

# PROPUESTA DE BALANCE SCORECARD PARA EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.

Andrea Baigen Pablo (10)  
Laura Fabiola Guillén Rodríguez (11)  
José de Jesús Peinado Camacho (12)  
Instituto Politécnico Nacional - ESCA Santo Tomás

## ABSTRACT

The present paper has as purpose shows an offer of Balanced Scorecard (BSC) for the Center of Investigation and Teaching Economic, A.C. (CIDE), as management tool that allows it to visualize at all time the strategy of the organization, the scope achieved in the fulfillment of its strategic objectives and with it to advance towards the attainment of his its vision.

The offer here presented developed in four big stages: 1) the establishment of the strategic position of the CIDE (identification and alignment of vision, mission, strategic objectives and stakeholders), 2) the design of the strategic map, 3) the design of the BSC and Impact Matrix and 4) the analysis of the obtained results.

The above mentioned offer, it becomes extremely important for the CIDE, especially because a Strategic Program has established for the period 2004-2009 whose scope is more feasible with a management tool as this one, especially, because it offers in order that the Center detects opportunely the need to restate strategies and with it to modify its strategic positioning.

**KEY WORDS:** Balanced Scorecard, Impacts Matrix, Strategic Positioning, Strategic Map, CIDE.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad mostrar una propuesta de Balanced Scorecard (BSC) para el Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (CIDE), como herramienta de gestión que le permita visualizar en todo momento la estrategia de la organización, el alcance logrado en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y con ello avanzar hacia la consecución de su visión.

La propuesta aquí presentada se desarrolló en cuatro grandes etapas: 1) el establecimiento de la posición estratégica del CIDE (identificación y alineación de visión, misión, objetivos estratégicos y grupos de interés), 2) el diseño del mapa estratégico, 3) el diseño del BSC y Matriz de Impacto y 4) el análisis de los resultados obtenidos.

Dicha propuesta, se torna sumamente importante para el CIDE, sobre todo porque ha establecido un Programa Estratégico para el periodo 2004-2009 cuyo alcance es más factible si se cuenta con una herramienta de gestión como esta, sobre todo, porque se trata de una propuesta para que el Centro detecte oportunamente la necesidad de replantear estrategias y con ello modificar su posicionamiento estratégico.

**PALABRAS CLAVE:** Balanced Scorecard, Matriz de Impactos, Posicionamiento Estratégico, Mapa Estratégico, CIDE.

(10) Licenciada en Contaduría Pública por la ESCA TEPEPAN-IPN, actualmente es estudiante de la Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración Pública de la Sección de Estudios de Posgrado de la ESCA SANTO TOMÁS DEL I.P.N.

(11) Licenciada en Administración Industrial con especialidad en productividad y calidad por la UPIICSA-IPN, actualmente es estudiante de la Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración Pública de la Sección de Estudios de Posgrado de la ESCA SANTO TOMÁS.

(12) Estudiante de la Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración Pública de la SEPI, ESCA Santo Tomás.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento de trabajo hace una propuesta de Balanced Scorecard (BSC) para el Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (CIDE), con la finalidad de que se traduzca en una herramienta útil de gestión para la institución, sobre todo, porque son muchos los retos a los que se enfrenta.

El CIDE es un centro de investigación y educación superior especializado en ciencias sociales, orientado por estándares internacionales de calidad y financiado con recursos públicos.

El objetivo central del CIDE es contribuir al desarrollo del país a través de la generación de conocimiento riguroso y relevante, así como de la formación de una nueva generación de líderes capaces de desempeñarse con creatividad y responsabilidad en un mundo abierto y competitivo. En mayo de 2004 cambiaron las autoridades del CIDE quienes iniciaron su gestión con un amplio proceso de revisión y diagnóstico de todos los aspectos concernientes al Centro (aspectos tanto académicos como administrativos). Los resultados del diagnóstico permitieron realizar el Plan Institucional de Mediano Plazo y el Programa Estratégico 2004-2009. El eje central de ambos documentos fue establecer el rumbo que tomaría la institución en dicho periodo a través del establecimiento de sus objetivos estratégicos y algunas de las estrategias para lograrlos (CIDE, 2006).

Los objetivos planteados fueron (CIDE, 2006):

1. Consolidar la calidad de la investigación medida a través de estándares externos.
2. Alimentar el debate público y la toma de decisiones estratégicas en los temas de su competencia.
3. Modernizar y perfeccionar diversos procesos institucionales.
4. Diversificar las fuentes de financiamiento e incrementar los niveles de autosuficiencia presupuestal.
5. Formar recursos humanos de alta calidad a partir de un universo lo más amplio y diverso posible en términos socioeconómicos y geográficos.

En este estado de cosas, es como proponemos a dicha institución la adopción del BSC como una herramienta de gestión que permita visualizar en todo momento el alcance logrado en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y con ello avanzar hacia la consecución de su visión.

El BSC es una herramienta de control sumamente atractiva, sobre todo, porque al aplicarse adecuadamente puede transformarse en una herramienta de gestión sumamente útil, ya que permite observar en todo momento el cumplimiento de los objetivos estratégicos planeados.

Los principios y conceptos básicos del BSC fueron expuestos por primera vez en 1992 por David Norton y Robert Kaplan en el Harvard Business Review, sin embargo fue hasta 1996 cuando se profundizó en el tema ya que fue publicado el libro denominado Balance Scorecard, presentado por los mismos autores. Desde entonces la literatura en la materia se ha venido enriqueciendo y cada vez más organizaciones han ido adoptando dicha herramienta en su gestión.

Un dato importante en este sentido es que las instituciones que con mayor frecuencia utilizan el BSC son los hospitales (públicos y privados).

Así pues, el presente trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta de BSC para el CIDE.

## MÉTODOS Y MATERIALES

Partiendo del objetivo señalado en la introducción de "presentar una propuesta de BSC para el CIDE" que le sirviera a éste como herramienta de gestión, el equipo procedió a la elaboración del modelo de BSC, para ello se recurrió al Informe de Rendición de Cuentas de los años 2000-2006, de donde se obtuvo la información necesaria para desarrollar la propuesta, se recurrió a la técnica de lluvia de ideas y se procedió a la estructuración de dicha propuesta tal y como se describe a continuación.

En primer lugar se identificaron la misión y visión del Centro:

### Misión

La misión del CIDE es enriquecer el acervo de capital intelectual y humano del país en núcleos clave de las ciencias sociales a través de:

Investigación que contribuya al avance del conocimiento científico;

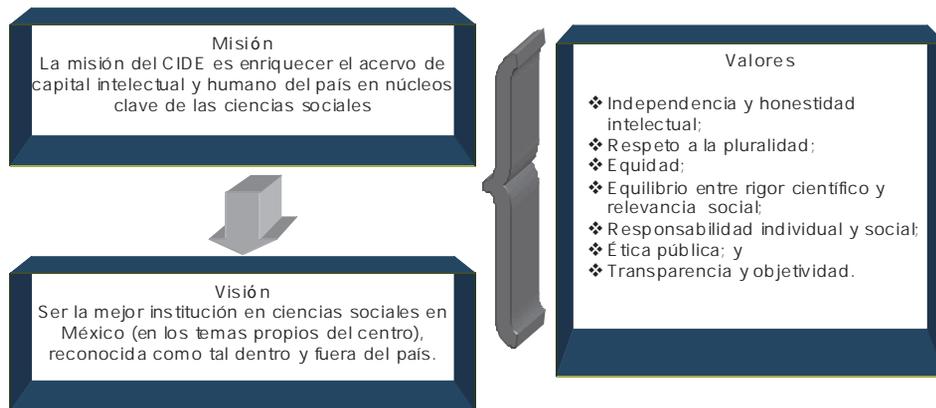
Programas de licenciatura y postgrado de alta calidad para la formación meritocrática de profesionales capaces de asumir posiciones directivas; y

Generación de conocimiento socialmente útil que permita mejorar la toma de decisiones de actores estratégicos en temas clave de la agenda pública mediante acciones de vinculación y difusión.

## Visión

La visión del CIDE es **ser la mejor institución en ciencias sociales en México (en los temas propios del centro), reconocida como tal dentro y fuera del país**. Teniendo en cuenta, en todo momento, el apego a los valores de la institución, brindándole a los estudiantes e investigadores programas académicos de excelencia y publicaciones científicas de calidad en distintas disciplinas de las ciencias sociales. Una vez estudiadas la misión y la visión se elaboró la alineación estratégica que incluye también los valores con los que se dirige el CIDE:

Figura 1. Alineación estratégica



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente a la determinación de la alineación estratégica se definió los grupos de interés del centro (stakeholders), es decir, aquellos con quienes intercambia recursos y que se benefician del funcionamiento exitoso del Centro. Estos grupos de interés identificados se analizan mediante un cuadro, con formato específico que respondiendo a una pregunta, es posible plantear los objetivos estratégicos (1). A continuación se muestra el análisis realizado.

(1) En este caso, el CIDE tenía ya establecidos sus objetivos estratégicos, sin embargo consideramos de suma importancia identificar a que grupos de interés estaban dirigidos, lo cual permitió desarrollar, creemos, adecuadamente el mapa estratégico.

Grupos de interés	¿Qué esperan recibir?	Objetivo estratégico
Comunidad Académica, CONACYT y Consejo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación de calidad realizada con rigor científico y de relevancia social.</li> <li>Acceso a las investigaciones que se han realizado.</li> </ul>	Consolidar la calidad de la investigación medida a través de estándares externos.
Alumnos y Sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelencia académica.</li> <li>Profesorado de alto nivel.</li> <li>Herramientas e infraestructura adecuada para la formación académica.</li> <li>Profesionistas de alto nivel académico y compromiso social.</li> </ul>	Formar recursos humanos de alta calidad a partir de un universo lo más amplio y diverso posible en términos socioeconómicos y geográficos.

Continua (2)...

Grupos de interés	¿Qué esperan recibir?	Objetivo estratégico
Estado, Sociedad y Comunidad Académica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>§Investigación de calidad realizada con rigor científico y de relevancia social.</li> <li>§Divulgación crítica y objetiva de la realidad.</li> <li>§Generación de conocimiento socialmente útil.</li> <li>§Espacios para el debate y la discusión.</li> </ul>	Alimentar el debate público y la toma de decisiones estratégicas en los temas de su competencia.
Estado, Sociedad y Comunidad CIDE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>§Calidad y oportunidad en los servicios internos y externos.</li> </ul>	Modernizar y perfeccionar los procesos institucionales.

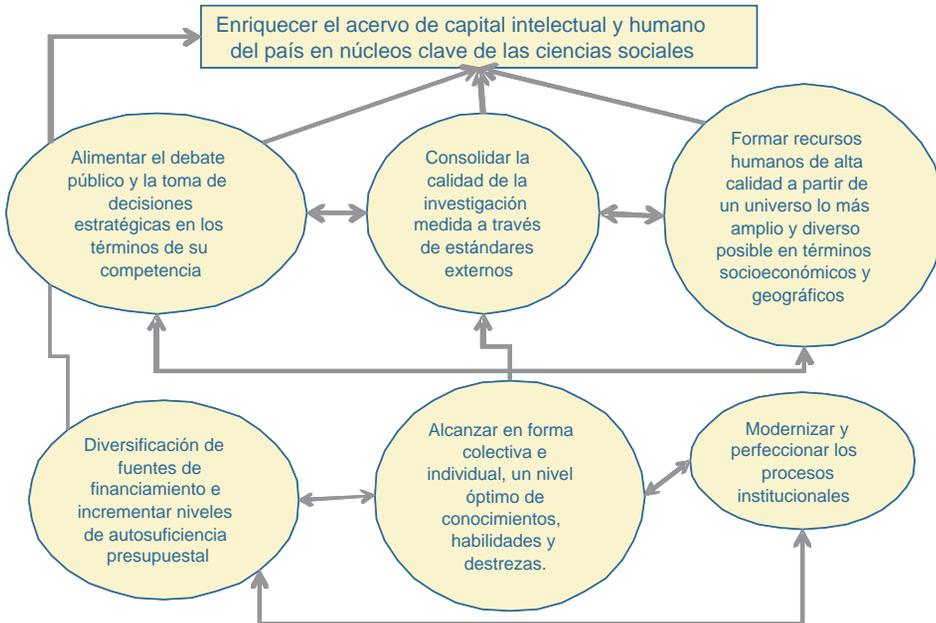
Continua (3)...

Grupos de interés	¿Qué esperan recibir?	Objetivo estratégico
Consejo Directivo, Dirección General y Estado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>§Incremento en la captación de recursos para la satisfacción plena de las necesidades del CIDE.</li> </ul>	Diversificar las fuentes de financiamiento e incrementar los niveles de autosuficiencia presupuestal.
Personal Académico y Administrativo, Dirección General.	<ul style="list-style-type: none"> <li>§Capacitación mediante talleres, cursos, diplomados, etc.</li> <li>§Oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional.</li> <li>§Maximización del uso de sistemas de información.</li> </ul>	Alcanzar en forma colectiva e individual, un nivel óptimo de conocimientos, habilidades y destrezas.

El anterior cuadro nos permitió identificar claramente las perspectivas sobre las que se elaboraría el BSC y el orden de las mismas: 1) perspectiva de servicio, 2) perspectiva financiera, 3) perspectiva de procesos y 4) perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Como resultado del análisis realizado a los grupos de interés, se construyó el posicionamiento estratégico en donde los objetivos estratégicos se encuentran vinculados y es visible como estos tienen influencia entre sí para el logro de la misión del centro.

Figura 2. Posicionamiento Estratégico CIDE.



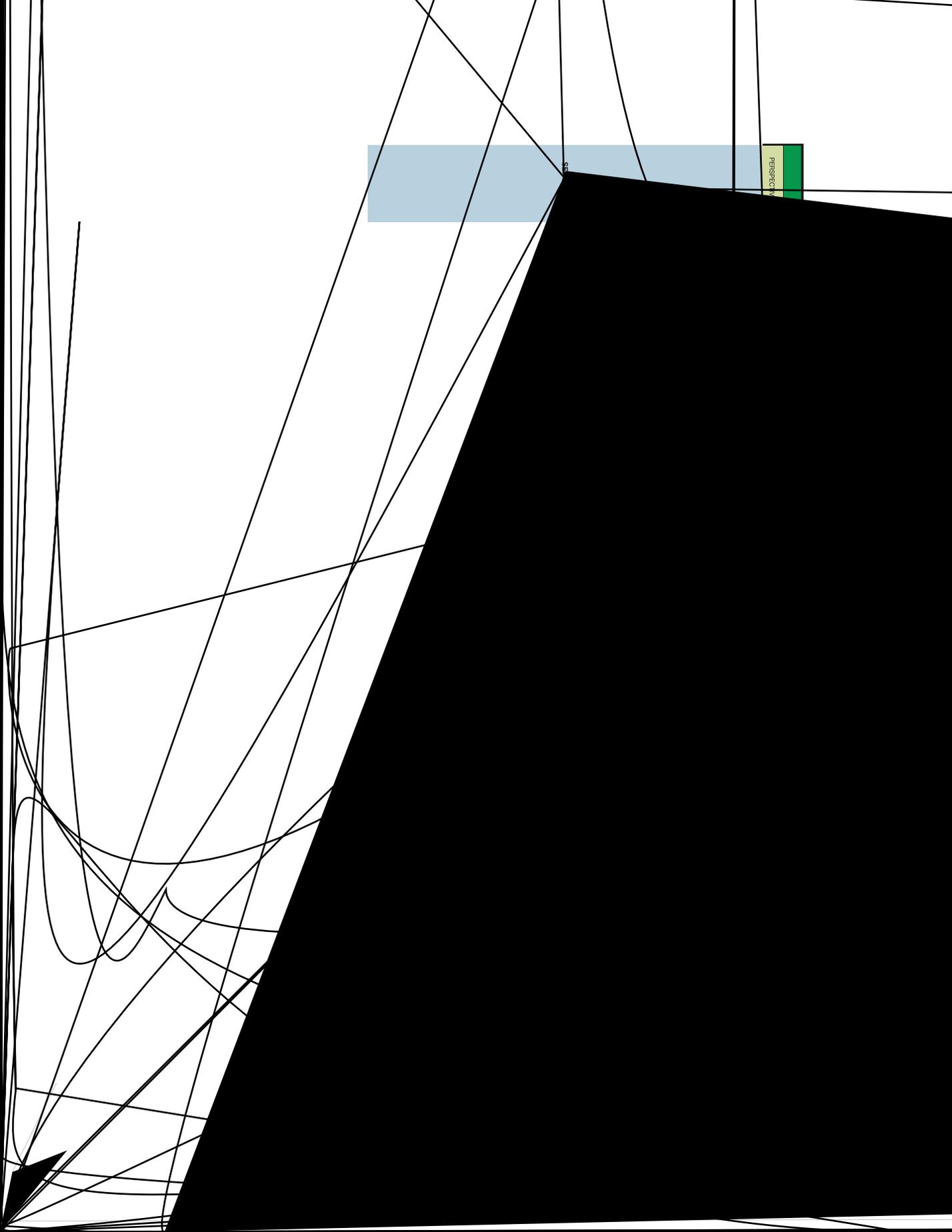
Fuente: Elaboración propia



Por otro lado, es necesario comentar que el CIDE ya tenía establecidos, varios de los indicadores utilizados en el BSC. Sin embargo, nos parece que el merito de este trabajo estriba en la estructuración de la información en una sola herramienta de gestión, que permite visualizar de una sola vez hacia donde se dirige la organización, como lo está logrando y que permite la toma de decisiones; en el establecimiento de las relaciones causales entre objetivos; en la alineación de la misión con la visión y los valores; en la identificación de los grupos de interés y que objetivos están relacionados con éstos; en la redefinición y/o reestructuración de indicadores y fórmulas para clarificarlos y que midieran lo que realmente se requiere medir. En resumen, en la estructuración y sistematización de información que se encontraba aislada. A continuación, se muestran el BSC propuesto con la matriz de impacto respectiva.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FACTOR CLAVE ESTRATÉGICO	INDICADOR	BASE	FÓRMULA	META 2009
Perspectiva Financiera	Objetivo 1	Mantener e incrementar las				
	Objetivo 2					
	Objetivo 3					
	Objetivo 4					
	Objetivo 5					
	Objetivo 6					
	Objetivo 7					
	Objetivo 8					
	Objetivo 9					
	Objetivo 10					

Fuente: Elaboración propia



PERSPECTIVE

## ANÁLISIS Y RESULTADOS

En la sección anterior de este trabajo comentábamos que para conocer el logro o avance en las metas se proponía darles seguimiento a través de la matriz de impactos (Figura 5). Esta consiste en una matriz de 6 columnas donde se podrán ir registrando los resultados obtenidos por indicador año con año e incluso los resultados parciales obtenidos.

Además cuenta con un sistema de semáforos diseñado de la siguiente manera:

 Este color es utilizado cuando la meta es alcanzada, sobrepasada o cuando los resultados logrados muestran un avance significativo continuo y consistente hacia el logro de la misma (no se muestran retrocesos).

 Este color es utilizado cuando no se han alcanzado los resultados previstos, pero hay un avance hacia el logro de los mismos, aunque estos no se hayan mantenido de manera constante y continuada. También se utiliza cuando una vez alcanzada la misma se obtuvo un retroceso en la misma, sin que dicho retroceso sea alarmante.

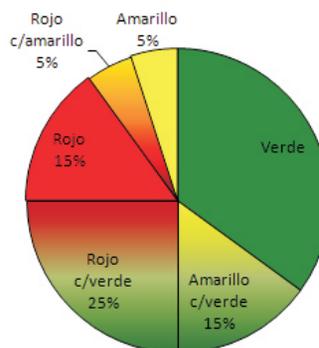
 Este color es utilizado cuando no se han alcanzado los resultados previstos, hay avance mínimo o nulo en el alcance de éstos. También se utiliza cuando una vez alcanzada la meta se obtuvo en otro periodo un retroceso fuerte, alarmante.

En consecuencia con lo anterior, se revisaron los resultados y se asignó el color a cada uno de ellos. Consideramos que la matriz de impacto es muy visual, lo que permite cumplir con los propósitos para los que se diseñó:

1. Visualizar, en que medida están siendo exitosas las estrategias diseñadas, en que medida dichas estrategias siguen vigentes o han dejado de responder a las necesidades, en que medida se agotó una estrategia y una vez utilizada ya no es posible seguir obteniendo resultados con ella.
2. Pulsar donde se encuentran las desviaciones.
3. Proponer nuevas estrategias o rediseñar las ya existentes para redirigir los esfuerzos.

El análisis de los resultados lo hacemos considerando lo anterior y se muestra en la siguiente gráfica (Figura 6)

Figura 6. Resultados de los indicadores por color de semáforo o combinación de ellos.



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica anterior muestra que los avances del CIDE han sido muchos, prueba de ello es la sumatoria de semáforos en verde o cuando menos en amarillo que reflejan el 50% de los indicadores.

En el caso de los rojos y las combinaciones que se han presentado a lo largo de los tres años con los que se cuentan resultados, la sumatoria también es del 50%. El CIDE, ahora se encuentra pues, a la mitad del camino de lo planeado tanto en el logro de metas como en el periodo de la actual administración.

Lo más interesante del análisis es ver que está pasando con los indicadores que se encuentran totalmente en rojo, o alguna combinación con ello. El análisis se hará por perspectiva e indicador.

### *Perspectiva de servicio*

El primero de los casos es el de los profesores con carga docente. Aquí el nivel se encuentra muy bajo en 2006, debido a que al momento de registrar la información solo se contaba con la información al primer semestre del año.

En otros indicadores como los índices de eficiencia terminal, de egresados y de titulación si hay señales de alarma, sobre todo en lo que refiere al alcance de metas a nivel de maestría, donde se puede observar que no se ha logrado superar el 50% de cumplimiento en los tres años analizados. Por tanto, es evidente la necesidad de replantear la estrategia seguida hasta el momento para elevar estos índices. Es importante, que al rediseñar dicha estrategia se sea muy creativo con la finalidad de no perder la excelencia académica de las maestrías al tratar de elevar los números.

### *Perspectiva financiera*

En cuanto al índice de autosuficiencia que se encuentra en rojo en el 2006, es necesario precisar que, a pesar de, tener una baja significativa con respecto al año anterior, si tiene un avance significativo en relación con el año base. La baja se debe a que en el 2005, el CIDE tuvo ingresos propios no esperados, por la venta de mobiliario y equipo, básicamente. En este caso vemos, como la estrategia diseñada (campana de procuración de fondos) está dando resultados.

En el caso del indicador relacionado a la puesta en marcha del programa de educación continua a distancia, en marzo de este año, se ha dado el primer gran logro, al lanzar el primer diplomado a distancia. Sin embargo, lo anterior no da para considerarlo, siquiera en amarillo.

### *Perspectiva de procesos internos*

En cuanto al indicador relacionado con la integración de sistemas de información en el año 2006 se hicieron palpables los primeros resultados al tenerse integrados el 50% de los sistemas de información del CIDE, bases de información y demás elementos de información.

El cuanto a la certificación de procesos internos (procesos de apoyo a los procesos claves de la organización, como reinscripciones, educación continua, etc.) no ha logrado un solo avance en los años anteriores en número absolutos (procesos certificados), sin embargo, si se han emprendido diferentes acciones que están allanando el camino hacia la consecución de la meta. Por ejemplo, el Programa de Mejora Continua en el cual si se ha tenido alcances, está enfocado a mejorar todos los procesos y especialmente aquellos como candidatos a la certificación.

### *Perspectiva de crecimiento y desarrollo*

En esta perspectiva, no se ha podido registrar los resultados en cuanto al índice de capacitación, por ello permanece en rojo. Lo anterior no quiere decir que no se haya capacitado, sino que no se cuenta con la información detallada para poder obtener el avance en la meta. La propuesta es que al ser adoptado el BSC, los resultados se registren para poder valorar los alcances.

Así, el análisis realizado a partir del BSC y su respectiva Matriz de Impactos, permiten demostrar la utilidad en la gestión de la esta herramienta.

## **CONCLUSIONES**

Las conclusiones a que llegamos con el presente trabajo se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Es evidente que se trata de una propuesta y que su implementación requerirá del compromiso de toda la organización, lo que implica el alinear los esfuerzos de todas y cada una de las diferentes áreas del CIDE.

Asimismo, dicha propuesta debiera ser enriquecida por varios miembros de la organización, por ejemplo, el caso de la Oficina de Vinculación y Desarrollo del CIDE, quien tiene a su cargo la campana de procuración de fondos o de la Secretaría Académica, Coordinaciones de Programa y la Coordinación General de Docencia, que debieran redefinir la estrategia planteada para incrementar los números en cuanto eficiencia terminal, titulación y egreso. Dicho enriquecimiento, contribuirá, a que el BSC se transforme en una verdadera herramienta de gestión para el CIDE.

- Es importante señalar, que lo anterior, implica cierto esfuerzo y tiempo, así es conveniente tener un programa de trabajo bien definido.
- Por otro lado, el que el BSC se convierta en la verdadera herramienta de gestión que se requiere, para hacer frente a los retos que tiene el CIDE, es necesario, además, que se analicen con cuidado los resultados que la matriz de impactos vaya arrojando, sobre todo porque de ello depende la redefinición de estrategias. La realización de la presente propuesta nos deja la enseñanza de que una organización que tiene bien definido su posicionamiento estratégico no tiene ningún problema en rediseñar cuantas veces sea necesaria las estrategias a seguir, para obtener los resultados deseados.

El CIDE como cualquier organización se enfrenta a muchos retos que de alguna manera u otra condicionan su funcionamiento, por ello creemos que está es una propuesta que cuenta con los elementos necesarios para su adopción y llegar a traducirse en una de sus más valiosas herramientas de gestión.

## BIBLIOGRAFÍA

⌘ Kaplan, Robert. Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard. USA. Harvard Business School Press (1996).

⌘ Kaplan, Robert. The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. USA. Harvard Business School Press (2001).

⌘ Rivas Tovar, Luis Arturo. Dirección Estratégica y Procesos Organizacionales. Nuevos Modelos Para El Siglo XXI (2006).

⌘ CIDE (2006). Informe de Rendición de Cuentas 2000-2006.

⌘ Anza Calderón, Miguel Ángel (2005). Alineación del Plan Estratégico con Tableros de Control (BSC) y su relación con ISO 9001: 2000 (Taller No. 5). INLAC.