

**Universidad de Costa Rica
Sistemas de Estudios de Posgrado
Posgrado en Administración y Dirección de Empresas énfasis en Gerencia**

Propuesta de Diseño para la implementación del Cuadro de Mando Integral como una herramienta del Programa de Mejora Continua de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

**María Isabel Martínez Fonseca
A 57299**

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2008**

DEDICATORIA

Al concluir esta etapa, quiero agradecerles a Dios y la Virgen por haberme dado la oportunidad de alcanzar esta meta y le dedico este trabajo a Mita, por todo el amor y apoyo que me ha dado a través de mi vida.

A mis hermanas, amigas y a mi “amigo especial” que muchas veces dejé de lado por dedicarle tiempo al estudio.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a don Roberto Guillén por su apoyo y colaboración durante el tiempo que he estado en la Maestría. A los profesores: MBA Carlos Murillo quien sin conocerme anteriormente me brindó su valioso aporte y criterio profesional para desarrollar esta propuesta; así como al MBA Roque Rodríguez por su guía profesional y consejos, los cuales fueron de gran ayuda para el desarrollo de este trabajo.

HOJA DE APROBACIÓN

El presente trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar el grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero
Director

M.BA. Roque Rodríguez
Coordinador

M.B.A. Carlos Murillo
Profesor Guía

Lic. Roberto Guillén Pacheco
Contraparte de la empresa

María Isabel Martínez Fonseca
Estudiante

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
RESUMEN.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I.....	16
MARCO CONCEPTUAL MEJORA CONTINUA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	16
1.1 Conceptualización mejoramiento continuo:.....	16
1.1.2 Antecedentes:.....	17
1.1.3 Definiciones:.....	17
1.1.4 Premios a la calidad.....	18
1.1.5 Premio Malcom Baldrige a la calidad.....	19
1.1.6 Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica.....	20
1.1.7 Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica.....	21
1.2 Sistema de gestión estratégica.....	22
1.2.1 Administración Estratégica.....	22
1.2.2 Planificación Estratégica:.....	23
1.3 Conceptualización del Cuadro de Mando Integral:.....	23
1.3.1 Antecedentes.....	23
1.3.2 Definición:.....	25
1.3.3 Finalidad de la utilización de la herramienta.....	25
1.3.4 Perspectiva financiera.....	26
1.3.5 Perspectiva de clientes.....	27
1.3.6 Perspectiva de procesos internos.....	27
1.3.7. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	28
1.4 El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica.....	28
1.5 El Cuadro de Mando Integral en organizaciones no lucrativas.....	29
1.6 El proceso de creación e implementación de un “Cuadro de Mando Integral”.....	31
1.7 Metodología del Cuadro de Mando Integral a utilizar:.....	36
1.8 Importancia de la utilización de indicadores.....	36

CAPÍTULO II.....	38
ANTECEDENTES DE FUNDEVI.....	38
2.1 Reseña Histórica de FUNDEVI.....	38
2.2 Marco estratégico:.....	40
2.2.1 Misión:.....	40
2.2.2 Visión:.....	40
2.2.3 Principios.....	41
2.2.4 Objetivos estratégicos:.....	41
2.2.5 Valores.....	42
2.2.6 Políticas.....	43
2.3 Estructura Organizacional.....	44
2.4 Servicios que presta.....	47
2.5 Descripción de la competencia.....	48
2.6 Situación actual en relación a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral....	50
2.6.1 Perspectiva financiera.....	50
2.6.2 Perspectiva de clientes.....	51
2.6.3 Perspectiva de procesos internos.....	51
2.6.4 Perspectiva de formación y crecimiento.....	52
CAPÍTULO III.....	53
ÁNÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL.....	53
3.1 Análisis de las perspectivas definidas en el Cuadro de Mando Integral y en el Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias.....	54
3.1.1 Perspectiva financiera.....	59
3.1.2 Perspectiva del cliente.....	62
3.1.3 Perspectiva de procesos internos.....	67
3.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:.....	69
3.1.5 Liderazgo y planificación estratégica:.....	72
3.1.6 Ambiente.....	74
3.2 Confirmar la Visión.....	75
3.3 Análisis FODA de FUNDEVI.....	77
3.3.1 Fortalezas.....	77
3.3.2 Oportunidades:.....	78
3.3.3 Debilidades:.....	78
3.3.4 Amenazas:.....	79
CAPÍTULO IV.....	82
PROPUESTA DE IMPLANTACION DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL...82	
4.1 Definición de los objetivos estratégicos.....	83
4.2 Mapa de enlaces causas y efectos.....	87
4.3 Desarrollo de indicadores.....	91

4.4 Establecimiento del Cuadro de Mando Integral.....	99
4.5 Plan de acción para implantar el “Cuadro de Mando Integral”.....	100
4.5.1 Control de indicadores.....	100
4.5.2 Capacitación en uso de la metodología del CMI.....	100
4.5.3 Utilización de “Programa a la Excelencia”.....	101
4.5.4 Comunicación de estrategia a todo el personal.....	101
4.5.5 Utilización de propuesta de Norton y Kaplan para la implantación.....	101
4.5.6 Perspectiva financiera.....	102
4.5.7 Perspectiva del cliente:.....	104
4.5.8 Perspectiva de procesos internos.....	106
4.5.9 Otra perspectiva adicional.....	110
4.6 Continuidad del “Cuadro de Mando Integral”.....	115
CONCLUSIONES.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	118
Anexos.....	120

RESUMEN

Martínez Fonseca María Isabel

Propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como una herramienta del Programa de Mejora Continua de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI).

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. San José, Costa Rica.: I. Martínez F., 2008

El objetivo general del presente trabajo de práctica profesional, es diseñar una propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral como una herramienta del Programa de Mejora Continua de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI). Esto debido a que el Cuadro de Mando Integral o (Balanced Scorecard) desarrollado por Robert Kaplan de Harvard, ha demostrado ser una herramienta ampliamente utilizada que esta tomando mucho auge para medir el desempeño de la empresa, porque enlaza la visión, misión y la estrategia, que puede ser utilizado no solo en empresas productivas, sino que en cualquier tipo de organización ya sea pública o privada, con fin de lucro o si él.

FUNDEVI es un ente privado de utilidad pública, sin fin de lucro, creado con el objeto de apoyar a la Universidad de Costa Rica a realizar actividades investigativas y de prestación de servicios científicos y tecnológicos, la cual se dedica a proveer servicios de gestión administrativa, financiera, contable; para los proyectos que desarrollan las unidades académicas universitarias y otras instancias nacionales e internacionales; los cuales suman más de 2150 proyectos ejecutados y recursos administrandos en el 2007 por más US\$16 millones.

El trabajo se centra en analizar el estado actual de FUNDEVI, para contar con una visión más amplia y detallada de la situación actual de la organización, para lo cual se analizan las cuatro perspectivas del CMI: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; así como las seis categorías que incluyen el Programa de excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica: liderazgo y planificación

estratégica, satisfacción del cliente, procesos, innovación y tecnología, recursos humanos y ambiente. Lo anterior, con el fin de conocer su situación actual y contar con información para planificar las acciones necesarias, para desarrollar una propuesta para implementar la metodología del CMI, en el proceso de mejora continua que se lleva a cabo en la Fundación, la cual es el objetivo de la presente propuesta.

Como conclusiones, se puede afirmar que FUNDEVI está preparada para comenzar a implementar el CMI, se cuenta con una cultura apropiada para la implementación de la propuesta, que el personal ha alcanzado una madurez para trabajar en equipo, con base en el programa de mejora continua que desarrollan, se cuenta con el apoyo de la alta dirección que está muy involucrada y se ha comprometido con todo el proceso, en donde se ha definido el marco estratégico.

Asimismo, es importante tener en cuenta que en un proceso la comunicación fluida, tanto vertical como horizontalmente, son necesarios para alcanzar las metas propuestas; para lo cual, se deben establecer estrategias comunicativas y de divulgación, para que todos los niveles de la organización conozcan e interioricen la visión y los objetivos. El lograr que los resultados de este proceso sean positivos, depende mucho de las acciones que se tomen; es por ello, que una adecuada implementación será lo que marque la diferencia.

Palabras claves

CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA, PERSPECTIVAS, CATEGORÍAS, MARCO ESTRATÉGICO.

Director de la Investigación

MBA. Roque Rodríguez

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No 1. Análisis de Visión de FUNDEVI.....	76
Cuadro No 2. Propuesta de Indicadores.....	93
Cuadro No 3. Propuesta para Control de Indicadores.....	98
Cuadro No 4. Planes de Acción.....	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1 Distribución del Mercado de los Proyectos en las Fundaciones de las Universidades Estatales.....	49
Gráfico No. 2 Resultados del Análisis del Estado Actual de FUNDEVI.....	55
Gráfico No. 3 Evaluación del Desempeño de FUNDEVI.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1. Modelo del Cuadro de Mando Integral.....	24
Figura No 2. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral.....	30
Figura No 3. Organigrama de FUNDEVI al 2007.....	45
Figura No 4. Nueva Estructura Organizacional de FUNDEVI.....	46
Figura No 5. Modelo del CMI para la definición de objetivos aplicado a FUNDEVI.....	86
Figura No 6. Mapa Estratégico Cuadro de Mando Integral – FUNDEVI.....	90
Figura No 7. Modelo del CMI para indicadores.....	92
Figura No 8. Ejemplo causa- efectos.....	93
Figura No 9. Modelo Genérico de la Cadena de Valor del Proceso Interno.....	106

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CICR	Cámara de Industrias de Costa Rica
CMI	Cuadro de Mando Integral
EMCLPE	Equipo de Mejora Continua de Liderazgo y Planificación Estratégica
EMCECM	Equipo de Mejora Continua de Enfoque al Cliente y el Mercado
EMCP	Equipo de Mejora Continua de Procesos
EMCRH	Equipo de Mejora Continua de Recursos Humanos
EMCIT	Equipo de Mejora Continua de Innovación y Tecnología
EMCASO	Equipo de Mejora Continua de Ambiente y Salud Ocupacional
FUNDEVI	Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación
PE	Premio a la Excelencia
PECICR	Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica
UCR	Universidad de Costa Rica
UAFAP	Unidad de Apoyo en Formulación Administrativa de Proyectos
UGP	Unidad de Gestión de Proyectos

INTRODUCCIÓN

La necesidad de ser cada día más competitivo en un mundo globalizado donde para ser más eficiente y eficaz, el mejoramiento de los procesos constantes ayuda a lograr estas metas, son algunos de los motivos que han promovido el uso de herramientas como el “Cuadro de Mando Integrar”, desarrollado en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton, el cual ha demostrado ser un excelente instrumento para la toma de decisiones y el monitoreo del comportamiento de la empresa; así como para la verificación del cumplimiento de los objetivos y metas que permiten ofrecer una visión completa de la organización.

La Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI) es una organización sin fin de lucro, creada por la Universidad de Costa Rica (UCR), e inscrita por el Dr. Fernando Durán Ayanegui, de conformidad con la Ley de Fundaciones No. 5338, como ente privado de utilidad pública, con el objeto de apoyar a la Universidad de Costa Rica para realizar actividades de investigación y prestación de servicios científicos y tecnológicos. Se especializa en proveer los servicios de gestión administrativa, financiera y contable; de los recursos de proyectos de vínculo remunerado de las unidades académicas universitarias y de otras instancias nacionales e internacionales, los cuales suman más de 2150 proyectos ejecutados en forma confiable, eficiente y ágil.

Como parte de su estrategia de Mejora Continua, hace más de tres años inició un proceso mediante el “Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica”, con el fin de ser más competitiva y brindar más y mejores servicios a sus usuarios, proceso que ha comenzado a dar frutos, porque en el presente año obtuvo una: “Mención honorífica por mejora significativa en el desempeño”, del “Programa a la Excelencia”, entregada en el acto de premiación del “Premio a la Excelencia - 2007”.

Se define el “Cuadro de Mando Integral” como una herramienta que permite evaluar desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y por último formación y crecimiento, su aplicación puede ser muy beneficiosa en el proceso en donde se encuentra la Fundación.

En el desarrollar de este trabajo de práctica profesional titulado: **Propuesta de Diseño para la implementación del Cuadro de Mando Integral como una herramienta del Programa de Mejora Continua de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)**, se pretende brindar un documento que sirva de guía a la organización para continuar su proceso de mejora continua que utiliza una metodología más amplia la cual facilite la obtención de las metas fijadas en su marco estratégico.

El conocimiento adquirido en las diferentes áreas de la gerencia como estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresa de la Universidad de Costa Rica, la experiencia adquirida durante el proceso que ha desarrollado FUNDEVI y la información existente del “Cuadro de Mando Integral” son varios de los motivos para desarrollar este proyecto y seleccionar a la Fundación, para realizar el presente trabajo de práctica profesional.

El aporte de esta investigación es realizar una propuesta para integrar el proceso actual con el “Cuadro de Mando Integral”, reconociendo que es un proceso en donde se deben homologar herramientas y términos que logren el involucramiento de todo el personal, sin provocar resistencias o confusiones en la fusión de las metodología utilizadas.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta para integrar el proceso de mejora continua que desarrolla la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI) con la metodología del Cuadro de Mando Integral, con el fin de lograr un mayor impacto en todas sus áreas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir los conceptos y términos generales relacionados con un proceso de mejora continua y del “Cuadro de Mando Integral” más importantes, en una forma clara y concisa.
2. Describir la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación; así como su entorno y mercado en donde se desarrolla.
3. Analizar los avances logrados por la Fundación en el proceso de mejora, así como su marco estratégico actual, para analizar el estado real del proceso.
4. Proponer una metodología para implementar el modelo de “Cuadro de Mando Integral” en FUNDEVI.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL MEJORA CONTINUA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.1 Conceptualización mejoramiento continuo:

El ritmo del crecimiento de la economía mundial en donde ya no existen fronteras y la tecnología y el conocimiento reducen los tiempos de espera; así como los costos financieros; obliga a ser más competitivo y eficiente en el mundo de los negocios, en donde se observa como las alianzas estratégicas hacen que solo los mejores sean quienes triunfen y se mantengan en el mercado.

Las nuevas formas de negociar mediante bloques que aspiran a tener hegemonía: política, social, económica y legal, es el mundo donde las empresas modernas deben competir, por ello, hoy más que nunca resulta indispensable que se realicen los cambios necesarios; para mejorar: los procesos, calidad, productividad, satisfacción del cliente, tiempos de respuesta, ciclos y costos de productos entre otros. Por lo antes expuesto, los líderes de las empresas deben ser capaces de poder aplicar los fundamentos teóricos de la administración, al mismo tiempo que desarrollar habilidades gerenciales para hacer frente a estos retos, en donde: el conocimiento del entorno del sector donde operan, el negocio donde están, así como contar con una visión clara, son vitales para alcanzar las metas propuestas.

Una forma de lograr las transformaciones necesarias para llevar a cabo esta labor, es mediante procesos de mejoramiento continuo, en donde todos los colaboradores estén identificados con los objetivos de la empresa, y “*se hablen con el mismo idioma*”, para que mediante el aporte de todos: resuelvan problemas, mejoren procesos y trabajen en equipos para alcanzar las metas propuestas. Tal y como lo indica Edwards Deming (1989) “*mejoramiento continuo es la constancia en el propósito*”.

1.1.2 Antecedentes:

A lo largo de los años, han existido varias técnicas gerenciales que tienen como propósito lograr una mayor eficiencia; fue así como en los años 50's surgió la Teoría X y Y, Gerencia por objetivos (Drucker), en los 60's Gerencia matricial, en los 70's la Curva de experiencia, en los 80's la Teoría Z, Re-estructuración, Calidad Total en los 90's y en el 2000 Downsizing, Reingeniería, Seis Sigma, EVA, solo por mencionar algunas de las más conocidas.

El mejoramiento continuo tiene sus orígenes en los años 90's y parte de las técnicas de control de calidad occidentales expuestas por Deming y Juran, a las cuales se les sumaron las mejoras de los procesos desarrolladas por estos autores; así como el análisis de las necesidades de los clientes quienes han cambiado la forma de realizar negocios. Todos estos cambios dieron lugar a un nuevo método y sistema de mejora continua denominado Kaizen, el cual ha contado con aportes de conocidos consultores y asesores en materia de calidad y productividad.

1.1.3 Definiciones:

Para Edwards Deming (1989): *“Mejoramiento continuo es la constancia en el propósito. Consiste en hacer mejoras en forma sistemática”*.

James Harrington (1993), *“Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”*.

Fadi Kabboul (1994), *“Mejoramiento Continuo es como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica, que mantienen con respecto al mundo desarrollado”*.

Abell, D. (1994), *“Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, quien afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado”*.

L.P. Sullivan (1994), *“Mejoramiento Continuo, es un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes”*.

Criterios de Evaluación del Desempeño - Cámara de Industrias de Costa Rica:

“Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. El mejoramiento continuo de productos, programas, servicios o procesos de mejoramiento; ya sea de forma gradual o por efecto de grandes innovaciones, incluyendo la reingeniería”.

De las definiciones anteriores se desprende que la mejora continua es un mecanismo, mediante el cual las empresas buscan la manera ideal de trabajar en forma sistemática, que involucra los diferentes procesos y las personas para mejorar cada día y como es un proceso continuo tal y como lo dice Deming, aunque se busque la perfección nunca se va a conseguir; porque siempre se está mejorando.

1.1.4 Premios a la calidad

Los premios a la calidad tienen como propósito estimular a la comunidad empresarial, para mejorar sus métodos y resultados, lo que no solo favorece sus propias y naturales expectativas de éxito, sino que se orientan al logro de una comunidad más sana y una sociedad más fuerte y sólida.

En los últimos años, se ha implementado como un mecanismo para que las empresas utilicen algún modelo de mejora continua, pues son aplicables a todo tipo de empresas, tanto industriales como de servicios, de cualquier tamaño. Algunos de ellos son: el Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos, “Malcom Baldrige”, el “Premio

europeo a la calidad”, el Premio nacional a la calidad en Japón “Premio Deming” y en el caso de nuestro país el “Premio a la Excelencia”.

1.1.5 Premio Malcom Baldrige a la calidad

El Premio a la calidad nacional Malcom Baldrige, fue creado por la Ley Pública 100-07 de los Estados Unidos de América y aprobado el 20 de agosto de 1987. Fue formalmente enunciado como “Malcolm Baldrige National Quality Award” y se estableció en 1988. En honor a Malcolm Baldrige quien sirvió como Secretario de Comercio de ese país desde 1981 hasta su muerte en 1987; su excelente trayectoria como gerente contribuyó a una mejoría de largo plazo en la eficiencia y la eficacia del Gobierno norteamericano.

El premio Malcolm Baldrige presenta una serie de criterios y puntajes cubiertos por las empresas evaluadas; en la escala de este premio, para que una empresa sea considerada de categoría mundial debe alcanzar un puntaje entre 700 y 1000 puntos. Es otorgado por el Instituto Nacional de Normas y Tecnología y lo entrega el Presidente de los Estados Unidos a los negocios de: manufactura, servicio, pequeña empresa, educación y a las organizaciones de cuidado médico. Las áreas o criterios que abarca son:

- Liderazgo
- Planificación estratégica
- Enfoque del cliente y de mercado
- Medida, análisis, y gerencia del conocimiento
- Enfoque del recurso humano
- Gerencia de procesos
- Resultados

Este premio reconoce formalmente a las compañías y organizaciones que logran liderazgo prominente en calidad y les permite realizar publicidad y anuncio de su premio. Asimismo, favorece que otras compañías mejoren sus métodos de administrar la

calidad, para poder competir con más efectividad. Desde su creación en 1988 más de 46 organizaciones han recibido esta distinción.

Todas las solicitudes de participación, las revisa una junta de examinadores independientes; primordialmente conformada por personas del sector privado. Los solicitantes en su totalidad pasan por un riguroso proceso de exámenes, que van de 300 a 1.000 horas de revisión externa. Cada solicitante, en el final de su participación, recibe un informe en donde se le hacen saber sus cualidades y oportunidades para mejorar.

1.1.6 Premio a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica

Este se remonta a 1996, cuando la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR) respondió a una solicitud e idea de la empresa Baxter Productos Médicos, que pertenece a la Corporación Baxter Quality Award, para realizar un proceso similar del que esta empresa tiene en la Corporación y el Premio Paterson los cuales se basan en la metodología del Premio a la calidad de los Estados Unidos: Malcom Baldrige. Fue así como junto con otras empresas como: Bridgestone Firestone unieron esfuerzos como promotoras de un proyecto el cual fue auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que culminó con la elaboración del criterio de evaluación del “Premio a la Excelencia ” y con la entrega de los primeros reconocimientos el 20 de noviembre de 1997, fecha cuando fue decretado por la administración Figueres Olsen el “Día Nacional de la Excelencia”.¹

El alcance de este premio ha estado orientado a mejorar el desempeño de las organizaciones nacionales sin importar si pertenecen al sector público, privado o estatal; así como su tamaño, porque el criterio de evaluación abarca todo el sistema de gestión de la empresa.

Los criterios que evalúa la CICR para el Premio a la Excelencia son:

¹ Fuente: Ing. Sergio Arias, Evaluador de la Cámara de Industria de Costa Rica

- **Liderazgo y planificación estratégica:** se evalúa el desempeño en el liderazgo, responsabilidad social organizacional, planificación estratégica, selección y análisis de datos e indicadores de liderazgo.
- **Satisfacción del cliente:** implica el conocimiento del cliente, manejo de relaciones con el cliente y la determinación para satisfacer al cliente.
- **Procesos:** abarca los procesos de creación de valor, procesos de apoyo y el manejo de proveedores.
- **Innovación y tecnología:** tal y como su nombre lo indica, se evalúa la innovación y la tecnología desarrollada en la empresa.
- **Recursos humanos:** se evalúa la participación y desarrollo del recurso humano, su desempeño, competencias laborales, bienestar y satisfacción del recurso humano.
- **Ambiente:** evalúa la responsabilidad con las generaciones futuras y el manejo del impacto ambiental.

Las empresas que participan se evalúan y son calificadas por un equipo de evaluadores conformados por personas del sector privado, donde se revisan los criterios y su desempeño en esas áreas; en el final de su participación, reciben un informe de la evaluación realizada, en donde se le hacen saber sus cualidades y oportunidades para mejorar.

1.1.7 Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica

Nació en el 2002, como respuesta al hecho de que muchas organizaciones ingresaban al premio sin conocer muy bien sus requisitos y cuando recibían la evaluación se decepcionaban del nivel donde se encontraban, lo cual provocaba el abandono del proceso en ocasiones, lo cual es lo último que se pretende, pues el objetivo es promover el proceso de mejoramiento continuo.

Es por ello, que el programa se considera como una “escuela”, donde todas las empresas que ingresan en él logren alcanzar un grado de aprendizaje y conocimiento, el cual les permita optar por el reconocimiento del Premio a la Excelencia (PE), en algún momento.

1.2 Sistema de gestión estratégica

1.2.1 Administración Estratégica

Debido a las transformaciones en la forma de realizar negocios, la administración estratégica hoy día engloba una serie de actividades fundamentales para las empresas; porque no solo es una herramienta para asegurar que la organización logre sus objetivos, sino que ayuda en el proceso de implementar tácticas y estrategias que fortalecen el desarrollo de la empresa; de acuerdo con las demandas del entorno y sus capacidades, para lograr de esta manera ser más competitivas.

Con la Administración Estratégica, se pretende crear conciencia para afrontar los cambios que se presentan en el día a día; implica acciones más que buenas intenciones, para lo cual es necesario que cuando se planteen los objetivos sean: medibles, reales y alcanzables, para proponer las acciones específicas, las cuales planteen el hecho de que se conocen las necesidades de recursos: humanos, físicos, financieros y tecnológicos, con el fin de llevar a cabo los cambios necesarios, para alcanzar las metas propuestas. Por último, es necesario desarrollar las sinergias de todas las partes involucradas en el proceso, pues toda la organización debe moverse en busca de los objetivos comunes, que aplican unas estrategias también comunes.

Definición: James A.F. Stoner (1989) "*Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos*".

1.2.2 Planificación Estratégica:

La planificación es una tarea administrativa, la cual no puede faltar en cualquier actividad que se realice, pues gracias a ella se establecen los pasos por seguir, para lograr los objetivos mediante la adaptación y el cambio, con el fin de obtener las metas propuestas que están conformadas por funciones como: organización, dirección y control. Es por ello, que las empresas actualmente deben tener claro la importancia de planear, porque así pueden: descubrir nuevas oportunidades, anticipar problemas, idear tácticas y estrategias, mejorar la productividad y mantener la estabilidad en su organización

Una definición amplia de este tema donde se puede tener una visión más global es:

La planificación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una visión y una misión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización².

1.3 Conceptualización del Cuadro de Mando Integral:

1.3.1 Antecedentes

El origen del Cuadro de Mando Integral (CMI) o (Balanced Scorecard), se remonta a 1992 en el número de enero/febrero de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores llamada Analog Devices Inc., el estudio abarcaba múltiples empresas y se denominó: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, en donde David Norton actuó como líder del estudio y Robert Kaplan de Harvard como asesor académico³. Como resultado del estudio se logró

² Fuente: Hellriegel Don, Jackson Susan E., Slocum Jr. John. Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. Thompson 2002, pag 193

³ Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>

establecer el CMI, el cual sugiere que se observe a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

Del cliente: ¿Cómo la ven los clientes?

Interna del negocio: ¿En que se debe sobresalir?

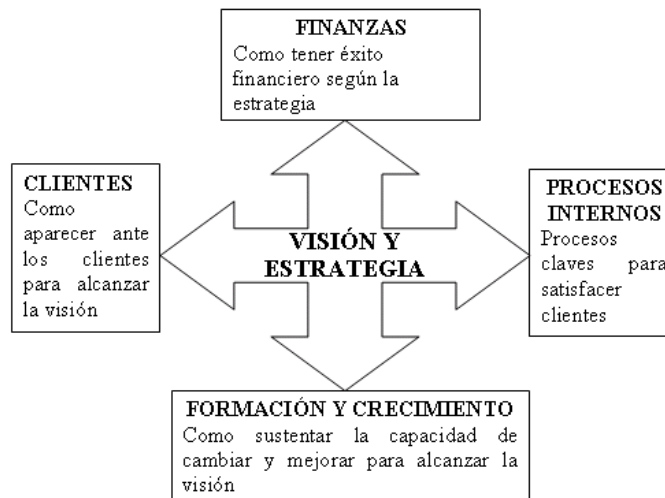
Innovación y aprendizaje: ¿Se puede continuar mejorando y creando valor?

Financiera: ¿Cómo la observan los ojos de los accionistas?

En un principio, la idea inicial fue desarrollar una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa; sin embargo, en la actualidad ha tenido un gran alcance; porque es un instrumento muy efectivo para medir el avance estratégico, el cual es una de sus principales características.

Figura No. 1

Modelo del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).

1.3.2 Definición:

Según el libro "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996 el Cuadro de Mando Integral es:

"una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización, hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea, para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

1.3.3 Finalidad de la utilización de la herramienta

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy eficaz, para medir el desempeño de la empresa y es considerado como la herramienta más efectiva con el fin de enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño, que se utiliza no solo en empresas productivas, sino en cualquier tipo de organización ya sea pública o privada, con el fin de lucro, o sin él. De acuerdo a la Revista Fortune, el Cuadro de Mando Integral es el sistema de gestión más usado entre las 500 compañías más importantes del mundo.⁴

⁴ Fuente: <http://www.inese.es/bts05/BTS220606.htm>

Tal y como lo indican Kaplan y Norton: El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad del negocio. Aquellas empresas que puedan traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas.⁵

El CMI permite ofrecer una visión completa de la organización y es el elemento esencial del sistema de datos, el cual sirve de apoyo al sistema de control de gestión, en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. Aunque en ocasiones, se define que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros, pues el uso es muy útil para la toma de decisiones y el monitoreo del comportamiento de la empresa, así como para la verificación del cumplimiento de los objetivos y las metas, esta es una característica importante; pero no la más relevante.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre la medidas objetivas, más duras, y las más suaves y objetivas⁶.

1.3.4 Perspectiva financiera

Las perspectivas financieras ayudaran a mostrar si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la obtención de mejores resultados. Los objetivos financieros acostumbran relacionarse con: la rentabilidad, el crecimiento de las ventas o la generación de un flujo de caja apropiado, el retorno sobre la inversión y el valor añadido económico.

⁵ Fuente: Kaplan S. Robert, Norton P. David. Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2004, pag 161

⁶ *Ibíd.* pag 39

La estrategia se puede centrar en varios objetivos; por ejemplo: a.) mejorar la productividad, para lo cual se utilizan indicadores de estructuras de costos, uso de activos y rendimiento sobre inversiones, b.) crecimiento en ventas e ingresos que utilizan indicadores para desarrollar nuevos mercados y productos; así como incrementar el valor a los clientes actuales.

1.3.5 Perspectiva de clientes

En esta perspectiva, se identifican los distintos segmentos de clientes y de mercado, en donde se ha decidido competir; así como las medidas de desempeño en los segmentos seleccionados. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos del mercado y clientes seleccionados.

Para este caso la estrategia se puede dirigir en: a.) ser líder de un producto, b.) intimidad con los clientes y c) excelencia operativa. Dentro de los indicadores más utilizados están: cuota de segmento, retención de clientes, satisfacción de clientes e incremento de nuevos clientes.

1.3.6 Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva, se identifican los procesos internos más críticos en los que la organización debe ser excelente y den como resultado la unidad del negocio. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos, que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la empresa, así como la identificación de nuevos procesos donde la organización debe brindar un alto desempeño, para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

En esta perspectiva, es importante que para la implementación de la estrategia, la organización conozca su conjunto de procesos para crear valor para sus clientes y así

producir resultados financieros; en cuyo caso es aconsejable que defina en cuales procesos será excelente: procesos de innovación, procesos operativos y procesos de servicio postventa. En cuanto a indicadores los más utilizados en esta perspectiva se relacionan con tiempo (duración), calidad y costos del proceso.

1.3.7. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos como: satisfacción, retención, capacitación y habilidades de los empleados; lo anterior con el fin de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

En cuanto a estrategia se puede enfocar en: a.) competencias estratégicas, que se centran en desarrollar las habilidades y conocimiento del personal, b.) tecnologías estratégicas, relacionadas con sistemas de información, bases de datos, etc., y c.) clima de acción, que se refiere a los cambios culturales para motivación y alineación en la estrategia global de la organización. Los indicadores más utilizados para medir esta estrategia son: satisfacción, retención y productividad de los empleados, indicadores de mejora, coherencia de los objetivos individuales y de la organización, sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica y actuación de equipo.

1.4 El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica

Para la realización de todas las actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización, el Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser un instrumento ideal para el control de la gestión estratégica, porque permite tener un mejor conocimiento y visualización del comportamiento de la empresa.

Los cambios en la forma de administrar las empresas provoca que hoy más que antes, la figura de los líderes sea fundamental para poder llevar a cabo las transformaciones necesarias, y que se requiera proveerles instrumentos adecuados de gestión para ayudar en la toma de decisiones, lo cual proporciona la información necesaria en el momento oportuno; de ahí la importancia de contar con algo más que un simple sistema de gestión, sino contar con un sistema integral que parte de todos los sistemas de gestión modernos.

El Cuadro de mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- 1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.*
- 2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.*
- 3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.*
- 4. Aumentar el feedback y formación estratégica⁷.*

Teniendo en cuenta esta descripción, se puede afirmar que el “Cuadro de Mando Integral” puede convertirse en un amplio sistema de gestión estratégica, que facilita un doble papel: controlar y gestionar.

1.5 El Cuadro de Mando Integral en organizaciones no lucrativas.

El control de la gestión en las entidades sin fin de lucro, se manifiesta en forma diferente que en las organizaciones lucrativas, las cuales tienen como objetivo la obtención de beneficios de sus propietarios.

⁷Ibíd. pag 23

En las organizaciones sin ánimo de lucro, las decisiones que se toman por parte de los directivos se dirigen a facilitar los mejores servicios posibles, con los recursos disponibles. El éxito de este tipo de organizaciones se mide, por la cantidad de servicios que provee y por su calidad.

Kaplan y Norton después de haber implementado el “Cuadro de Mando Integral” en entidades financieras, decidieron trasladar esta herramienta hacia las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro. Cuando se comenzó a utilizar en este sector, la mayoría de las instituciones públicas colocaban la perspectiva financiera en la parte superior de la jerarquía, tal y como lo identifica el modelo original, lo cual provocó que Kaplan y Norton debieran realizar un ajuste y se plantearan la necesidad de ubicar a los clientes, en la parte más alta de la jerarquía.

En el libro Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implementar y gestionar su estrategia, Kaplan y Norton, plantean que: *la colocación de un objetivo muy amplio en el Cuadro de Mando Integral de una entidad no lucrativa comunica claramente la misión a largo plazo de la organización*, tal y como se muestra en la siguiente figura:

Figura No. 2

Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral



Según Kaplan y Norton, una organización no lucrativa puede tener objetivos de alto nivel, que necesita satisfacer si quiere cumplir con su misión. A partir de este punto, la entidad procede a identificar los objetivos de sus procesos internos y de aprendizaje y crecimiento que le van a permitir alcanzar su meta, en las tres perspectivas de alto nivel.

1.6 El proceso de creación e implementación de un “Cuadro de Mando Integral”

Si bien el CMI es la herramienta que ayuda a lograr cambios significativos en la empresa, se debe tener claro que no existe el modelo o una "filosofía" administrativa, la cual permita asegurar el bienestar general de una organización; la gerencia que siga las teorías gerenciales porque son las que están de moda, no solo ponen en peligro la organización por los cambios que se pueden presentar; porque los líderes deben ser flexibles y comprender que los modelos gerenciales no son el remedio de todos los males, sino herramientas útiles a las cuales se puede acudir en determinadas situaciones y en ciertos campos.

Otro aspecto que primero debe realizar la gerencia antes de implementar una nueva herramienta, es considerar los costos y beneficios de su implementación, antes de aventurarse en proceso que va a implicar un cambio muy fuerte; tanto económico como cultural en la empresa. De ahí la importancia de que antes de implementar cualquier enfoque debe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué se puede hacer?
- ¿Qué puede hacer la empresa?
- ¿Qué quiere hacer la empresa?

Para la creación e implementación de un “Cuadro de Mando Integral” Kaplan y Norton proponen los siguientes pasos:⁸

⁸ Horvath & Partners Management Consultants. Dominar el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, pag 98.

1. **Fase 1: Crear el marco organizativo para la implantación:** en esta fase se determinan las reglas más importantes para las unidades, donde se va a introducir el CMI a modo de esbozo, dentro de las cuales se deben contemplar: la organización del proyecto, su desarrollo, el concepto de información y comunicación, los estándares para los métodos y los factores críticos para el éxito.
 2. **Fase 2: Definir los principios estratégicos:** esta etapa es fundamental para un buen desarrollo del CMI, en ella es importante que exista una comprensión unitaria en el círculo de la alta dirección. Primeramente se verifican las condiciones previas estratégicas, se desarrollan los conceptos estratégicos como punto de partida para su definición y se verifica la estrategia mediante una serie de pasos definidos.
 3. **Fase 3: Desarrollar un “Cuadro de Mando Integral”:** se forma un CMI para una unidad organizativa delimitada; esto puede ser una empresa en su conjunto, una división, una unidad empresarial o una unidad interna de servicios. Los puntos de partida son: 1) especificaciones por medio de la estructura básica del CMI, 2) un equipo de alta dirección informado y motivado, 3) desarrollos y estándares claros de los métodos (fase 1), y 4) una estrategia documentada que esté “madura” para la creación de un CMI (fase 2). En concordancia con la estructura del CMI la unidad empresarial realiza los siguientes pasos:
-

- a. Concreción de los objetivos estratégicos.
 - b. Enlace de los objetivos estratégicos por medio de las cadenas de causa/efecto.
 - c. Selección de los indicadores.
 - d. Fijación de los valores de los objetivos.
 - e. Determinación de las acciones estratégicas.
4. **Fase 4: Gestionar la implantación del “Cuadro de Mando Integral”:** la etapa de implantación conduce a una mejora de la calidad de la gestión estratégica, para toda la empresa; porque se logra la integración vertical de los objetivos. Asimismo, los objetivos y las acciones estratégicas de unidades que organizativamente se encuentran en paralelo, pueden ajustarse mejor entre ellas gracias al medio de comunicación de la herramienta.
5. **Fase 5: Garantizar una aplicación continuada del “Cuadro de Mando Integral”:** se debe tener presente que las anteriores etapas no sirven en el proceso, si no se logra la estabilidad duradera de la organización, con un enfoque hacia la estrategia. Por ello, las decisiones y el comportamiento del día a día deben guiarse, de forma consecuente por la estrategia actual integrada en el sistema de gestión y control, para esto es importante la creación de un soporte apropiado de tecnologías de información.

Por otra parte, se tiene el modelo utilizado por la empresa Desarrollos Informáticos S.A. (DEINSA), empresa costarricense con bastante experiencia en el área y que ofrece servicios de consultoría en el país, con el fin de construir el CMI y utilizarlo. Para ello llevan a cabo los siguientes procesos⁹:

⁹ www.deinsa.com/portaaliados.html

1. **Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa:** el propósito de este punto es establecer los cimientos de un consenso, sobre las características y requisitos del sector; así como definir la posición actual de la empresa y su papel.
2. **Establecer/ confirmar la visión:** desde el principio es importante confirmar la existencia real de la visión conjunta, en donde debe quedar definido el marco estratégico del negocio: visión, misión, objetivos, metas.
3. **Establecer las perspectivas:** el modelo establece las cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y formación y crecimiento. Sin embargo, dependiendo de las necesidades y tipo de empresa se puede añadir alguna otra que se considere importante, para el desarrollo de la empresa.
4. **Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales:** en este paso se transforma la visión en términos tangibles, a partir de las perspectivas establecidas para lograr el equilibrio general y se transforma la visión y estrategias abstractas, en indicadores y metas concretas.
5. **Identificar los factores críticos para tener éxito:** en esta etapa la empresa decide cuales van a ser los factores críticos para alcanzar el éxito, se clasifican estos por orden de prioridad, porque son la base para proceder a desarrollar los indicadores claves.
6. **Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer el equilibrio:** en esta etapa se desarrollan los indicadores claves, para su posterior uso en el trabajo. Un gran reto es encontrar relaciones claras causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las

perspectivas seleccionadas. Los indicadores de las diferentes perspectivas no llevan a la suboptimización; sino que deben ajustarse a la visión globalizada y servir de apoyo a la estrategia general.

7. **Establecer el cuadro de mando global:** completados los pasos anteriores se prepara el cuadro de mando al más alto nivel, para su aprobación y presentación.
8. **Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa:** dependiendo del tamaño de la empresa, el cuadro de mando y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores.
9. **Formular metas:** se formulan las metas en corto y largo plazo para cada indicador que se utilice, con el fin de medir su marcha en forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo; asimismo, se crea un proceso para especificar responsabilidades para fijar metas y medir resultados.
10. **Desarrollar un plan de acción:** se especifican los pasos que se establecen para alcanzar las metas y la visión establecida, este plan debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisionales y definitivos.
11. **Implementación del cuadro de mando:** para mantener el interés en el cuadro de mando, es necesario darle un seguimiento para que cumpla su función; esto se puede realizar mediante un plan de implementación que debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren el correcto seguimiento de la herramienta, la cual debe convertirse en parte del trabajo diario de la empresa.

1.7 Metodología del Cuadro de Mando Integral a utilizar:

Luego de analizar las propuestas de varios autores, para organizaciones como FUNDEVI, se propone un híbrido de la propuesta de Norton y Kaplan y de la empresa DEINSA, lo cual consiste en los siguientes pasos:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Crear el marco organizativo para la implantación.
3. Establecer/confirmar la visión.
4. Definir los objetivos estratégicos.
5. Desarrollo de un mapa de enlaces causas y efectos.
6. Identificar y desarrollar indicadores.
7. Establecer el Cuadro de Mando Integral.
8. Plan de acción para la implantación del Cuadro de Mando Integral.
9. Continuidad del Cuadro de Mando Integral.

1.8 Importancia de la utilización de indicadores

El análisis, a partir de indicadores financieros, constituye una técnica empleada para llevar a cabo una evaluación histórica de las tendencias estratégicas y económicas, hacia las que se debe orientar la empresa; un buen análisis brinda criterios que permiten mantener altos índices de rentabilidad y sobre todo, de prolongar la vigencia de sus operaciones.

Por otro lado, se tienen los indicadores de gestión que son la forma como se presenta la información, para facilitar el proceso de toma de decisiones; se deben diseñar, para satisfacer necesidades específicas de información de las personas encargadas de los procesos. Ayudan a dar seguimiento a las situaciones específicas para las cuales han sido diseñadas; por esta razón, facilitan la evaluación de las situaciones que se presenten y la identificación de fortalezas y debilidades relacionadas con ellas.

El Programa a la Excelencia de la CICR define los indicadores de la siguiente manera:

Cuando son necesarias más de una medida para una visión más completa del desempeño, éstas reciben el nombre de indicadores. Los indicadores (medidas) cuantifican las dimensiones de entrada, salida y desempeño de los procesos, productos, servicios y de toda la organización. Las medidas e indicadores pudieran ser simples (derivados de una sola medición) o compuestos. Algunos usuarios de estos términos prefieren el término indicador: 1) cuando la medida se relaciona con el desempeño pero no es una medida directa o exclusiva de él (por ejemplo, el número de reclamos es un indicador de insatisfacción pero no constituye una medida directa o exclusiva de ello; y 2) cuando la medida predice un desempeño más significativo (por ejemplo, un aumento de la satisfacción pudiera ser un indicador anticipado de un aumento de la participación en el mercado)¹⁰.

Se tiene también la definición de Juan Carlos Pacheco; Widberto Castañeda:

Son elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos.¹¹

A la hora de definir indicadores se debe tener claro que cada organización tiene características propias, las cuales la hacen distinta a las demás y si bien puede ser que existan algunas semejanzas con otras empresas por estar en el mismo mercado, no se puede afirmar que existe una receta para su definición. Es importante que a la hora de definirlos se debe recordar que estos tienen un orden lógico:

indicador -> inductor -> efecto.

¹⁰ Fuente: Criterio de Evaluación del Desempeño, Cámara de Industrias de Costa Rica

¹¹ Fuente: Pacheco Juan Carlos; Castañeda Widberto & Caicedo, Carlos Hernán, Indicadores Integrales de Gestión, Mc Graw-Hill. Bogotá. 2002

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES DE FUNDEVI

2.1 Reseña Histórica de FUNDEVI

La Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI), fue inscrita en julio de 1988 por el Rector de la Universidad de Costa Rica, Dr. Fernando Durán Ayanegui, de conformidad con la Ley de Fundaciones No. 5338, como ente privado de utilidad pública, sin fines de lucro y con el objeto de apoyar a la Universidad de Costa Rica (UCR) a realizar actividades investigativas y prestación de servicios científicos y tecnológicos.

Por ser una fundación creada para servir a la UCR, sus actividades están debidamente respaldadas por un convenio de cooperación¹², en el cual se establece una serie de mecanismos de operación y de rendición de cuentas a las que debe someterse la fundación, (el último convenio se firmó en el 2005 y tiene una vigencia de cinco años). Adicionalmente, está sujeta a las regulaciones del derecho privado: Ley de Fundaciones, su Acta Constitutiva, Ley Desarrollo Científico y Tecnológica No.7169 y la normativa nacional vigente.

En el desarrollo de sus funciones se enmarca desde dos modalidades de acción: la primera, actuar como una entidad privada estrechamente relacionada con la Universidad, facultada por ley a ejercer sus propios actos, con independencia administrativa y financiera para el desempeño de sus funciones y con plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones.

La segunda como un mecanismo gestor de proyectos y actividades de vinculación remunerada de las diferentes unidades de la U.C.R y se constituye en un mecanismo idóneo para agilizar la gestión de las actividades universitarias; porque está facultada y

¹² Convenio de Cooperación entre la Universidad de Costa Rica y la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación

tiene autorización por medio del Convenio con la Universidad, para llevar a cabo la gestión administrativa de los programas y proyectos universitarios y suscribir los acuerdos necesarios para la ejecución y desarrollo logístico de estos.

Se encuentra debidamente inscrita en el Registro Público de Costa Rica, personería jurídica No. 3-006-101757, tomo 91, folio 158, asiento 226, y está sujeta a la supervisión de la Contraloría General de la República y la Contraloría Interna de la Universidad de Costa Rica.

En busca de un mejor desempeño en su gestión, en el 2004 inició un proceso de mejora continua y como parte de esta estrategia; en el 2006 se incorporó al Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica (PECICR), con el fin de contar con un proceso de autoevaluación que le permita conocer su situación competitiva, identificar las áreas problemáticas y poner en marcha un plan de acción para mejorar e incrementar su desempeño.

Fue así como en el 2006 establece cinco equipos de trabajo: liderazgo, promoción comunicación e imagen, gestión interna, gestión externa, sistemas de información y ambiente, los cuales evolucionaron y a principios del 2007, se transformaron en seis para cubrir cada uno las diferentes categorías que se evalúan en el citado programa:

1. Liderazgo y planificación estratégica
2. Enfoque al cliente y al mercado
3. Recursos humanos
4. Procesos
5. Innovación y tecnología
6. Ambiente

Actualmente, para cada una de las categorías que contempla el PECICR hay un equipo específico que desarrolla diversos proyectos y actividades. Estos son: Equipo de Mejora Continua de Liderazgo y Planificación Estratégica (EMCLPE), Equipo de Mejora Continua de Enfoque al Cliente y el Mercado (EMCECM), Equipo de Mejora Continua de Procesos (EMCP), Equipo de Mejora Continua de Recursos Humanos (EMCRH), Equipo de Mejora Continua de Innovación y Tecnología (EMCIT) y Equipo de Mejora Continua de Ambiente y Salud Ocupacional (EMCASO). Estos equipos son autodirigidos; cada uno está conformado por cinco o seis personas de diferentes áreas de la Fundación, laboran con planes de trabajo y cronogramas que responden a los requerimientos y a su marco estratégico.

2.2 Marco estratégico:

Dentro de las actividades de mejora, se ha establecido un ciclo estratégico en el cual se tiene contemplado que todos los años en enero se revise y ajuste el marco estratégico, si fuera del caso, para ello el EMCLPE tiene dentro de sus actividades llevar a cabo esta tarea. La actual misión y visión de FUNDEVI actualizada en enero del presente año y debidamente aprobada por su Junta Administrativa es la siguiente:

2.2.1 Misión:

“Apoyar los fines y propósitos de la Universidad de Costa Rica, mediante el fomento de las actividades y la gestión ágil, efectiva y transparente de los procesos legales, administrativos y financieros, del vínculo remunerado.”

2.2.2 Visión:

“Ser una fundación universitaria reconocida, nacional e internacionalmente, por su excelencia en el fomento y la gestión de recursos para programas y proyectos científicos, tecnológicos y humanísticos, para contribuir al desarrollo integral de la Nación.”

2.2.3 Principios

Para la definición de principios, la Fundación se basó en su razón de ser, la cual es que “FUNDEVI existe para hacer más Universidad¹³”, por ello se definió que se debe regir por los siguientes principios:

1. *Debe respetar la naturaleza, fines y propósitos de la Universidad de Costa Rica.*
2. *Debe apoyar, promover y fortalecer las actividades de investigación, acción social y docencia de la Universidad de Costa Rica.*
3. *Debe lograr que la vinculación del conocimiento humanístico, ético, científico y tecnológico con los distintos sectores de la sociedad nacional e internacional, respete el equilibrio entre el impacto social, los beneficios académicos y financieros.*
4. *Debe actuar bajo los preceptos de la sana administración, la rendición de cuentas, la transparencia en su gestión y la calidad en el servicio.*

2.2.4 Objetivos estratégicos:

Los objetivos estratégicos con que cuenta FUNDEVI son los siguientes:

1. *Promover permanentemente nuevas e innovadoras formas de vinculación y transferencia de conocimientos, de común acuerdo con las unidades universitarias que actúan de manera sistémica para ese fin, mediante la consolidación de alianzas estratégicas con los sectores públicos y privados, nacionales e internacionales, que permitan articular dinámicamente la oferta y la demanda de los servicios científico-tecnológicos y humanísticos de la Universidad de Costa Rica.*

¹³ Dr. Víctor Sánchez, Expediente Consejo Universitario, UCR.

2. *Fortalecer las capacidades organizacionales de la Fundación, que permitan brindar servicios con calidad acorde a las necesidades de los usuarios, por medio de un modelo de mejoramiento continuo orientado a una administración transparente, eficiente y oportuna; con el apoyo de sistemas de información gerenciales para facilitar el control, la ejecución de los proyectos y la toma de decisiones.*

3. *Implementar sistemáticamente mecanismos de transparencia, rendición de cuentas de la gestión, espacios de comunicación y reflexión intra y extra universitarios, que permitan posicionar a FUNDEVI como la instancia legítima, confiable y ágil para promover la vinculación y transferencia de las actividades sustantivas de la Universidad de Costa Rica.*

2.2.5 Valores

Para la definición de valores, tanto a lo interno como lo externo, se realizaron varios talleres con la participación de todo el personal y luego de un proceso de reflexión se establecieron los siguientes:

1. **Compromiso:** *cumplir la labor con responsabilidad y dedicación, demostrando preocupación por los objetivos y sentido de pertenencia con la organización.*
2. **Respeto:** *comprender y aceptar los principios individuales y colectivos; y proceder de acuerdo con la dignidad de las personas.*
3. **Trabajo en equipo:** *pensar y actuar colectivamente buscando metas y objetivos comunes, en una relación de solidaridad, compañerismo y respeto.*
4. **Confiabilidad:** *generar la seguridad de que la organización va a cumplir con sus objetivos.*
5. **Calidad:** *lograr la satisfacción del usuario tanto externo como interno, bajo parámetros de eficiencia, eficacia y mejora continua.*

2.2.6 Políticas

Cuando se realizó el ejercicio de revisión del marco estratégico en el presente año, se consideró conveniente contar con una serie de políticas que ayude a guiar a la Fundación en la búsqueda de su marco estratégico y se definieron las siguientes:

1. Política de transparencia: Consolidación de los mecanismos de rendición de cuentas veraces y oportunas, que garanticen la confiabilidad de los usuarios.
2. Política de excelencia: Mejoramiento continuo de la gestión de los procesos legales, administrativos y financieros de los programas y proyectos administrados por FUNDEVI, para garantizar la satisfacción de los usuarios y cumplir con el marco estratégico.
3. Política de fomento del vínculo remunerado: Fortalecimiento de las acciones dirigidas a coadyuvar con las instancias universitarias en la promoción y divulgación del vínculo remunerado, en lo interno y externo de la Universidad, para incrementar las actividades y la calidad de su ejecución.
4. Política de coordinación: Consolidar los mecanismos de trabajo conjunto e integración de información, entre los entes universitarios y FUNDEVI, relacionados con los procesos de vínculo remunerado, que faciliten la toma efectiva de decisiones.
5. Política de innovación: Promover la creatividad y el desarrollo tecnológico en los procesos y servicios, para generar valor agregado a los usuarios y clientes de las actividades de vínculo remunerado.
6. Política de desarrollo humano en la organización: Fortalecimiento de la gestión del recurso humano, que permita contar con el personal idóneo en las actividades de la Fundación.

7. Política de crecimiento cualitativo: Fortalecimiento del desarrollo organizacional en las áreas de comunicación e imagen, infraestructura y tecnologías de la información, que permitan el logro del marco estratégico.

2.3 Estructura Organizacional

FUNDEVI cuenta con una estructura técnica y administrativa flexible que le permite dar soporte a la gestión, seguimiento y ejecución de proyectos y programas universitarios de vinculación remunerada. Se cuenta con 29 funcionarios de planta y se contratan los servicios administrativos para áreas especializadas, como por ejemplo: comunicación e imagen, asesoría legal y desarrollo de procesos. Adicionalmente, para la ejecución de los proyectos de vínculo externo remunerado, que realizan las unidades académicas de la UCR, tienen aproximadamente 300 personas contratadas por planilla.

A partir de enero del 2008 se implementó un cambio en la estructura organizacional de la Fundación y se modificó la que tenían hasta el 2007, por un nuevo modelo de gestión organizado por procesos; acorde con organizaciones que utilizan referencias de Gestión de Calidad o Calidad Total. Este se basa en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la empresa y en particular las interacciones entre tales procesos.

Algunas consideraciones que se tomaron en cuenta para el cambio mencionado fueron:

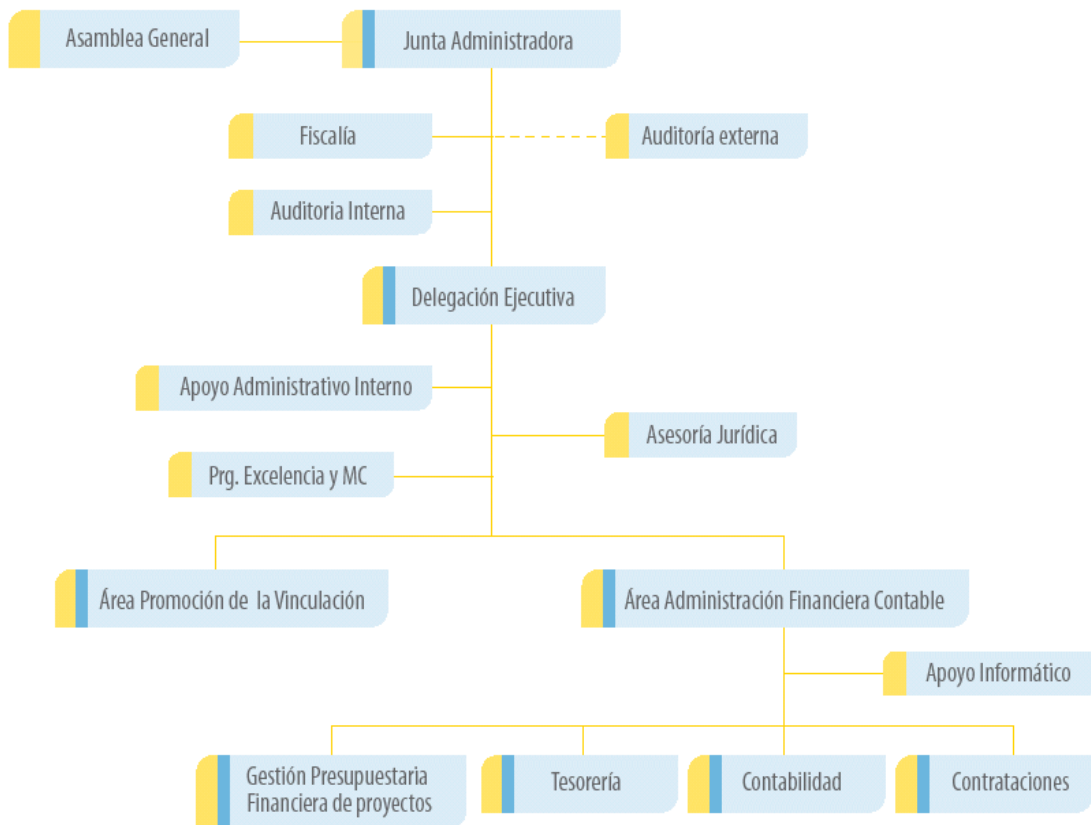
- Asegurar que todos los procesos de la Fundación se desarrollen de forma coordinada, para mejorar la efectividad y la satisfacción de los usuarios internos y externos; así como de los clientes.
- La conveniencia de llevar un control más estricto, para dar seguimiento a los procesos de gestión.

- Precisar las responsabilidades y funciones de cada una de las unidades.
- Mejorar la coordinación entre los coordinadores de las diferentes unidades y la Delegación Ejecutiva.

La estructura con que se contaba hasta diciembre del 2007 es la siguiente:

Figura No. 03
Organigrama de FUNDEVI al 2007

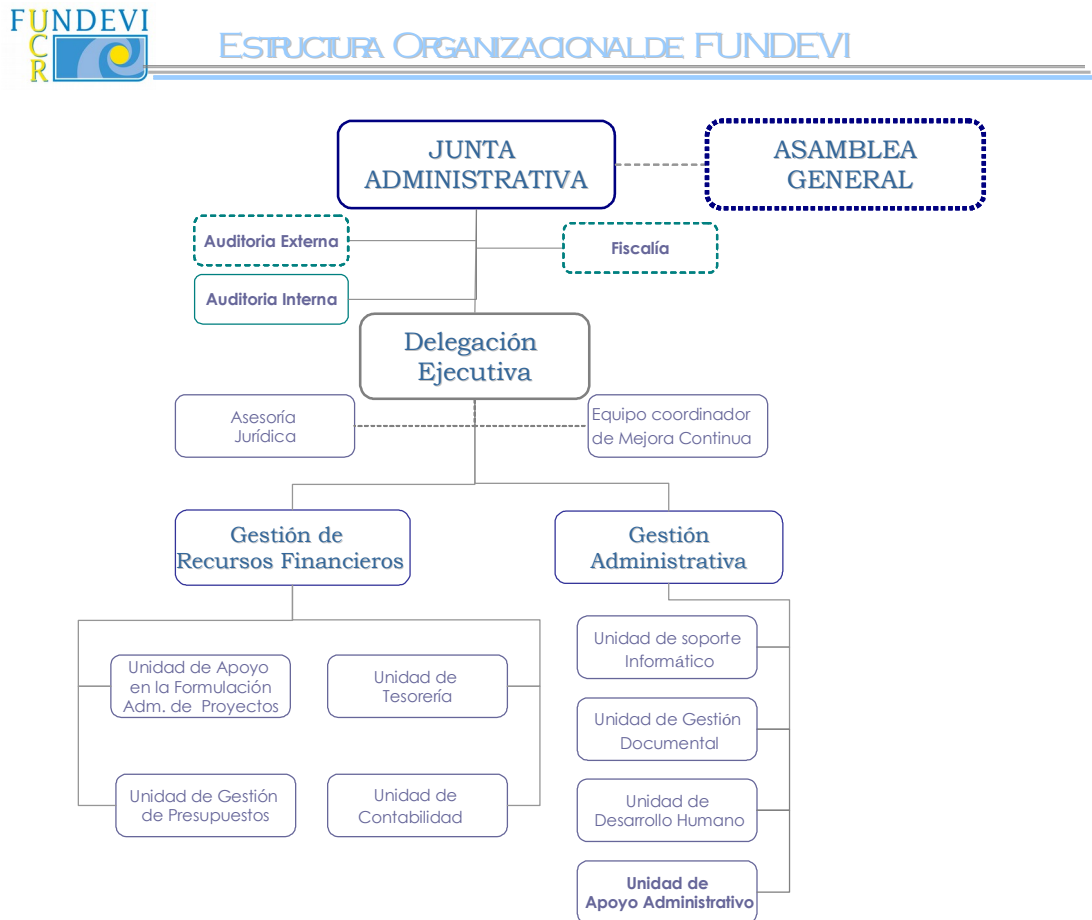
Organigrama al 2007
FUNDEVI



La nueva estructura por procesos implementada a partir de enero del 2008, para dar soporte a la gestión, seguimiento y ejecución de proyectos y programas es la siguiente:

Figura No. 04

Nueva Estructura Organizacional de FUNDEVI



Fuente: FUNDEVI- EMCLPE

2.4 Servicios que presta

FUNDEVI a lo largo de sus veinte años de existencia, se ha especializado en proveer servicios de gestión administrativa, financiera y contable a los proyectos que desarrollan las diferentes unidades académicas universitarias y otras instancias nacionales e internacionales, administrando en el 2007 recursos por más US\$16 millones,¹⁴ especialmente en las siguientes áreas:

- investigación y desarrollo tecnológico
- productos y servicios científicos y tecnológicos
- capacitación, actualización y educación continua
- asesorías especializadas

Los servicios que se brindan son los siguientes:

Administración de ingresos:

Se administran los recursos en tres monedas: colones, dólares y euros, se apoya en el proceso de cobros; se realizan los depósitos de los ingresos en las cuentas bancarias de los proyectos; se realizan las transferencias bancarias nacionales e internacionales para pagar los compromisos con los proveedores que se adquieren en la ejecución de los proyectos, se realiza la apertura y manejo de cuentas corrientes bancarias y custodia de fondos y valores.

Servicios administrativos a los proyectos:

Para la debida administración de los recursos financieros de los proyectos, se desarrollan los siguientes servicios: control de ejecución presupuestaria de acuerdo con el presupuesto previamente aprobado, administración laboral y salarial, trámites de contratación de servicios profesionales para lo cual también da el apoyo en la confección de contratos de servicios profesionales, apertura y manejo de fondos de trabajo, trámites

¹⁴ Fuente: Datos al año 2007 proporcionados por el Departamento Financiero de FUNDEVI, de los cuales \$12 millones fueron en proyectos universitarios de vínculo remunerado y \$4 millones de la administración de la masa financiera mediante inversiones transitorias.

administrativos y legales en procesos licitatorios, adquisición de instrumentos financieros como garantías de participación y cumplimiento y verificación de cumplimiento de términos contractuales.

Administración de egresos:

El cumplir con el pago a los proveedores en forma oportuna, es indispensable para la debida ejecución del proyecto, y es una de las tareas de gestión más cotidianas en la Fundación; donde se realizan las emisión de pagos; tanto en el ámbito nacional como internacional, para la adquisición de: insumos materiales y equipos; trámites de importación, compras electrónicas, apertura de cartas de crédito y pagos por tarjeta de crédito.

Preparación de informes de avance y de cierre:

Para apoyar a los investigadores, en la rendición de cuentas con los entes que financian las actividades; en caso de que se requiera, se preparan los informes de ejecución presupuestaria: ingresos y egresos, estados contables, conciliaciones bancarias, informes de cierre y liquidación financiera de proyectos, informes de auditoria y archivo de documentos originales.

Financiamiento complementario a proyectos:

En caso de atrasos en el ingreso de los recursos financieros, se apoya a los proyectos mediante líneas de crédito para capital semilla y fondos revolutivos de trabajo, con tasas de intereses especiales. Adicionalmente, también se da apoyo en la captación y administración de fondos y donaciones deducibles de impuestos.

2.5 Descripción de la competencia

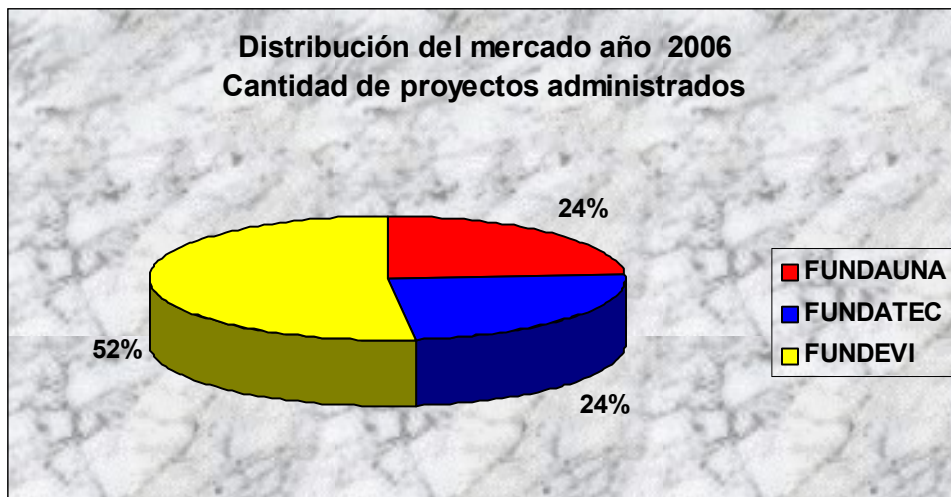
La venta de servicios mediante el vínculo remunerado por parte de las fundaciones de las universidades estatales, se divide en tres segmentos en los cuales la Fundación de la Universidad Nacional (FUNDAUNA) administra alrededor de 300 proyectos, la

Fundación Tecnológica de Costa Rica (FUNDATEC) al igual que la FUNDAUNA administra aproximadamente otros 300 proyectos y finalmente FUNDEVI 650 proyectos.

Lo anterior da un mercado de alrededor de 1250 proyectos anuales y está distribuido de la siguiente forma:

Gráfico No. 1

Distribución del Mercado de los Proyectos en las Fundaciones de las Universidades Estatales



Fuente: Datos de FUNDEVI

FUNDEVI junto con las citadas fundaciones, se pueden definir como los mecanismos con que cuentan las instituciones de educación superior universitaria estatales, para la venta de bienes y servicios ligados con los proyectos de investigación, desarrollo tecnológico, consultorías y cursos especiales; lo anterior, de acuerdo con el artículo 94 de la Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico, No. 7169.

Para el caso de la Universidad de Costa Rica y de acuerdo con los “*Lineamientos para la Vinculación Remunerada de la Universidad de Costa Rica con el Sector Externo*”,

los proyectos de vínculo remunerado pueden administrar sus recursos financieros, por medio de la Oficina de Administración Financiera de la Universidad o por FUNDEVI: en ambos casos, se reconoce un 5% del gasto administrativo sobre el monto total administrado.

2.6 Situación actual en relación a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Como se indicó en la reseña histórica, FUNDEVI desde el 2004 empezó a desarrollar un proceso de mejora continua, para lo cual conformó equipos de trabajo autoguidados, que trabajan con la metodología del PECICR.

El modelo actual de mejora no mide las cuatro perspectivas, como se plantea en el Cuadro de Mando Integral, es por ello, que en el Capítulo VI del trabajo se presenta la propuesta para la aplicación de esta herramienta, en el proceso de mejora continua que lleva a cabo FUNDEVI.

2.6.1 Perspectiva financiera

En el PECICR no existe una categoría específica para darle seguimiento a esta perspectiva, lo cual provoca que desde el punto de vista de estrategia, no se hayan desarrollado actividades específicas para medir el desempeño financiero; como por ejemplo, relacionar los objetivos de cada unidad con la estrategia de la Fundación. Sin embargo, debido a la importancia de esta perspectiva, el control financiero es llevado a cabo por el director financiero y la auditoría interna, se contratan auditorías externas anualmente, cuyos resultados son presentados a la Junta Administrativa y a la Asamblea General, con el fin de seleccionar las acciones por desarrollar para el periodo de operación (anual), adicionalmente, como parte de la estrategia de rendición de cuentas, los resultados de estas auditorías son difundidos en el sitio Web de FUNDEVI. Por otra parte, se cuenta además con un sistema de información estadístico financiero el cual

igualmente que los estados es presentado a la Junta Administrativa, a la Asamblea y se puede visualizar en la página Web y en la memoria bianual de FUNDEVI.

En lo que respecta a los proyectos, cuando así lo estipulan los contratos con los entes financiadores, se lleva a cabo una auditoría individual del proyecto. Asimismo, para facilitarles a los coordinadores el control de los estados financieros de los mismos, se les facilita una clave para que puedan consultar desde Internet los estados de ingresos y egresos; así como el avance de ejecución presupuestaria. Finalmente, en caso de que se deban presentar informes financieros específicos, la Unidad de Contabilidad se encarga de confeccionarlos de acuerdo con el formato, que le solicite el ente financiador.

2.6.2 Perspectiva de clientes

En esta perspectiva se ha trabajado con el modelo del PECICR, y se han llevado a cabo actividades para conocer a los usuarios¹⁵ y clientes¹⁶, brindar nuevos servicios y evaluar sus necesidades. Para ello, se conformó el EMCECM que actualmente mide la satisfacción de clientes y usuarios, y ha definido indicadores y procedimientos, para el seguimiento de la satisfacción. Adicionalmente se planea dar seguimiento a las acciones que el EMCLPE defina para corregir las insatisfacciones que se detecten en el proceso.

2.6.3 Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva también se desarrolla según el modelo del PECICR, con el equipo EMCP que lleva a cabo actividades tendentes en implementar una serie de procesos claves con la estructura organizacional. Para lo cual se diseñó un manual de procedimientos¹⁷ con base en la información de quienes ejecutan las actividades; se cuenta con formatos estándares y diagramas de flujo asociados a cada uno de ellos. Actualmente, también se trabaja en el desarrollo de procesos de apoyo.

¹⁵ Se definen como usuarios a los coordinadores académicos de la Universidad de Costa Rica

¹⁶ Se ha definido a los entes contratantes o financiadores como los clientes de la Fundación.

¹⁷ Este manual fue debidamente aprobado por la Junta Administrativa.

2.6.4 Perspectiva de formación y crecimiento

Esta perspectiva muestra una diferencia del modelo del PECICR, ya que en el CMI se contemplan los sistemas y la innovación dentro de la perspectiva de formación y crecimiento. En FUNDEVI, los objetivos de esta perspectiva los desarrollan tres equipos: EMCRH, EMCIT, EMCASO. Entre las actividades que se han desarrollado están: las de coordinar talleres para dar a conocer la evolución del trabajo de todos los equipos de mejora, actividades para interiorizar en los funcionarios los valores de la organización, desarrollo de sistemas informáticos para dar seguimiento al proceso de mejora, implementar actividades orientadas a garantizar un ambiente laboral seguro y saludable, realizar un estudio de clima organizacional y confeccionar reglamentos de trabajo de uso interno. En esta perspectiva, las áreas de: crecimiento organizacional, innovación y tecnología han sido identificadas como prioritarias para la Fundación; razón por la cual se ha propuesto desarrollar varios proyectos, para lograr alcanzar las metas del plan de trabajo trianual de la Fundación.

Como se ha indicado, FUNDEVI lleva a cabo una serie de actividades que le ayudan a la implementación de un CMI, el cual apoye la ejecución y alcance de las metas del marco estratégico y además fortalece el proceso de mejora continua que se lleva a cabo.

En el siguiente capítulo, se desarrolla un análisis para contar con una visión más amplia y detallada de la situación actual de la organización, para lo cual se analizan las seis categorías que incluyen el PECICR y las cuatro perspectivas del CMI.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL

En este capítulo, se realiza un análisis detallado del modelo de negocios de FUNDEVI, con el fin de proponer la integración del proceso de mejora continua actual con la metodología del Cuadro de Mando Integral, en el próximo capítulo.

En la elaboración de este apartado, se contó con el apoyo de los coordinadores de los equipos de mejora continua que operan en la Fundación; así como del delegado ejecutivo y de los miembros del equipo de Liderazgo y Planificación Estratégica. Además, se entrevistaron a varios funcionarios y al facilitador de la CICR, quienes han llevado a cabo el seguimiento del proceso.

En cuanto a información escrita, se consultaron los informes estadísticos de los periodos 2006 y 2007, la memoria bianual de FUNDEVI 2007, el resultado del informe de diagnóstico del año 2007, realizado por el PECICR, cuyo fin es medir el grado de crecimiento de las organizaciones en las seis perspectivas que utilizan, información del sitio Web de la Fundación, e informes realizados por los equipos de mejora continua del periodo 2007.

Asimismo, se examinaron los principales factores del entorno y se utiliza para ello el método FODA, posteriormente se clasificaron los datos obtenidos, los cuales representan información de tipo primario, en su mayoría.

3.1 Análisis de las perspectivas definidas en el Cuadro de Mando Integral y en el Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias.

Con el fin de contar con información primaria, para realizar el diagnóstico del estado actual de FUNDEVI, se realizó un ejercicio con los integrantes del Equipo de Mejora Continua de Liderazgo y Planificación Estratégica (EMCLPE), quienes hasta el momento han sido los más involucrados y conocedores del proceso de mejora continua que se lleva a cabo. Este ejercicio consistió en un grupo de preguntas a las cuales se les asignó una puntuación de 0 a 10, este mide el estado actual de la organización en las siguientes áreas: 1.) enfoque estratégico, 2.) traslado hacia un CMI, 3.) sincronización y despliegue y 4) cultura de ejecución. (Anexo 01).

El área de enfoque mide si la organización tiene claro el enfoque estratégico que se pretende ejecutar. En esta área, se obtuvo un resultado de un 61%, lo cual indica que la Fundación tiene claro este punto para alcanzar sus metas. Sin embargo, parte del trabajo que se realiza en el próximo capítulo, es acerca de cómo mejorar esta área por medio de la aplicación del CMI.

En el área de traslado hacia el CMI, se mide si la organización cuenta con procesos claves necesarios, para comenzar a implementar el CMI eficazmente. El resultado de un 57%, indica que, efectivamente FUNDEVI está en una etapa de desarrollo, en donde es factible implementar la metodología hacia el CMI.

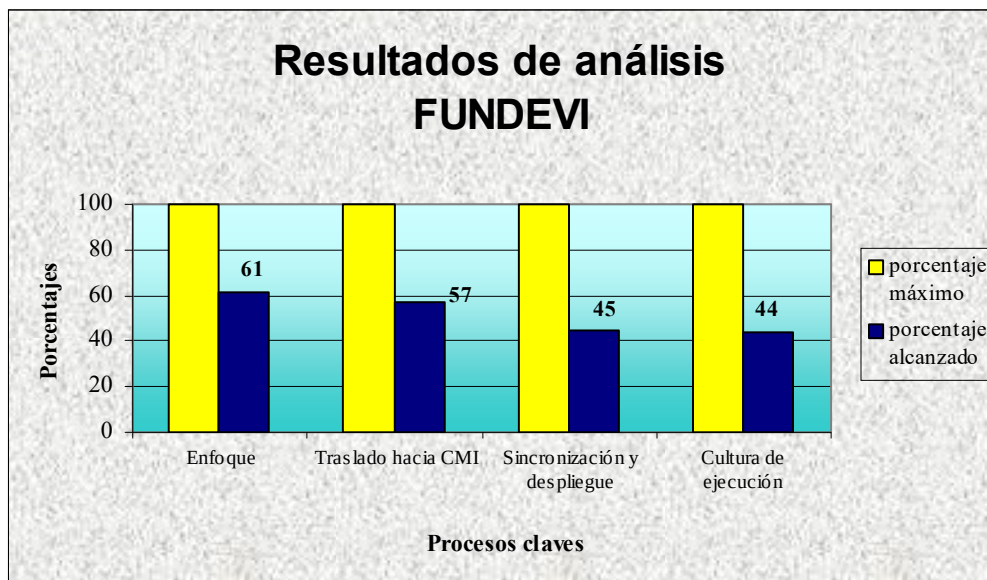
En cuanto a sincronización y despliegue, en esta área se miden los procesos e indicadores con que cuenta la organización. Los resultados obtenidos son un poco más bajos que las otras áreas, un 45%, lo cual señala que se deben dedicar más esfuerzos para desarrollarla.

Por último en cuanto a cultura de ejecución, tal y como su nombre lo indica, mide la cultura de la organización para implementar el CMI. El resultado obtenido indica que se

cuenta con un 44%, lo cual es otra de las áreas donde se debe trabajar más, para implementar exitosamente un CMI.

En el siguiente gráfico se observan los resultados indicados anteriormente:

Gráfico No. 2
Resultados del Análisis del Estado Actual de FUNDEVI



Fuente: La autora

A continuación se analiza la situación actual de FUNDEVI, esta vez utilizando la metodología del PECICR, para lo cual se cuenta con el diagnóstico correspondiente al año 2007.

Para realizar el estudio, se toma como base una serie de criterios de evaluación del desempeño en cada categoría y se les asigna una puntuación a esa variable. En el anexo 02 se muestra el valor relativo expresado en puntos para cada una de ellas y en el anexo 03 se presentan las tablas de calificación para asignar el puntaje. Para las variables de los procesos en su evaluación se utilizan cuatro dimensiones: enfoque (E), despliegue (D),

aprendizaje (A) e integración (I) y para las variables de resultados: desempeño (D), tendencias (T), comparaciones (C) e importancia (I).

Cabe señalar, *que si bien es cierto se utiliza un rango de calificación de 0 a 100, en algunas de las categorías con una calificación de un 50%, se puede considerar que la empresa ha alcanzado un nivel de madurez aceptable, con buenos niveles de desempeño, con datos comparativos apropiados en las áreas de resultados*¹⁸. Cuando la empresa alcanza este nivel de madurez, se puede afirmar que se ha alcanzado un nivel de aprendizaje y conocimiento necesarios, para pasar a la siguiente etapa del proceso, la cual es ingresar y poder participar en el Premio a la Excelencia, distinción que le da un reconocimiento a nivel nacional a las organizaciones, por su desempeño en la implementación de las acciones de mejora continua, lo cual fortalece la imagen de la organización.

En la Fundación se han realizado dos diagnósticos: el correspondiente al año 2007 muestra un crecimiento bastante favorable en casi todas las variables y se obtiene un crecimiento en todas las categorías:

- Liderazgo y planificación estratégica: En esta variable se evalúan los procesos necesarios, para desarrollar la planificación estratégica, el liderazgo, la responsabilidad social; así como el análisis y mejora del desempeño, dan como resultado un 36%, y una calificación de 84 puntos de un máximo de 145, lo cual demuestra un proceso en una etapa de fortalecimiento y con muchas oportunidades de mejora para implementar, lo cual se puede lograr con el CMI .

- Enfoque cliente y mercado: Esta variable hace énfasis en los procesos necesarios para desarrollar el conocimiento, manejo de las relaciones y la satisfacción del cliente, los cuales demuestren el desempeño alcanzado por

¹⁸ Fuente: Ing. Sergio Arias, Facilitador Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica

medio de resultados y dan un 26%, y una calificación de 56 puntos de un máximo de 120. Los puntajes alcanzados muestran una organización, donde se han empezado a desarrollar acciones para mejorar esta área y ejecutan para ello acciones tendientes en mejorar las relaciones con los clientes, razón por la cual se debe continuar trabajando en ellas porque los clientes son la razón de ser de una organización o empresa.

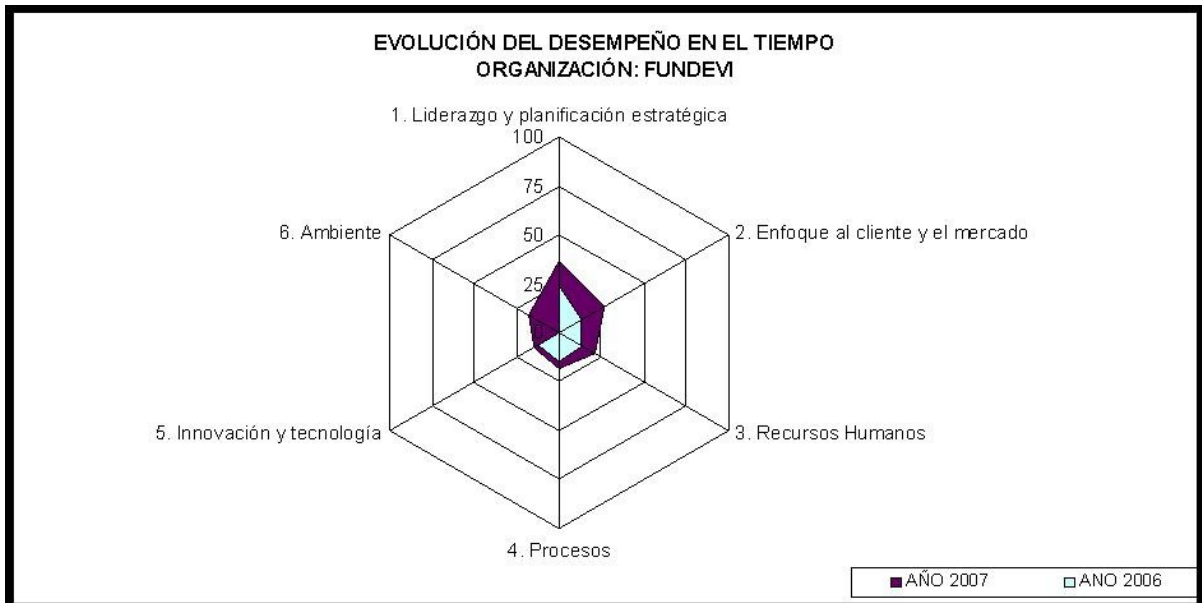
- Recursos humanos: Esta categoría hace énfasis en los procesos necesarios para desarrollar la participación y desarrollo, manejo del desempeño, identificación y fortalecimiento de competencias, el bienestar y satisfacción del recurso humano de la organización, necesarios para demostrar el desempeño alcanzado por medio de resultados, donde se obtuvo un 21%, y una calificación de 33 puntos de un máximo de 90. Los puntajes obtenidos muestran un área en una primera etapa de desarrollo, donde deben de desarrollar más acciones, para poder lograr los resultados esperados.
- Procesos: En esta categoría se hace énfasis en los sistemas necesarios para desarrollar los procesos y el manejo de proveedores de la organización, requeridos para demostrar el desempeño logrado por medio de resultados, en la cual se tiene 18%, y una calificación de 32 puntos de un máximo de 110. Se muestra un área en una primera etapa de desarrollo, la cual requiere de mucho trabajo y acciones tendientes en mejorar; porque es en ella donde se llevan a cabo, los actos y gestiones de los procesos para producir el servicio con calidad y es fundamental para la satisfacción o insatisfacción del cliente.
- Innovación y tecnología: En esta categoría se hace énfasis en los procesos necesarios para desarrollar la innovación y la tecnología en la organización, los cuales, demuestren el desempeño alcanzado por medio de resultados, donde se obtuvo un 15% y una calificación de 19 puntos de un máximo de 75. Lo anterior, indica que la organización en esta área ha desarrollado pocas

acciones y es un área donde se deben de realizar actividades tendentes en potenciar la innovación y la tecnología en la Fundación .

- Ambiente: Esta categoría se centra en los procesos necesarios para desarrollar: el compromiso ambiental, las prácticas operativas; así como su mejora desde el punto de vista ambiental, necesarios para demostrar el desempeño alcanzado por medio de resultados. El porcentaje alcanzado fue de un 18% y una calificación de 17 puntos de un máximo de 75. Estos resultados indican que existe un gran potencial de actividades, las cuales se pueden realizar para el alcance de un nivel adecuado con: los propósitos, objetivos y metas de la Fundación, pues esta área se muestra en una etapa de desarrollo inicial.

Estos resultados muestran una mejora en relación con el año anterior de un 66%, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 03
Evaluación del Desempeño de FUNDEVI



Fuente: Diagnóstico 2007- FUNDEVI, Programa a la Excelencia

Seguidamente, se hace un análisis de las cuatro perspectivas contenidas en el “Cuadro de Mando Integral” y de las categorías del PECICR, que sirve para medir la brecha existente entre la organización a la que se desea llegar y la actual, para lo que se cuenta con información secundaria obtenida de diferentes documentos de FUNDEVI.

Un aspecto por considerar es que para el análisis se realizó una fusión de ambos modelos, debido a la coincidencia de objetivos en algunas áreas en común.

3.1.1 Perspectiva financiera

Esta ayuda a mostrar si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo en la obtención de un mayor crecimiento y rentabilidad. Esto porque los objetivos financieros sirven para enfocarse en los objetivos y resultados de las otras tres perspectivas, causas-efectos, pues vincula una secuencia de acciones que se deben realizar en los procesos: financieros, de clientes, internos y por último los sistemas y los colaboradores, para poder lograr los resultados económicos de largo plazo.

En FUNDEVI esta perspectiva es controlada por la Dirección Financiera y la Auditoría Interna; los resultados obtenidos en esta área, tal y como lo indica el CMI son generados por las acciones y actividades desarrolladas por: los coordinadores de proyectos, la Junta Administrativa, Asamblea General y en especial por el esfuerzo de todos los diferentes colaboradores, quienes con su trabajo han logrado un crecimiento económico bastante considerable en esta área, de acuerdo con la evidencia presentada en las estadísticas financieras del 2007, donde se muestra un aumento de casi un 50% en los ingresos captados en relación con el año anterior, por parte de los proyectos universitarios de vínculo remunerado con el sector externo. (anexo 04). Lo anterior indica que las actividades desarrolladas para lograr rentabilidad, hasta el momento han sido efectivas. Sin embargo, hasta ahora es cuando se evidencia que la Fundación está desarrollando estrategias tendentes en mejorar su rentabilidad y lograr mayores ingresos; para ello, se

ha fijado la meta de administrar ¢10.000 (diez millones) de colones para el año 2010 y apuesta que mediante el proceso de mejora va a lograr las metas propuestas, en su marco estratégico.

En lo que respecta a las etapas del ciclo de vida, FUNDEVI actualmente está realizando inversiones de cara al futuro, con el fin de: aumentar la cantidad de proyectos que administra, brindar nuevos servicios y lograr un mayor posicionamiento tanto en nivel nacional como internacional. Por lo anterior, se ubica en una etapa de crecimiento.

Respecto de la implementación de herramientas de medición en esta perspectiva, como son los indicadores financieros definidos en el CMI, están por ejemplo:

- Rendimiento sobre la inversión (ROI)
- Rendimiento del capital empleado (ROCE)
- Reducción de gastos de operación
- Flujo de caja
- Estrategias de precios

En la Fundación se evidencia el control de indicadores de liquidez y solvencia, los cuales son elaborados mensualmente y presentados a la Junta Administrativa. Asimismo, su resultado anual es presentado oficialmente a la Asamblea General de la Fundación, en el informe de auditoría externa y se publican en el sitio Web. Lo anterior sugiere, que es conveniente la implementación de algunos de los indicadores señalados anteriormente, en los cuales se muestre la rentabilidad de los proyectos, sin que este análisis parezca que se pretenda únicamente lucrar con ella; porque además de la rentabilidad financiera en los proyectos; se debe considerar su rentabilidad académica y legal.

Otro aspecto, en el cual no se evidencia el control de los indicadores de rentabilidad es el área de inversiones; pues lo que se muestran son las estadísticas financieras. Puede

pensarse que están implícitas en los indicadores de liquidez y solvencia; pero no se aclara en ningún documento si esto es así.

Un aspecto que recomiendan Kaplan y Norton en esta perspectiva, es controlar la gestión de riesgo, el cual es un objetivo que debe complementar las estrategias de rentabilidad, que la organización haya decidido ejecutar. En el caso de FUNDEVI, su naturaleza privada le permite tener dos opciones, para diversificar sus fuentes de ingresos: la primera son los proyectos y actividades de vinculación remunerada llevados a cabo por la Universidad de Costa Rica y, la segunda, son los proyectos denominados “9000¹⁹” en su esfera privada, como una fuente alternativa de ingresos que anteriormente no se desarrollaban y crean una dependencia de los proyectos universitarios para funcionar operativamente, lo cual muestra un riesgo alto en la diversificación de ingresos.

En la estrategia empresarial, según la metodología del CMI, son tres los temas financieros que impulsan a las organizaciones:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión

En el caso de FUNDEVI, su estrategia empresarial está enfocada en el crecimiento y diversificación de sus ingresos, para lo cual ha desarrollado y tiene proyectada la implementación de nuevos servicios, con el fin de obtener nuevos clientes y mercados; así como mejorar sus servicios actuales para ofrecer valor añadido, mediante la diferenciación por ser: más ágil, efectivo y transparente. En los otros dos temas; no se encontró evidencia los cuales indiquen que se han desarrollado actividades específicas en esos temas.

¹⁹ Proyectos de servicio de gestión de fondos a terceros, que realiza FUNDEVI en su modalidad de entidad privada.

Cabe señalar que, la diferenciación es un aspecto en el cual la Fundación desarrolla y ha implementado una serie de mejoras, como por ejemplo: capacitaciones y acompañamiento en formulación de proyectos; pues no puede competir por precio debido a que está previamente establecido en un 5% de los ingresos captados por los proyectos de vínculo remunerado externo; esto de acuerdo con los “Lineamientos para la Vinculación Remunerada de la Universidad de Costa Rica con el Sector Externo²⁰” .

3.1.2 Perspectiva del cliente

En esta perspectiva, se identifican los distintos segmentos de clientes y de mercado, en donde se ha decidido competir; así como las medidas de desempeño en los segmentos seleccionados. Como se indicó anteriormente, estas actividades en FUNDEVI son desarrolladas en el Equipo de Mejora Continua de Enfoque al Cliente y Mercado (EMCECM), que integran seis personas de diferentes unidades operativas y quienes por sus puestos, cuentan con un amplio contacto con los usuarios-clientes.

Los resultados empresariales son una consecuencia lógica del nivel de satisfacción de los clientes. Conociendo esta realidad, en FUNDEVI se ha trabajado por llevar a cabo varios ejercicios, para conocer sus usuarios y clientes; una de estas actividades es el proceso de segmentar los clientes, que tiene como propósito dividir el mercado total en grupos o segmentos más pequeños, relativamente homogéneos los cuales comparten o tienen necesidades, deseos o características similares, con el fin de identificarlos para delimitar el rumbo, hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de la Fundación. De ahí la importancia de que la estrategia y los objetivos se definan en función de esos segmentos. El EMCECM ha definido los segmentos de mercados en los cuales se quiere competir de la siguiente manera:

²⁰ Normativa universitaria que regula la actividad de vínculo remunerado en la Universidad de Costa Rica Aprobados en la sesión 4384-07, 16-09-98. Publicados en el Alcance a la Gaceta Universitaria 03-98, 24-09-98.. Modificados en sesión 4511-01, 16-12-99. Nueva Publicación en el Alcance a la Gaceta Universitaria 3-2000, 06-03-2000

- a) Los investigadores-coordinadores de los proyectos de la Universidad de Costa Rica.
- b) El personal administrativo de estos proyectos
- c) Directores de las unidades operativas.
- d) Los proveedores de productos o servicios y
- e) El público en general, que requiere algún servicio específico.

Para contar con el proceso completo, faltan definir los objetivos y metas que se desean alcanzar para cada segmento; así como identificar los segmentos en los cuales se enfocará la estrategia.

El manejo de las relaciones con el cliente; así como el primer contacto, son puntos en donde se han trabajado y definido requisitos para el contacto en nivel personal, telefónico y por correo electrónico. Se realizaron capacitaciones al personal en estos aspectos y se ha medido el impacto de estas capacitaciones por medio de encuestas y el ejercicio de “cliente oculto”. Asimismo, se han establecido procesos que permiten mejorar el manejo de las relaciones con los clientes, entre ellos: capacitaciones, mensajes en la página Web y boleta de no conformidades.

El CMI le da mucha importancia a los indicadores no financieros, por causa de que las estrategias siempre tienen relaciones causa-efecto, porque están sustentadas en un conjunto de hipótesis. En el caso de los indicadores de esta perspectiva, existen algunos que son genéricos para la mayoría de organizaciones, ellos son:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

De los indicadores señalados, en FUNDEVI se utiliza la medición de la satisfacción del cliente y se da seguimiento a las acciones correctivas manifestadas por los usuarios y clientes, lo cual tiene por objetivo detectar las áreas de insatisfacción, a las que se deben realizar mejoras potenciales. Para ello, se han establecido mecanismos que permiten “escuchar” a los clientes: encuestas, cuestionarios, sugerencias, boletas, grupos focales, los que se han adaptado a las características en determinados segmentos, para aprovechar la voz del cliente e identificar: sus requisitos, necesidades y expectativas; así como para mejorar los servicios brindados como elemento clave, en el proceso de planificación estratégica.

En cuanto a cuota del mercado dentro de la Universidad de Costa Rica, se cuenta con 4271 académicos y aproximadamente 1200 investigadores de las diferentes áreas académicas y sedes regionales²¹, que pueden desarrollar proyectos de vínculo remunerado y utilizar los servicios de la Fundación o de la Oficina de Administración Financiera (OAF) de la Universidad. En el caso de FUNDEVI, anualmente se administra un promedio de 600 proyectos, la mayoría se ejecutan en las áreas de Ciencias Sociales y Ciencias Básicas, por cerca de 400 investigadores académicos, (ver anexo 05). Una cantidad similar es administrada en la OAF por medio de mecanismos como: fondos restringidos, empresas auxiliares y cursos especiales; en aquellos casos que por motivos legales o de otra índole, su gestión requiera ser ejecutada directamente en la UCR. En cuanto al tamaño total de este mercado no esta claramente definido; aunque se considera que el potencial del la Universidad y de sus investigadores es muy amplio.

Por otra parte, en cuanto al mercado potencial en su parte privada, hasta el momento ha sido muy limitado; porque de acuerdo con las políticas emanadas por la Junta Administradora, no puede sobrepasar el 5% del total de los proyectos ejecutados²².

²¹ Fuente: Información de la Unidad de Promoción de la Vicerrectoría de Investigación de la UCR

²² Fuente: Reglamento para la administración de los Proyectos 9000, FUNDEVI, mayo 2007

Respecto de la retención, no se evidencia ninguna actividad para controlar este indicador, pero de acuerdo con el sistema informático “Enlace”²³, la mayoría de los académicos que han desarrollado proyectos por medio de la Fundación, ejecutan varios proyectos y en las encuestas manifiestan su satisfacción por la agilidad en los trámites²⁴, pero hasta el momento no se ha llevado a cabo ninguna actividad para medir y dar seguimiento a este indicador. En lo que respecta a incremento de clientes, se controla mediante las estadísticas financieras anuales en el aumento de nuevos proyectos, pero al igual que con la retención, no se han implementado actividades para controlarlo.

La satisfacción de los clientes sirve como “*feedback*”, para conocer lo que se está realizando adecuada o inadecuadamente, por lo cual probablemente esto explique que en este aspecto, se han dirigido más acciones para controlar y mejorar el servicio en la Fundación. Mediante encuestas realizadas por el EMCECM, se evidencia que se tiene una percepción positiva por parte de sus usuarios y clientes, los cuales destacan la atención en el servicio como excelente, pero en igual forma señalan varios aspectos que se deben mejorar en cuanto a procesos, tecnología y comunicación, entre otros²⁵.

En lo que respecta a rentabilidad de los clientes, como es bien conocido en la mayoría de organizaciones, se cumple la conocida “Ley de Pareto” o “Regla del 80/20”²⁶; FUNDEVI no es la excepción, la mayoría de sus proyectos se generan en las áreas de ciencias sociales y ciencias básicas, (anexo 6). Sin embargo, un aspecto por resaltar, es que una de las políticas de la organización procura una mayor participación de todos los sectores académicos, y los motiva a realizar vinculación externa y se apoya en los sectores con menos recursos, para incentivarlos a que desarrollen sus proyectos mediante: asesoría, charlas y con apoyo financiero temporal como capital de trabajo²⁷.

²³Sistema informático que utiliza FUNDEVI para la administración financiero-contable de las cuentas de los proyectos.

²⁴ Fuente: Informe de encuestas realizadas por el EMCECM en el 2007, pag 5

²⁵ *Ibíd*, pag 7

²⁶ Wilfredo F. Dámaso Pareto, pensador y economista Italiano, que indicó que el "20% de algo siempre es responsable del 80% de los resultados, o que el 20% de algo es esencial y el 80% es trivial.

²⁷ Se prestan recursos financieros con un interés más bajo a los proyectos que lo soliciten y los requieran para que ejecuten sus actividades mientras les ingresan los recursos.

El CMI va más allá de los indicadores que ayudan a medir el desempeño y resalta una serie de atributos que tienen como objetivo lograr la fidelidad y promover la satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados, para desarrollar la estrategia de la organización; ellos son:

- Los atributos de producto/o servicio
- La relación con los clientes
- Imagen y prestigio

El primer punto se relaciona con precio y calidad. En cuanto del precio, ya se indicó la situación actual en FUNDEVI. Respecto de la calidad, este es un atributo considerado dentro de los valores de la Fundación, que inculca una cultura de *“satisfacción del usuario; tanto externo como interno, con parámetros de: eficiencia, eficacia y mejora continua”*²⁸.

La relación con los clientes en esta perspectiva, está enfocada en la entrega del producto/servicio, que incluye la dimensión de la respuesta y plazo de entrega; así como la sensación que se genera en el cliente, con respecto de continuar utilizando el servicio de la organización. En este punto, se han desarrollado varios ejercicios para medir estos atributos, en relación con el promedio de entrega de cheques, el cual es de 3 días. De acuerdo con las encuestas se obtiene una buena percepción, en cuanto a la sensación que se genera en el cliente por este servicio.

Finalmente, en cuanto a imagen y prestigio, se ha llevado a cabo una serie de actividades tendientes en mejorar y posesionar la imagen de la Fundación y relacionarla directamente con la Universidad de Costa Rica, como es el caso de su nuevo logo, en el cual se resaltan las iniciales UCR; la línea gráfica fue el resultado de un concurso llevado a cabo con estudiantes de la carrera de Diseño Gráfico de Universidad de Costa Rica, igualmente el material impreso como: tarjetas de presentación, brochures, carpetas y papel membretado.

²⁸ Fuente: Definición de calidad de los valores de FUNDEVI

3.1.3 Perspectiva de procesos internos

Según lo indican Kaplan y Norton, *en esta perspectiva se identifican los procesos internos más críticos en los que la organización debe ser excelente*²⁹. El CMI recomienda la implementación completa de una cadena de valor de los procesos, que abarque los procesos de innovación, se identifiquen las necesidades de los clientes actuales y futuros, así como el desarrollo de nuevas soluciones para esas necesidades, y se ofrezcan servicios después de la venta, para añadir valor agregado. Esto, mediante una cadena de valor del proceso interno; con tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio postventa

En ocasiones, se ha identificado la investigación y desarrollo como un proceso de apoyo y no como un elemento primordial en los procesos de creación de valor. En el caso que se analiza, la innovación se ha pensado más hacia la tecnología, y ha estado a cargo el Equipo de Mejora Continua de Innovación y Tecnología (EMCIT), y se da un enfoque diferente al que se presenta en el CMI, ya que se han desarrollado herramientas informáticas, para llevar el control de: las agendas, acuerdos y calificaciones de las reuniones de los EMC; asimismo, se ha implementado un sistema de control de correspondencia. Actualmente en los equipos, se está involucrando al personal para que realice innovaciones, que faciliten la implementación de sus actividades cotidianas; pero no existen resultados medibles hasta el momento.

En la gestión del conocimiento, existen tres dimensiones básicas en las empresas que no se pueden perder de vista, estos son: los recursos humanos, los procesos o estrategias y su aplicación en la economía de la empresa. Lo anterior persigue alcanzar los siguientes objetivos:

²⁹ Fuente: Kaplan S. Robert, Norton P. David. Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2004, pag 105

- Sustentar una actuación.
- Mejorar una acción.
- Innovar una acción

Es quizás por ello, que las empresas se ven en la obligación de mejorar sus procesos día a día, para afianzar su competitividad y satisfacer de la mejor forma a sus usuarios y clientes con sus productos y servicios logrando un uso más eficiente de los recursos.

La perspectiva de procesos ha sido identificada por la administración de FUNDEVI como prioritaria y la mayor parte de las actividades llevadas a cabo, para el levantamiento de los procedimientos asociados a los diferentes procesos han sido ejecutados por el Equipo de Mejora Continua de Procesos (EMCP), el cual ha identificado una serie de procesos que permiten crear valor en la gestión que se realiza. Como resultado de las actividades efectuadas, se evidencia el levantamiento de los procesos asociados a los diferentes procedimientos llevados a cabo. Adicionalmente, se han identificado los principales procesos de apoyo a los de creación de valor. Se identifican los colaboradores y las operaciones rutinarias; así como se han documentado los procedimientos relacionados con la creación y el control de documentos. Sin embargo, a pesar de estas actividades realizadas, no se evidencia el uso de herramientas sistemáticas de mejora de los procesos de apoyo, que tomen en cuenta aspectos correctivos y preventivos, que establezcan los mecanismos para compartir y divulgar las mejoras alcanzadas; así como el establecimiento de la diferencia de las actividades de los procesos de apoyo y de las actividades de los procesos claves, que puedan ser similares.

En cuanto con el servicio posventa, que es la fase final de la cadena interna de valor, en donde se incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de defectos y devoluciones; así como el proceso de facturación y cobro; no se cuenta con datos suficientes para analizar este proceso, porque la estrategia de facturación y cobro en FUNDEVI, ha estado a cargo de las unidades operativas que ejecutan los proyectos.

Sin embargo, como parte de la mejora de los servicios el año anterior, mediante un proyecto piloto se comenzó a implementar esta tarea, la cual aún está en una etapa temprana de desarrollo.

La administración de la cadena de abastecimiento, es un tema considerado fundamental en muchas organizaciones, debido a la importancia de una relación integrada entre clientes y proveedores, la cual es considerada por el Programa a la Excelencia, como un proceso que tiende a optimizar la administración de recursos. En la Fundación, aparentemente este aspecto no se le ha dado mayor trascendencia y ha quedado en las manos de las unidades ejecutoras de los proyectos. Por otra parte, se evidencia que se han realizado esfuerzos en ese sentido en la oficina administrativa; pero faltan fortalecer los procedimientos actuales.

Esta categoría es la que tiene menos crecimiento en la gráfica de desempeño; pues si bien se refleja un avance en el desarrollo de actividades fundamentales para la Fundación, faltan la ejecución e implementación en gran parte de los productos desarrollados.

3.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Los objetivos de esta perspectiva, proporcionan la infraestructura necesaria para que la organización pueda, alcanzar los resultados esperados junto con las tres perspectivas anteriores; ya que la formación y crecimiento de una empresa procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Por ello, de acuerdo con el modelo planteado por Norton y Kaplan, se propone que las tres principales variables las cuales se deben analizar para un CMI en esta perspectiva sean:

1. Las capacidades de los empleados, que incluyen indicadores de satisfacción de los empleados, productividad y necesidad de formación.

2. Las capacidades de los sistemas de información, que posean: indicadores bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y Copyright.
3. Motivación, delegación del poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos, para lo cual se recomiendan: indicadores de iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo y el alineamiento con la visión de la empresa.

Cabe recordar que en la pasada era industrial, los trabajadores se contrataban para que ejecutaran labores prácticamente mecánicas o físicas y no para que pensarán; hoy día cuando la información y el conocimiento son fundamentales para el desarrollo de la organización, estas antiguas creencias no se utilizan; pues las propuestas e ideas para mejorar los procesos, deben venir de los colaboradores internos, porque ellos son quienes los desarrollan y están en contacto con los clientes, de ahí que esta perspectiva sea fundamental para poder desarrollar el CMI.

En el caso de FUNDEVI, para desarrollar la variable de las capacidades de los empleados, se cuenta con el apoyo del Equipo de Mejora Continua de Recursos Humanos (EMCRH). Sin embargo, los esfuerzos de este equipo están limitados, por no existir una unidad responsable de esta área en la Fundación, que apoye esta tarea, en aspectos como por ejemplo: la elaboración de un manual de puestos, las evaluaciones de desempeño y un sistema de incentivos. La labor desarrollada se ha enfocado en capacitaciones en el idioma inglés, cursos específicos necesarios para desempeñar los puestos y apoyo económico, para que los colaboradores continúen sus estudios en nivel de bachillerato universitario y de maestría.

En la segunda variable, el EMCIT se ha involucrado en el desarrollo de herramientas informáticas, para llevar el control de: las agendas, acuerdos y calificaciones de las reuniones de los EMC; asimismo se diseñó un sistema de control de correspondencia, y se ha colaborado para realizar mejoras al sistema informático ENLACE. Actualmente, se trabaja en coordinación con las instancias universitarias del Programa de Fomento de la

Vinculación Remunerada de la Universidad de Costa Rica (PROFOVIR³⁰) para diseñar, desarrollar e implementar un sistema informático que sirva tanto para la Fundación, como para las unidades operativas que desarrollen proyectos de vínculo remunerado.

Con respecto de la tercera variable, la dinámica de trabajo de los EMC, FUNDEVI ha permitido promover la concesión de facultades y capitalizar la diversidad de ideas y formas de pensamiento de sus miembros; a la vez que ayuda a fortalecer la comunicación y flujo de información en relación con el trabajo desempeñado. Sin embargo, un aspecto que se evidencia es la falta de procesos para motivar al personal a que utilice su potencial y apoyar sus objetivos de desarrollo laboral y profesional dentro y fuera del trabajo; así como un sistema para el manejo del desempeño de los empleados que incluya la retroalimentación que promueva y recompense el alto desempeño.

Respecto del proceso de reclutamiento, este le permite contratar al personal idóneo, para que ejecuten los diferentes procesos a las organizaciones. Para esto, FUNDEVI ha empezado a establecer los requerimientos de contratación del nuevo personal, y se obtiene como resultado una mejora del sistema de reclutamiento existente, a partir de la lista de funciones y los requisitos académicos y de conocimiento necesarios para desempeñar los puestos. Esta labor puede ser más efectiva si se contara con una unidad de recursos humanos, que facilite depurar el proceso, contar con un manual de puestos; así como validar las descripciones de puestos y determinar las brechas existentes, para definir formas que permitan llenar los vacíos en la fuerza laboral.

Por último, aunque algunas personas creen que la evaluación del desempeño de los colaboradores son algo del pasado, en las organizaciones de alto desempeño se recomienda utilizarla como herramienta clave para la gestión, utilizan medición 360: jefe, colegas, subordinados y clientes internos ó 270, ó 180, para evaluar el cumplimiento de los comportamientos buscados en las personas, cualquiera que sea la

³⁰ Programa integrado por las unidades operativas encargadas de desarrollar las actividades de vínculo remunerado: Vicerrectorías de Investigación y Acción Social, Oficina de Administración Financiera, Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa y FUNDEVI

herramienta que se utilice, el contar con este proceso ayuda en la retroalimentación del personal. En el caso de FUNDEVI, no se evidencia el uso de algún instrumento para implementar el uso de la evaluación del desempeño, acompañado de metas.

3.1.5 Liderazgo y planificación estratégica:

En esta variable se evalúan los procesos necesarios, para desarrollar: la planificación estratégica, el liderazgo, la responsabilidad social; así como el análisis y mejora del desempeño, en las restantes categorías del criterio de evaluación.

Uno de los aspectos claves para desarrollar cualquier proceso de mejora, es contar con el apoyo de la Alta Gerencia y del personal clave en la organización. FUNDEVI ha podido llevar a cabo una serie de mejoras, gracias a que cuenta con un equipo gerencial, integrado por su delegado ejecutivo, los directores y los coordinadores de las diferentes unidades que la integran; además de contar con el apoyo de un Equipo de Mejora Coordinador (EMCC) conformado por los coordinadores de los seis equipos de mejora continua.

Un aspecto que se destaca en el proceso, es la implementación de los EMC, en ellos, se encuentran involucrados el 100% de los colaboradores de la Fundación y son los responsables en desarrollar las actividades de cada una de las categorías del Programa a la Excelencia, y se les ha dado un alto grado de empoderamiento y facilitado los recursos necesarios para ejecutar sus planes de trabajo. Contar con estos EMC, garantiza el apoyo y continuidad en la identificación y en conseguir oportunidades futuras para la organización; además de lograr las metas organizacionales mediante el trabajo en equipo, desarrollando un programa eficaz para llevar a cabo esta tarea.

La perspectiva de largo plazo, es necesaria para cualquier empresa que quiera lograr sus objetivos y metas, con lo cual se realiza el ejercicio de plantearse la siguiente pregunta: ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para

desempeñar su visión, misión y estrategias?. Con base en el planeamiento estratégico, esa labor permite tomar las acciones necesarias, con el fin de responder a las cambiantes circunstancias del mercado actual. En el caso de FUNDEVI, como resultado de las actividades tendentes en desarrollar la planificación táctica, se cuenta con un marco estratégico: misión, visión, valores, objetivos y políticas, el cual es revisado anualmente, de acuerdo con un ciclo estratégico formal en un año, el cual es implementado tanto por la Alta Gerencia, como por los diferentes EMC.

La cultura corporativa es muy propia de cada organización y uno de los puntos más importantes es el establecimiento de valores. Consientes de ello, en FUNDEVI se definieron cinco valores llevados a cabo en actividades a lo interno de la Fundación, para que todos los colaboradores: los conozcan, apliquen, interioricen y formen parte de la cultura organizacional. El siguiente paso por realizar, es conseguir que estos valores trasciendan fuera de la organización y alcancen un mayor despliegue.

Una técnica empleada, para llevar a cabo una evaluación histórica de las tendencias estratégicas y económicas hacia las cuales se debe orientar la empresa, es el establecimiento de indicadores. FUNDEVI ha realizado las primeras acciones tendentes en diseñar una serie de indicadores de gestión que permitan: medir, revisar, comparar y mejorar los procesos claves, para lograr acrecentar el grado de excelencia. Este proceso se encuentra en una etapa de definitoria y de validación de algunos indicadores desarrollados por los EMC, la cual no han culminado y esperan implementar en el transcurso del presente año. Por no contar aún con esta importante herramienta, no se cuenta con los resultados estadísticos necesarios, en las áreas definidas como prioritarias; con el fin de medir el avance del desempeño, aspecto el cual a la vez afecta el puntaje, que otorga el PE.

En lo que respecta a la responsabilidad social, se han fortalecido los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas; como por ejemplo: la publicación de sus estados financieros en su sitio Web, charlas a las diferentes unidades operativas de la

Universidad, para dar a conocer la labor que realizan y la publicación de la primera memoria bianual de gestión, los cuales han ayudado a fortalecer la confianza y mejorar la percepción de los académicos, quienes llevan a cabo actividades de vínculo remunerado; esto de acuerdo con lo manifestado en las encuestas de satisfacción, realizadas por el EMCECM. Por otra parte, y de acuerdo con la metodología del modelo del Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias, faltan desarrollar actividades en apoyo a comunidades claves: usuarios, proyectos universitarios y estudiantes, pues anualmente se destina un monto considerable para apoyar a los académicos universitarios en: capacitaciones, pasantías y otras actividades de interés universitario.

3.1.6 Ambiente

Esta categoría se concentra en los procesos necesarios para desarrollar: el compromiso ambiental, las prácticas operativas; así como su mejora desde el punto de vista de medio ambiente, necesarios para demostrar el desempeño alcanzado con base en resultados.

El compromiso con nuestro medio ambiente es un requisito; tanto en empresas productivas como las de servicios, tal es el caso de FUNDEVI. Por ello, y comprometidos con las nuevas generaciones, se han implementado actividades ambientalmente relevantes como son: el control y disminución del consumo de papel, electricidad, agua y combustibles. Se llevó a cabo un concurso interno para la designación de una mascota ambiental (Fundevito³¹), en donde participó todo el personal; se han impartido charlas de: divulgación, capacitación y concienciación en materia ambiental con la premisa de oficina verde.

Quedan aún actividades por desarrollar en materia ambiental; como la implementación de controles operacionales, para las actividades ambientales relevantes; pues a pesar de ser una empresa de servicios, genera factores los cuales pueden afectar al medio

³¹ Mascota de FUNDEVI de la campaña de ahorro de recursos desarrollada por el EMCASO.

ambiente y no puede dejar de lado el compromiso de la Universidad de Costa Rica con este tema.

Esta variable es una de las que más cuesta desarrollar e implementar a las organizaciones que participan tanto en el Programa a la Excelencia como en el Premio, tanto así que en varios años no se ha entregado premio en esta categoría.

3.2 Confirmar la Visión

Cuando la empresa define su visión, se debe plantear la siguiente pregunta: “¿Qué se quiere llegar a ser?” Una visión se orienta hacia el futuro y representa el lugar en donde se dirige la empresa y a dónde quiere ir. En el caso de FUNDEVI la visión definida es la siguiente:

“Ser una fundación universitaria reconocida, nacional e internacionalmente, por su excelencia en el fomento y la gestión de recursos para programas y proyectos científicos, tecnológicos y humanísticos, para contribuir al desarrollo integral de la Nación.”

La alineación de la entidad con una visión compartida y una dirección común es un proceso complejo, para lo cual el uso del CMI utiliza varios mecanismos interrelacionados, que ayudan a traducir: la estrategia, objetivos e indicadores locales que influyen en las prioridades del personal y equipo.

Para analizar más a fondo la visión establecida, contar con criterios y capturar mejor la visión, se elaboró el siguiente ejercicio.

Cuadro No 1.

Análisis de Visión de FUNDEVI

NOMBRE DE LA EMPRESA	FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARA LA INVESTIGACIÓN (FUNDEVI).
VISIÓN	<u>Ser una fundación universitaria reconocida, nacional e internacionalmente, por su excelencia en el fomento y la gestión de recursos para programas y proyectos científicos, tecnológicos y humanísticos, para contribuir al desarrollo integral de la Nación.</u>
FRASES	¿Qué se desea realmente conseguir? Aclarar: ¿cuál es el objetivo buscado?
Fundación universitaria reconocida nacional e internacionalmente, por su excelencia en el fomento	Contar con un reconocimiento nacional e internacional, por la manera de promover los programas y proyectos científicos, tecnológicos y humanísticos.
Fundación universitaria reconocida nacional e internacionalmente, por su excelencia en la gestión de recursos	Tener un reconocimiento nacional e internacional por la forma de gestionar los recursos financieros: eficiente, ágil y transparente de los programas y proyectos científicos, tecnológicos y humanísticos.
Contribuir al desarrollo integral de la Nación.	Con el trabajo que se realiza en los diversos programas y proyectos, que se ejecutan en una Institución benemérita como lo es la Universidad de Costa Rica, se contribuya en desarrollar sus conocimientos, en las distintas áreas y especialidades con que cuenta la Universidad, con los diferentes sectores de la sociedad.

La estrategia de la organización se encuentra estrechamente relacionada con la visión, y en su definición se debe tener claro en qué debe la empresa ser excelente y ¿para qué?. En el caso de FUNDEVI y de acuerdo a su visión se quiere que sea excelente en la gestión de recursos y el fomento de programas y proyectos: científicos, tecnológicos y

humanísticos, tanto en nivel nacional como internacional, para contribuir con el desarrollo integral de nuestro país.

3.3 Análisis FODA de FUNDEVI

Luego de análisis de FUNDEVI; tanto con la metodología del Programa a la Excelencia como del “Cuadro de Mando Integral”, se procede a desarrollar un análisis FODA de la organización, no sin antes recordar que el entorno de las fundaciones universitarias es diferente al de las empresas privadas y a las organizaciones gubernamentales, por lo cual algunos aspectos en el FODA pueden considerarse como normales para algunos tipos de organizaciones y empresas.

3.3.1 Fortalezas

- ✓ Es un reconocido instrumento, facilitador de la vinculación remunerada de la Universidad de Costa Rica, con los diferentes sectores de la sociedad.
- ✓ Cuenta con un marco estratégico, que le ayuda a visualizar desde varias perspectivas en el tiempo lo que ha hecho, hace y lo que debe hacer en el futuro.
- ✓ Existe una cultura organizacional de trabajo en equipo, para el desarrollo de objetivos y metas comunes.
- ✓ Permite agilidad en los procesos y una vía diferente a la del sector público de: asociarse, vincularse y gestar los diversos proyectos y negociaciones, que la Institución requiera.
- ✓ Su estructura administrativa le permite difundir una imagen de transparencia, control y asesoría constante en nivel de la Junta Administradora y de gestión administrativa, por causa de su conformación.

- ✓ Disposición de la Junta Administradora; así como de la administración de la Fundación, para establecer la normativa necesaria, que permita una gestión sana y transparente hacia el logro de objetivos.
- ✓ Su gestión hacia los proyectos y la discrecionalidad con que se administran los recursos, permite a los académicos enfocarse en la parte sustantiva de los proyectos.

3.3.2 Oportunidades:

- ✓ Ofertar los conocimientos científicos, tecnológicos y humanistas de la Universidad de Costa Rica.
- ✓ Asociarse con la Universidad de Costa Rica y buscar financiamientos en nivel nacional e internacional para los proyectos, por causa de la gestión transparente y con eficiencia que se realiza.
- ✓ Aprovechar el momento actual, en donde los estados financieros de la Fundación son positivos y reflejan un ordenamiento y rendición de cuentas transparentes, para la consecución de fondos.
- ✓ Realizar gestiones que permitan conseguir fondos, por causa de los numerosos contactos de los miembros de Junta Administradora, quienes están identificados con la estrategia de internacionalización para FUNDEVI.

3.3.3 Debilidades:

- ✓ Percepciones poco positivas, dentro de algunos grupos específicos de la comunidad universitaria sobre: la validez, el papel y la gestión de la Fundación.

- ✓ Se carece de un grupo de indicadores claves implementados, que le ayuden a medir la eficiencia y eficacia de su gestión.
- ✓ Falta de una autonomía financiera que le permita el desarrollo o colaboración, en el financiamiento de proyectos de vinculación con potencial innovador, debido a su limitado presupuesto.
- ✓ Las políticas y normativas establecidas están enfocadas se desarrollan en su mayoría hacia lo externo, con poco beneficio para los colaboradores en nivel interno.
- ✓ No se cuenta con todos los procedimientos implementados y existen algunos aún sin terminar.
- ✓ Pocos incentivos para reconocer a sus colaboradores por los logros alcanzados; tanto en el trabajo de los EMC, como en sus funciones diarias.

3.3.4 Amenazas:

- ✓ No existe una cultura de transferencia de tecnología desde el concepto de negocio- inversión, por parte de un grupo importante de académicos de la Universidad de Costa Rica.
- ✓ Se requiere que la política en materia de vinculación se consolide de forma tal, que el cambio de miembros de la Junta Administradora de la Fundación o bien el cambio político de las autoridades universitarias, no afecte el desarrollo de los planes estratégicos de la Fundación.

- ✓ Escaso financiamiento desde el concepto de capital de riesgo, para el desarrollo sostenido de nuevos proyectos de mercado impacto; tanto dentro de la Universidad de Costa Rica, como en el sector productivo y gubernamental.
- ✓ Carencia de capital de riesgo para el desarrollo de proyectos innovadores, en los cuales participe la empresa privada como contraparte.
- ✓ Sector productivo nacional renuente a invertir en tecnología y proyectos de riesgo.
- ✓ La captación de fondos para investigar, se les hace cada día más difícil a los investigadores de la Institución, por lo cual FUNDEVI se puede ver afectada; porque para su administración y desarrollo requiere del 5% del total de ingresos.

Luego de analizar la información obtenida, se concluye que FUNDEVI cuenta con una cultura apropiada para la implementación de un CMI; su personal ha alcanzado una madurez para trabajar en equipo, con base en el programa de mejora continua que desarrollan, se cuenta con el apoyo de la Alta Dirección que está muy involucrada y se ha comprometido con todo el proceso, en donde se han definido: la misión, la visión, políticas y algunas estrategias.

Además, se ha considerado a los coordinadores de los EMC como líderes de opinión, los cuales se han convertido en los misioneros del proceso y se pueden considerar los equipos de trabajo, como los grupos encargados de la gestión del programa de mejora.

Por último, para el cambio propuesto de metodología, se puede afirmar que FUNDEVI está preparada para comenzar a implementar el CMI, y con la información que se ha obtenido, se van a apoyar en las propuestas para el resto de etapas que se detallan en el capítulo IV, pues se cuenta con más criterio del estado actual de las diferentes perspectivas o categorías del proceso de mejora continua, con el fin de realizar la

propuesta metodológica para la implementación de un “Cuadro de Mando Integral” congruente con la situación real y con las necesidades de la Fundación.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE IMPLANTACION DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Luego del análisis realizado a FUNDEVI, se conoce su situación actual y se cuenta con información para planificar las acciones necesarias, con el fin de desarrollar una propuesta para implementar la metodología del CMI, en el proceso de mejora continua que se lleva a cabo en la Fundación, el cual es el objetivo del presente capítulo.

La propuesta que se presenta se basa en los resultados, que se obtuvieron del análisis realizado en el capítulo anterior, el conocimiento que se tiene de la Fundación y de la metodología de Norton y Kaplan que plantea el “Cuadro de Mando Integral”, expuesta en el capítulo I para una organización que si bien es cierto es sin fines de lucro, necesita desarrollar actividades rentables para ser líder en el mercado nacional e internacional, tal y como se indica en su visión.

Como el CMI es una herramienta para medir la estrategia, es necesario que la misma presente la flexibilidad que esta requiera, y todos los cambios que se deban realizar propiciados por el entorno o los cambios en su alineación se deben solucionar continuamente. Por lo tanto, en el desarrollo del CMI se debe tener presente lo indicado por Edwards Deming (1989) “*mejoramiento continuo es la constancia en el propósito*”.

Por lo anterior, la propuesta en el presente trabajo es igualmente flexible, para que FUNDEVI pueda realizar el cambio de metodología sin afectar su desarrollo; pero además se mejoren los resultados obtenidos con el fin de fortalecer el trabajo que se realiza, para alcanzar las metas propuestas en su plan de trabajo y su marco estratégico.

4.1 Definición de los objetivos estratégicos.

El planeamiento estratégico debe ser un proceso dinámico y lo suficientemente flexible, para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes. Con el implemento de un CMI se pretende, que la organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos, en el momento cuando se establecen los objetivos de extensión de tres a cinco años para las medidas estratégicas, porque estos objetivos proporcionaran los blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica en largo plazo de la organización.

Además, se recuerda que con la planeación estratégica, se pretende contar con una respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro: incierto, complejo y cambiante, el cual es un proceso acucioso para recopilar información, que se debe analizar, con el fin de producir ideas y formalizar planes.

Para la realización de la propuesta de los objetivos estratégicos, se utilizó la metodología de cuestionar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y debe hacer en el futuro:

- ✓ ¿Dónde se está?
Definir la posición estratégica actual (posicionamiento presente).
- ✓ ¿A dónde se va?
Escudriñar el futuro y predecir consecuencias (posicionamiento descriptivo).
- ✓ ¿A dónde se debe ir?
Proyectar a la FUNDEVI con la posición estratégica que debe tener el futuro (posicionamiento normativo).

Otra herramienta que se utilizó, para apoyar el proceso de definición de los objetivos estratégicos, fue un ejercicio de un CAME que consiste en identificar y mencionar las medidas necesarias para: CORREGIR, AFRONTAR, MEJORAR Y EXPLOTAR el FODA de la empresa. Los resultados del ejercicio se encuentran en el anexo 7.

Luego de procesar y hacer el análisis de los resultados de los ejercicios anteriores y de acuerdo con el análisis realizado en el capítulo anterior, se proponen los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del CMI, con el fin de ser desarrolladas en FUNDEVI. Cabe señalar que posteriormente y como parte de la presente propuesta, se definen los indicadores y metas para alcanzar estos objetivos.

Finanzas:

1. Incrementar los recursos financieros en forma sostenida y permanente, con el fin de que logren una rentabilidad de acuerdo con las exigencias del mercado y con las metas propuestas en el plan de trabajo.
2. Aumentar el número de proyectos administrados en forma rentable, para generar recursos adicionales e implementar nuevos proyectos, que fortalezcan la gestión de FUNDEVI.

Clientes:

3. Desarrollar nuevos programas y proyectos, tanto en nivel nacional como internacional, que fortalezcan el posicionamiento de FUNDEVI, como un mecanismo: ágil, con eficiencia y transparente en el manejo de recursos financieros.

4. Desarrollar relaciones duraderas cimentadas en la confianza, que permitan una comunicación fluida, para mejorar constantemente los procesos de acuerdo con las necesidades y exigencias de sus usuarios-clientes.
5. Incrementar las actividades de escucha de los usuarios-clientes, para ofrecer nuevos servicios que respondan a las necesidades reales de estos y representen un verdadero valor agregado del servicio.

Procesos:

6. Desarrollar e implementar los procesos: legales, administrativos y financieros que desarrollen una gestión reconocida por su excelencia, en materia de vinculación remunerada.
7. Promover acciones tendentes en fomentar los programas y proyectos que realiza la Universidad de Costa Rica, para dar a conocer los resultados del quehacer universitario en materia de vinculación a la sociedad, que se desarrolla en la Institución.

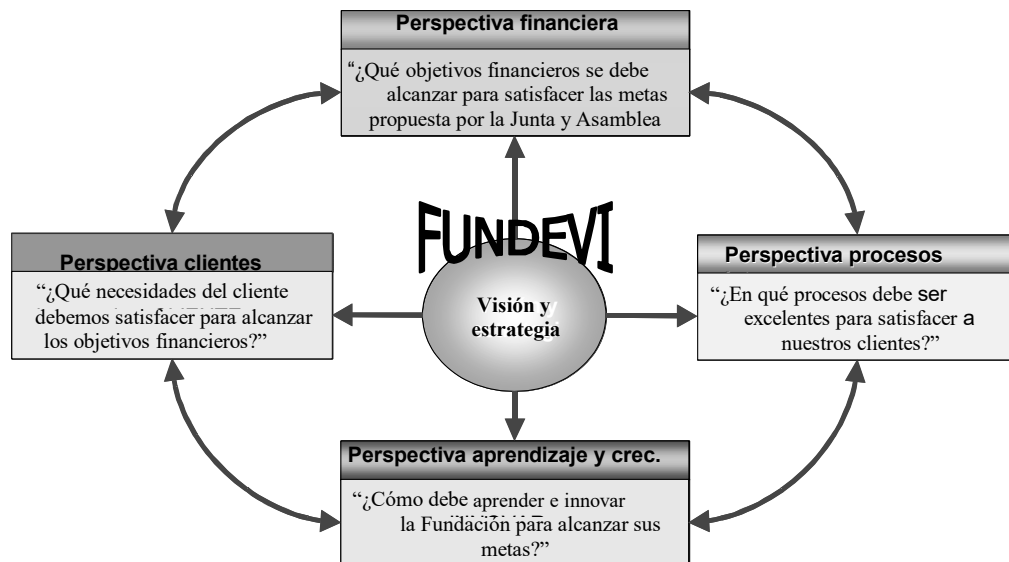
Aprendizaje y crecimiento:

8. Desarrollar las habilidades necesarias con el personal, que les permita prestar los servicios en forma profesional y oportuna a los usuarios-clientes.
9. Establecer una cultura de retroalimentación, para crecer tanto a nivel personal como organizacional, en busca de una excelencia reconocida en todos sus ámbitos de acción.

10. Desarrollar modelos mixtos de compensación para los colaboradores internos, con el fin de contar con personal con motivación e identificado en el logro de metas y objetivos.
11. Desarrollar e implementar un nuevo sistema informático eficiente, confiable y robusto, que permita brindar los servicios con un mayor nivel de calidad, para facilitar la gestión en los diferentes procesos.

Los objetivos propuestos están basados en el modelo del CMI que a continuación se presenta:

Figura No. 05
Modelo del CMI para la Definición de Objetivos Aplicado a FUNDEVI



Fuente: Kaplan S. Robert, Norton P. David. *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar su Estrategia. Gestión 2000*

Ya que se cuenta con una propuesta de objetivos estratégicos, se continúa con la siguiente etapa, que es relacionar los objetivos, para alcanzar la visión de la organización, mediante el mapa estratégico.

4.2 Mapa de enlaces causas y efectos

El mapa estratégico es considerado el aporte conceptual más importante del CMI; tanto por Norton y Kaplan, como por la mayoría de las personas quienes han desarrollado el modelo; porque ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que se encuentra vinculado con las cuatro perspectivas; además que se estructura de forma tal que está ordenado siguiendo el criterio de causa-efecto y representa los factores clave de éxito.

Con el mapa se pretende observar en la pantalla la evolución de los indicadores y tomar acciones tendentes en modificarlos si fuera necesario, para lograr los objetivos propuestos.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se desarrollan las acciones necesarias para alcanzar la visión y sustentar la estrategia. Se considera necesario desarrollar los siguientes puntos:

- ✓ Fortalecer la cultura organizacional.
- ✓ Mejorar la gestión del recurso humano.
- ✓ Desarrollar e implementar un sistema informático de información efectivo.

En la perspectiva de procesos, se deben desarrollar las acciones, para ser excelentes en las áreas que satisfagan a los clientes y accionistas; se propone:

- ✓ Desarrollar procesos de fomento de la vinculación
- ✓ Desarrollar procesos de gestión de recursos

- ✓ Definir, optimizar, redactar y aplicar los procesos operativos

En la perspectiva del cliente, las acciones tienen por objetivo buscar la forma cómo debe mostrarse ante los clientes, con el fin de alcanzar la visión; para esto se propone:

- ✓ Mejora de la relación con los clientes-usuarios
- ✓ Fortalecer el posicionamiento de FUNDEVI
- ✓ Desarrollo de nuevos negocios
- ✓ Fidelidad de los clientes actuales

Por último en la perspectiva financiera, las acciones tienden a cómo verse ante los accionistas para mostrar éxito, para ello se propone:

- ✓ Incrementar el número de proyectos administrados
- ✓ Incrementar la rentabilidad

En la cúspide del mapa se ubica el incremento de la rentabilidad, y aunque FUNDEVI es una organización sin fin de lucro; no por ello va a perder de vista este objetivo, porque los proyectos que se desarrollen deben ser financieramente factibles, para que no generen pérdidas, tanto a la Fundación como a la Universidad de Costa Rica. Por otra parte, cabe recordar que por causa del éxito de muchos programas y proyectos de vinculación remunerada, se financia una serie de actividades y requerimientos, lo cual es importante que realice la Universidad, pero debido a las limitaciones presupuestarias no se pueden desarrollar, y se acude al vínculo remunerado para llevarlas a cabo.

Ahora bien, se repasan las causas-efectos con el fin de lograr el objetivo financiero; para ello es necesario posesionarse en la base del mapa. Si se cuenta con personal humano idóneo, debidamente capacitado y con motivación, se pueden desarrollar procesos: ágiles, con eficiencia y transparentes, para realizar el trabajo de la mejor manera; porque ellos están aportando e innovan para que los procesos se realicen eficazmente, si esto se logra, los clientes y usuarios van a estar satisfechos con el servicio que reciben, mejoran su relación con FUNDEVI, y se convierten en clientes

fieles a la organización; y si se logra esa meta, es casi seguro que pueden buscar los medios para desarrollar nuevos proyectos, o al menos recomienden a la Fundación a otras personas, para que los realicen y por incrementar el número de proyectos, los ingresos van a aumentar.

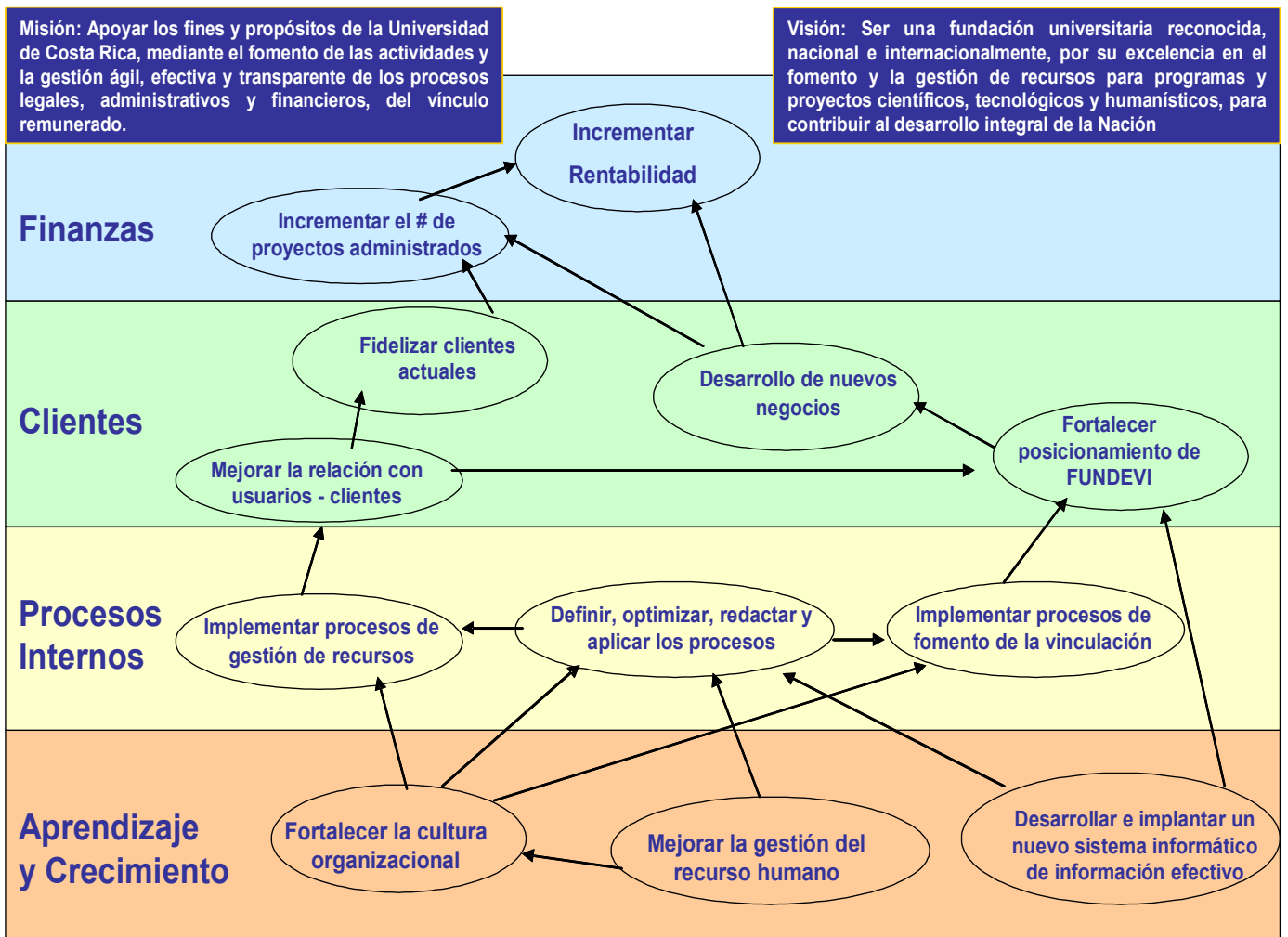
Por otra parte, si se cuenta con un sistema informático: robusto, eficiente y confiable; el recurso humano de la Fundación va a contar con mejores herramientas, que les facilitan desarrollar mejor los procesos operativos necesarios, para lograr el éxito de los proyectos; tener este sistema también fortalece el posicionamiento que se quiere dar a FUNDEVI, tanto en nivel nacional como internacional, y le ayuda a gestionar e implementar mejores negociaciones con nuevos socios, que van a incrementar el número de proyectos que se administran y dan como resultado que se aumente su rentabilidad.

En cuanto al fortalecimiento de la cultura organizacional, si se logra que todos los colaboradores estén identificados con la visión de futuro y se implementa un liderazgo basado en valores, para que todo el personal comprenda como estos encajan en: la visión, misión, estrategia, metas, objetivos y planes de acción, se cuenta con personal que va a proponer, desarrollar y aplicar procesos: ágiles, eficientes que brindan el valor agregado que requieren los clientes-usuarios; tanto en la gestión como en el fomento, que va a dar como resultado un mejor servicio, que logra fortalecer y mejorar las relaciones con los clientes-usuarios y consigue un alto grado de fidelidad, que aumenta la cantidad de proyectos que se desarrollan por medio de FUNDEVI, y de esa manera van a incrementar los ingresos.

A continuación se muestra el mapa descrito anteriormente.

Figura No. 06

**MAPA ESTRATEGICO
CUADRO DE MANDO INTEGRAL- FUNDEVI**



Para obtener estos resultados es necesario contar con un sistema de medición el cual va a ser el siguiente paso, que se desarrolle en la presente propuesta, pues como indica Peter Drucker: “*Todo lo que se puede medir, se puede mejorar*”, y ese es uno de los objetivos planteados en esta propuesta.

4.3 Desarrollo de indicadores

Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión estratégica de la organización y contempla su actuación desde las cuatro perspectivas; en su desarrollo y se espera que la organización traspase su estrategia a sus sistemas de medición.

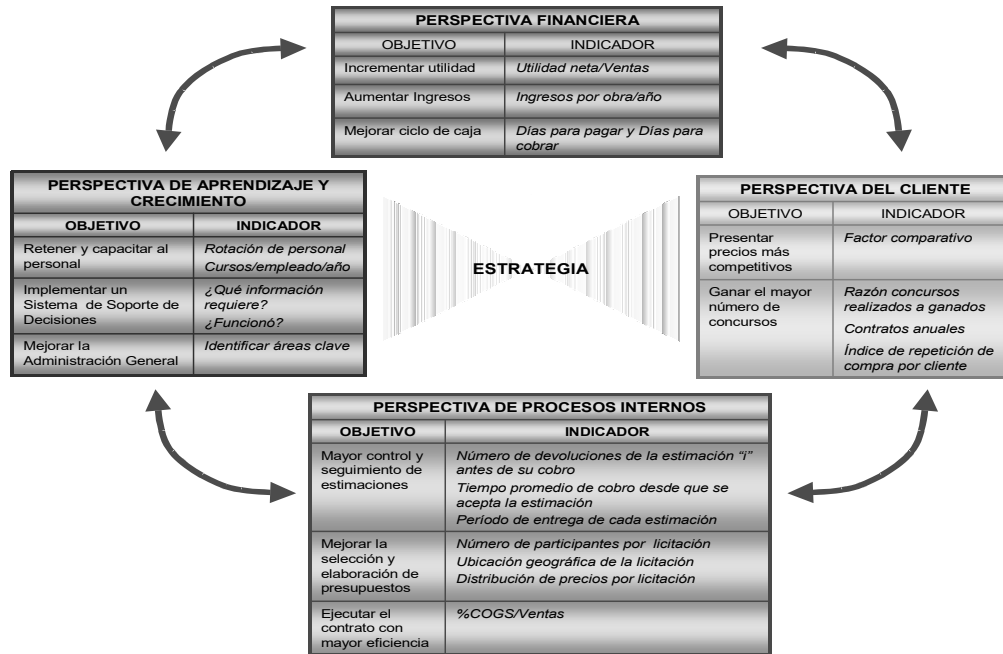
Norton y Koplán indican que un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia, a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros y vincula estratégicamente a la organización a través de tres indicadores:

- ✓ Las relaciones causa-efecto.
- ✓ Los resultados y los inductores de actuación.
- ✓ La vinculación con las finanzas.

Es necesario que los indicadores formen parte del sistema de información para los empleados de todos los niveles de la organización, pues solo así se puede lograr que los empleados de primera línea comprendan las consecuencias de las decisiones y actividades que se realizan en el desempeño de sus funciones y sean los altos ejecutivos quienes tengan claro los inductores del éxito financiero en largo plazo. Por ello, la definición de estos deber ser el resultado de un proceso vertical, impulsado por el objetivo y la estrategia de la organización.

El modelo que se va a utilizar en la presente propuesta es el sugerido por Norton y Kaplan, para el desarrollo de indicadores y se muestra en la siguiente figura:

Figura No. 07
Modelo del CMI para Indicadores



Fuente: Fuente: Kaplan S. Robert, Norton P. David. *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar su Estrategia*. Gestión 2000

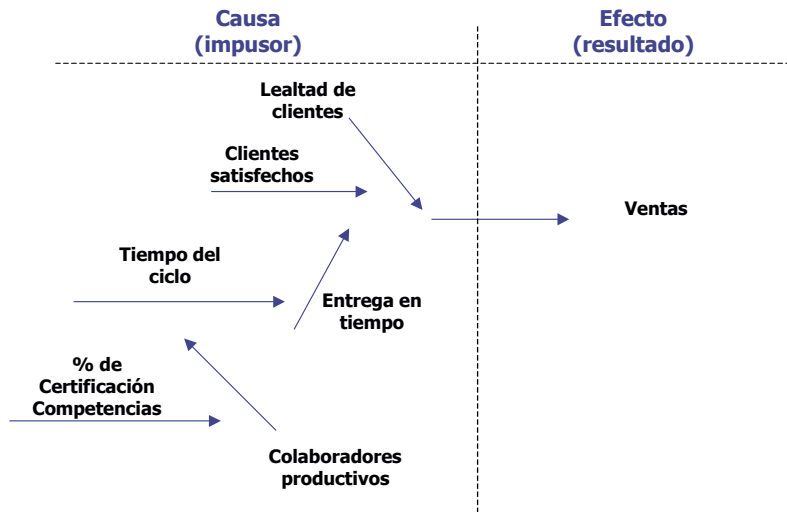
Un aspecto por considerar en la definición de indicadores es la relación causa-efecto, porque los indicadores claves del desempeño³², proporcionan en la perspectiva financiera y de clientes resultados de las acciones llevadas a cabo en las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, en donde los indicadores son impulsores.

Por lo anterior, cuando se definen y visualizan los resultados que se pretenden alcanzar; por ejemplo: si se quiere medir que los procesos se cumplan efectivamente, se debe de controlar antes las acciones que ejecute el personal involucrado en los procesos. Para visualizar lo anterior se presenta un ejemplo en forma gráfica:

³² También llamados Key Perfomance Indications (KPI), calibradores cuantificables de una organización que se utiliza para medir su desempeño en términos de alcanzar su factor crítico de éxito o (CFS).

Figura No. 08
Ejemplo causa- efectos

¿Qué medir? ¿Efectos ó Causas?



Fuente: Modelo utilizado en curso BSC del Centro de Incubación de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica

FUNDEVI cuenta con una serie de indicadores que se utilizan y se pueden mejorar porque responden a varias de las perspectivas del CMI. Es por ello, que se emplean algunos como parte de la implementación del CMI: la frecuencia de revisión, fuente de captura, el nivel base; así como los responsables de medir cada uno se proponen a continuación.

En una primera etapa, para su control se propone una hoja de Excel (anexo No. 8) con la ayuda de varias funciones que indiquen mediante semáforos, que van a servir para alertar sus cambios: rojo: malo, amarillo: alerta, verde: bueno. Cuando algún indicador está mostrando algún desempeño que se deba mejorar la frecuencia de revisión y los niveles bases pueden ser modificados y dependen de los resultados y cambios en la estrategia.

Cuadro No. 2
Propuesta de Indicadores

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					
Perspectiva	Objetivos Estratégicas	KPI's	Definición Operativa	Frecuencia de Revisión - Actuación	Fuente de Captura Datos	Responsable	Niveles Base
FINANCIERA	1. Incrementar en forma sostenida y permanente los recursos financieros, logrando una rentabilidad de acuerdo con las exigencias del mercado y a las metas propuestas en el plan de trabajo.	1. Rentabilidad por margen de operación	Utilidad antes de intereses e impuestos/ ventas netas	Mensual	Sistema ³³ Enlace	Director Financiero	2% + inflación acumulada
		2. Rentabilidad sobre activos	Utilidad antes de intereses e impuestos/ activo total	Mensual	Sistema Enlace	Director Financiero	1% + inflación acumulada
	2. Aumentar el número de proyectos administrados en forma rentable, con el fin de generar recursos adicionales para implementar nuevos proyectos y fortalecer la gestión de FUNDEVI.	3. Rentabilidad por cliente (clientes claves)	Ingresos por clientes - gastos y costos operacionales de atenderlo/100	Mensual	Sistema Enlace	Director Financiero	5 %

³³ Sistema contable que se utiliza para la administración de los proyectos

**PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO 95
UNA HERRAMIENTA DEL PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA DE LA FUNDACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARA LA INVESTIGACIÓN (FUNDEVI)**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					
Perspectiva	Objetivos Estratégicas	KPI's	Definición Operativa	Frecuencia de Revisión - Actuación	Fuente de Captura Datos	Responsable	Meta
CLIENTES	3. Desarrollar tanto a nivel nacional como internacional nuevos programas y proyectos, que fortalezcan el posicionamiento de FUNDEVI, como un mecanismo ágil, con eficiencia y transparente, en el manejo de recursos financieros.	4. Lealtad del cliente	Índice de repetición de uso de servicios (frecuencia)	Semestral	Sistema Análisis	EMCECM ³⁴	dos veces al año
		5. Crecimiento de la cuota de mercado, en proyectos de la categoría 9000	total de nuevos clientes / clientela total*100	Trimestral	Encuestas de satisfacción	UAFAP ³⁵	2% anual
	4. Desarrollar relaciones duraderas cimentadas en la confianza que permitan una comunicación fluida, para mejorar constantemente los procesos de acuerdo a las necesidades y exigencias de sus usuarios-clientes.	6. Convenios de cooperación formalizados/	Cantidad de convenios de cooperación implementados/(12) meses del año	Trimestral	Sistema de control de convenios y contratos	UAFAP	doce anuales
	5. Incrementar las actividades de escucha de los usuarios-clientes, para ofrecer nuevos servicios que respondan a las necesidades reales de éstos y que representen un verdadero valor agregado del servicio.	7. Satisfacción del cliente	sumatoria de respuestas positivas con una variable por medir /cantidad de encuestas * variable medida.	Trimestral	Encuestas realizadas y contratadas por el EMCECM	EMCECM	80%
	8. Niveles de quejas	Mejoras en los procesos / cantidad de quejas recibidas	Semestral	Sistema de control del EMCECM	EMCECM	1 mensual	

³⁴ Equipo de Mejora Continua de Enfoque al Cliente y el Mercado

³⁵ Unidad de Apoyo en la Formulación Administrativa de Proyectos

PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA DEL PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA DE LA FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARA LA INVESTIGACIÓN (FUNDEVI) 96

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					
Perspectiva	Objetivos Estratégicas	KPI's	Definición Operativa	Frecuencia de Revisión - Actuación	Fuente de Captura Datos	Responsable	Meta
PROCESOS	6. Desarrollar e implementar los procesos legales, administrativos y financieros que desarrollan una gestión reconocida por su excelencia en materia de vinculación remunerada.	9. Efectividad en la implementación de los procedimientos	Cantidad de procedimientos implementados en una fecha x/ cantidad de procedimientos documentados a la fecha	Mensual	Control de procedimientos del EMCP	EMCP ³⁶	cinco mensuales
		10. Implementación de mejoras en los procedimientos	Cantidad de cambios realizados en los procedimientos/ cantidad de inconformidades e innovación de procedimientos	Trimestral	Sistema de control del EMCECM	EMCP	1 mensual
		11. Calidad de los procesos	% de procesos sometidos a control estadístico de procesos	Trimestral	Sistema de control de procedimientos del EMCP	EMCP	25% de los procesos controlados
	7. Promover acciones que fomenten los programas y proyectos que realiza la Universidad, para dar a conocer los resultados del quehacer universitario, en materia de vinculación que se desarrolla en la Institución, a la sociedad.	12. Participación en expos, seminarios, capacitaciones y talleres en nivel nacional.	Número de actividades en que se invita a participar/ actividades que se participa * 100	Semestral	Sistema de control de apoyo en actividades de vínculo remunerado	UGP ³⁷	65%

³⁶ Equipo de Mejora Continua de Procesos

³⁷ Unidad de Gestión de Proyectos

PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA DEL PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA DE LA FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARA LA INVESTIGACIÓN (FUNDEVI)

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					
Perspectiva	Objetivos Estratégicas	KPI's	Definición Operativa	Frecuencia de Revisión - Actuación	Fuente de Captura Datos	Responsable	Meta
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	8. Desarrollar las habilidades necesarias en el personal que les permita prestar los servicios de forma profesional y oportuna a los usuarios-clientes.	13. Capacitación y desarrollo profesional	Cantidad de personas en programas de capacitación / cantidad de personas que solicitan capacitación * 100	Trimestral	Control de capacitaciones del EMRH	EMCRH ³⁸	85%
	9. Establecer una cultura de <i>feedback</i> , para crecer tanto en nivel personal como organizacional, en busca una excelencia reconocida en todos sus ámbitos de acción.	14. Clima laboral	Niveles de satisfacción para con el ambiente, el liderazgo y el soporte a la cultura de ejecución que apoya el CMI	Anual	Encuesta de clima laboral	EMCLPE	80%
	10. Desarrollar modelos mixtos de compensación para los colaboradores internos, con el fin de contar con personal motivado e identificado en el logro de metas y objetivos.	15. Contribución individual del colaborador en el logro de los resultados de la unidad y la satisfacción del cliente como medición del desempeño	20% nota de encuesta de procesos, 20% cumplimiento de indicadores y 60% resultado de encuesta de 180°	Semestral	Encuesta 180°, control del indicador de procesos controlado por el EMCP y encuesta anual de procesos del área que pertenece.	EMCLP E ³⁹	80%
	11. Desarrollar e implementar sistemas eficientes, confiables y robustos, que permitan brindar los servicios con un mayor nivel de calidad, para facilitar la gestión en los diferentes procesos.	16. Nivel de avance tecnológico	Número de actividades automatizadas totalmente	Semestral	Control de sistemas del EMCIT	EMCIT ⁴⁰	dos actividades
		17. Innovación tecnológica	Número de proyectos de innovación tecnológica desarrollada por los EMC	Semestral	Control de sistemas del EMCIT	EMCIT	dos proyectos

³⁸ Equipo de Mejora Continua de Recursos Humanos

³⁹ Equipo de Mejora Continua de Liderazgo y Planificación Estratégica

⁴⁰ Equipo de Mejora Continua de Innovación y Tecnología

Para el control de los indicadores expuestos anteriormente y como parte del mismo ejercicio se propone utilizar el siguiente cuadro, en donde se controla cada indicador en forma mensual⁴¹ y se utilizan aplicaciones de Excel. Este control va a estar a cargo del EMCLPE y es alimentado por la información que deben estar aportando los responsables de cada indicador; los niveles de aceptación de metas van a ser establecidos por el delegado ejecutivo, los directores financiero y administrativo y los coordinadores de unidades.

Cuadro No. 3
Propuesta para control de indicadores

METAS				MESES											
No KPI	Nivel Base	Desempeño pesimista	Desempeño Optimista	ENE	FEB	MAR	ABR	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	SET	OCT	NOV.	DIC
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															

Una vez que se cuenta con las herramientas necesarias para la creación del CMI, se pasa a la siguiente etapa que es su establecimiento.

⁴¹ En caso de metas con control de medición diferentes, ajustaría a cada caso.

4.4 Establecimiento del Cuadro de Mando Integral.

En este momento, cuando se han desarrollado las etapas necesarias para el establecimiento del CMI, el siguiente paso por desarrollar es integrarlas en el proceso de planificación y presupuesto de la organización; es decir, cada meta debe contar con: un plan, programa y un presupuesto que permita cumplirla. Cabe señalar, que la estrategia planeada no difiere del objetivo planteado en el actual marco estratégico; por lo tanto, la designación del presupuesto y recursos para la ejecución y la mayoría de los objetivos no deben ocasionar mayores costos financieros, que imposibiliten su ejecución.

Otro aspecto por considerar en el proceso que desarrolla FUNDEVI, es contar con una iniciativa en marcha: “El Programa a la Excelencia” y que el CMI no intenta competir con esta metodología, ni con los recursos asignados a ella, pues este último se utiliza como la piedra angular del sistema de gestión de la empresa. Por otra parte, la propuesta que se sugiere es fusionar ambas iniciativas con el fin de que se complementen y así alcanzar la consecución de los objetivos, indicadores y metas para potenciar los resultados.

Asimismo, para un mayor impacto en el desarrollo del modelo, se sugiere desarrollar un liderazgo basado en valores, para que todo el personal comprenda como estos encajan en: la visión, misión, estrategia, metas, objetivos y planes de acción, y en qué casos las decisiones y las actuaciones se basan en valores y compromisos en largo plazo; la tarea es conveniente que esté a cargo del EMCLPE.

Para apoyar la presente propuesta, en experiencias desarrolladas en otras organizaciones con ambos modelos, se cita la presentación magistral previa a la entrega del “Premio de la Excelencia” en el 2007, donde el MBA Gilberto Quesada, presentó el tema: “*Excelencia como Estrategia Competitiva*”, en donde expuso como un CMI es una metodología que junto con el Programa potencian resultados positivos y resaltan las siguientes conclusiones:

1. *El Premio a la Excelencia y el CMI son dos herramientas que pueden potenciar la gestión global de una organización.*
2. *Ambos modelos son complementarios y no opuestos, y el uso combinado de los dos es perfectamente compatible.*
3. *El Premio y el CMI son herramientas de gestión y comunicación complementarias.*

Con apoyo en lo anterior y en la situación actual, se propone que el EMCLPE sea el encargado de establecer el CMI en FUNDEVI, para lo cual se debe basar en la propuesta desarrollada en las etapas anteriores, en las ideas recomendadas y acciones por seguir que se proponen a continuación, para implantar la metodología.

4.5 Plan de acción para implantar el “Cuadro de Mando Integral”.

4.5.1 Control de indicadores

Esta etapa tiene como objetivo integrar la organización y sus distintos procesos en el “Cuadro de Mando Integral”, donde para un mayor despliegue se pueden desarrollar diferentes cuadros, adaptados a cada uno de los departamentos o niveles decisivos de la Fundación.

4.5.2 Capacitación en uso de la metodología del CMI

Una de las primeras acciones por tener en cuenta en la puesta en práctica o implantación de la estrategia, es la educación e involucramiento de las personas que deben ejecutarla. Anteriormente, se propuso que fuera el EMCLPE el responsable de: mantener la estructura, filosofía y metodología para implantar el modelo. Para ello, deben tener capacitación e involucrarse en todos los aspectos del CMI; asimismo, el resto de los EMC participen y van a ser los ejecutores de las acciones y actividades para implementar las diferentes perspectivas; lo anterior de acuerdo con la especialización de cada uno de ellos.

4.5.3 Utilización de “Programa a la Excelencia”

De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo anterior, se tiene la ventaja de que FUNDEVI cuenta con una cultura apropiada para la implementación de un CMI, y se puede utilizar el trabajo desarrollado con el “Programa a la Excelencia” como punto de partida para implementar la estrategia por seguir, enfatizando la importancia de la estrategia como marco de acción futura, y de esa forma lograr que toda la organización contribuya a la consecución de los objetivos, a través del despliegue de la estrategia vía: indicadores, metas, iniciativas y alineamiento personal.

4.5.4 Comunicación de estrategia a todo el personal

Además, se debe tener en cuenta que el modelo es muy flexible y equilibrado, para lo cual vincula la actuación operativa de corto plazo con los objetivos estratégicos de largo plazo. En este sentido, ya se cuenta con un plan estratégico de tres años debidamente aprobado y con una serie de etapas desarrolladas, la siguiente acción es comunicar e implantar la estrategia mediante un proceso sistemático, sin olvidar un punto de suma importancia como lo es la retroalimentación y la formación estratégica.

4.5.5 Utilización de propuesta de Norton y Kaplan para la implantación

Para esta etapa, se puede utilizar la propuesta de Norton y Kaplan⁴² con el fin de alcanzar las metas, la cual consta de tres mecanismos para que un proceso de planificación basado en el CMI pueda mejorar y ser canalizada la creatividad, estos son:

1. Implementar el programa del “indicador que falta”, el cual consiste en desarrollar estrategias que no solo reúnan información relevante, sino que además faciliten una mejor gestión de un proceso crítico.
2. Programas de mejora continua vinculados a indicadores de cambio, para el caso se puede utilizar el “Programa a la Excelencia”.

⁴² Fuente: Kaplan S. Robert, Norton P. David. Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2004, pag 245

3. Desarrollar iniciativas estratégicas, como los programas de transformación y reingeniería, vinculados con la mejora radical en los inductores claves de la actuación. Lo anterior busca que los líderes de los procesos críticos para el éxito estratégico de la organización los desarrollen o reestructuren.

A continuación se proponen algunas acciones para las cuatro perspectivas del CMI, tendientes en lograr un mayor impacto; cuando se implementan el modelo y logran alcanzar los objetivos propuestos para cada perspectiva.

4.5.6 Perspectiva financiera

El primer aspecto por implementar es el uso de los indicadores, definidos anteriormente para esta y las demás perspectivas. Así como la presentación mensual de los resultados a los miembros del EMCLPE, en una reunión que sirva de *feedback*, con el fin de que se conozca el avance para alcanzar las metas, o para recomendar los cambios que fueran importante implementar, en caso de que la práctica y ejecución de la estrategia no estuviera mostrando los resultados esperados.

Inversiones en ciclo de vida de crecimiento

Como FUNDEVI se ubica en esta etapa, donde se realizan inversiones de cara al futuro y se desarrollan nuevos servicios que buscan mejorar el posicionamiento, es importante que en coordinación con el EMCECM el cual se encarga de la medición de los servicios con base en las distintas encuestas, se valore si las mejoras que se introduzcan tanto en inversiones como en servicios, realmente son lo que los clientes-usuarios necesitan y si la inversión está mostrando resultados de rentabilidad.

Actividades para gestión de riesgo

En lo que respecta a dicha gestión, es conveniente que se realicen actividades, tendientes en generar mayor cantidad de los proyectos denominados 9000⁴³, eso si, en forma escalonada y mostrando con datos estadísticos, los resultados en el aumento de la rentabilidad para la Fundación con base en estos proyectos. Por otra parte, se propone la revisión del porcentaje que se cobra en su administración; pues en esta categoría de proyectos no existe la limitación del 5%, como en los proyectos universitarios.

Promoción y desarrollo de nuevos proyectos universitarios

Respecto de los proyectos universitarios, es aconsejable desarrollar una estrategia junto con el PROFOVIR para: motivar, capacitar e informar cómo pueden vincularse con los diferentes segmentos de la sociedad, a los investigadores de la Universidad. Un punto con el cual es importante contar es una base de datos, que ayude a dar a conocer el acervo de oportunidades, que brindan las diferentes unidades operativas de la UCR. Asimismo, para este punto es importante el acompañamiento que les proporcione la Fundación a los investigadores, para formalizar y hacer la gestión de nuevos proyectos, de manera tal que se pueda medir la rentabilidad de un proyecto, desde su negociación.

Diferenciación del servicio

En lo que respecta a la diferenciación, es importante continuar apoyando las actividades que se han implementado en esta área, como: las capacitaciones y acompañamiento en formulación de proyectos, porque este aspecto marca una diferencia bastante notoria para su ejecución.

Rendición de cuentas

Asimismo, es importante continuar con la rendición de cuentas de sus estadísticas financieras, tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad, para lo cual se deben fortalecer las acciones que se han desarrollado, como por ejemplo: tener las estadísticas y

⁴³ Proyectos de servicio de gestión de fondos a terceros

los estados financieros auditados, publicación en los medios universitarios de las principales estadísticas en esta área y dar a conocer el estado financiero de la Fundación a las diferentes autoridades académicas, en la página Web.

4.5.7 Perspectiva del cliente:

Al igual que en la perspectiva financiera, uno de los primeros aspectos por implementar es el uso sistemático de los indicadores, porque solo de esa manera se puede estar identificando las oportunidades de mejoras y realizar los cambios que se requieran. Asimismo, es importante continuar con las encuestas de satisfacción del cliente y dar seguimiento a las acciones correctivas, pues este proceso ha mostrado resultados positivos, que son una buena fuente de retroalimentación con los clientes-usuarios.

Definición objetivos segmentos del mercado

Es conveniente que el EMCECM complete el ejercicio de señalar los objetivos y metas que se desean alcanzar, para cada segmento identificado como prioritario en la Fundación, con el fin de contar con el proceso completo y ajustar la estrategia para con estos grupos de interés. De esa manera, es más fácil la identificación de las propuestas de valor agregado que se pueden entregar a los segmentos seleccionados, para que se conviertan en la clave para desarrollar objetivos e indicadores.

Desarrollo de relaciones con los clientes-usuarios

El éxito desarrollado por una organización, que aporta valor a través de las relaciones afectuosas con sus clientes-usuarios, acrecentando una relación similar a la que existe entre buenos vecinos, es una buena estrategia para que implemente FUNDEVI. Por ello, es necesario mantener y desarrollar este tipo de relaciones con sus clientes-usuarios, no solo ofreciendo lo básico del servicio, sino lo que ellos requieren, para lo cual es importante continuar con las actividades con el fin de conocerlos, como es el caso de las visitas a las diferentes unidades operativas; porque así conociendo sus necesidades

reales se amplíen los productos y servicios que realmente éstos necesitan. Lo anterior, si se tiene en cuenta que la estrategia por desplegar está enfocada en el buen trato con los clientes, porque esta es el área de acción donde FUNDEVI marca la diferencia.

Programa de visitas a unidades operativas

Es recomendable que cuando se planifique la programación de las visitas a las unidades operativas, dentro del programa de rendición de cuentas, se utilicen las estadísticas del sistema informático de FUNDEVI, para darle un trato especial a las unidades que generan más recursos; así como a las que están dejando de ejecutar proyectos. Lo anterior, para fortalecer las relaciones entre ambas partes. Para el segundo caso, las transacciones pueden no ser muy rentables en sí mismas, se consideran como una inversión para fomentar una relación de largo plazo, que con el tiempo puede resultar muy rentable.

Posicionamiento de imagen

En cuanto a imagen y prestigio, la estrategia de utilizar el posicionamiento y prestigio de la Universidad de Costa Rica, ha mostrado ser una muy buena idea; por lo tanto, es importante continuar desarrollando actividades en las cuales se note la unidad y pertenencia de FUNDEVI a la Institución; como por ejemplo, tener presencia en: seminarios, ferias, talleres y expos que realiza la Universidad; ya sea por medio de patrocinios o participación directa. También es importante dar a conocer por los diferentes medios de comunicación universitarios, los beneficios que le brinda FUNDEVI a la Universidad, mediante publicaciones que muestren los porcentajes que se trasladan trimestralmente, por concepto de Fondo de Desarrollo Institucional⁴⁴.

⁴⁴ De acuerdo al inciso 4.6 de los Lineamientos de Vínculo Remunerado con el Sector Externo, toda actividad de vinculación remunerada contribuirá con un 15% del total de los ingresos, para el Fondo.

Promocionar la vinculación remunerada en forma conjunta con el PROFOVIR

Junto con el posicionamiento de la imagen, es necesario promover y motivar a los diferentes académicos de la Universidad a realizar actividades de vínculo remunerado, para lo cual se puede utilizar la relación y trabajo, que se lleva a cabo con el PROFOVIR, esto mediante capacitaciones y apoyo en las acciones para fortalecer los procedimientos y legislación universitaria vigente, para realizar proyectos de vínculo remunerado.

4.5.8 Perspectiva de procesos internos

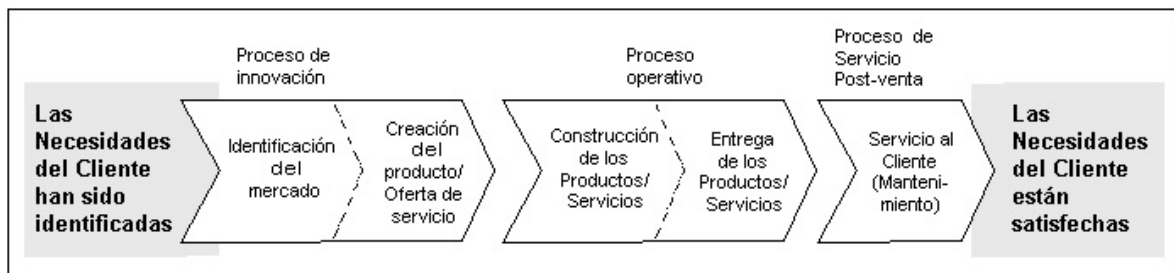
Como en las otras perspectivas, primero es necesario la implementación y control de los indicadores propuestos; así como mostrar los resultados que se obtengan de su control y medición.

Creación de procesos de valor

Es conveniente implementar un conjunto único de procesos, con el fin de crear valor para los clientes y producir resultados financieros; para lo cual, la Fundación puede apoyar el modelo genérico de la cadena de valor del proceso interno:

Figura No. 9

Modelo Genérico de la Cadena de Valor del Proceso Interno



Modelo propuesto por Koplan y Norton

Para el proceso de innovación que se dice, es como la onda larga en el proceso de creación de valor, se ha identificado en la perspectiva de cliente, una serie de acciones tendientes en identificar, desarrollar nuevos mercados y nuevos clientes; así como conocer las necesidades reales de los clientes existentes.

Respecto del proceso operativo llamado de onda corta, empieza con la recepción del pedido y termina con la entrega del producto o servicio al cliente, donde se recalca la entrega con eficiencia, consistente y oportuna, se recomienda que se controlen y mejoren los plazos de espera de los distintos trámites: administrativos, financieros y legales; eso sin perder el control necesario para garantizar la transparencia, con los cuales la Fundación maneja los recursos. Esto puede implicar que en algunas ocasiones, en los trámites cuando no se cumpla con los requisitos para dar continuidad a una solicitud, se deba devolver este, pero como parte del servicio se ayuda a gestionarlo correctamente.

Control estadísticos de procesos

Dentro de este proceso operativo, también se recomienda el control estadístico de los procesos, los cuales debido a su complejidad o tiempo de ejecución, puedan generar picos en la ejecución; como por ejemplo: informes financieros con formatos específicos, transferencias internacionales y formalizaciones de contratos con entes donantes; lo anterior, con el fin de identificarlos y buscar soluciones para mejorar el tiempo de respuesta y evitar retrasos en el proceso total.

Calidad de los procesos

La calidad representa actualmente una necesidad competitiva; porque los clientes tienen la certeza de que los productos y servicios se realizan de acuerdo con especificaciones precisas, para dar como resultado un producto o servicio que cumpla sus expectativas. En FUNDEVI se puede medir la calidad de los servicios, por la incidencia de los defectos que miden los usuarios-clientes, así como por las reclamaciones, cuyos datos se pueden obtener de: encuestas, notas de no conformidades y sitio Web entre otros. Otra

opción puede ser la medida de la entrega puntual de un proceso; pues esta es realmente una medida de la calidad de la actuación de la organización en su fecha de entrega prometida.

Servicio postventa

Por último, en el servicio postventa, que es la fase final de la cadena interna de valor, en donde se incluyen: las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de defectos y devoluciones; así como el proceso de facturación y cobro; donde no se está ejecutando ninguna acción como se indicó en el capítulo anterior. Es conveniente implementar acciones para definir y ampliar este proceso a la mayor brevedad; así como confeccionar una base de datos para controlar y medir las situaciones que se presenten, tanto positivas como negativas en el proceso, porque es necesario que este finalice de manera tal, que todas las partes queden satisfechas con el servicio prestado, tanto por la Fundación como por la Universidad.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El primer paso por implementar en esta perspectiva, es recomendado en las otras tres perspectivas; “implementación de indicadores”.

Cultura de innovación

FUNDEVI cuenta con personal muy identificado con el proceso, quien ha demostrado su fidelidad hacia la organización, por lo cual si se logra potenciar sus capacidades, con el fin de que implementen nuevas ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes, se puede comenzar a desarrollar una cultura de innovación que apoya el proceso total.

Creación Unidad de Recursos Humanos

El contar con una Unidad de Recursos Humanos que apoye las actividades y esfuerzos del EMRH es una de las acciones que se necesitan para comenzar a implementar, si se quiere fortalecer esta perspectiva; pues si bien es cierto se cuenta con un equipo de

trabajo, que ha desarrollado una serie de actividades para mejorar esta área, no se cuenta con los conocimientos formales para llevar a cabo los requerimientos que FUNDEVI necesita, para alcanzar su marco estratégico. Sin embargo, se debe estar consiente que más que una Unidad de Recursos Humanos profesional, se requiere de una unidad estratégica que asuma el rol de ser una fuente de ventaja competitiva, por trabajar con el activo intangible más importante, con que se cuenta: “el capital humano”.

Sistema de incentivos al personal

El tema de incentivos para el personal parece que ha quedado un poco de lado, dentro del modelo llevado a cabo en la Fundación, lo cual ha producido que en el diagnóstico realizado anteriormente se identifique como un punto por mejorar; es por ello, que se propone desarrollar un sistema de incentivos para el personal en donde se puede premiar al EMC que tenga mayor crecimiento en un periodo dado, o demuestre mediante resultados tangibles alguna mejora de impacto en los procesos, también se puede premiar al personal quien realice aportaciones efectivas para mejorar los procesos; asimismo, se puede incentivar a los EMC o personas que desarrollen innovaciones; ya sea: de tipo tecnológico, mejorar procesos o lograr una mayor satisfacción de los usuarios-clientes. Estos incentivos no solo puede ser en dinero, sino que mediante premios o reconocimientos los cuales pueden ser comunicados por medio de FUNDETIN⁴⁵, para que ellos tengan un mayor impacto dentro de la organización.

Fortalecimiento equipos de trabajo

A los EMC se debe continuar dándoles el apoyo que se les ha brindado hasta el momento y seguir empoderándolos para que tomen y ejecuten acciones decisivas que contribuyan al logro de las metas. La metodología de trabajo desarrollada con el modelo PROMes⁴⁶ ha mostrado ser muy efectiva; por lo tanto, se debe dar continuidad, mejorando algunos aspectos; como por ejemplo su tiempo de duración. Cuando se realizaron las entrevistas a los coordinadores de equipos, algunos expresaron estar

⁴⁵ Boletín mensual interno de FUNDEVI

⁴⁶ Metodología para maximizar las reuniones de los EMC

inconformes por la cantidad de tiempo en reuniones, las cuales deben ser más ejecutivas. Para ello, se puede dar más peso a las variables que califican el tiempo de duración en las reuniones, con el fin de ser más estrictos en las calificaciones.

Sistemas de información

El contar con sistemas de información excelentes son necesarios, para que los empleados mejoren los procesos y aumente la satisfacción de los clientes; lo anterior es una de las razones que apoyan la propuesta de desarrollar un nuevo sistema el cual facilite la gestión. Además, si no se invierte en nuevos sistemas tecnológico, difícilmente FUNDEVI va a poder expandir sus servicios, como se han planteado en su marco estratégico. Por otra parte, se debe continuar implementando pequeños sistemas como: el de correspondencia, control de consecutivos, control de reuniones de EMC entre otros; para lo cual se debe motivar al personal con el fin de que realice este tipo de mejoras, que fortalecen la labor que se lleva a cabo cotidianamente.

4.5.9 Otra perspectiva adicional

Perspectiva Ambiental

En el inicio del presente capítulo se indica que la propuesta de implantación debe ser manejable y como el modelo del CMI es flexible y permite añadir nuevas perspectivas si fuera necesario, se sugiere adicionar la perspectiva ambiental. Lo anterior; porque en FUNDEVI ha empezado donde se han realizado grandes esfuerzos, por mostrar un compromiso por el medio ambiente⁴⁷, el cual se evidencia en las actividades llevadas a cabo, por el EMCASO. En él, se pueden promover e implementar procesos ambientales, que no solo incluyan al personal de FUNDEVI; sino que tenga impacto hacia los usuarios-clientes y otras partes interesadas. Por ejemplo, continuar y fortalecer la política de enviar los estados de cuenta normales, por correo electrónico o vía fax módem.

⁴⁷ Programa de Oficina Verde

Oficina Verde

Otro aspecto por implementar es la continuación de las actividades para “concienciar” al personal de la importancia de: reciclar, ahorrar electricidad y agua; de manera tal, que se logre un compromiso por parte de todos los colaboradores, pero que no se perciba como una imposición, sino como una beneficio para con la sociedad y las futuras generaciones, en el cual la Fundación puede ser un buen ejemplo por seguir en otras organizaciones similares.

A continuación, se presenta una matriz con los anteriores planes de acción descritos anteriormente.

Cuadro No. 4
Planes de Acción

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ACCIONES	
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Acción	Responsable
IMPLEMENTACIÓN CMI	Establecer el marco necesario para la implementación del CMI	Control de indicadores	EMCLPE
		Capacitación en uso de la metodología del CMI	EMCLPE
		Utilización de Programa a la Excelencia	EMCC
		Comunicación de estrategia a todo el personal	EMCLPE
		Utilización de la propuesta de Norton y Kaplan para implantación	EMCLPE
FINANZAS Y CRECIMIENTO	1. Incrementar en forma sostenida y permanente los recursos financieros, que logren una rentabilidad de acuerdo con las exigencias del mercado y las metas propuestas en el plan de trabajo.	Inversiones en ciclo de vida de crecimiento	Director Financiero
		Rendición de cuentas	Delegación Ejecutiva
		Diferenciación del servicio	Director Financiero y Administrativo
	2. Aumentar el número de proyectos administrados en forma rentable, para generar recursos adicionales con el fin de implementar nuevos proyectos y fortalecer la gestión de FUNDEVI.	Actividades para gestión de riesgo	Director Financiero
		Promoción y desarrollo de nuevos proyectos universitarios	Delegación Ejecutiva y Unidad de Apoyo en la Formulación de Proyectos

**PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO 113
UNA HERRAMIENTA DEL PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA DE LA FUNDACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARA LA INVESTIGACIÓN (FUNDEVI)**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ACCIONES	
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Acción	Responsable
CLIENTES	3. Desarrollar tanto a nivel nacional como internacional nuevos programas y proyectos, que fortalezcan el posicionamiento de FUNDEVI, como un mecanismo: ágil, con eficiencia y transparente, en el manejo de recursos financieros.	Definición de objetivos y segmentos del mercado	EMCECM
		Posicionamiento de imagen	Delegación Ejecutiva
	4. Promover relaciones duraderas cimentadas en la confianza, que permitan una comunicación fluida, para mejorar constantemente los procesos, de acuerdo con las necesidades y exigencias de sus usuarios-clientes.	Desarrollo de relaciones con los clientes-usuarios	Delegación Ejecutiva
	5. Incrementar las actividades de escucha de los usuarios-clientes, para ofrecer nuevos servicios que respondan a las necesidades reales de estos y que representen un verdadero valor agregado del servicio.	Programa de visitas a unidades operativas	Unidad de Apoyo en Formulación Administrativa de Proyectos y Unidad de Ejecución Presupuestaría
PROCESOS	6. Desarrollar e implementar los procesos legales, administrativos y financieros que desarrollen una gestión reconocida por su excelencia, en materia de vinculación remunerada.	Creación de procesos de valor	EMCP
		Control estadísticos de procesos	Director Financiero y Administrativo
		Calidad de los procesos	Director Financiero y Administrativo
		Perspectiva ambiental	EMCASO
	7. Promover acciones tendentes EN fomentar los programas y proyectos que realiza la Universidad, para dar a conocer a los resultados del quehacer universitario, en materia de vinculación que se desarrolla en la Institución, a la sociedad	Servicio postventa	Director Financiero
	Promocionar la vinculación remunerada en forma conjunta con el PROFOVIR.	Delegación Ejecutiva	

**PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO 114
UNA HERRAMIENTA DEL PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA DE LA FUNDACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARA LA INVESTIGACIÓN (FUNDEVI)**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ACCIONES	
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Acción	Responsable
CAPITAL INTANGIBLE	8. Desarrollar las habilidades necesarias en el personal, que les permita prestar los servicios de forma profesional y oportuna a los usuarios-clientes.	Creación Unidad de Recursos Humanos	Delegación Ejecutiva
		Fortalecimiento equipos de trabajo	Delegación Ejecutiva
	9. Establecer una cultura de feedback, para crecer tanto en nivel personal como organizacional, en busca de una excelencia reconocida en todos sus ámbitos de acción.	Cultura de innovación	EMCIT
		Oficina Verde	EMCASO
	10. Desarrollar modelos mixtos de compensación para los colaboradores internos, con el fin de contar con personal motivado e identificado en el logro de metas y objetivos.	Sistema de incentivos al personal	Dirección Administrativa y EMCRH
11. Desarrollar e implementar sistemas eficientes, confiables y robustos, que permitan brindar los servicios con un mayor nivel de calidad, para facilitar la gestión en los diferentes procesos.	Sistemas de Información	Delegación Ejecutiva y EMCIT	

4.6 Continuidad del “Cuadro de Mando Integral”

Si se elabora el mejor CMI y no se da la continuidad que necesita, todo el esfuerzo habrá sido en vano, es quizás por ello que el garantizar su utilización continuada, va a dar los resultados positivos esperados.

El integrar el CMI a los sistemas de gestión y de control de la organización, donde se puedan desarrollar las siguientes acciones es necesario para darle la continuidad que el proceso requiere:

- 1). Monitorear las acciones para alcanzar la visión y la estrategia.
- 2). Comunicar y derivar hacia abajo, para ello se fijan las estrategias totales y parciales, se cotejan entre sí y se definen las responsabilidades, incluidos los incentivos.
- 3). Ejecutar el control operativo, esta etapa es muy operativa y es donde se da el control de los objetivos y se garantiza el enfoque orientado hacia la estrategia.
- 4). Aprender y ajustar, se realizan los ajustes necesarios para lograr la consecución de los objetivos; asimismo, se verifican si los supuestos estratégicos se producen realmente.

En la implantación de la estrategia se debe empezar; por la educación e involucramiento de las personas que deben ejecutarla. Para el caso de FUNDEVI, se espera que todos y cada uno de sus colaboradores contribuyan en su implantación, que compartan e interioricen su visión ya definida y que de forma activa se sugieran medios a través de los cuales puedan alcanzar su marco estratégico. Esta tarea puede ser apoyada por la labor que realiza el EMCLPE.

Otro aspecto importante por tener en cuenta en cualquier proceso, es la comunicación fluida, tanto vertical como horizontalmente, con el fin de alcanzar las metas propuestas,

para lo cual se deben establecer estrategias comunicativas y de divulgación, para que todos los niveles de la organización conozcan e interioricen la visión y los objetivos.

Se concluye al finalizar este capítulo, que el modelo propuesto para FUNDEVI es muy factible de realizar; eso sí cualquier cambio puede producir diversos resultados. El lograr que estos sean positivos o negativos depende mucho de las acciones que se tomen; es por ello, que su adecuada implementación va a ser lo que marque la diferencia.

CONCLUSIONES

El CMI es una herramienta para medir la estrategia y para ello, es necesario que la misma presente la flexibilidad que esta requiera, y todos los cambios que se deban realizar propiciados por el entorno o los cambios en su alineación se deben solucionar continuamente. Por otra parte, la mejora continua es un mecanismo, mediante el cual las empresas buscan la manera ideal de trabajar en forma sistemática, que involucra los diferentes procesos y las personas para mejorar cada día

FUNDEVI cuenta con una cultura apropiada para la implementación de un CMI, y se puede utilizar el trabajo desarrollado con el “Programa a la Excelencia” como punto de partida para implementar la estrategia por seguir, enfatizando la importancia de la estrategia como marco de acción futura, y de esa forma lograr que toda la organización contribuya a la consecución de los objetivos, a través del despliegue de la estrategia vía: indicadores, metas, iniciativas y alineamiento personal.

En la implantación de la estrategia se debe empezar; por la educación e involucramiento de las personas que deben ejecutarla. Para el caso de FUNDEVI, se espera que todos y cada uno de sus colaboradores contribuyan en su implantación, que compartan e interioricen su visión ya definida y que de forma activa se sugieran medios a través de los cuales puedan alcanzar su marco estratégico. Esta tarea puede ser apoyada por la labor que realiza el EMCLPE.

Un aspecto importante por tener en cuenta en cualquier proceso, es la comunicación fluida, tanto vertical como horizontalmente, con el fin de alcanzar las metas propuestas, para lo cual se deben establecer estrategias comunicativas y de divulgación, para que todos los niveles de la organización conozcan e interioricen la visión y los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

Angelini José J., Bases para el mejoramiento Continuo: de las palabras a los hechos, J.J. Angeline Z, 2000

Hellriegel Don, Jackson Susan E., Slocum Jr. John. Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. Thompson 2002.

Horvath & Partners Management Consultants. Dominar el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, 2003.

Kaplan S. Robert, Norton P. David. Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2004.

Kaplan S. Robert, Norton P. David. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, 2000.

M. Ballvé Alberto, Cuadro de Mando, Organizando Información para Crear Valor. Gestión 2000, 2004.

Pacheco Juan Carlos; Castañeda Widberto & Caicedo, Carlos Hernán, Indicadores Integrales de Gestión,. Mc Graw-Hill. Bogotá. 2002.

R. Nivel Paul, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Gestión 2000, 2004.

Stoner James A., Wankel Charle, Administración, tercera edición, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A, 1989

Cámara de Industrias de Costa Rica, Criterios de Evaluación del Desempeño-2007, Premio a la Excelencia y el Programa para la Excelencia.

Criterio de Evaluación del Desempeño-2007, Instituto de Excelencia Empresarial

Sergio Arias Sánchez, Diagnóstico: Evaluación de Desempeño FUNDEVI-2007

Fundación de Universidad de Costa Rica para la Investigación, Memoria 2003-2006

Tesis:

Ramírez Meléndez Onix, Sandoval Rodríguez Jenny, Schmidt Durán Erick, Serrano Salazar Jennifer, Propuesta para la implementación y criterios de evaluación del cuadro de mando integral como herramienta de sistema de gestión estratégica en la empresa

Presto Mensajería S.A.,_ Seminario de Graduación para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica, 2004

Sitios Web:

www.deinsa.com

www.quality.nist.gov

www.baldrige.com

www.capitalfinanciero.com

www.cuadrodemandointegral.org

www.fundevi.ucr.ac.cr

www.tablerodecomando.com.ar/scorecard/

http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

Otras Fuente:

Arias Sergio (2008), Facilitador del Programa a la Excelencia

Coordinadores equipos de mejora continua (2007), FUNDEVI

Guillén pacheco (2008), Delegado Ejecutivo, FUNDEVI

Anexos

Anexo 01

**Diagnóstico situacional de los cuatro elementos claves para la administración
basada en un CMI**

1. ENFOQUE ESTRATEGICO

	IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES - "totalmente en desacuerdo" con el enunciado planteado "0", hasta "totalmente de acuerdo" con el enunciado planteado "10"	
1	¿Conocemos claramente cuales son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?	
2	¿Tenemos un claro conociendo de las necesidades de los clientes y el mercado, para cada uno de dichos segmentos targets?	
3	¿Conocemos nuestros puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la perspectiva de satisfacción de los clientes y el mercado?	
4	¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves?	
5	¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados?	
6	Comprendemos qué es lo que esperan nuestros accionistas?	
7	¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?	
8	¿Tenemos claramente identificados los principales retos estratégicos de la organización?	
9	¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes	
10	¿Tenemos claramente identificado, graficado y comunicado el modelo de negocios que tendremos para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes?	

2. TRASLADO HACIA EL CMI

	IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES - "totalmente en desacuerdo" con el enunciado planteado "0", hasta "totalmente de acuerdo" con el enunciado planteado "10"	
11	¿Tenemos información sobre el desempeño de nuestros procesos, tanto claves, como de apoyo?	
12	¿Poseemos datos sobre el desempeño de nuestros proveedores y socios claves?	
13	¿Realizamos análisis comparativos de bechmarking para identificar nuestra posición competitiva?	
14	¿Tenemos claramente identificadas nuestras principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) a través del análisis del desempeño de nuestros procesos (11), el desempeño de nuestros proveedores y socios claves (12) y la información comparativa de benchmarking (13)?	
15	¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión, misión y valores centrales de la organización?	
16	¿Los principales retos estratégicos, la propuesta de valor diferenciada que le provereemos a los clientes y el modelo de negocios para entregar consistentemente dicha propuesta de valor, la visión y misión, son trasladados al mapa estratégico?	
17	¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño, con una clara definición operativa que incluye: frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.?	
18	¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño, describimos metas de corto y largo plazo?	
19	¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas y proyectos concretos de cómo vamos a conseguir dichas metas?	
20	¿Para cada una de las iniciativas planteadas, tenemos descritos cronogramas de implementación, con fechas, recursos y responsables identificados?	

3. SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE

	IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES - "totalmente en desacuerdo" con el enunciado planteado "0", hasta "totalmente de acuerdo" con el enunciado planteado "10"	
21	¿Tenemos una clara determinación y documentación de los procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?	
22	¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros procesos de la cadena de valor, en cuanto ha: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?	
23	¿Para los procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI's en cuanto ha: eficiencia, calidad, impacto, etc.?	
24	¿Para cada uno de los procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI's e iniciativas?	
25	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados con los de la organización?	
26	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?	
27	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?	
28	¿Nuestros presupuestos están directamente relacionados con el apoyo de los objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas a nivel de la organización y procesos?	
29	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascado (causa-efecto) de desde el nivel gerencial?	
30	¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización?	

4. CULTURA DE EJECUCION

	IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES - "totalmente en desacuerdo" con el enunciado planteado "0", hasta "totalmente de acuerdo" con el enunciado planteado "10"	
1	¿Tenemos un calendario de mediciones, que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?	
2	¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y de nuestros procesos?	
3	¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos?	
4	¿Contamos con un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de mis principales metas personales?	
5	¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas?	
6	¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de seguimiento, coaching y retroalimentación sistematizadas de nuestro desempeño?	
7	¿Se cuenta con una clara definición de las competencias gerenciales y los conocimientos específicos de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel?	
8	¿Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente conectados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?	
9	¿La evaluación del desempeño y mi compensación están claramente conectadas con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?	
10	¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución?	

**Anexo 02
Categorías del Programa de la Excelencia Variables y Puntajes**

1.	LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	145 pts
<i>1.1.</i>	<i>Liderazgo</i>	<i>45 pts</i>
1.1.a.	Valores y expectativas de desempeño organizacional	
1.1.b.	Establecimiento y refuerzo de la concesión de facultades, la innovación y el aprendizaje	
1.1.c.	Creación y equilibrio de valor para los clientes y demás partes interesadas	
<i>1.2.</i>	<i>Responsabilidad social</i>	<i>20 pts</i>
1.2.a.	Transparencia y rendición de cuentas	
1.2.b.	Comportamiento legal y ético	
1.2.c.	Apoyo a comunidades claves	
<i>1.3.</i>	<i>Planificación estratégica</i>	<i>50 pts</i>
1.3.a.	Proceso de planificación estratégica	
1.3.b.	Planificación basada en datos	
1.3.c.	Objetivos estratégicos y planes de acción	
<i>1.4.</i>	<i>Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional</i>	<i>30 pts</i>
1.4.a.	Medición del desempeño organizacional	
1.4.b.	Revisión, análisis y mejora del desempeño organizacional	
1.4.c.	Manejo de datos e información para la toma de decisiones organizacional	
2.	ENFOQUE AL CLIENTE Y EL MERCADO	120 pts
<i>2.1.</i>	<i>Conocimiento del cliente y el mercado</i>	<i>45 pts</i>
2.1.a.	Conocimiento del cliente y el mercado	
<i>2.2.</i>	<i>Manejo de relaciones con el cliente</i>	<i>40 pts</i>
2.2.a.	Desarrollo de relaciones con los clientes	
2.2.b.	Resolución efectiva de los reclamos de los clientes y aprovechamiento de los mismos para realizar mejoras	
2.2.c.	Determinación y despliegue de los requisitos de contacto con el cliente (estándares de servicio)	
<i>2.3.</i>	<i>Determinación de la satisfacción del cliente</i>	<i>35 pts</i>
2.3.a.	Determinación de la satisfacción e insatisfacción del cliente	
2.3.b.	Recolección y uso de datos sobre satisfacción del cliente de la competencia y otras organizaciones (modelos de referencia)	

3.	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	90 pts
3.1.	<i>Participación y desarrollo del recurso humano</i>	20 pts
3.1.a.	Optimizar la participación y efectividad de los empleados	
3.1.b.	Estimular a los empleados a desarrollar y usar todo su potencial	
3.2.	<i>Desempeño del recurso humano</i>	25 pts
3.2.a.	Sistema de manejo del desempeño del recurso humano	
3.3.	<i>Competencias laborales</i>	25 pts
3.3.a.	Identificar las competencias necesarias	
3.3.b.	Diseñar e impartir capacitación con máxima efectividad	
3.4.	<i>Bienestar y satisfacción del recurso humano</i>	20 pts
3.4.a.	Ambiente laboral seguro y saludable	
3.4.b.	Apoyar la satisfacción y bienestar de los empleados	

4.	<i>PROCESOS</i>	110 pts
4.1.	<i>Procesos de creación de valor</i>	45 pts
4.1.a.	Identificación, diseño y mejora de los procesos de creación de valor	
4.2.	<i>Procesos de apoyo</i>	35 pts
4.2.a.	Identificación, diseño y mejora de los procesos de apoyo	
4.3.	<i>Manejo de proveedores</i>	30 pts
4.3.a.	Definición de requisitos y selección de proveedores	
4.3.b.	Garantizar el cumplimiento de los requisitos por parte de los proveedores	
4.3.c.	Desarrollo de proveedores	

5.	<i>INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA</i>	75 pts
5.1.	<i>Innovación</i>	45 pts
5.1.a.	Organización para innovar	
5.1.b.	Innovación de productos, servicios y procesos	
5.2.	<i>Tecnología</i>	30 pts
5.2.a.	Actualización sobre adelantos tecnológicos	
5.2.b.	Manejo del conocimiento	

6. AMBIENTE	60 pts
6.1. <i>Responsabilidad con las generaciones futuras</i>	30 pts
6.1.a. Compromiso con la mejora ambiental	
6.1.b. Educación y concienciación ambiental	
6.2. <i>Manejo del impacto ambiental</i>	30 pts
6.2.a. Manejo del impacto ambiental en ciclo de vida de productos y servicios	
6.2.b. Minimización de impactos negativos en el ambiente	

RESULTADOS	400 PTS
<i>R.1 Resultados de liderazgo y planificación estratégica</i>	85 pts
R.1.a Resultados de liderazgo y planificación estratégica	85 pts
<i>R.2 Resultados de enfoque al cliente y el mercado</i>	90 pts
R.2.a Resultados de enfoque al cliente	40 pts
R.2.b Resultados del mercado	50 pts
<i>R.3 Resultados de recursos humanos</i>	70 pts
R.3.a Resultados de recursos humanos	70 pts
<i>R.4 Resultados de procesos</i>	65 pts
R.4.a Resultados de procesos	45 pts
R.4.b Resultados de proveedores	20 pts
<i>R.5 Resultados de innovación y tecnología</i>	55 pts
R.5.a Resultados de innovación y tecnología	55 pts
<i>R.6 Resultados ambientales</i>	35 pts
R.6.a Resultado ambientales	35 pts

Anexo 03

Cuadro de Evaluación de las Variables de Procesos Programa a la Excelencia

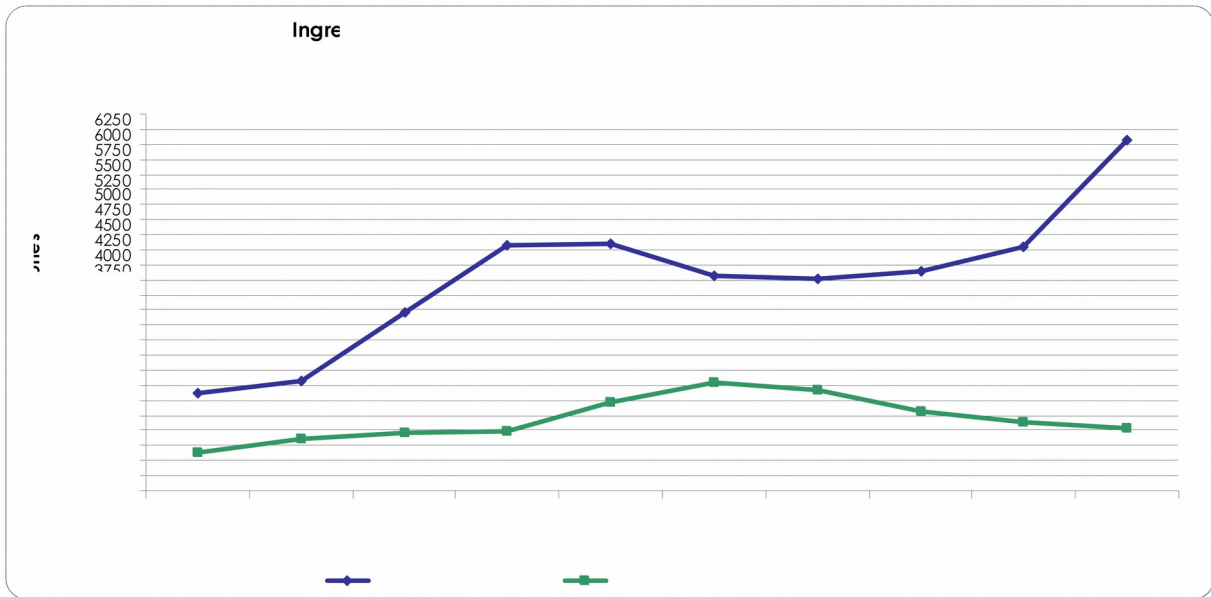
NIVEL	CALIFICACIÓN	PROCESO
NO EFECTIVO	0% ó 5%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No es evidente un enfoque sistemático; la información es anecdótica. (E). ▪ Poca o ninguna evidencia de despliegue de un enfoque. (D) ▪ No es evidente una orientación hacia la mejora; la mejora se logra por reaccionar a problemas. (A) ▪ No hay evidencia de una alineación organizacional; las unidades de trabajo y áreas individuales operan independientemente. (I)
PRINCIPIANTE	10%, 15%, 20% ó 25%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El principio de un enfoque sistemático para los requisitos básicos de la variable es evidente. (E) ▪ El enfoque está en las etapas tempranas de despliegue en la mayoría de las áreas o las unidades de trabajo, inhibiendo progresar en el alcance de los requisitos básicos de la variable. (D) ▪ Las etapas tempranas de una transición de reaccionar a problemas a una orientación general hacia la mejora son evidentes. (A) ▪ El enfoque está alineado con otras áreas o unidades de trabajo en gran parte a través de solución conjunta de problemas. (I)
BASICAMENTE EFECTIVO	30%, 35%, 40% ó 45%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un enfoque efectivo y sistemático, en respuesta a los requisitos básicos de la variable es evidente. (E) ▪ El enfoque se despliega, aunque algunas áreas o unidades de trabajo estén en etapas tempranas del despliegue. (D) ▪ El principio de un enfoque sistemático para la evaluación y la mejora de los procesos claves es evidente. (A) ▪ El enfoque está en etapas tempranas de la alineación con las necesidades básicas de la organización, identificadas en respuesta <i>al perfil organizacional y a las demás variables de procesos</i> del Criterio. (I)
MADURO	50%, 55%, 60% ó 65%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un enfoque efectivo y sistemático, en respuesta a los requisitos generales de la variable, es evidente. (E) ▪ El enfoque se despliega bien, aunque el despliegue pueda variar en algunas áreas o unidades de trabajo. (D) ▪ Un proceso sistemático de evaluación y mejora, basado en hechos, y algún aprendizaje organizacional se han dispuesto para mejorar la eficiencia y la efectividad de procesos claves. (A) ▪ El enfoque se alinea con las necesidades organizacionales identificadas en respuesta <i>al perfil organizacional y a las demás variables de procesos</i> del Criterio. (I)
AVANZADO	70%, 75%, 80% ó 85%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un enfoque efectivo y sistemático, en respuesta a los requisitos múltiples de la variable, es evidente. (E) ▪ El enfoque se despliega bien, sin brechas significativas. (D) ▪ La evaluación y la mejora sistemática, basada en hechos, y el aprendizaje organizacional son instrumentos claves de administración; hay evidencia clara de refinamiento e innovación como resultado del nivel de analizar y compartir en todos planos de la organización. (A) ▪ El enfoque se integra con las necesidades de la organización identificadas en respuesta <i>al perfil organizacional y a las demás variables de procesos</i> del Criterio. (I)
CLASE MUNDIAL	90%, 95%, ó 100%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un enfoque efectivo y sistemático, que responde completamente a los requisitos múltiples de la variable, es evidente (E) ▪ El enfoque se despliega completamente sin debilidades o brechas significativas en cualquier área o unidad de trabajo. (D) ▪ La evaluación y la mejora sistemática, basada en hechos, y el aprendizaje organizacional son instrumentos claves para toda la organización; el refinamiento y la innovación, apoyados por analizar y compartir, son evidente a través de la organización. (A) ▪ El enfoque se integra bien con las necesidades de la organización identificadas en respuesta <i>al perfil organizacional y a las demás variables de procesos</i> del Criterio. (I)

**Cuadro de Evaluación de las Variables de Resultados
Programa a la Excelencia**

NIVEL	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
NO EFECTIVO	0% ó 5%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay ningún resultado del desempeño de la organización, o hay resultados pobres en las áreas que se reportan (<i>D</i>). ▪ Datos de tendencias no son informados o se muestran tendencias negativas principalmente (<i>T</i>). ▪ La información comparativa no se reporta (<i>C</i>). ▪ Los resultados no se reportan para ningún área de importancia en relación con los requisitos claves de la misión o el negocio de la organización (<i>I</i>).
PRINCIPIANTE	10%, 15%, 20% ó 25%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unos pocos resultados del desempeño de la organización se reportan; hay algunas mejoras y/o buenos niveles de desempeño en unas pocas áreas (<i>D</i>). ▪ Pocos o ningún datos de tendencias se reportan (<i>T</i>). ▪ Poca o ninguna información comparativa se reporta (<i>C</i>). ▪ Los resultados se reportan para unas pocas áreas de importancia en relación con los requisitos claves de la misión o el negocio de la organización (<i>I</i>).
BASICAMENTE EFECTIVO	30%, 35%, 40% ó 45%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejoras y/o buenos niveles de desempeño se reportan en muchas áreas referidas en los requisitos de la variable (<i>D</i>). ▪ Etapas iniciales de tendencias en desarrollo son evidentes (<i>2 años</i>) (<i>T</i>). ▪ Etapas iniciales de obtención de información comparativa son evidentes (<i>C</i>). ▪ Los resultados se reportan para muchas áreas de importancia en relación con los requisitos claves de la misión o el negocio de la organización (<i>I</i>).
MADURO	50%, 55%, 60% ó 65%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencias de mejora y/o niveles buenos de desempeño se reportan para la mayoría de las áreas referidas en los requisitos de la variable (<i>D</i>). ▪ Ningún patrón de tendencias negativas y niveles pobres de desempeño son evidentes en áreas de importancia en relación con los requisitos claves de la misión o el negocio de la organización (<i>2 – 3 años</i>) (<i>T</i>). ▪ Algunas tendencias y/o los niveles actuales del desempeño — evaluados contra comparaciones y/o modelos de referencias pertinentes — demuestran áreas de buen desempeño relativo (<i>C</i>). ▪ Los resultados del desempeño organizacional se dirigen a la mayoría de los requisitos de clientes claves, del mercado y del proceso (<i>I</i>).
AVANZADO	70%, 75%, 80% ó 85%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El desempeño actual es de bueno a excelente en la mayoría de las áreas de importancia en relación con los requisitos de la variable (<i>D</i>). ▪ La mayoría de las tendencias de mejora y/o niveles actuales de desempeño son sostenidos (<i>3 – 4 años</i>) (<i>T</i>). ▪ Muchas o la mayoría de tendencias reportadas y/o los niveles actuales de desempeño — evaluados contra comparaciones y/o modelos de referencia pertinentes — demuestran áreas de liderazgo y desempeño relativo muy bueno (<i>C</i>). ▪ Los resultados de desempeño organizacional se dirigen a la mayoría de los requisitos de clientes claves, del mercado, del proceso, y del plan de acción (<i>I</i>).
CLASE MUNDIAL	90%, 95%, ó 100%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El desempeño actual es excelente en la mayoría de las áreas de importancia a los requisitos de la variable (<i>D</i>). ▪ Tendencias de mejora excelentes y/o niveles de desempeño excelente y sostenido se reportan en la mayoría de las áreas (<i>5 años o más</i>) (<i>T</i>). ▪ Evidencia del liderazgo industrial y como modelo de referencia se demuestra en muchas áreas (<i>C</i>). ▪ Los resultados de desempeño de la organización se dirigen completamente a los requisitos de clientes claves, del mercado, del proceso, y del plan de la acción (<i>I</i>).

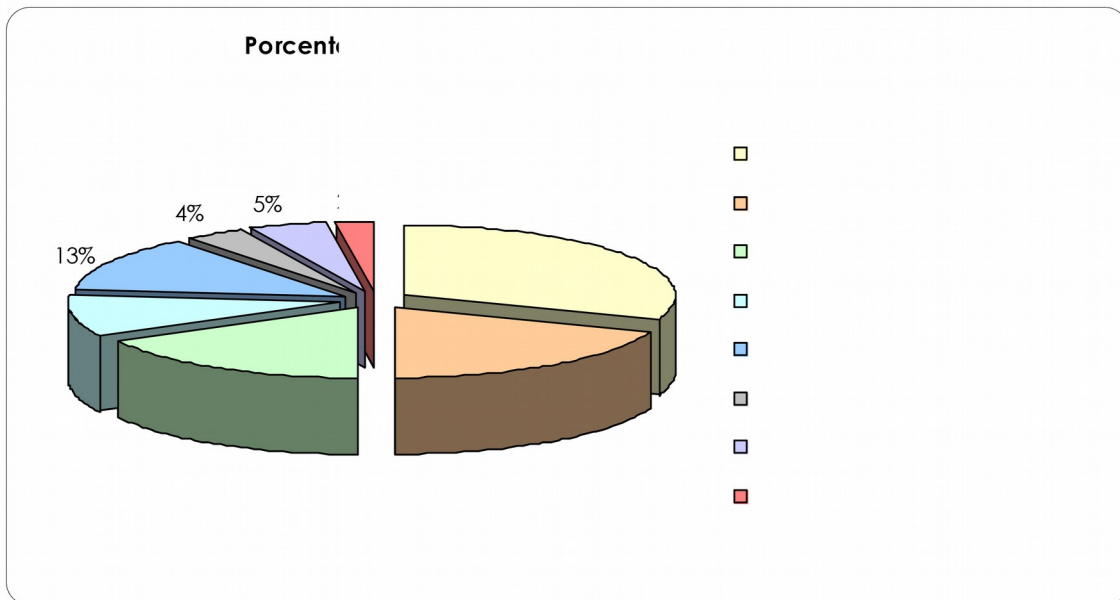
**Anexo 4
Ingresos Administrados por FUNDEVI**

Año	Ingresos (colones corrientes)	Ingresos (colones constantes)	Proyectos Acumulados	Proyectos Activos
1998	1.623.415.212,00	625.707.595,34	745	517
1999	1.809.259.039,00	869.237.948,99	868	542
2000	2.970.416.798,00	969.724.157,46	1026	625
2001	4.068.464.609,00	981.479.352,83	1160	723
2002	4.111.201.318,00	1.461.603.502,44	1315	697
2003	3.559.163.601,82	1.804.197.165,85	1507	692
2004	3.525.330.515,27	1.662.233.177,54	1655	721
2005	3.644.784.326,18	1.309.768.014,21	1807	796
2006	4.043.659.882,55	1.146.784.592,33	1948	596
2007	5.821.202.970,71	1.039.347.646,34	2084	596
Total	35.176.898.272,53	1.084.934.636,19		



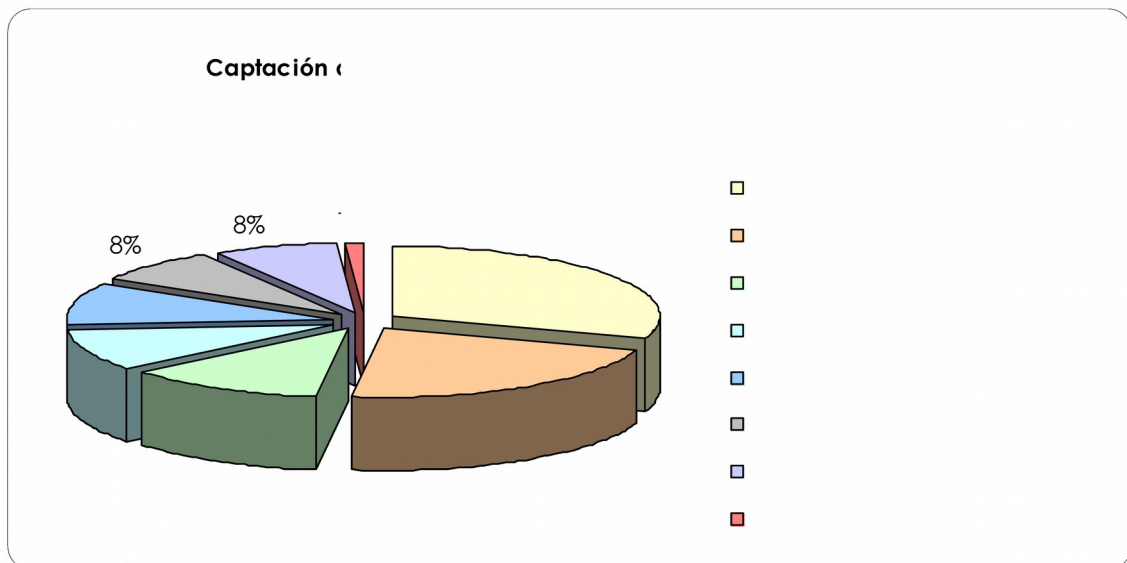
**Anexo 05
Proyectos Administrados por Área Académica FUNDEVI**

Información correspondiente al año: 2007	
Área	Cantidad de Proyectos
Area de Ciencias Sociales	182
Area de Ciencias Básicas	116
Area de Ciencias Agroalimentarias	102
Area de Ingeniería y Arquitectura	57
Area de Salud	76
Otros	21
Area de Artes y Letras	28
Desarrollo Regional	14
Total	596



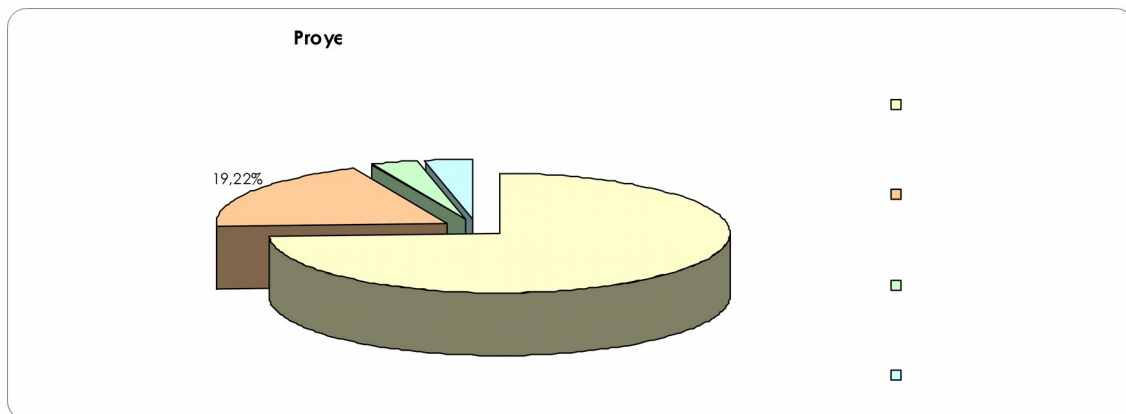
**Anexo 06
Ingresos Administrados por Área Académica FUNDEVI**

Información correspondiente al año: 2007	
Área	Ingresos
Area de Ciencias Sociales	1.763.840.214,33
Area de Ciencias Básicas	1.256.729.018,42
Area de Ciencias Agroalimentarias	710.660.646,87
Area de Ingeniería y Arquitectura	570.341.339,84
Area de Salud	567.033.705,63
Otros	447.421.814,00
Area de Artes y Letras	438.713.666,04
Desarrollo Regional	66.462.565,58
Total	5.821.202.970,71



Rango de Ingresos

Información correspondiente al año: 2007	
Rango Ingresos	Total de Proyectos
Menores de 10 millones	324
Entre 10 y 50 millones	84
Entre 50 y 100 millones	15
Mayores de 100 millones	14
Total	437



**Anexo 7
Estudio CAME de FUNDEVI**

Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI)	
CAME: Este es el proceso de identificar y mencionar las medidas necesarias para CORREGIR, AFRONTAR, MEJORAR Y EXPLOTAR el FODA de la Empresa. El fin de realizarlo es conocer las medidas que cada colaborador considera oportunas para mejorar el posicionamiento estratégico de la empresa.	
CORREGIR: Determine las 3 principales medidas a tomar, necesarias para corregir la principal debilidad que se presenta en la empresa.	
DEBILIDAD	MEDIDAS
Percepciones poco positivas dentro de algunos grupos específicos de la comunidad universitaria sobre la validez, el papel y la gestión de la Fundación.	Comunicar mediante memorias, boletines, circulares y otro medios con que cuenta la Universidad los beneficios que le genera la Fundación a la Institución.
	Continuar con el programa de visitas a las unidades operativas informando del quehacer de la Fundación.
	Dar continuidad al proyecto de rendición de cuentas que ha venido realizando FUNDEVI en los últimos dos años.
AFRONTAR: Determine las 3 principales acciones necesarias para poder afrontar la principal amenaza que enfrenta la empresa en su ambiente externo.	
AMENAZA	MEDIDAS
Se requiere que la política en materia de vinculación se consolide de forma tal que el cambio de miembros de Junta Directiva de la Fundación o bien el cambio político de las autoridades universitarias, no afecte el desarrollo de los planes estratégicos de la Fundación.	Apoyar a realizar las acciones necesarias tendientes actualizar los Lineamientos de Vinculación Remunerada de la Universidad de Costa Rica.
	Fortalecer la cultura organizacional de la Fundación que incluye el involucramiento de todo el personal para alcanzar las metas trazadas en su marco estratégico.
	Continuar trabajando en forma conjunta con el PROFOVIR para fortalecer la vinculación en la Universidad de Costa Rica.
MEJORAR: Determine las 3 principales medidas a tomar, necesarias para mejorar la principal fortaleza de la empresa.	
FORTALEZA	MEDIDAS
Permite agilidad en los procesos y una vía diferente a la del sector público de asociarse, vincularse y gestar los diversos proyectos y negociaciones que la Institución requiera	Generar competencias y habilidades en los colaboradores que permitan mejorar los procesos internos para facilitar la gestión administrativa-financiera y legal de los proyectos.
	Motivar a los coordinadores de proyectos a realizar actividades de vínculo remunerado.
	Continuar trabajando en forma coordinada con las Vicerrectorías de Acción Social e Investigación para agilizar los procesos relacionados con vínculo remunerado.
EXPLOTAR: Determine las 3 principales acciones a tomar para poder aprovechar la principal oportunidad que ofrece el ambiente externo a la empresa.	
OPORTUNIDAD	MEDIDAS
Ofertar los conocimientos científicos, tecnológicos, y humanistas de la Universidad de Costa Rica.	Promocionar en coordinación con las unidades operativas el quehacer de la Universidad de Cista Rica, mediante expos, publicaciones en periodicos y revistas universitarias, talleres, seminarios, etc.
	Contar con una base de datos actualizada donde se conozca que actividades realiza y esta facultada cada unidad operativa para orientar las solicitudes que realizan los diversos sectores de la sociedad.
	Realizar alianzas mediante convenios con otras organizaciones nacionales e internacionales para ofertar los servicios que puede brindar la UCR a los diferentes sectores de la sociedad nacional e internacional.

PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA DEL PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA DE LA FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA PARA LA INVESTIGACIÓN (FUNDEVI)

**Anexo 8
Hoja Excel para control de indicadores**

Microsoft Excel - Indicadores del BSC 9-5-08

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ? Traducción

L16 =

Seguimiento a indicadores del CMI

Periodicidad	OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS				METAS			RESULTADO MENSUAL														
	Objetivo	Política	Objetivos Estratégicos	KPIs	Definición Operativa	Frecuencia de Revisión	Forma de Captura de Datos	Responsable	Meta	Programa	Programa	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEPT	OCT	NOV	ENE		
Mensual	FIBERAS Y CRECIMIENTO	Política de Estructura	1. Incrementar en forma sostenida y predecible las recursos financieros, logrando una rentabilidad de acuerdo a las exigencias del mercado y a las metas propuestas en el plan de trabajo.	1. Rentabilidad por margen de operación	Utilidad sobre de intereses e impuestos/ ventas netas	Mensual	Sistema Contable	Director Financiero	25% inflación anualizada																
		Política de Estructura	2. Mantener el número de programas administrados en forma estable, para garantizar recursos adicionales para implementar nuevos programas y fortalecer la calidad de FUNDEVI.	2. Rentabilidad sobre ventas	Utilidad sobre de intereses e impuestos/ ventas total	Mensual	Sistema Contable	Director Financiero	25% inflación anualizada																
Mensual	CLIENTES	Política de Estructura y Política de Inversión	3. Desarrollar toda actividad nacional como internacional nuevos programas y programas, que fortalezcan el posicionamiento de FUNDEVI, como un organismo líder, eficiente y transparente en el manejo de recursos financieros.	4. Calidad del servicio	Índice de satisfacción de usuarios de servicios (Financiera)	Semestral	Sistema Medición	EMCECH	Característico																
			5. Crear/mantener de la calidad de mercado en programas de la categoría BMB	Índice de nuevos clientes / ventas total	Trimestral	Encuestas de satisfacción	Unidad de Apoyo en Formulación de Programas	20 anual																	
		Política de Fomento del Vaso Remarcado y Política de Coordinación	6. Desarrollar relaciones comerciales sostenidas en la institución que permitan una comunicación fluida, para mejorar sustancialmente los procesos de acuerdo a las necesidades y requisitos de una asociación civil.	6. Cantidad de suspensiones formalizadas	Cantidad de suspensiones de suspensión implementadas / (52 meses del año)	Trimestral	Sistema de control de suspensiones	Unidad de Apoyo en Formulación de Programas	10 mensual																
			7. Incrementar las actividades de consultoría de servicios al cliente, para ofrecer nuevos servicios que respondan a las necesidades reales de clientes y que respondan en un tiempo menor al requerido del servicio.	7. Satisfacción del cliente	cantidad de respuestas positivas con una variable a medir / cantidad de respuestas recibidas	Trimestral	Encuestas realizadas por el EMCECH	EMCECH	100																
Mensual	Política de Estructura y Política de Inversión	8. Desarrollar e implementar los procesos legales, administrativos y financieros que sustentan el desarrollo de calidad reconocida por un reconocimiento en materia de simulación reconocida.	8. Nivel de quejas	Mejoras en los procesos / cantidad de quejas recibidas	Semestral	Sistema de control del EMCECH	EMCECH	1 mensual																	
			9. Efectividad en implementación de los procedimientos	cantidad de procedimientos implementados en un mes / cantidad de procedimientos documentados a la fecha (24)	Mensual	Control de procedimientos del EMCP	EMCP	5 mensual																	
Mensual	Política de Estructura y Política de Inversión	10. Implementación de mejoras en los procedimientos	10. Implementación de mejoras en los procedimientos	cantidad de mejoras realizadas en los procedimientos	Trimestral	Sistema de control del EMCECH	EMCP	1 mensual																	

ACCIONES Control de Indicadores