

IMPLANTACIÓN DE METODOLOGÍAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD, IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES Y MEDICIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES

Francisco Santos Olalla Universidad Politécnica de Madrid francisco.santos@upm.es	Francisco Javier Elorza Tenreiro Universidad Politécnica de Madrid franciscojavier.elorza@upm.es	Sara Gómez Martín Universidad Politécnica de Madrid sara.gomez@upm.es	Andrés Mejía Cevallos Universidad Politécnica de Madrid andres.mejia@upm.es
Nombre y apellidos del coautor 4 Universidad Correo electrónico	Nombre y apellidos del coautor 5 Universidad Correo electrónico	Nombre y apellidos del coautor 6 Universidad Correo electrónico	Nombre y apellidos del coautor 7 Universidad Correo electrónico

Resumen

Después del largo camino recorrido esta última década en la implantación de los programas de calidad en el sistema universitario español, se mantiene cierta incertidumbre sobre el grado de influencia de dichos programas en la toma de decisiones.

En ese contexto se ha diseñado un estudio prospectivo, mediante la aplicación de la técnica de investigación social Delphi, con objeto de evaluar el grado de implantación de la metodología del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en las universidades de la Comunidad de Madrid, así como averiguar la opinión del grupo de expertos sobre la posibilidad de condensación de los indicadores y sobre la medición de activos intangibles. En la comunicación propuesta se incluirá un análisis de las conclusiones obtenidas.

Texto de la comunicación

Se pretendía fundamentalmente un doble objetivo:

- Analizar el grado de implantación actual en la universidad de las metodologías de planificación estratégica similares al Cuadro de mando integral, en su sentido más amplio, como herramientas para el control, definición e implantación de planes y objetivos estratégicos.
- Exponer la opinión obtenida por los expertos consultados sobre la posibilidad de condensación de los indicadores así como sobre la definición y estimación de los activos intangibles a considerar, paso previo a la especificación de métodos de medición de los mismos.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se ha planteado un estudio mediante la técnica Delphi, debido a las tres características fundamentales del mismo:

- Anonimato de las aportaciones individuales.
- Retroalimentación controlada.
- Conclusiones que cuentan con el acuerdo del grupo de expertos.



Cabe señalar que se ha decidido mantener el anonimato tanto de los expertos entre sí, como frente al investigador, en aras de reforzar la independencia de las respuestas recibidas.

El primer cuestionario fue lanzado a los responsables de las unidades técnicas de calidad de las trece universidades de la Comunidad de Madrid durante el mes de abril de 2015. Estaba compuesto por 21 cuestiones, ordenadas en cinco grandes bloques, que de forma esquemática se expondrán a continuación. El segundo cuestionario ha sido puesto en marcha en mayo de 2015.

I. Definición de la Estrategia.

Se trataba en este caso de investigar sobre el grado de definición alcanzado en el nivel de los planes estratégicos de cada universidad, globalmente y a nivel de centros. El objetivo era conocer tanto desde el punto de vista interno (apreciación de cada universidad sobre si misma) como desde el punto de vista externo (apreciación de la situación del conjunto).

De las respuestas al primer cuestionario se deduce una situación muy heterogénea de los niveles de definición de la estrategia universitaria, tanto en su alcance (centros – global) como en la referencia temporal o en los procedimientos de revisión. No obstante, analizando simultáneamente para cada respuesta, la opinión sobre la situación propia y la del resto, podríamos indicar que la situación típica no está muy lejos de ser como sigue (salvo excepciones):

En las universidades de la Comunidad de Madrid la situación más habitual consiste en haber definido un plan estratégico relativo al global de la institución, con metodologías heterogéneas, bien como tal plan o como definición de estándares de un sistema de indicadores, no particularizado a los centros y que no ha sufrido aún revisiones significativas aparentes.

II. Implantación de la Estrategia.

Si bien la respuesta esperada a las preguntas del bloque anterior era claramente positiva, se mantienen incertidumbres mayores a la hora de establecer el grado de implantación de la estrategia institucional. La evaluación perseguía distintos niveles, que van desde la definición de objetivos estratégicos a la relación con la preparación del presupuesto:

- Transformación de la estrategia en actuaciones concretas.
- Definición de objetivos estratégicos.
- Asociación de indicadores a cada objetivo.
- Relación de las actuaciones actualmente en curso con las líneas estratégicas definidas.
- Correspondencia entre la definición de la distribución presupuestaria y la consecución de actuaciones concretas en la actualidad.



Se buscaba encontrar la definición de los factores que pueden condicionar la existencia de un salto diferencial entre el papel y la realidad, entre los planes y las actuaciones, que dificulte la adopción de decisiones estratégicas basadas en los datos facilitados por los sistemas de inteligencia institucional.

De las respuestas recibidas cabe concluir que se han producido significativos avances en la implantación de sistemas de planificación estratégica en las universidades de la Comunidad de Madrid, de forma que la cadena entre el establecimiento de objetivos estratégicos, estándares a cumplir en el sistema de indicadores y la definición de acciones correctoras, se encuentra implementada en un número importante de los casos. No obstante lo anterior, son necesarias mejoras que reduzcan las ineficiencias de sistema y que aseguren su implantación real, fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- Alcance: no deben quedar aspectos clave fuera del sistema, ni un número de actuaciones que consuman recursos de forma ineficiente.
- La adopción de decisiones de tipo presupuestario debería estar ligada con la planificación estratégica y a veces no lo está.
- Es necesario reflexionar sobre la existencia de determinados obstáculos que dificultan la planificación estratégica, entre los que cabe destacar los siguientes:
 - Las limitaciones de tipo presupuestario no dejan grados de libertad para la implantación de los objetivos estratégicos, cuando han sido definidos.
 - Falta de experiencia y formación en gestión de los equipos rectorales de las universidades y de los equipos directivos de los centros.
 - Los procesos de toma de decisiones colegiadas por los distintos órganos dificultan la implantación de objetivos estratégicos.
 - La duración en el cargo de los equipos rectorales o directivos es temporal y eso condiciona la implantación de objetivos estratégicos.

III. Implicación y participación de PDI, PAS y estudiantes en la definición e implantación de la Estrategia.

¿Quiénes son los protagonistas en la implantación de la estrategia? No es posible considerar que la estrategia ha sido implantada si no se alcanzan los siguientes hitos:

- Existe un conocimiento de la estrategia por todos los colectivos que forman parte de la universidad.
- Dichos colectivos asumen un papel protagonista en la ejecución de dicha estrategia, cada uno en su nivel.
- Existe incentivo al logro de los objetivos.

En cambio, en la realidad, las diferenciadas fases de definición, implantación y ejecución de la estrategia están limitadas en general a un grupo de pocas personas en torno al equipo rectoral, lo que posiblemente provoca, en general, la falta de implicación y participación en la consecución de los objetivos de los colectivos más numerosos, PDI, PAS y estudiantes.

Aunque en algunos casos hay definidas políticas de incentivos, no parecen estar relacionadas con el cumplimiento de los objetivos o, al menos, no permiten la implicación de todos los colectivos. Salta a la vista que dicha política de incentivos debe de tener orígenes ajenos a la planificación estratégica, si efectivamente esta está ligada a unos pocos miembros de la universidad.

IV. Metodología y modelos de gestión:

En este último bloque evaluativo, se determinaba el conocimiento y la penetración del Cuadro de Mando Integral (balanced scorecard) o metodologías de planificación estratégica equivalentes generalmente adoptadas por muchos centros y universidades.

En todas las universidades se ha definido en mayor o menor medida ese sistema de indicadores, suministrado en cada caso por las unidades funcionales de inteligencia institucional. Muy posiblemente, la preparación y tratamiento de los datos se deba a los distintos requerimientos exteriores (servicios ministeriales, agencias de calidad, rankings universitarios) y el hecho de haberse generado por motivos ajenos al planteamiento estratégico haya podido contaminar en su raíz el aprovechamiento que se haga de los mismos desde la propia institución.

Queda, pues, el reto de formular una metodología para el mejor aprovechamiento de los mismos, sobre la que deben primar factores de simplificación.

V. Cuadro de Mando Integral.

Si los bloques anteriores tienen un sentido más escrutador de la realidad existente, este último tenía por objeto cuestiones más exploratorias. A partir del análisis de los ingredientes clásicos del Cuadro de Mando Integral en sus cuatro perspectivas, el estudio realizado trata de determinar aspectos claves para el análisis, que se plantean en términos básicos para investigaciones posteriores y se exponen de forma breve por imperativos del formato:

- ¿Quién es el cliente principal de la universidad?

El cliente principal de la universidad es la sociedad, pero dentro de ella los alumnos son el colectivo más importante a quien satisfacer.

- ¿Existen indicadores para el control de los objetivos habitualmente adoptados? ¿Son demasiados?



En general, las universidades tienen definidos los indicadores asociados a todos los objetivos (estratégicos o intermedios), si bien en algunos casos falla la definición de estándares a cumplir. Asimismo la sensación general es que existen demasiados indicadores, en gran parte debido a la existencia simultánea de diversos procesos, en su mayor parte externos, que exigen la implementación de los mismos.

- ¿Cuáles son los aspectos más importantes a considerar como objetivos estratégicos para una universidad en la actualidad?

Se presenta una lista no ordenada de los posibles:

- Tasas de resultados académicos de los estudiantes.
 - Empleabilidad de los estudiantes.
 - Grado de satisfacción de los estudiantes.
 - Cultura y clima laboral de los empleados (PDI y PAS).
 - Calidad de la docencia.
 - Financiación de la investigación.
 - Internacionalización.
 - Mejorar el posicionamiento en los rankings.
- ¿Cuáles son los activos intangibles que considera más importantes para una universidad en la actualidad?

Probablemente la respuesta esté entre los siguientes:

- Talento.
- Vocación de servicio.
- Liderazgo de los directivos.
- Reputación externa (Prestigio)
- Reputación interna.
- Imagen.
- Motivación del personal.
- Formación en valores de los estudiantes.
- Sentimiento de pertenencia de los estudiantes y los egresados.
- Innovación Educativa.
- Calidad.
- Capital humano.
- Conocimiento (creación y divulgación).
- Interrelación institucional con la sociedad.
- Interrelación empresarial con la sociedad.

Conclusiones

El previsible incremento en el papel que la evaluación institucional va a desarrollar en los próximos años debe apoyarse en la definitiva adopción de metodologías de gestión que permitan el control y ejecución de líneas estratégicas apoyadas en el análisis de los datos facilitados por los distintos sistemas de inteligencia institucional.



El reto asumido debe resolverse partiendo en primer lugar de las experiencias recogidas durante estos años, analizando las dificultades sucedidas fundamentalmente en el nivel de la implantación de la estrategia, esto es, encontrando los motivos por los que no siempre existe una relación directa entre las actuaciones concretas adoptadas y los intrincados listados de indicadores inmanejables que entre todos hemos contruidos pero que habitualmente resultan “no” manejados por los equipos rectorales y directivos.

Con vista en el futuro y no en el pasado, sería necesario encontrar una metodología que permita concentrar en determinados parámetros la información que deben resolver los cuadros directivos de la universidad. Se tratan de exponer en esta comunicación.

Asimismo, el creciente valor aceptado para los activos intangibles en cualquier organización empresarial debe tener un reflejo en nuestro sistema universitario. Estos intangibles, tanto en términos de definición conceptual como en términos relacionales causa-efecto, deben incorporarse de forma protagonista a la evaluación institucional. En la comunicación se ha presentado una especificación de aquellos que se consideran trascendentales para nuestro tema.

Bibliografía

Cabero Almenara e Infante Moro (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. EDUTEC. Revista Electrónica de Tecnología Educativa.

Baez Pérez de Tudela (2007). Investigación cualitativa. ESIC.

Rabadán Anta y Ato García (2003). Técnicas cualitativas para investigación de mercados. Ediciones Pirámide.
UNED. Master en Investigación de Mercados y Estadística Aplicada a la Empresa. Tomo II. Fundación UNED.

Sanchidrián Pardo, María Rosa (2011). Los intangibles como factor de calidad de las universidades: una propuesta de indicadores para su reconocimiento. Tesis doctoral. UNED.

Martín Casero, David (2010). Modelo de aplicación del cuadro de mando integral para la optimización de la gestión estratégica de una institución universitaria pública en España. Tesis Doctoral. UPM

Cuestiones y/o consideraciones para el debate

A lo largo de esta propuesta se han planteado ya numerosas cuestiones para el debate entre expertos de gestión y política universitaria. Sin ánimo de resultar molestos con la reiteración, se plantean dos cuestiones principales para el debate:



- Es lógico adoptar decisiones a partir de un número inmanejable de indicadores.
¿Cuántos y cuáles resultan óptimos?
- ¿Es posible la estimación de activos intangibles en la universidad?

Extensión mínima total del texto completo: 12.500
caracteres con espacios.

Extensión máxima total del texto completo: 15.000
caracteres con espacios.

Extensión del apartado de Resumen (incluido dentro del
texto completo): entre 500 y 700 caracteres con espacios.