de fondos especiales vinculados a su mejora (González López, 2003, pp. 115-119). Esto supone, desde nuestro punto de vista, el empujón definitivo que hacía falta para que, de manera generalizada, las universidades, y más concretamente sus distintas unidades organizativas, se “suban al tren” de la gestión de la calidad que, pese a algunos recelos iniciales, nunca fue mal vista del todo, si bien no acaba de instalarse de forma efectiva en la institución.

Por otra parte, para que la universidad alcance sus metas y objetivos se requiere que los distintos centros y órganos que la integran colaboren, en el ámbito de sus respectivas competencias, para conseguir ese objetivo común. Es en este contexto donde consideramos a los departamentos, como estructura básica de la universidad, pieza esencial para realizar nuestra propuesta de implantar un plan de mejora de la calidad a través de un Cuadro de Mando Integral.

Estructuramos el resto de nuestro trabajo del siguiente modo: en el segundo epígrafe presentamos las características de la herramienta de gestión que consideramos adecuada a las finalidades del trabajo que, como venimos reseñando, es el Cuadro de

Mando Integral, para pasar en el tercer epígrafe a plantear nuestra propuesta para el caso del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Granada. Una vez diagnosticada la situación y perspectivas del Departamento, realizamos nuestra propuesta de mapa estratégico y presentamos las principales conclusiones del estudio realizado. Finalmente, incluimos un anexo en el que descendemos a un mayor nivel de detalle para presentar los indicadores que podrían utilizarse para el seguimiento de las distintas áreas de actuación del Departamento.

### **2. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA: SU IMPLANTACIÓN EN LA UNIVERSIDAD**

Desde la década de los años 80 del siglo pasado se ha producido una gran profusión de herramientas y técnicas para enjuiciar y valorar la labor realizada por la universidad que han pretendido conocer y clarificar la propia institución, controlar el gasto público en educación superior y mejorarla, con el ánimo no sólo de que pudiera superar carencias, deficiencias y rigideces del pasado, sino que, mucho más importante, se convirtiese en el motor dinamizador de una sociedad moderna que es en última instancia quien la ampara y justifica. En esta dirección, el sistema universitario español, al igual que los de la mayoría de los países de nuestro entorno, ha intentado mejorar el servicio público de educación superior, entendiendo que de su calidad, accesibilidad y eficiencia depende, en buena medida, tanto el desarrollo económico de una zona geográfica o país, como el del propio ser humano.

Entre las numerosas herramientas y metodologías que se ofrecen al gestor en su búsqueda de la mejora de la prestación de los servicios, y que provienen de diversas perspectivas, desde las emanadas en el ámbito de la gestión de la calidad, a las que se hacen desde el campo de la gestión estratégica, pasando por las más recientes de la gestión del conocimiento,

---

<sup>1</sup> Una adaptación del mismo al caso de la Universidad Pública puede verse en Cáceres Salas (2000, pp. 217-226).

hemos optado por la utilización del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (CMI en adelante) definido por Kaplan y Norton (1997). Aunque en su origen se trataba fundamentalmente de una herramienta de medición (así, con la aparición en 1992 del primer CMI se dispuso de una batería de indicadores que abarcaron a toda la empresa y que, al menos, ofrecían una imagen comprensiva del negocio), hoy en día esto se ha superado y el CMI es considerado como un mecanismo para la implantación de una estrategia integral, lo que se consigue a través de una adecuada definición de los objetivos, perfectamente alineados y relacionados con la misma. De la misma forma, utiliza un conjunto de indicadores que, a diferencia de los cuadros de mando tradicionales, están integrados y coordinados, a través de relaciones causales, con los objetivos y metas de la organización. Se trata, como señala Dávila (1999, p. 35), de “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”. En la prác-

tica, esto supone que las organizaciones se vean obligadas a clarificar su estrategia y a perfeccionar sus sistemas de información.

El CMI emplea indicadores tanto financieros, obtenidos de la contabilidad convencional, como no financieros seleccionados, no de forma aleatoria a juicio del equipo directivo, sino de forma rigurosa a través del establecimiento de relaciones causa-efecto. Ésta es una cuestión esencial puesto que, por un lado, permite consolidar la estrategia de la organización y, por otro, ayuda a la dirección de la empresa a incidir no sólo en el corto plazo sino también en el largo plazo, puesto que, al conocerse dichas relaciones, podemos actuar de forma proactiva anticipando el futuro. Los indicadores así seleccionados posibilitarán el despliegue e implantación de la estrategia.

Tales indicadores deben abordar todos los aspectos de la empresa. Las perspectivas más importantes desde las que se suele contemplar una organización, tal y como recogen Kaplan y Norton (2001, p. 31), son las representadas en el gráfico nº 1:

Gráfico 1. Perspectivas del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton



Fuente: Kaplan y Norton (1997).

- Financiera: persigue aumentar la rentabilidad y riqueza del negocio para sus propietarios. Los indicadores reflejarán en qué medida la organización está creando valor.
- Cliente: pretende satisfacer las necesidades del cliente, ofreciéndole productos y servicios de calidad, de manera que se consiga una buena imagen de la empresa y se pueda fidelizar al cliente. Los

indicadores medirán en qué grado la empresa cumple sus objetivos en relación con la competencia.

- Proceso interno: se trata de analizar aquellas actividades o procesos que debe emprender y alcanzar la organización para cubrir las proposiciones establecidas en la perspectiva del cliente. Los indicadores nos medirán, básicamente, la productividad y calidad alcanzada por la entidad

- Aprendizaje y crecimiento: para implantar cualquier cambio las personas y los recursos son siempre la clave para el éxito; esta perspectiva se refiere a qué es lo que necesitamos cambiar o modificar tanto de nuestros recursos materiales como humanos para conseguir los objetivos de nuestros procesos internos.

Estas cuatro perspectivas nos conducirán a un modelo de negocio para la empresa, que será propio y distinto al de la competencia y que, a su vez, depende del sector al que pertenezca la entidad, del entorno en el que desarrolle sus actividades, de la posición que ostente en el mercado y de la propia estrategia que persiga la organización.

Podemos resumir las ventajas que supone la introducción de un CMI en las siguientes (Kaplan y Norton, 1997, p. 23):

- 1-Aclaran, traducen y transforman la visión y la estrategia de la organización.
- 2-Comunican y vinculan los objetivos con los indicadores estratégicos.
- 3-Planifican los objetivos y alinean las iniciativas estratégicas.
- 4-Facilitan la mejora continua y la formación estratégica.

Ahora bien, también debemos manifestar que la implantación de un CMI no está exenta de dificultades (Kaplan y Norton, 2001, pp. 389-390; Mora Corral y Vivas Urieta, 2001, p. 98) derivadas, principalmente, de que:

- El modelo se elabore sin el apoyo y colaboración del equipo directivo.
- No se ejecute la estrategia de forma consensuada.
- Los indicadores seleccionados no estén suficientemente justificados.
- Se empleen demasiados indicadores.
- No se logre una alta implicación de los empleados.
- Los medios informáticos resulten insuficientes.
- Se considere al CMI como la panacea para arreglar todos los problemas.
- Los indicadores empleados se centren más en los resultados a corto plazo olvidando el modelo de negocio a largo plazo.

Una vez recogidas las principales características y utilidades de carácter general del CMI, pasamos a continuación a plantear las particularidades que presenta el proceso de implantación a la universidad pública, derivadas de la forma en que se organiza y regula el servicio. Algunas de las más importantes son las siguientes:

- La misión de la organización viene recogida de forma normalizada. La Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre de Universidades (LOU en adelante) establece en su artículo 1.1, que la universidad tiene encomendado “el servicio público de educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio” siendo sus funciones las siguientes:

- a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.
- b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que demanden la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.
- c) La difusión, la valoración y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida y del desarrollo económico.
- d) La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.

Al venir así establecida la misión, se encauza al mismo tiempo que se restringe la propia definición de misión de la organización.

- Los órganos encargados de prestar el servicio también vienen regulados. La LOU en su artículo 7.1 recoge que “las Universidades públicas estarán integradas por Facultades, Escuelas Técnicas o Politécnicas Superiores, Escuelas Universitarias o Escuelas Universitarias Politécnicas, Departamentos, Institutos Universitarios de Investigación y por aquellos otros centros o estructuras que organicen enseñanzas en modalidad no presencial”. Esto obliga a que la Universidad de Granada adopte las mismas figuras encargadas de prestar el servicio (artículo 5 de los Estatutos de la Universidad de Granada).

- Buena parte de la financiación de la organización también viene regulada. Las Universidades se financian mayoritariamente vía presupuestos de las Comunidades Autónomas (el 71,7% de los fondos proviene de transferencias corrientes y de capital -Hernández Armenteros, 2004, p. 73), teniendo escaso margen para otro tipo de financiación, ya que, también dentro de la otra fuente principal de financiación (tasas, precios públicos y otros ingresos, que representan el 18,18% -Hernández Armenteros, 2004, p. 73), la fijación de sus niveles está bastante regulada.

En suma estas características conducen a la necesidad de adaptar las perspectivas convencionales que propone el CMI. Así, en las universidades de titularidad pública no tiene sentido la perspectiva financiera en tanto búsqueda de mayor riqueza para sus accionistas. Aquí no se trata de maximizar el beneficio, sino de prestar los servicios con calidad, eficacia y empleando el menor volumen de recursos. Esto tiene dos consecuencias capitales: por un lado, que la

perspectiva financiera no es la más importante sino que, aunque se intenten maximizar, los recursos financieros operan en gran medida como una restricción, en cuanto son escasos y deben destinarse a más finalidades, por lo que emplearlos de forma eficiente y racional es una cuestión de supervivencia; y, en segundo lugar, que la perspectiva verdaderamente importante es la del cliente-usuario, porque de la calidad que el mismo perciba del servicio dependerá que lo demande, acudiendo a una universidad u otra, y por tanto dependiendo de ello, en última instancia, el éxito de la institución<sup>2</sup>. Por otra parte, hemos denominado a la última perspectiva, base necesaria para la consecución de los objetivos en el resto, de capacidades y recursos, y en ella se integran los recursos humanos, clave para la generación y transmisión de conocimientos, así como otras capacidades tecnológicas e infraestructuras materiales.

Cuanto antecede nos lleva a proponer las perspectivas recogidas en el gráfico nº 2 para la aplicación del CMI a una universidad.

Gráfico 2. Adaptación de las perspectivas del CMI al caso de la Universidad



Fuente: elaboración propia.

La primera perspectiva (cliente-usuario) está más orientada al corto plazo, mientras que las otras tres se dirigen principalmente al medio y largo plazo. Por otro lado, las perspectivas de cliente-usuario y financiera<sup>3</sup> recogerán principalmente indicadores de resultados mientras que las perspectivas de personal y procesos internos lo harán de medios y procesos.

### 3. APLICACIÓN DEL CMI AL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA

El Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Granada, dentro de su ámbito de competencias de acuerdo a la legislación vigente, tiene la facultad de promover

<sup>2</sup> Aspecto éste cada vez más importante en un contexto de clara apuesta por la convergencia de este sector a nivel europeo, que se traducirá en una creciente competencia de la universidad española con otras universidades europeas o del mundo.

<sup>3</sup> Aunque como hemos comentado los recursos financieros son principalmente una restricción, sí se puede maximizar el grado de autofinanciación, así como la eficiencia en el uso de los fondos disponibles.



todas aquellas actuaciones tendentes a mejorar el servicio que presta y elevar el grado de satisfacción de sus clientes con la mayor eficacia y eficiencia, introduciendo todas aquellas herramientas de gestión que tengan como finalidad este propósito. Esto queda perfectamente amparado en la normativa (léanse, por ejemplo, el punto I de la exposición de motivos de la LOU o el artículo 92 de la Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades).

Al Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, integrado en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada, le son de aplicación las normativas de rango nacional, de rango autonómico, de la Universidad a que pertenece y las propias y específicas emanadas del mismo.

Los Departamentos, según la LOU (artículo 9.1), “son los órganos encargados de coordinar las enseñanzas de una o varias áreas de conocimiento en uno o varios centros, de acuerdo con la programación docente de la Universidad, de apoyar las actividades e iniciativas docentes e investigadoras del profesorado, y de ejercer aquellas otras funcio-

nes que sean determinadas por los Estatutos”. En este sentido las Estatutos de la Universidad de Granada (artículo 10) señalan que los Departamentos son los órganos básicos encargados de coordinar y desarrollar las enseñanzas adscritas a su área o áreas de conocimiento, promover la investigación e impulsar las iniciativas del profesorado, siendo concretadas en su artículo 11 las siguientes funciones:

- a) Programar, coordinar, desarrollar y evaluar las enseñanzas de las que son responsables, de acuerdo con las directrices establecidas por los Centros correspondientes y los órganos generales de gobierno de la Universidad.
- b) Organizar, desarrollar y evaluar los estudios de doctorado en el ámbito de sus competencias.
- c) Promover estudios de postgrado y cursos de especialización.
- d) Participar en la elaboración de los planes de estudios correspondientes a las titulaciones en las que impartan sus enseñanzas.
- e) Asegurar la calidad docente en el desarrollo de sus enseñanzas.
- f) Promover la investigación, garantizando la libertad para establecer líneas y grupos de investigación.
- g) Promover contratos para la realización de trabajos de carácter científico, técnico o artístico, y para el desarrollo de enseñanzas de especialización.
- h) Administrar su presupuesto.
- i) Participar en la definición de las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal docente e investigador y de administración y servicios.
- j) Formular propuestas e informar sobre los asuntos relativos al personal docente e investigador.
- k) Cualesquiera otras que les atribuyan estos Estatutos o sus normas de desarrollo.

Este marco genérico es traducido por el Reglamento del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad en las siguientes funciones (artículo 2):

- a) Organizar y desarrollar la docencia de acuerdo con las exigencias de los distintos planes de estu-

dios, que incluyan disciplinas propias del mismo, y con las directrices generales dictadas por los órganos competentes.

- b) Organizar y desarrollar la investigación relativa al área de conocimiento que lo integra.
- c) Organizar y desarrollar los estudios de Doctorado en las áreas de su competencia, así como coordinar la elaboración de Tesis Doctorales realizadas en su seno.
- d) Promover la realización de trabajos de carácter científico o técnico, y el desarrollo de cursos de especialización.
- e) Impulsar la renovación científica y pedagógica de sus miembros.
- f) Fomentar las relaciones y colaboraciones académicas y científicas con otros Departamentos y Centros de la Universidad de Granada y cualesquiera otras Universidades y Centros españoles y extranjeros.
- g) Participar en los órganos de Gobierno de la Universidad de Granada, en los términos previstos en los Estatutos de la misma.
- h) Intervenir en la elaboración de los planes de estudio correspondientes a los Centros en que imparte sus enseñanzas.
- i) Coordinar en su caso, el funcionamiento de las secciones departamentales.
- j) Las establecidas en los Estatutos de la Universidad de Granada.
- k) Cualesquiera otras funciones que le atribuyan este reglamento y los estatutos de la Universidad de Granada.

Todas estas funciones se pueden agrupar en cuatro áreas esenciales, sobre las que incidiremos en el presente trabajo para el desarrollo del CMI: docencia; investigación y doctorado; formación y colaboración con otras entidades; gestión y servicios.

Teniendo en cuenta cuanto antecede, describimos a continuación los elementos que integran nuestra propuesta de CMI para este Departamento.

### 3.1. Autoevaluación del departamento

Toda propuesta de plan de mejora debe partir de un estudio de autoevaluación o diagnóstico previo

del propio Departamento, en el que pueda observarse la situación de partida y las interrelaciones de la organización. En éste se deben contemplar los siguientes aspectos: misión, visión, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. A continuación recogemos la propuesta consensuada con la Comisión de Docencia del Departamento objeto de estudio.

**Misión del Departamento:** Transmisión del conocimiento y el apoyo a la investigación.

**Visión:** Ser un Departamento de referencia para la Universidad de Granada.

**Fortalezas:**

- Departamento consolidado: aproximadamente la mitad de sus miembros son funcionarios.
- Cualificación de sus miembros: en torno al 70% de sus integrantes son doctores y aproximadamente el 43% tienen las categorías de profesor catedrático o titular (o equivalente) de universidad.
- Juventud del profesorado: más del 90% de sus miembros tiene menos de 45 años.
- Espíritu abierto al cambio de sus miembros.
- Amplia oferta formativa: el departamento imparte clases en 5 licenciaturas y 4 diplomaturas diferentes.



- Nivel alcanzado en algunas de sus líneas de investigación, que le permiten disfrutar del reconocimiento de otros colegas en el ámbito nacional (contabilidad pública, análisis contable, contabilidad de costes, mercados financieros).

### **Debilidades:**

- Alguna descoordinación entre las materias impartidas. Por ejemplo, es frecuente el comentario sobre el solapamiento de algunos temas de las asignaturas Contabilidad General y Contabilidad Financiera, de Análisis Contable y Contabilidad de Costes, etc.
- Escasez de medios materiales.
- Escasa formación pedagógica y falta de motivación para asistir a cursos de formación.
- Excesiva fragmentación e individualismo en la labor investigadora.
- Insuficiente apoyo a la investigación. Grupos de investigación poco operativos, escasa ayuda económica para asistencia a congresos, traducciones de artículos, dificultad para acceder a publicar, etc.
- Elevado fracaso académico. Son varias las asignaturas con un elevado y sostenido, cuando no creciente, número de alumnos suspensos y no presentados.
- Falta de reconocimiento de la labor docente e investigadora.
- Falta de interdisciplinariedad en los grupos de investigación.

### **Amenazas:**

- Creciente competencia de otras titulaciones de la misma Facultad como la Licenciatura en Investigación y Técnicas de Mercado, así como, sobre todo, de las asignaturas optativas y de los cursos de doctorado impartidos por otros departamentos.
- Creciente competencia de otras universidades, tanto nacionales como, cada vez más, internacionales.
- Caída demográfica.
- Financiación pública afectada a resultados.

- Programas de acreditación nacionales.
- Programas de convergencia europeos.

### **Oportunidades:**

- Introducción de planes de mejora de la calidad.
- Mayor demanda de servicios de calidad por la sociedad.
- Creciente incorporación de mayores de 25 años.
- Reconocimiento de la labor docente e investigadora.
- Financiación pública afectada a resultados.
- Programas de acreditación nacionales.
- Programas de convergencia europeos.

### **Propuestas de Mejora:**

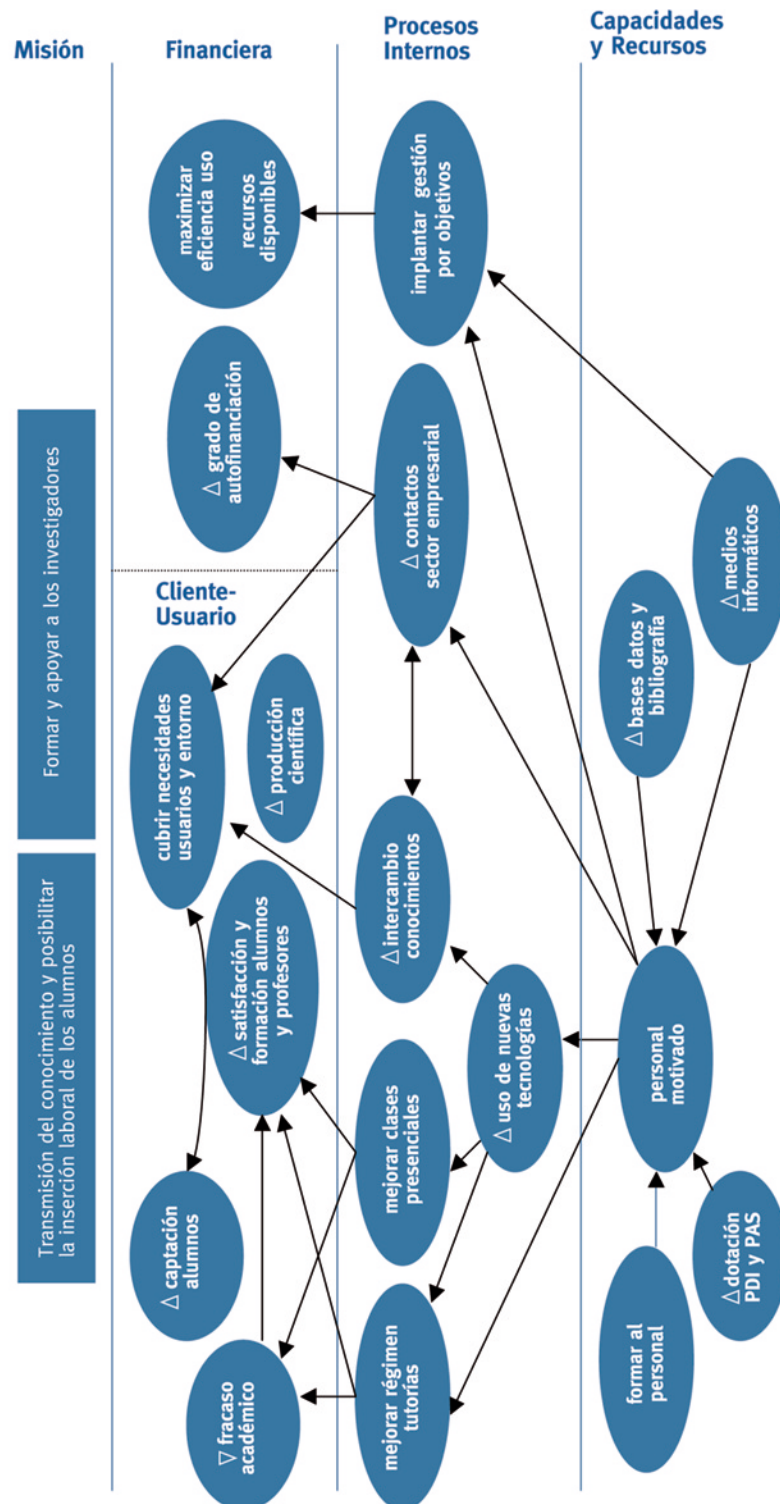
- Coordinación de asignaturas para evitar el solapamiento.
- Mejorar las técnicas y métodos de docencia.
- Apertura del Departamento a otras regiones o países.
- Fomento del trabajo en equipo, tanto en docencia como en investigación.
- Evaluación continua del aprendizaje de los alumnos.

### **3.2. Mapa estratégico del CMI del departamento**

Realizado el diagnóstico, y para cada una de las perspectivas del CMI, habría que establecer unos objetivos estratégicos para la unidad. Teniendo en cuenta tanto la normativa como la situación de partida de este Departamento, presentamos en el gráfico 3 el mapa estratégico del CMI como esencia visual de la misión y los objetivos estratégicos del mismo. El énfasis se pone, no tanto en la mejora de las metas particulares del departamento, sino en las relaciones que los cambios en las mismas tienen con los fines últimos a alcanzar. En la parte superior del mapa figura la perspectiva del cliente-usuario, por la importancia máxima que, como hemos visto, tiene en este contexto. Junto a ella hemos situado la financiera por cuanto la universidad, como ente público, debe rendir cuentas a la sociedad de haber hecho un uso eficiente de los recursos puestos a su disposición.



Gráfico 3. Mapa estratégico del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Granada



Fuente: elaboración propia.

Una vez definidos los objetivos y planteado el mapa estratégico, el siguiente paso consiste en establecer unos indicadores que, estando lo más interrelacionados posible, nos permitan medir el grado en que esta unidad descentralizada está consiguiendo cumplir con sus objetivos. Los indicadores seleccionados deben cumplir con una serie de características: no deben ser muchos en número (véanse, entre otros, Montañana Riera, 1999, p. 25 y Kaplan y Norton, 2001, p. 406), han de estar perfectamente indicados

para recoger las relaciones causa-efecto y, si es posible, deben ser cuantificables y precisos.

Concluimos este epígrafe con nuestra propuesta de indicadores potenciales para cada uno de los objetivos estratégicos especificados en el mapa anterior. Asimismo en el anexo se detalla esta propuesta de indicadores para cada una de las cuatro grandes áreas en las que hemos dividido el servicio (docencia, investigación y doctorado, formación y colaboración con otras entidades y gestión y servicios).

### Perspectiva del cliente-usuario:

OBJETIVOS	INDICADORES
Incrementar la captación de alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de créditos matriculados por primera vez en asignaturas del Departamento.</li> </ul>
Disminuir el fracaso académico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Créditos aprobados / créditos matriculados por convocatorias en asignaturas del Departamento.</li> <li>•Nº de alumnos matriculados por segunda y/o sucesivas veces en asignaturas Departamento / nº total alumnos matriculados en asignaturas del Departamento.</li> <li>•Créditos aprobados / créditos presentados en asignaturas del Departamento.</li> </ul>
Aumentar satisfacción alumnos y profesores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Encuestas de opinión.</li> <li>•Nº de horas lectivas perdidas.</li> </ul>
Incrementar la producción científica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de publicaciones científicas/ nº profesores del Departamento.</li> </ul>
Cubrir las necesidades de los usuarios y del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de cursos impartidos por el Departamento.</li> <li>•Volumen medio de contratación Departamento-sector empresarial.</li> <li>•Encuestas de satisfacción.</li> </ul>

### Perspectiva financiera:

OBJETIVOS	INDICADORES
Mejorar la eficiencia en el uso de recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gasto total del departamento / nº de alumnos matriculados en asignaturas del Departamento.</li> <li>•Coste mantenimiento de equipos.</li> <li>•Nº de expedientes de notificación del presupuesto.</li> </ul>
Incrementar grado de autofinanciación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Total autofinanciación / total financiación del Departamento.</li> <li>•Nº de cursos de tercer ciclo.</li> <li>•Nº de alumnos / créditos matriculados.</li> <li>•Ingresos por proyectos / contratos investigación.</li> <li>•Ingresos por mecenazgo.</li> </ul>

Perspectiva de procesos internos:

OBJETIVOS	INDICADORES
Mejorar clases presenciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Encuestas de opinión.</li> <li>•Grado de cumplimiento de los programas (%).</li> <li>•Nº de asignaturas en que la participación de los alumnos en clase / realización de trabajos forma parte de la nota final.</li> <li>•Nº de horas de docencia perdidas imputables al profesorado / nº horas lectivas.</li> </ul>
Mejorar régimen de tutorías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Encuestas de opinión.</li> </ul>
Aumentar empleo de nuevas tecnologías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de profesores que emplean nuevas tecnologías / Nº total de profesores.</li> </ul>
Incrementar intercambios de conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de publicaciones en colaboración con otros departamentos o centros.</li> <li>•Nº de convenios de colaboración firmados.</li> </ul>
Incrementar contactos con sector empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de contactos directos con clientes o potenciales clientes.</li> </ul>
Implantación gestión / presupuesto por objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sí/ No.</li> </ul>
Disminuir tiempo de ejecución tareas administrativas y de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de tareas realizadas / tiempo empleado.</li> </ul>

Perspectiva de capacidades y recursos:

OBJETIVOS	INDICADORES
Formar al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Encuestas de opinión.</li> <li>•Nº de horas de formación del personal del Departamento.</li> </ul>
Incrementar medios informáticos y base de datos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de ordenadores / nº profesores.</li> <li>•Nº de bases de datos disponibles.</li> </ul>
Motivar al personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Premios y/o gratificaciones al personal.</li> <li>•Nº de días de baja del personal.</li> <li>•Nº de sugerencias del personal.</li> </ul>
Incrementar dotación de PDI y PAS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de gestiones realizadas para mejorar el ratio PDI / alumnos y PAS / PDI.</li> </ul>

#### 4. CONCLUSIÓN

La consecución de la calidad, reto unánimemente aceptado por nuestras universidades públicas y sus órganos descentralizados, requiere la implantación sistemática de nuevos enfoques de gestión siendo, a nuestro juicio, los modelos de gestión de la calidad total y los de gestión del conocimiento los que con más amplitud y coherencia iluminan el camino para alcanzar los fines estratégicos de una universidad. De entre todos los modelos que se conocen hasta ahora de gestión estratégica que tienen como objetivo mejorar la calidad, nosotros

apostamos por el Cuadro de Mando Integral, principalmente porque permite rediseñar y desplegar la estrategia de la institución, a corto y a largo plazo, haciéndola explícita para todos sus miembros, de manera que se aúnen los esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes y todo ello de forma integrada y coherente, al tiempo que se motiva y adiestra permanentemente al personal. Estos rasgos hacen del CMI un instrumento especialmente útil para un ente público, tradicionalmente caracterizado por la dificultad para definir con claridad sus objetivos y estrategias.

**ANEXO: INDICADORES POR PERSPECTIVAS Y ÁREAS DE ACTUACIÓN**

**A) Perspectiva de cliente-usuario:**

**Área de Docencia:**

Objetivo general: Ayudar a que los alumnos adquieran los conocimientos, destrezas y habilidades que les capaciten adecuadamente para su plena inserción en el mercado laboral.

OBJETIVOS	INDICADORES
Incrementar la matriculación en asignaturas del Departamento (en optativas y otras).	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de créditos matriculados por primera vez en asignaturas del Departamento.</li> <li>•Nº de créditos matriculados en asignaturas del Departamento / nº créditos matriculados en la Facultad y Universidad.</li> </ul>
Reducir el fracaso académico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Créditos aprobados / créditos matriculados por convocatoria en asignaturas del Departamento.</li> <li>•Nº alumnos matriculados por segunda y/o sucesivas veces en asignaturas del Departamento / nº total de alumnos matriculados en asignaturas del Departamento.</li> <li>•Créditos aprobados / créditos presentados en asignaturas del Departamento.</li> </ul>
Aumentar la satisfacción de los estudiantes y profesores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Encuestas de opinión.</li> <li>•Nº de horas lectivas perdidas.</li> </ul>
Incrementar la movilidad del profesorado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de estancias de profesores en otros departamentos o centros / nº de profesores del Departamento.</li> </ul>
Incrementar la inserción laboral de los alumnos de postgrado en puestos vinculados al área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de alumnos que finalizan estudios postgrado / nº de alumnos que encuentran trabajo en el primer año ( tasa de inserción laboral).</li> </ul>
Incrementar el reconocimiento de la docencia impartida por el Departamento en la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tasa de matriculación en cursos de postgrado o especialización organizados por el Departamento.</li> <li>•Nº de cursos y conferencias que imparten miembros del Departamento.</li> </ul>

**Área de investigación y cursos de doctorado:**

Objetivo general: Formar y apoyar a investigadores.

OBJETIVOS	INDICADORES
Incrementar nº de alumnos con suficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de alumnos que obtienen suficiencia investigadora/ nº de alumnos que se matriculan en cursos de doctorado.</li> </ul>
Incrementar la movilidad del profesorado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de estancias de profesores en otros departamentos o centros de investigación / nº de profesores de departamento.</li> </ul>
Incrementar nº de doctores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de tesis leídas / nº de profesores del Departamento.</li> </ul>
Aumentar nº de artículos publicados en revistas científicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de artículos publicados en revistas científicas (SCI o Comité asesor Nº 8 que informa a la CNEAI ) / nº de profesores de Departamento.</li> </ul>
Aumentar nº de comunicaciones a congresos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de comunicaciones / nº de profesores de Departamento.</li> </ul>
Aumentar nº de proyectos y contratos de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de proyectos y contratos de investigación / nº de profesores de Departamento.</li> </ul>
Incrementar nº libros o capítulos de libros publicados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de libros o capítulos publicados / nº de profesores de Departamento.</li> </ul>

**Área de formación y colaboración con otras entidades:**

Objetivo general: Cubrir las necesidades del entorno.

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumentar nº de cursos de postgrado o especialización impartidos por el Departamento.	•Nº de cursos impartidos por el Departamento.
Aumentar la calidad de los cursos organizados por el Departamento.	•Encuestas de opinión.
Aumentar nº de contratos de investigación.	•Volumen medio de contratación.

**Área de gestión y servicios:**

Objetivo general: Cubrir las necesidades de los usuarios.

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumentar la satisfacción de usuarios.	•Encuestas de opinión.
Mejorar los criterios de asignación de recursos.	•Con criterios de reparto explícitos : prepuesto. ejecutado / presupuesto asignado.
Aumentar horario de atención al público.	•Nº de horas de atención al público.
Reducir tiempos de espera.	•Nº de gestiones realizadas / tiempo empleado.

**B) Perspectiva financiera:**

**Área de Docencia:**

Objetivo general: Aumentar los recursos financieros del Departamento.

(Los indicadores que aquí se proponen han sido elegidos teniendo en cuenta el actual sistema de asignación de recursos a los departamentos en la Universidad considerada).

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumentar el nº de créditos matriculados en asignaturas del Departamento.	•Nº de créditos matriculados en asignaturas del Departamento. •Nº actuaciones orientadas a incrementar el interés de los alumnos por las asignaturas del Departamento.
Incrementar el nº de profesores a tiempo completo.	•Nº de profesores tiempo completo / nº de profesores de Departamentos.

**Área de investigación y doctorado:**

Objetivo general: Aumentar los recursos financieros del Departamento.

(Los indicadores aquí propuestos han sido elegidos teniendo en cuenta los criterios actuales de la Comisión de Doctorado de la Universidad considerada).

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumentar nº de cursos de tercer ciclo.	•Nº de cursos de tercer ciclo en los que interviene el Departamento.
Aumentar el grado de interdepartamentalidad e interdisciplinariedad de los programas de doctorado.	•Nº de departamentos y áreas de investigación implicadas en los programas de doctorado en que participa el departamento.
Aumentar la matriculación en tercer ciclo.	•Nº de alumnos / créditos matriculados en tercer ciclo.
Incrementar nº de trabajos de investigación tutelada.	•Nº de trabajos de investigación tutelada.
Incrementar nº de tesis doctorales leídas.	•Nº de de tesis leídas / Nº de doctorados.

### Área de formación y colaboración con otras entidades:

Objetivo general: Aumentar los recursos financieros del Departamento.

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumentar nº de cursos y masters impartidos.	•Nº de cursos y masters impartidos por el Departamento.
Aumentar ingresos por proyectos / contratos de investigación.	•Ingresos por proyectos / contratos de investigación firmados con entes públicos y privados / ingresos totales del Departamento.
Aumentar ingresos por mecenazgo.	•Ingresos por mecenazgo / ingresos mecenazgo año anterior.

### Área de gestión y servicios:

Objetivo general: Aumentar los recursos financieros del Departamento y mejorar la eficiencia en el uso de los mismos.

OBJETIVOS	INDICADORES
Control de costes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gasto total del departamento / nº total de alumnos matriculados en asignaturas del Departamento.</li> <li>•Optimización de las compras del Departamento (relación calidad/precio).</li> <li>•Coste de mantenimiento de los activos del Departamento.</li> <li>•Nº de expedientes de modificación del presupuesto.</li> </ul>
Reducir tiempos de espera y proceso del servicio.	•Nº de gestiones realizadas / tiempo empleado.

### C) Perspectiva de procesos internos:

#### Área de docencia:

Objetivo general: Mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades de alumnos y profesores.

OBJETIVOS	INDICADORES
Mejorar calidad de la enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Encuestas de opinión.</li> <li>•Nº asignaturas en las que el material está disponible en internet.</li> <li>•Nº de horas docencia perdidas imputables al profesorado / nº horas lectivas.</li> <li>•Grado de cumplimiento de los programas (%).</li> <li>•Nº de profesores que emplean nuevas tecnologías / Nº total de profesores.</li> </ul>
Mejorar y flexibilizar el sistema de tutorías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Encuestas de opinión.</li> <li>•Nº profesores que ofrecen tutorías a través de internet / nº total profesores.</li> </ul>
Potenciar sistemas de evaluación que incentiven al alumno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de asignaturas en que la participación de los alumnos en clase / realización de trabajos forma parte de la nota final.</li> <li>•Nº de asignaturas con sistemas de evaluación continua.</li> </ul>
Favorecer la internacionalización de los alumnos.	•Nº profesores que coordinan programas de intercambio.
Mejorar el equilibrio entre aspectos académicos y profesionales en la formación de los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de convenios alcanzados con empresas para admitir alumnos en prácticas.</li> <li>•Nº de profesores que tutorizan prácticas en empresas.</li> <li>•Nº de profesores asociados (LOU) / Nº total profesores.</li> </ul>
Aumentar las prácticas con ordenador.	•Nº prácticas con ordenador / nº de prácticas.

**Área de investigación y doctorado:**

Objetivo general: Mejorar la calidad de la investigación.

OBJETIVOS	INDICADORES
Mejorar los intercambios de conocimientos con investigaciones de otros departamentos o centros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de artículos y publicaciones en colaboración con otros departamentos o centros.</li> <li>•Nº de citas en revistas y publicaciones.</li> </ul>
Mejorar la colaboración con otros investigadores o profesionales de otras áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de convenios de colaboración firmados.</li> </ul>
Aumentar la calidad de los programas de doctorado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Encuestas de opinión.</li> <li>•Grado de interdisciplinariedad de los programas.</li> <li>•Acreditación de los programas de doctorado.</li> </ul>

**Área de formación y colaboración con otras entidades:**

Objetivo general: Intensificar las relaciones con otras entidades.

OBJETIVOS	INDICADORES
Mejorar la imagen de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de consultas realizadas al departamento por profesionales e investigadores o egresados.</li> <li>•Nº de líneas de investigación, u otros aspectos, transferibles al sector empresarial.</li> </ul>
Aumentar la participación activa del departamento en parques científicos, campus de incubadoras de empresas o redes de I+D.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de participantes.</li> </ul>
Aumentar la participación de programas de movilidad de los investigadores a la empresas y de los técnicos de empresas al Departamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de participantes en programas de movilidad.</li> </ul>
Intensificar relaciones con potenciales clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de contactos directos con clientes o potenciales clientes.</li> </ul>

**Área de gestión y servicios:**

Objetivo general: Mejorar la prestación del servicio.

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumentar la accesibilidad de los servicios administrativos y de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de guías de procedimientos.</li> </ul>
Diversificar fuentes de financiación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Total autofinanciación / total financiación.</li> </ul>
Disminuir tiempo de ejecución de las tareas administrativas y de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de tareas realizadas / tiempo empleado.</li> </ul>
Aumentar el empleo de nuevas tecnologías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº profesores y personal de administración y servicios que emplean nuevas tecnologías / total personal del departamento.</li> </ul>
Implantar un sistema de gestión por objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sí / No.</li> </ul>
Fomentar el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de reuniones de equipos de trabajo y grupos de investigación.</li> </ul>
Aumentar la eficiencia de medios e instalaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nº de medios disponibles / nº de profesores.</li> </ul>

### D) Perspectiva de capacidades y recursos:

#### Área de Docencia:

Objetivo general: Aumentar la cualificación del profesorado.

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumentar la competencia del profesorado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de evaluación del profesorado.</li> <li>• Nº de horas de formación del profesorado en pedagogía e innovación docente.</li> <li>• Nº profesores que han participado en planes de formación tutorial / nº total de profesores.</li> </ul>
Negociar mayores dotaciones de profesorado.	• Ratio profesor / alumnos matriculados en asignaturas del departamento.
Aumentar nº de ordenadores y programas informáticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de ordenadores / nº de profesores.</li> <li>• Nº programas informáticos disponibles.</li> </ul>
Incrementar las bases de datos bibliográficas y empresariales.	• Nº de bases de datos disponibles.
Mejorar motivación-imagen del profesorado.	• Premios / gratificaciones de docencia.

#### Área de investigación y doctorado:

Objetivo general: Aumentar la capacitación de los investigadores.

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumentar nº de doctores.	• Nº de doctores / nº de profesores.
Aumentar la formación de los investigadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de horas en formación del profesorado en metodología y técnicas de investigación.</li> <li>• Ayudas asistencia congresos / presupuesto del Departamento.</li> </ul>
Aumentar internacionalización de investigadores.	• Nº de estancias y tiempo de estancia en otros departamentos o centros.
Incrementar fondos bibliográficos.	• Nº de libros-revistas.
Aumentar el nº de ordenadores.	• Nº de ordenadores / nº de profesores.
Incrementar nº de grupos de investigación.	• Nº de grupos de investigación.
Mejorar colaboración entre los grupos de investigación.	• Nº de publicaciones conjuntas.
Aumentar imagen de investigadores.	• Premios / gratificaciones de investigación.

#### Área de formación y colaboración con otras entidades:

Objetivo general: Mejorar la calidad.

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumentar dedicación del profesorado a tareas de colaboración.	• Nº de horas dedicadas / Nº de horas de docencia e investigación.
Aumentar nº de horas prácticas en cursos y masters.	• Nº de horas de prácticas / nº de horas de docencia.
Mejorar las relaciones con el entorno.	• Nº de contactos con potenciales clientes.
Aumentar motivación del personal.	• Remuneraciones percibidas / total importe proyecto-curso.
Mejorar imagen.	• Premios / gratificaciones por actuaciones de colaboración.



**Área de gestión y servicios:**

Objetivo general: Mejorar el servicio.

OBJETIVOS	INDICADORES
Negociar mayores dotaciones de personal de administración y servicios.	•Nº de PAS / nº de profesores.
Aumentar cualificación del PAS.	•Nº de horas en formación del PAS. •Nº de reclamaciones usuarios.
Aumentar nº de horas atención al público.	•Nº de horas de atención al público. •Establecer sistema de control de presencia.
Aumentar motivación del PAS.	•Nº de días de baja del personal. •Nº de sugerencias del personal. •Nº de agradecimientos en trabajos de colaboración y publicaciones. •Premios / gratificaciones por productividad.
Aumentar nº de despachos y salas de reuniones.	•Nº de metros cuadrados por profesor y grupo de investigación.
Mejorar la selección del personal (profesorado y PAS).	•Contratos de personal cualificado y con experiencia.
Aumentar nº de visitas-estancias de reconocidos profesionales.	•Nº de visitas-estancias de reconocidos profesionales / nº de visitas-estancias totales.
Mejorar difusión de trabajos de investigación y colaboración.	•Nº de entrevistas-artículos en medios de comunicación.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Aibar Guzmán, C. (2003): "Modelos de indicadores para la gestión pública: el cuadro de mando integral", *Auditoría Pública*, nº 30, pp. 14-25.
- Amat Salas, O. y Soldevilla García, P. (1999): "Optimización del control de gestión en entidades públicas con el Cuadro de Mando Integral", *Auditoría Pública*, nº 16, pp. 43-47.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. A.E.C.A. (2000): *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Documento nº 16 de Principios de Contabilidad de Gestión. A.E.C.A., Madrid, 2ª edición.
- Cáceres Salas, J. y González López, M. J. (2003): "Diseño de un Cuadro de Mando Integral para un departamento universitario". *XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica*. Ponta Delgada, febrero.
- Cáceres Salas, J. (2000): "La gestión de la calidad en las Universidades Públicas Españolas: el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total". *X Jornadas Luso- Espanholas de Gestao Científica*. Vilamoura.
- Cáceres Salas, J. (2003): "Propuesta de un cuadro de mando integral para un departamento de la Universidad de Granada", *XII Jornadas de la Asociación de la Economía de la Educación*. Getafe (Madrid), septiembre, pp. 100-111.
- Cave, M., Hanney, S., Henkel, M. y Kogan, M. (1997): *The Use of Performance Indicators in Higher Education. The Challenge of the Quality Movement*. Jessica Kingsley Publishers, Londres, 3ª edición.
- Colomina Muñoz, C. L., Norverto Laborda, M. C., Zornoza Boy. y Campos Fernández, M. (1999): "El cuadro de mando integral en un organismo público", *VI Congreso Internacional de Costes*. Braga, septiembre.
- Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T. y Broadbent, M. (2003): "Quality in higher education: from monitoring to management", *Quality Assurance in Education*, Vol. 11, nº 1, pp. 5-14.

- Dávila, A. (1999):** “Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral”, *Revista de antiguos alumnos del IESE*, septiembre.
- Dochy, F. J. R. C., Segers, M. S. R. y Wijnen, W. H. F. W., editores (1990):** *Management Information and Performance Indicators in Higher Education: An International Issue*. Ed. Van Gorcum, Assem/Maastricht.
- González López, M.J. (2003):** “Estudio comparativo de los modelos de financiación de los sistemas públicos universitarios españoles”, *Presupuesto y Gasto Público*, nº 33, pp. 101-121.
- Hernández Armenteros, J., director (2004):** *La Universidad Española en cifras (2004)*. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, Madrid.
- Johnson, S. (2003):** *EFQM and Balanced Scorecard for improving organisational performance. A research report*. [<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp/pma/Balanced%20Scorecard%20and%20EFQM.pdf>]. 07/08/2004.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997):** *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001):** *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2003):** *La integración del Sistema Universitario Español en el Espacio Europeo de Enseñanza Superior*, Documento-Marco, febrero. [[http://www.univ.mecd.es/internacional/convergencia\\_europea.html](http://www.univ.mecd.es/internacional/convergencia_europea.html)]. 21/02/2003.
- Montañana Riera, A. (1999):** “Control estratégico y control de la gestión ordinaria en las Universidades Públicas: la jerarquización de los indicadores”. *XVII Jornadas de Gerencia Universitaria*. Valencia.
- Mora Corral, A. J. y Vivas Urieta, C. (2000):** “Aplicabilidad de técnicas de análisis de datos para el cuadro de mando integral”. *Auditoría Pública*, nº 21, septiembre.
- Mora Corral, A. J. y Vivas Urieta, C. (2001):** *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral*. AECA. Madrid.
- Pupius, M. et al. (2003):** *Linking the EFQM Excellence Model to other management models and tools*. Sheffield Hallam University, Sheffield.
- Rohm, H. (2003):** *Improve public sector results with a Balanced Scorecard: Nine steps to success*. The Balanced Scorecard Institute. [<http://www.balancedscorecard.org>]. 28/02/04.
- Stewart, A.C. y Carpenter-Hubin, J. (2000):** “The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Rankings”, *Planning for Higher Education*, invierno, pp. 37-42.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Y Gilbert, D. R. (1996):** *Administración*. Prentice Hall, México.
- The Fort Hays State University (2003):** *The Fort Hays State University Balanced Scorecard*. [<http://www.fhsu.edu/aqip/2003%20Balanced%20Scorecard>]. 20/12/2003.
- Universidad de Granada (2003):** *Estatutos de la Universidad de Granada*. [<http://www.ugr.es/%7Esecreal/pages/normativa/estatutos/indice.htm>]. 16/03/2004.
- Universitat Jaume I (2000):** *Sistema de dirección estratégica*. Server de Comunicació i Publicacions, Castellón. [<http://www.uji.es/infoinst/proyectos/peuji/index.html>]. 24/01/2004.
- Universitat Pompeu Fabra (2000):** *Cuadro de mando integral. 1999-2000*. [[www.upf.es/grec/cast/coneixer/1/qci.htm](http://www.upf.es/grec/cast/coneixer/1/qci.htm)]. 06/10/2000.
- University of California San Diego (1999):** “A University Business Model Based on the Balanced Scorecard”, *Mexico/USA University Discussion*, julio. [<http://www-vcba.ucsd.edu/mexico-usa/sldo26.htm>]. 04/03/2004.
- Young, R. J. (1999):** *Balanced Scorecard: A systems approach to higher education collegiate organization*. [<http://www.ovc.edu/cmp/bsc.htm>]. 15/03/2001.
- Zbinden, A. M. (2002):** “Introducing a Balanced Scorecard management system in a university anesthesiology department”, *Anestesia & Analgesia*, nº 95, pp. 1731-8.