

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



Nulan

**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2526/>



Raúl E. de Vega
Alicia B. López
Federico Apel

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL TERCER SECTOR

Organizaciones Asociativas y la Economía Social
Grupo de Investigación Tercer Sector

Cuaderno de Cátedra N° 1



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA
.....



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES
.....

PREFACIO

Este Cuaderno de Cátedra inicia una serie de documentos nacidos de la rica mixtura entre las actividades del Grupo de Investigación Tercer Sector y la cátedra Organizaciones Asociativas de la Economía Social.

Desde el Grupo de Investigación se proponen las líneas y proyectos sobre los cuales los miembros de la cátedra investigan distintas problemáticas referidas al llamado Tercer Sector.

Por otra parte, los alumnos próximos a graduarse como Contadores Públicos en la Facultad de Ciencia Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata que optan por cursar la asignatura Organizaciones Asociativas de la Economía Social profundizan en alguno de los temas bajo la supervisión de un docente investigador.

Esta profundización puede ser de orden práctico o bien de aplicación y transferencia de saberes a la sociedad en que la Universidad Nacional de Mar del Plata está inserta.

En este cuadernillo, se revisa el Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión de organizaciones del Tercer Sector y se propone una aplicación a una entidad educativa.

Presentado originariamente por el entonces alumno Federico Apel, fue revisado y completado por los docentes Raúl de Vega y Alicia López.

Mar del Plata, noviembre de 2010

INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión nacida en el ámbito de las empresas. Procura trasladar a la acción cotidiana el plan estratégico de la organización.

Como resultado del primer proyecto, el Grupo de Investigación Tercer Sector mostró que algunas herramientas del ámbito empresarial son igualmente funcionales en las organizaciones sin fines de lucro, mientras que otras, como el Cuadro de Mando Integral, deberían ajustarse para cumplir sus objetivos a cabalidad.

Dado que las referencias al diseño y uso del Cuadro de Mando Integral aplicado a las empresas son abundantes en la bibliografía, este cuaderno se enfoca en el diseño, aplicación y uso en las Organizaciones Asociativas de la Economía Social.

Frente a distintos problemas, surgieron distintas teorías de la Administración. Cada una propuso una metodología para abordarlos y variadas técnicas de gestión que se fueron acumulando en diversas “cajas de herramientas” a lo largo del tiempo.

Para la Administración Científica, la finalidad de la administración es maximizar la eficiencia. Para ello, se definen los objetivos a lograr en cada actividad y todos los esfuerzos se orientan a que cada sector lo alcance. A medida que la organización gana en complejidad, la desconexión entre las metas globales y sectoriales se hace cada vez más notoria. Como consecuencia,

- Las metas sectoriales suelen divorciarse de los objetivos y fines organizacionales.

- Las metas se expresan en términos financieros, desdeñándose otros indicadores cuantitativos o cualitativos.
- El desempeño de las personas se evalúa en función de esas metas sectoriales.
- La capacitación es independiente de los objetivos de la empresa y las metas del sector.

La Administración Estratégica procuró sortear estos obstáculos, revisando las debilidades de la teoría precedente:

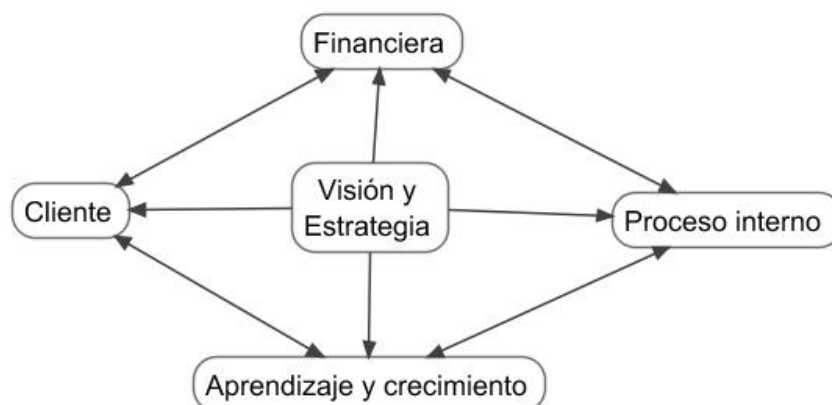
- Se incorporan metas no financieras
- Se busca alinear los objetivos y las actividades tanto horizontal como verticalmente.
- Se instala la necesidad de una revisión continua de los objetivos y de los desempeños.
- Se tiende a identificar a la capacitación con el aprendizaje permanente y ajustada a los objetivos estratégicos.

Se espera que, de la alineación de todos los componentes de la organización en el sentido de la estrategia, se logre el compromiso de las personas, estas mejoren el desempeño y, en consecuencia, mejoren los resultados.

Es en esta línea que a finales del siglo pasado, Kaplan y Norton presentan su Cuadro de Mando Integral para la gestión empresarial.

- Es una herramienta para medir el desempeño corporativo.
- Enlaza la visión, la misión y la estrategia de la organización en cuatro perspectivas operativas.
- Esas cuatro perspectivas dan una visión completa de la organización.
- El sistema de información es el elemento esencial de la herramienta.
- El sistema de indicadores vincula metas con estrategias
- El sistema de indicadores permite centrarse en los procesos críticos integrando las cuatro perspectivas.

Estas cuatro perspectivas relevantes no están aisladas sino que están interrelacionadas e interactúan afectándose recíprocamente:



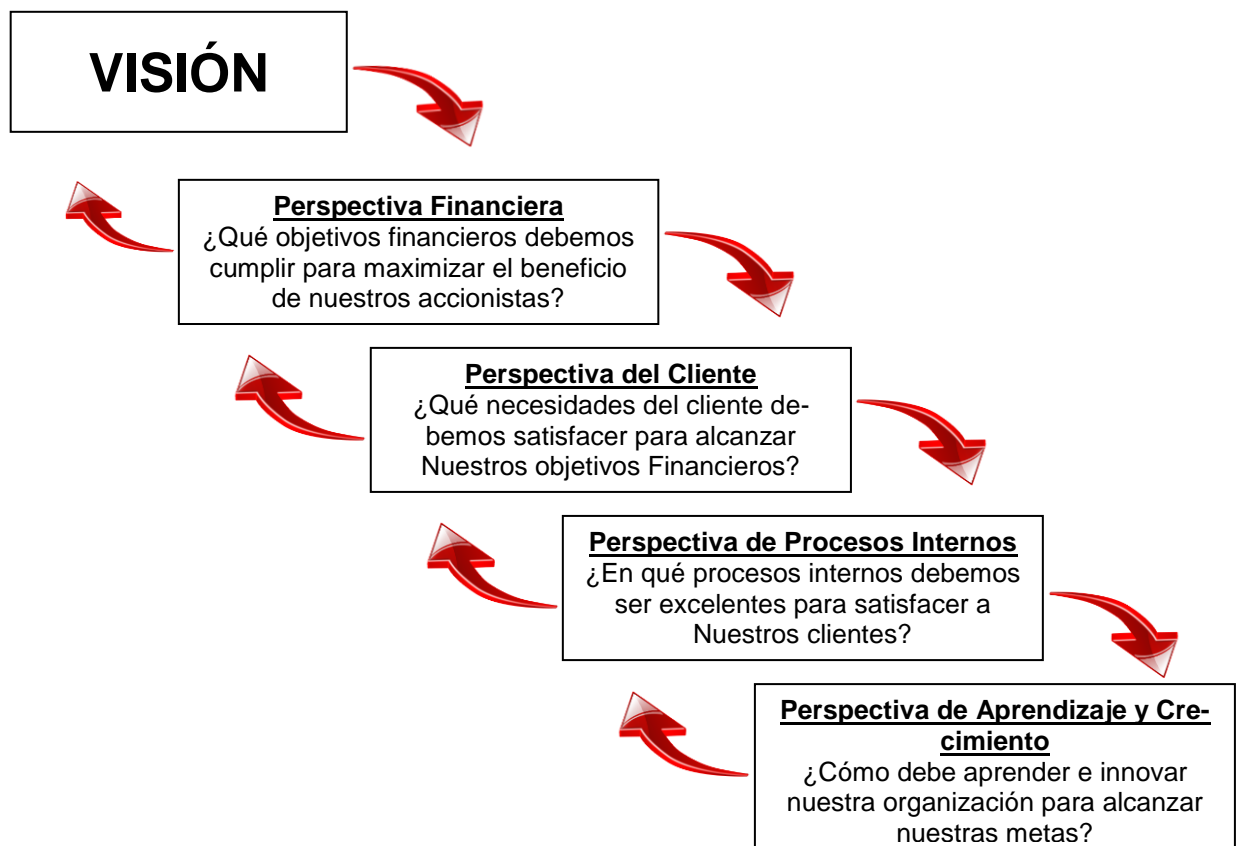
Desde la **perspectiva del Aprendizaje y crecimiento**, el éxito (actual y futuro) de la organización se basa en tres pilares: las personas, la tecnología y la información. Los objetivos de esta perspectiva son inductores necesarios para conseguir los resultados excelentes en las demás perspectivas.

Desde la **perspectiva de los Procesos internos** se busca conocer, definir una completa cadena de valor de los procesos internos refuerzan y aumentan las ventajas competitivas de la empresa, requisito para alcanzar la preferencia y lealtad de los clientes. Esta cadena de valor se sostiene en cuatro pilares: precio, costo, calidad y servicio.

Desde la **perspectiva del Cliente**, se busca mantener la cartera de clientes actuales y generar mayores cuotas de mercado. Es la caja de resonancia de los resultados logrados en las otras perspectivas.

Finalmente, desde la **perspectiva Financiera**, surgen los resultados que, al crear valor, satisfacen las expectativas de los dueños del negocio. Es el punto final y el desenlace del cumplimiento de las anteriores perspectivas. Sin embargo, estos objetivos pueden diferir notoriamente según la fase del ciclo de vida de la organización.

La relación dialéctica entre estas cuatro perspectivas puede esquematizarse



CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL TERCER SECTOR

El Cuadro de Mando Integral, como herramienta para la gestión, nace en el ámbito empresarial.

Pero, ¿por qué el manejo eficiente de los recursos, y el logro de objetivos en las diferentes perspectivas analizadas debe ser competencia exclusiva del sector empresarial?

Al respecto, Manuel Mora y Araujo explica: “Mi primera respuesta a esta pregunta es que las resistencias a menudo, son culturales; esto es, cuando existen, existen en toda clase de organizaciones. Una vez que en una sociedad se abre cauce la corriente cultural que conduce a la productividad como un valor central, poco a poco todas las áreas de la vida social se ven influidas por ella.

En segundo lugar, la productividad de las actividades no lucrativas es menor que la de las empresas. Podría explicarse por el sistema de incentivos, las motivaciones individuales que llevan a distintas personas vincularse con ellas y los estilos de liderazgo. En esta perspectiva, el aumento de la productividad de las organizaciones sin fines de lucro es, ante todo, un desafío a sus propios miembros.”¹

En el ámbito de la empresa, los buenos resultados suelen reflejarse en la perspectiva financiera (maximizar la inversión de los accionistas mediante el aumento de valor en el mercado). Dado que en las organizaciones del Tercer Sector no pueden distribuir los beneficios², ¿cómo deberían definirse “los buenos resultados”? Al respecto Alicia Susana Doyle establece que

*“La necesidad del control **integral** está ligada a la existencia de recursos escasos, la discrecionalidad en la toma de decisiones, las diferencias en los objetivos, requerimientos y motivaciones entre diferentes personas y grupos”³.*

Desde este enfoque, independientemente del modelo organizacional, se administra la escasez. Los recursos son limitados y al ponerlos bajo el control integral se lograría la mayor eficiencia posible. En el caso del Tercer Sector, los beneficios son para la misma organización. Así podrá llevar a cabo sus operaciones, contar con mayor cantidad de recursos, mejor administrados y en condiciones de satisfacer aquellas necesidades por las cuales existen como organización.

Al estar situados en el mismo contexto complejo, turbulento y cambiante que comparten con todas las demás organizaciones, al Tercer Sector le cabe ade-

¹ <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1674>

² La característica de estas organizaciones no es la “no obtención de beneficios” sino la imposibilidad de distribuirlos entre sus miembros.

³ Durán Salvatierra, Sylvie. “El tercer sector en la cultura: redes, asociaciones, organizaciones”

cuarse a la celeridad de los cambios con responsabilidad frente a los miembros de la organización y a la comunidad en la que están insertas.

Sólo para fijar ideas, se desarrolla un caso hipotético de aplicación práctica a una institución educativa organizada bajo el modelo de una asociación civil. En Argentina, la educación es pública mientras que su gestión puede ser estatal o privada. En este caso, es un servicio necesario para la comunidad que se presta sin fines de lucro. Los beneficios obtenidos son reinvertidos en la organización, permitiendo mejorar constantemente la calidad educativa de la institución y la de la sociedad en la que está inserta.

APLICACIÓN DEL CMI EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

PASO 1: DETERMINAR LOS FACTORES ESTRATÉGICOS

La metodología para determinar los factores estratégicos en las organizaciones del Tercer Sector no difiere significativamente de la recomendada para el ámbito empresarial.

1. **Declarar la misión:** ¿Cuál es el propósito general o la razón de ser de la institución educativa? ¿Qué es lo que la institución trata de hacer en la actualidad por sus “clientes”? ¿Quiénes son esos “clientes”? La misión pueden estar alineada con una política pública, por ejemplo, “Hacer viable la mejor educación para todos”. En ese caso, la misión declarada por la institución educativa puede ser *“Ofrecer educación de excelencia sin barreras”*.
2. **Manifestar la visión:** ¿Qué imagen quiere dar la institución en el futuro planeado? En este caso, *“Referentes locales de la excelencia educativa sin fronteras.”*
3. **Formular los objetivos:** ¿Qué resultados se espera obtener? Siempre van a estar condicionados por el posicionamiento de la institución, sus recursos y las ambiciones de sus directivos, entre otros factores. Deben ser consistentes con la misión (la razón de ser de la institución) y la visión (lo que la institución espera ser en el futuro). Estos objetivos luego

deberán ser cuantificados en metas operativas, todos ellos alineados con la estrategia general del “negocio”. En este caso, *ofrecer educación de excelencia sin barreras* supone lograr objetivos tales como:

- a. Egresados con sólida formación básica y comprometidos con la solución de los problemas sociales contemporáneos.
 - b. Personal motivado y reconocido por sus logros y aportes.
 - c. Cuerpo docente estable, sólidamente formado y adecuadamente actualizado.
 - d. Circuitos administrativos eficientes.
 - e. Sistema de becas adecuado para facilitar el acceso a la educación de grupos socialmente desfavorecidos.
4. **Explicitar los valores:** ¿Cuáles son los principios morales que guían a la organización en sus decisiones y en sus acciones? En este caso, respetar la calidad educativa, promover el compromiso social, crear ambientes propicios para el aprendizaje son algunos de esos valores.

PASO 2: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el paso anterior se establecieron las cuestiones que le dan principio y fundamento a la estrategia. Ahora será posible formular las políticas a encarar por la institución para concretar los objetivos propuestos de acuerdo con los valores proclamados para hacer viable la visión manifestada sin descuidar la misión declarada.

En el ámbito empresarial se acepta que la permanencia, crecimiento y desarrollo en el mercado se basa en la competitividad. En el Tercer Sector, por la sustentabilidad de su estrategia. Aquí y con razones más fuertes, es necesario crear valor para los “clientes” de la institución tanto como para sus “dueños”.

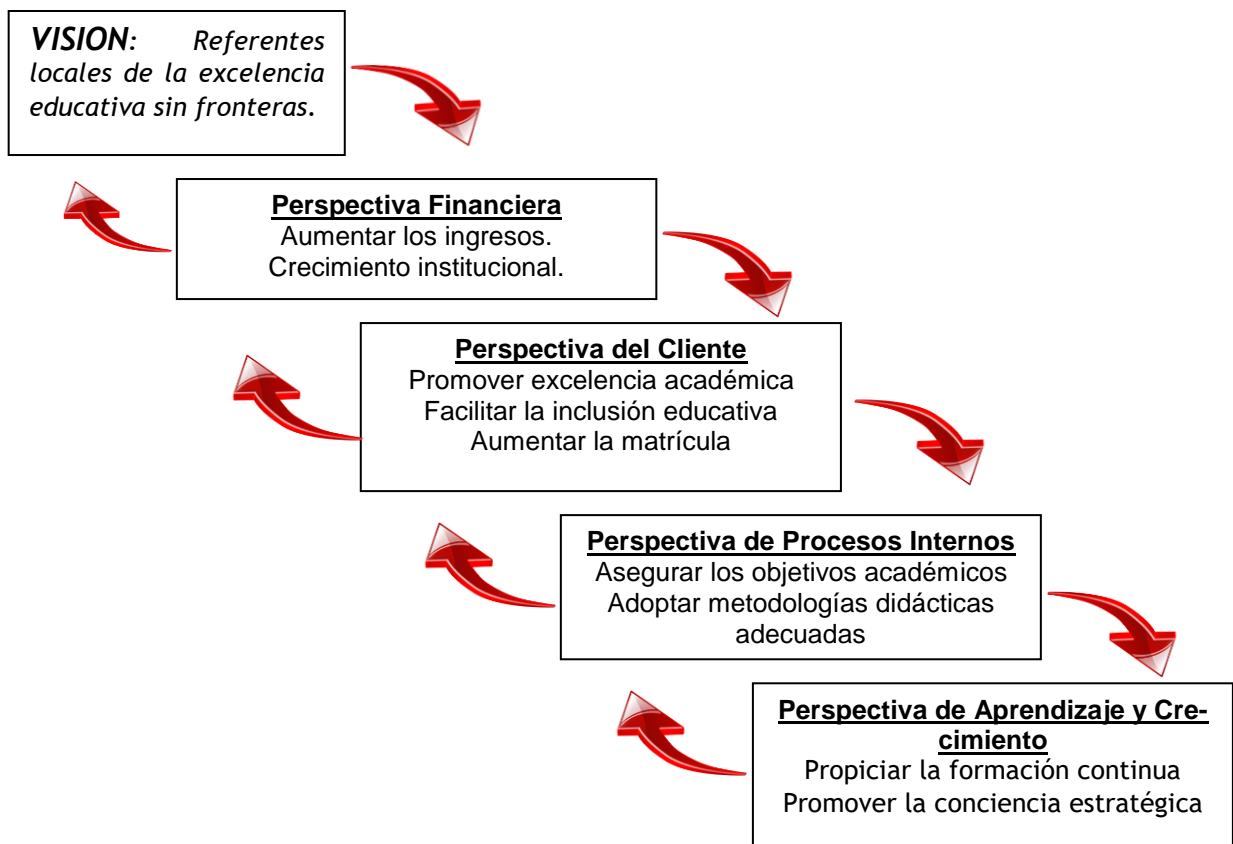
En este punto, es necesario plantear las políticas específicas de la institución (por ejemplo, respecto de becas para atraer buenos estudiantes socialmente desfavorecidos, programas de intercambio estudiantil, movilidad académica para docentes, incentivos a la innovación pedagógica, entre otros).

Cada una de estas políticas debe estar estrechamente relacionada con los objetivos planteados, los recursos disponibles, la posición de la institución y las relaciones con el contexto.

PASO 3: MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una herramienta que permite captar la estrategia y comunicarla a todos los niveles de la organización. De este modo, se facilita la alineación de todas las personas en función de la estrategia. El mapa estratégico traduce la estrategia en términos operativos y así convertirla en el trabajo de todos y, colateralmente, facilita la evaluación de los desempeños.

Un posible mapa estratégico, a partir de lo expuesto hasta aquí, puede ser el de la siguiente ilustración:



PASO 4: MATRIZ ESTRATÉGICA

A partir del mapa estratégico es posible identificar las acciones necesarias para cumplir satisfactoriamente los objetivos planteados y cómo medir el progreso en el cumplimiento de cada estrategia. Aquí aparecen tanto las formulaciones de indicadores financieros y no financieros, cómo medir la operatividad estratégica, sus desvíos y las posibles acciones correctivas a implementar.

En el caso que se está desarrollando, una posible matriz estratégica puede ser la siguiente:

Objetivos	¿Qué deseamos conseguir realmente?	¿Qué debemos hacer concretamente?	Indicadores
Alineación de los Objetivos	Lograr coordinar los esfuerzos de todos los integrantes de la organización – Compromiso y motivación del Personal	Expresar claramente la estrategia de la organización – Retribuir proporcionalmente los buenos trabajos	Personal con más de 2 años de antigüedad en el tiempo / Personal con menos de 2 años de antigüedad
Capacitación del Personal – Perfeccionamiento Docente	Mejorar la formación del plantel docente	Acoplarse a los perfeccionamientos propuestos por el gobierno y realizar otros propios (cursos de cap.)	Docentes que aprobaron el curso / Docentes que lo tomaron
Lograr los objetivos académicos planteados	Mantener la calidad educativa	Lograr Métodos de Enseñanza Eficaces y Eficientes	Asignaturas con todo el programa explicado / Asignaturas con el programa incompleto
Fidelización de los clientes	Lograr familias tradicionales que elijan la institución a través de las diferentes generaciones	Ofrecer un alto nivel educativo a un precio razonable (ya que no se busca la dist. De los beneficios)	Ingresantes por recomendación / Ingresantes totales
Aumentar los ingresos	Lograr la suscripción de más matrículas	Desarrollar planes de publicidad y promoción. Ofrecer un servicio que diferencie a la empresa.	Nº de clientes en el periodo T / Nº de clientes en el periodo T-1

INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS

Para concluir, se presentan algunos indicadores agrupados por perspectiva, complementarios de los propuestos en la matriz estratégica.

Perspectiva financiera

Aporte de nuevos alumnos: muestra la relación entre el total de ingresos por aranceles pagados por los nuevos alumnos respecto del total de alumnos.

$$aporte_nuevos_alumnos = \frac{arancel_nuevos_alumnos}{arancel_total_alumnos}$$

Peso del arancel: muestra el peso que tienen los ingresos por aranceles respecto de otros ingresos con los que pueda contar la institución.

$$peso_arancel = \frac{ingresos_aranceles}{otros_ingresos}$$

Estos indicadores no descartan el uso de los indicadores financieros tradicionales.

Perspectiva del cliente

Fidelización: La relación entre ingresantes por recomendación respecto de los ingresantes totales permite medir el grado de fidelización de las familias con respecto de la institución.

$$fidelizacion = \frac{ingresantes_recomendados}{total_ingresantes}$$

Aumento de matrícula: muestra la evolución de la matrícula respecto de un año base

$$aumento_matricula = \frac{matricula_año_actual}{matricula_año_base}$$

Perspectiva de los procesos internos

Cobertura formal: La relación entre la cantidad de asignaturas con todo el programa explicado respecto del total de asignaturas puede indicar el grado de cumplimiento de los objetivos académicos.

$$cobertura_formal = \frac{asignaturas_programa_completo}{total_asignaturas}$$

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Formación aceptada: muestra la relación entre los cursos aprobados por los docentes y el total de ofertas de capacitación o formación continua ofrecidas por la institución.

$$formacion_aceptada = \frac{cursos_aprobados}{total_cursos_ofrecidos}$$

Innovación pedagógica: muestra la relación entre proyectos de innovación pedagógica llevados a cabo y los efectivamente presentados

$$innovacion_pedagogica = \frac{proyectos_aprobados}{proyectos_presentados}$$

CONCLUSIONES

La complejidad de las sociedades del conocimiento aumenta el dinamismo en las relaciones inter e intraorganizacionales. Las organizaciones en general y las del Tercer Sector en particular deben satisfacer sus necesidades adecuando herramientas ya conocidas o creando otras nuevas.

Algunas herramientas de gestión nacidas y utilizadas en el ámbito empresarial pueden adoptarse sin mayores cambios en las organizaciones del Tercer Sector. Otras, como el Cuadro de Mando Integral, deben adecuarse a las características esenciales de cada una. Debe tenerse particular cuidado en la definición de la misión, la visión, los valores y los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Doyle, Alicia (2005) *El cuadro de mando integral en la gestión pública*, en http://www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar/html/ponencias_tucuman/cmi.doc
- Kaplan, Robert y Norton, David (2001), *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*, Barcelona, Gestión 2000
- *El Cuadro de Mando Integral* (1997), Barcelona, Gestión 2000
- Salgueiro, Amado (2001). *Indicadores de Medida de Rendimiento*. Editorial Días de Santos.
- Thompson, Andrés. (1994) *¿Qué es el Tercer Sector en Argentina? Dimensión, alcance y valor agregado de las organizaciones privadas sin fines de lucro*. Buenos Aires, CEDES. Versión digital completa disponible en <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/cedes/thom3.rtf>
- Trotta, Gabriela. *Relaciones entre el deporte y la administración. Importancia del management y el marketing en las entidades deportivas*. Disponible en http://www.efydep.com.ar/de_interes/IMPORTANCIA%20DEL%20MANAGEMENT%20EN%20LAS%20ENTIDADES%20DEPORTIVAS.doc
- Visconti, Rubén y otros (2008). *Gestión y Costos en el Siglo XXI*. Rosario, Editorial Universidad Nacional de Rosario