

FACES

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Año 9	Nº 18	septiembre-diciembre 2003
-------	-------	---------------------------

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN
Instituto de Investigaciones
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata
cendocu@mdp.edu.ar
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/>

Un Modelo de Gestión de Pasantías en el Sistema Universitario.

An Internship Management Model for the University System

*María I. González Carella¹,
Daniel Guzmán,
Alicia I. Zanfrillo,
Juan C. García,
Lucía I. Passoni*

RESUMEN / SUMMARY

Las pasantías de alumnos de grado en empresas y organizaciones constituyen una actividad esencial de la actividad universitaria de extensión. Como modelo de gestión de este recurso, se propone el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la gestión de la estrategia a largo plazo del Sistema de Pasantías en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Su implementación requiere un Sistema de Información (SI) flexible y ágil, con capacidad de recolección, procesamiento y presentación de los datos provenientes de múltiples fuentes (Bases de Datos Docentes, Alumnos y propias). El diseño propone un SI basado en una Red Interna de la unidad académica (Intranet). Este proceso brinda soporte al proceso de selección de postulantes, en función de las características de las demandas externas. En esta propuesta se establece el

¹Centro de Investigaciones de Gestión Universitaria. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales U.N.MdP e-mail: gcarella@mdp.edu.ar

marco de referencia para la selección de un conjunto de indicadores de la actividad, desarrollados a partir de las diferentes perspectivas establecidas por del CMI: procesos, aprendizaje, cliente y financiera.

Internships of undergraduate students in companies and organizations constitute a major activity carried out by the University Extension Board. The design of a Balanced Scorecard (BSC) is proposed as a model for the management of the long-term strategy of the Internship System of the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales of the Universidad Nacional de Mar del Plata.

Its implementation requires a flexible and agile Information System (IS) with a capacity of recollection, process and presentation of data obtained from multiple sources. (Educational Databases, Students Databases.)

The design proposes an IS based on an Internal Net of the academic unit (Intranet). This system supports the candidate selection process according to external characteristics.

The reference framework for the selection of a set of indicators of the activity is proposed, developed from different viewpoints set by the CMI process, learning, client and financial perspectives.

PALABRAS CLAVE / KEYWORDS

Gestión universitaria, cuadro de mando integral, pasantías, sistemas de información, indicadores

University management, balanced scorecard, internship, information system, indicators

INTRODUCCIÓN

La Extensión Universitaria es una de las funciones específicas de la Universidad Nacional de Mar del Plata, como lo establece su Estatuto, título VI, artículo 24, donde se establece que: “La función primordial de la Extensión Universitaria es la realimentación entre la Universidad y la Comunidad. Para ello, la Universidad deberá garantizar el proceso de transferencia académica e inserción curricular de los contenidos y/o metodologías extraídos del contacto con el medio”. En este contexto es donde se enmarca la actividad de Pasantías Externas de la Universidad

Nacional de Mar del Plata, cuyo régimen regulatorio a la Ley Nº 25.165 se establece en la Ordenanza de Consejo Superior 964 del 6 de junio de 2002. El Artículo 2 de esta ordenanza expresa: “Considerar a la pasantía educativa externa a la extensión orgánica del sistema educativo en el ámbito de empresas u organismos públicos o privados, en los cuales los alumnos realizarán residencias programadas u otras formas de prácticas supervisadas relacionadas con su formación y especialización.”

A partir de las nuevas líneas de pensamiento vigentes en la gestión universitaria, surge la necesidad de evaluar y controlar la gestión tanto de esta actividad como de las otras que conforman el núcleo central de la institución. La práctica actual de las actividades de evaluación está casi exclusivamente abocada a la “generación de indicadores”, para ser contrastados con estándares consensuados; sin embargo, no existe una metodología propia (de la administración universitaria) que indique cómo relacionar tanto el diseño y la evaluación continua de los indicadores con las líneas de acción derivada del proceso de toma de decisiones. Es en este punto donde en la literatura sobre control de gestión organizacional se halló un marco promisorio en el “Cuadro de Mando Integral” de Robert Kaplan y David Norton; esta metodología se evalúa como adecuada para el diseño de un proceso que captura la complejidad de la institución académica, generando a su vez una imagen coherente con su desempeño (Kaplan y Norton, 1998).

Actualmente existe consenso acerca de la incorporación de técnicas de gestión “importadas” del mundo empresarial por parte de las instituciones de educación superior, con el fin de mejorar su eficacia y eficiencia. Si bien existen ciertos factores de especificidad de la gestión pública que la diferencian del mundo empresarial, sin lugar a dudas las técnicas gerenciales aportan herramientas adecuadas al reto de la modernización de las administraciones públicas. El modelo de decisión racional que subyace en las técnicas de gestión empresarial sitúa su ámbito de aplicación en la actuación de las organizaciones públicas individualmente consideradas y en su funcionamiento interno.

La importancia que tienen las pasantías estudiantiles puede medirse desde distintos ángulos: desde el punto de vista del estudiante es una rica y conveniente experiencia personal previa a su graduación, mientras que para

la Universidad esta actividad es una herramienta de vinculación con la empresa que le permite monitorear la evolución del perfil profesional demandado. Si consideramos que este tipo de actividad “debe ser gestionada a partir de un proceso de relación de indicadores o medidas con líneas de acción de impacto en diversas áreas institucionales” tales como: el diseño curricular, la inserción institucional en el medio, entre otros, es evidente que una adaptación del “Cuadro de Mando Integral” para la gestión universitaria, específicamente adaptado para la actividad de pasantías sería un modelo de gestión pertinente a estos fines. En consecuencia, se considera sumamente conveniente adaptar para la gestión de pasantías universitarias un modelo de Cuadro de Mando Integral, propuesto en su origen para la gestión empresarial por Kaplan y Norton (1998). El Cuadro de Mando Integral (CMI) según la definición de sus autores es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El CMI no sólo es aplicable a empresas lucrativas. Las empresas gubernamentales y, en general, las organizaciones no orientadas al beneficio también pueden mejorar su gestión mediante la utilización de esta técnica.

En esta propuesta, se abordará el diseño de un modelo de gestión de pasantías de alumnos de grado basado en el CMI. El CMI es utilizado para gestionar la estrategia a largo plazo del Sistema de Pasantías en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Este enfoque del CMI facilita la evaluación de las acciones resultantes de los procesos decisivos. Dada la complejidad y diversidad de la Universidad y en un primer intento exploratorio de abordar esta metodología, se propone construir un CMI para una actividad individual en lugar de un CMI integral a nivel organizacional. El CMI que se presenta en esta propuesta captura las actividades críticas de creación de valor en la gestión de Pasantías de alumnos.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA UNIVERSIDAD

En 1993, Robert S. Kaplan de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y el consultor David Norton desarrollaron el Cuadro de Mando

Integral (*Balanced Scorecard*), como una evolución de conceptos del *Tableau de Bord* que emergió en Francia (Epstein, Manzini, 1997). El objetivo del Tableau es trasladar la visión y la misión propia de la empresa en un conjunto de objetivos, identificando los factores claves de éxito y los indicadores de desempeño. Avanzando sobre esta idea Kaplan y Norton definieron el Cuadro de Mando Integral como un marco de trabajo multidimensional para describir, implementar y gerenciar la estrategia en todos los niveles de la empresa, vinculando a través de una estructura lógica objetivos, iniciativas y mediciones a la estrategia organizacional. (Kaplan y Norton, 1998).

El resultado del cuadro de mando genera una perspectiva detallada del funcionamiento total de la organización, complementa el indicador de beneficio financiero con otros indicadores claves relacionados con la perspectiva del cliente, de los procesos internos, como así también del crecimiento, aprendizaje e innovación de la organización. Debe notarse que el CMI no es sólo una lista de mediciones, sino más bien un marco de trabajo lógico para implementa y alinear programas complejos de cambio para gestionar la estrategia organizacional. En resumen, un CMI se utiliza para facilitar el traslado de la estrategia en acción. Numerosos trabajos dan cuenta de aplicaciones del CMI en diversos tipos de organizaciones, desde empresas financieras hasta sistemas de salud y medicina (Abran y Buglione, 2003; Whitteker *et al.*, 2004; Christopher *et al.*, 2003).

Actualmente, se observa que en las instituciones no lucrativas el beneficio financiero no es el único final de la cadena causativa sino que deben considerarse la satisfacción adecuada y eficiente de los usuarios de la organización. Las consideraciones económicas y financieras pasan a tener un papel facilitador (o restrictivo) pero ya no son el objetivo fundamental.

La Universidad se encuentra dentro de este grupo de organizaciones. El diseño de un CMI para este tipo de institución, y en particular la Universidad de gestión pública, presenta un gran desafío, atendiendo fundamentalmente a la particular estructura de poder que presenta. Se considera importante que la Universidad a través de sus órganos de decisión se esfuerce en definir con claridad cuál es la estrategia aplicable en cada una de sus funciones y que sea capaz de escoger y articular los indicadores que la reflejan.

La implementación física del CMI requiere la utilización de un Sistema de Información adecuado, flexible y, sobre todo, ágil, capaz de recoger los datos

de las múltiples fuentes y presentarlos de forma adecuada e inteligible.

El cuadro de mando integral es finalmente un documento de difusión generalizada en la institución, todos los niveles deben tener un acceso irrestricto. Debe mostrar claramente la medida en que las acciones realizadas (resultados) se acercan a las metas fijadas (indicadores guía o inductores). La medida de esa brecha, en la forma que más se adecue al tipo de información evaluada disparará la acción que tienda a corregirla, que también debe ser considerada en la estrategia.

Durante la formulación de la estrategia, debe definirse la misión (objetivos generales a alcanzar tanto a corto como a largo plazo) y los planes de acción que permitirán alcanzar dichos objetivos. A lo largo del proceso deben identificarse los factores clave de éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos. Como ejemplo de factores de logro académico, podrán citarse: la satisfacción de las empresas que emplean a los egresados, la calidad de los egresados y la duración real de carrera próxima a la duración teórica entre otros.

EL DISEÑO DEL CMI DE LA ACTIVIDAD DE PASANTÍAS

El proceso sistemático que posibilita la construcción de un CMI eficaz para la gestión de Pasantías está basado en:

Proceso analítico que traduce la misión de la actividad de Pasantías en objetivos e indicadores mensurables.

Participación activa y comprometida del personal del área con la concreción del proyecto.

De acuerdo con el proceso de diseño del CMI, en primera instancia se propone elaborar una cadena de antecedentes relacionados con la consecución de un objetivo final. Con el fin de mejorar la inserción laboral del egresado de cada especialidad (efecto final), se establece una cadena de antecedentes en una dirección específica que podría ser la siguiente:

Desde la perspectiva del cliente se debería:

Evaluar las características de la demanda de alumnos pasantes.
Realizar un estudio de la evolución de la misma y compararla (si es factible) con la demanda que tienen otras instituciones teniendo en cuanto las

incumbencias de los diferentes planes y/o carreras.

Desde perspectiva de procesos, podríamos observar una serie de objetivos desagregados, que en forma congruente refuerzan al objetivo final:

1. Detección de carreras con escasa demanda de pasantes. Identificación de las causas (externas o internas a la institución).
2. Medición de la brecha entre el perfil académico del alumno ofrecido y el deseado por el mercado. Evaluación de la necesidad de un cambio. Comparación con otras instituciones.
3. Evaluación de la adecuación del diseño curricular a los avances disciplinares. Un ejemplo de esta cuestión sería el de considerar la inclusión en el diseño curricular de las nuevas Tecnologías de Información y de la Comunicación (TIC) en el área de Administración.

Desde la perspectiva del aprendizaje, podríamos evaluar:

El nivel de formación del cuerpo académico. Estado deseado vs. estado actual.

Desde la perspectiva del financiamiento, se tendría en cuenta:

1. Eficiencia en la utilización de los recursos para la consecución de los fines.
2. Gestión financiera para programas específicos relacionados con la extensión universitaria.

En el Figura 1 se muestra el cuadro de las cuatro perspectivas enunciadas.

En la Tabla I se muestran las relaciones causa-efecto en las diferentes perspectivas.

HERRAMIENTAS DE VISUALIZACIÓN DE RESULTADOS

La implementación del CMI de la gestión de pasantías concluye en un conjunto de documentos (salidas gráficas) accesibles a través del Sistema de Información de Soporte a las Decisiones. El tipo de documento generado facilitaría la identificación de manera rápida y sencilla de la brecha existente entre los valores esperados y los actuales de los diversos indicadores.

A continuación presentamos, a modo de ejemplo, algunos de los formatos considerados como apropiados:

Barras coloreadas (en verde, amarillo o rojo) según un nivel de alcance del valor real respecto del esperado, con indicación numérica del

porcentaje, (Figura 2).

Gráficos de series temporales, mediante los cuales se muestra la evolución de indicadores (valores reales) en relación a magnitudes consideradas óptimas y críticas. El origen de estos dos últimos valores está en las pautas consensuadas para el sector a gestionar, (Figura 3).

El formato de visualización que se considera más sencillo y rápido de interpretar (desde la interpretación del usuario) es la denominada semaforización de bloques².

CONCLUSIONES

El diseño del modelo de gestión de Pasantías pone en relieve la importancia de la información en el contexto de una institución universitaria. La obtención de la misma de forma oportuna, exacta, fiable y relevante, posibilita el contraste entre los objetivos planteados y los resultados logrados por medio del conjunto de indicadores. Este modelo, que aborda un proceso acotado, permite explorar la potencialidad de las técnicas utilizadas para su aplicación a funciones más complejas dentro de la Universidad.

²Se juzga adecuada la presentación de bloques coloreados que muestren el estado del indicador de resultados. Así un cuadro verde indicaría un estado aceptable, uno amarillo destacaría un estado alerta y un cuadro rojo advertiría sobre una situación crítica.

BIBLIOGRAFÍA

- Abran, A. y Buglione L. (2003). *A multidimensional performance model for consolidating Balanced Scorecards*. Advances in Engineering Software, Volume 34, Issue 6, June 2003: 339-349.
- Andreu R., Ricarte J., VALOR J. (1994) *Estrategia y Sistemas de Información*. McGraw-Hill. Madrid.
- Christopher D. Ittner, David F. Larcker and Taylor Randall (2003). *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*. Accounting, Organizations and Society, Volume 28, Issues 7-8, October-November 2003: 715-741.
- Epstein MJ, Manzoni JF. (1997). *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: a global perspective on translating strategy into action*. Management Accounting. August 1997: 28-36.
- Fanelli, A. (1998). *Gestión de las Universidades Públicas*. La experiencia internacional. Ministerio de Cultura y Educación, Buenos Aires, Argentina.
- Kaplan R. y Norton D. (1998). *El Cuadro de Mando Integral*. Edit. Gestión 1998
- Whitteker T., Giulivi A., Halpenny M., Martin L., Birch P, Yang L., (2004). *Development of a standardized performance management system (balanced scorecard) for hematopoietic progenitor cell processing laboratories*. Biology of Blood and Marrow Transplantation, Volume 10, Supplement 1, February 2004: 107 p.

ANEXO

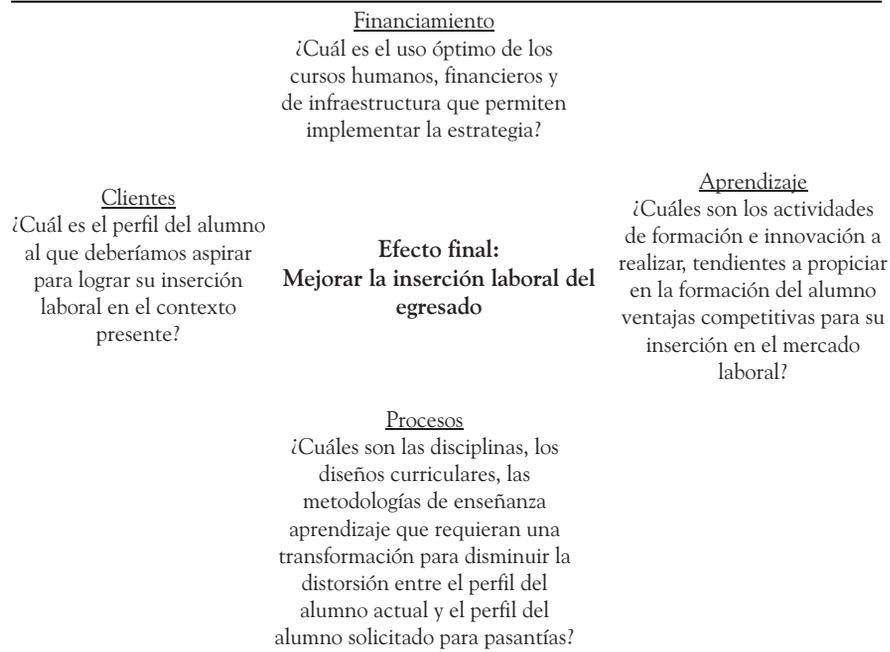


Figura 1: PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 1: INDICADORES DE CAUSA EFECTO DE LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS

Perspectiva	Indicador inductor	Indicador de resultados	Medición de la Brecha	Iniciativas
Cliente	Mejorar la inserción laboral de los egresados en el área de Administración a partir del crecimiento de pasantías en el área.	Índice de pasantes demandados por las empresas de la especialidad respecto del total de aspirantes.	En función de la evolución histórica y de los resultados esperados.	A nivel de gestión académica propiciar entrevistas con los empresarios del área y en función de la demanda promover los ajustes necesarios en el diseño curricular.
		Nivel de satisfacción de los empleadores.		
Procesos	Mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, adecuándolo a las exigencias metodológicas de la especialidad.	Índice de desempeño de las cohortes.	Comparación histórica y contraste con valores medios a nivel nacional y regional de carreras de la especialidad	Revisión del diseño curricular, incluyendo metodología, técnicas y condiciones de admisión y promoción de los alumnos.
		Índice de lentificación de las cohortes		
		Índice de repitencia.		
Aprendizaje	Mejorar la formación de los recursos docentes Generar un clima laboral adecuado en el cuerpo docente	Índice de docentes que presentan titulaciones y/o cursos de posgrado en la disciplina.	Comparación con la composición del cuerpo docente de otras instituciones reconocidas.	En función de las carencias detectadas promover el dictado de cursos por especialistas y carreras de posgrado.
		Nivel de satisfacción de los docentes.		
Financiera	Mejorar las disponibilidades de fondos para el crecimiento de estructura de laboratorios, salas de computación y biblioteca. Aumentar los fondos para formación de recursos humanos	Índice de fondos obtenidos en relación a los necesarios.	Tendencia de la evolución histórica de los fondos asignados.	Gestión para la obtención de fondos mediante la presentación a Proyectos específicos.
				Gestión de Cooperación Nacional e Internacional que facilite el intercambio con centros de excelencia en la disciplina.

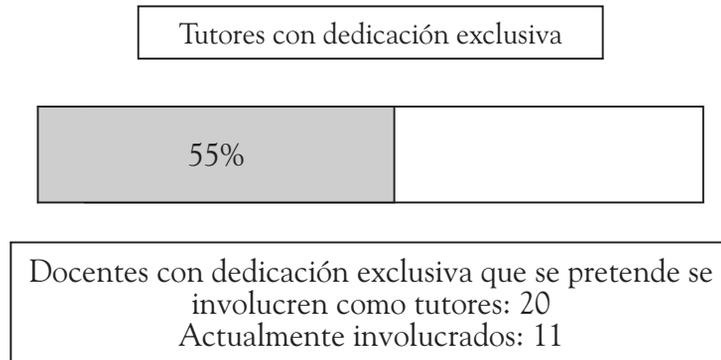
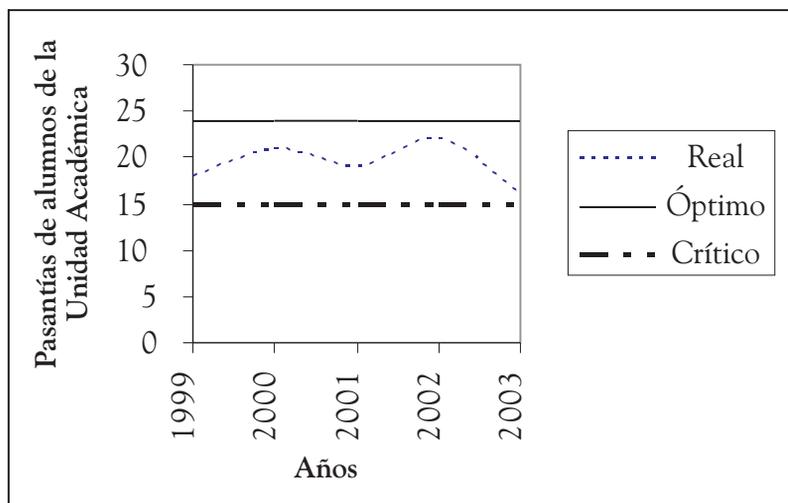


Figura 2: VISUALIZACIÓN DE UN INDICADOR DE PROCESO.
EL SOMBREADO SE COLOREARÁ COMO ROJO, AMARILLO O VERDE
SEGÚN EL NIVEL DESEADO



**Figura 3: SERIE TEMPORAL QUE MUESTRA LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA
DE UN INDICADOR**