

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANI- ZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO. CASO: UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO.

Eunice Loida Bastidas Bermúdez*
Zahira Moreno F. **

Profesores DAC-UCLA

*eunicebastidas@ucla.edu.ve

**zahiramoreno@ucla.edu.ve

RESUMEN

Este trabajo se centra en el estudio del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), como modelo de gestión en el ámbito de las organizaciones del sector público, en especial aquéllas que prestan servicios como las universidades públicas. El análisis crítico se ha fundamentado en dos enfoques teóricos: una perspectiva Neo-Institucional, para tratar de comprender porqué y cómo las organizaciones públicas adoptan herramientas gerenciales privadas para tratar de mejorar su gestión; y una explicación desde la Teoría de los Stakeholders, para analizar el grado de influencia que ejercen los diferentes grupos sociales internos y externos, en el establecimiento y alcance de las metas para estas organizaciones. Se trata de una investigación cualitativa cuyo estudio empírico plantea el caso de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), que desde hace 3 años desarrolla la aplicación del modelo de gestión CMI como respuestas al proceso de reformas y cambios en la cual se encuentra inmersa. La etapa de formulación del CMI, se concretó con la aprobación oficial del diseño en Julio del 2005, y en la actualidad, se encuentra en la fase de despliegue a los niveles medios y unidades operativas. La experiencia no está acabada, y es probable que en el proceso de “puesta en práctica” del modelo, se manifiesten las presiones y resistencias de los diferentes grupos de interés y en consecuencia, el probable éxito, dependerá de la disposición para el dialogo y la negociación de cada grupo de stakeholders.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, Neo-Institucionalismo, Stakeholders.

SUMMARY

This paper study the Cuadro de Mando Integral (CMI) or Balanced Scorecard (BSC) like model of management in the organizations of the public sector, in special those that supply public service, for instance, like the public universities. The critical analysis has been based on two theoretical approaches: an Neo-Institutional perspective, to try to understand why and how the public organizations adopt private managemental tools to try to improve their management; and an explanation from the Theory of the Stakeholders, to analyze the grade of the influence that the different internal and external social groups exert, in the establishment and reaches of the goals of the organization. The methodology is the qualitative investigation and for the empirical study, the case of the University Centrocidental Lisandro Alvarado (UCLA), because UCLA has been developing to the application of the model of management CMI for 3 years, like answers to the process of reforms and changes in which it is immersed. The stage of formulation of the CMI finished with the official approval of the design in Julio of the 2005, and at the present time, it is in the phase of deployment at the mean levels and operative units. The experience is not finished, and is probable that in the process of "putting in practice" of the model, the pressures and resistance of the various interest groups are pronounced and, the probable success, it will depend on the disposition for engage in a dialog and the negotiation of each group of stakeholders.

Key words: Balanced Scorecard, Neo-Institutional, Stakeholders.

BALANCED SCORECARD IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS. CASE: UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO

Eunice Loida Bastidas Bermúdez*
Zahira Moreno F. **

Professors DAC-UCLA

*eunicebastidas@ucla.edu.ve

**zahiramoreno@ucla.edu.ve

1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

El paradigma de la Nueva Gestión Pública, hace énfasis en la introducción y aplicación de las prácticas gerenciales de las empresas del sector privado, como instrumentos para evaluar la gestión de las organizaciones públicas (Beltrán, 1996; Meneguzzo, 1997; Brignall y Modell, 2000, Lapsley y Pallot, 2000), en especial, las entidades que se dedican a la prestación de servicios públicos; como centros de salud, ayuntamientos, escuelas, universidades, entre otras (Kloot y Martín, 2000; Kaplan y Norton, 2001^a, 2001^b).

Este contexto acentúa la tendencia para atraer las últimas innovaciones empresariales y en ella emerge la concepción, de que el Cuadro de Mando Integral puede ser una herramienta eficaz para introducir cambios más duraderos en las organizaciones del sector público, que puedan responder a las demandas de su entorno social, económico y político (Beltrán, 1996; Englund, 2001; Keith, 2004). No obstante, se cuestiona la aplicación directa y mecanicista de los nuevos enfoques empresariales, sin considerar al menos, que el campo de actuación de las organizaciones públicas, difiere del ámbito de gestión del sector privado.

Una característica particular de las organizaciones públicas, dedicadas a la prestación servicios, es la tendencia a estar más expuestas a las presiones internas y externas que ejercen los distintos grupos o *stakeholders*, e influyen directa y/o indirectamente en la definición de sus objetivos y consecuentemente, en el alcance de las metas propuestas (Roberts, 1992, Clarkson, 1995; Scott y Lane, 2000). Constituyen parte de estos grupos: los representantes políticos, la comunidad, los sindicatos de trabajadores, los directivos, proveedores (Bogt y Helden, 2000), el Estado y otros. La confluencia de intereses opuestos entre sí, a favor o en contra de la organización,

pueden desencadenar confrontaciones entre los stakeholders y generar situaciones de crisis, que reflejan ambigüedad y confusión.

Las organizaciones del sector privado no escapan a la influencia de sus stakeholders, pero probablemente, cedan en menor grado, a las demandas y exigencias de los grupos, siempre que éstos cooperen con el fin último que persiguen las empresas lucrativas: maximizar los beneficios para sus accionistas. Para las organizaciones públicas, la razón que justifica su existencia, es la satisfacción de las necesidades de los usuarios del servicio, y su fin último, dar el máximo bienestar posible a los ciudadanos.

Esta orientación del servicio enfocado hacia *el cliente*, define la visión estratégica del nuevo sector público. Puede constituirse en el eje orientador de los cambios, en términos de reorganización o mejora de procesos, e instrumentar un mecanismo de reajuste permanente, para la corrección y adaptación a los cambios que imponen las fuertes demandas de bienes y servicios que exigen los ciudadanos (Beltrán, 1996; Modell, 2004 y Kasurinen, 2002).

Los estudios de Recascino (2002), Kloot y Martin (2000), referidos a las organizaciones públicas, señalan que a través de los sistemas de control de gestión es posible facilitar el proceso de adaptación al cambio, introduciendo elementos que incentiven el desarrollo del aprendizaje organizacional, e inclusive, pueden originar nuevas estructuras que respondan anticipadamente a las exigencias futuras de la colectividad. Sin embargo, dependiendo de las características y uso del sistema de control de gestión, también puede representar un factor de obstáculo que dificulte el proceso de aprendizaje.

Estos razonamientos conducen a formular las siguientes cuestiones: Si las organizaciones pú-

blicas, en especial las que administran servicios, permanentemente se encuentran afectadas por las presiones de su entorno institucional y por las demandas de los grupos de interés, ¿Puede el CMI, como modelo de gestión, acoplarse a las circunstancias y elementos diferenciales, que predominan sobre la actuación de las organizaciones públicas? ¿Cuáles serían esas modificaciones? ¿Qué procesos de implantación serían adecuados para la funcionalidad del modelo alternativo propuesto?

Los objetivos de esta investigación son:

- 1.- Analizar cómo el modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI) puede adaptarse al ámbito de actuación de las organizaciones de servicios públicos, mediante un análisis crítico del contexto institucional que rodea a estas organizaciones.
- 2.- Examinar la flexibilidad del modelo para su adaptación en lo que respecta a las dimensiones o perspectivas sobre los aspectos como la transparencia y responsabilidad pública y la creación de valor para la sociedad en su conjunto.

A través de este enfoque multidimensional del CMI, es posible reflejar el equilibrio entre expectativas y prioridades, de los principales grupos de stakeholders, tomando en consideración, el poder de influencia que ejercen sobre la organización, y el grado de afectación que perciben, por el impacto de las políticas que emanan las representaciones del gobierno central.

Como estudio de casos, se presenta la experiencia que en la actualidad viven las universidades públicas venezolanas, entre ellas la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, que desde hace 3 años se encuentra inmersa en un proceso de cambio tanto en su estructura, pro-

cesos y sistemas de información, que aunado al ambiente político que vive el país, demuestra claramente el grado de afectación e influencia de los grupos stakeholders internos y externos ante las presiones institucionales que ejerce el Ministerio de Educación Superior, para intentar cambiar el enfoque en la gestión en las universidades públicas venezolanas.

El caso UCLA no es una experiencia totalmente acabada, pues aún se encuentra en la fase de despliegue del CMI a los niveles medios y operativos, es decir que está comenzando su “puesta en práctica” y en ese proceso actuarán múltiples factores, entre ellos los intereses de los diferentes grupos internos y externos, que podrán retrasar, impulsar o invalidar el proceso de implantación de la herramienta. Lograr el consenso de la comunidad universitaria requirió dos largos años, y aún cuando tiene la aprobación del Consejo Universitario, su aplicación estará supeditada al compromiso que todos y cada uno de los miembros de la institución estén dispuestos a asumir, y a la capacidad de la gerencia universitaria para involucrar a la sociedad en una mayor participación para ejercer el control social sobre la actuación de la universidad.

2. LAS PRÁCTICAS GERENCIALES COMO MECANISMOS DE LEGITIMACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO.

El acercamiento del modelo de la gerencia pública a la gerencia privada, permitió justificar la existencia de menores diferencias entre dos sectores, considerados anteriormente disímiles e incomparables, y brindó una oportunidad para incorporar los beneficios alcanzados por los avances de la contabilidad de gestión, en la administración de las organizaciones gubernamentales y no lucrativas. Es así cómo las organizaciones del sector público, comenzaron por adoptar las herramientas de gestión más innovadoras prove-

nientes de las prácticas gerenciales de las empresas privadas (Hood, 2001).

Este cambio en el comportamiento de las organizaciones públicas, en especial aquéllas prestadoras de servicios públicos, llevó a pensar que la inducción de las prácticas contables provenientes del sector privado, no sólo era producto de la búsqueda de la eficiencia, sino además podría tratarse de un proceso de “imitación” que conllevó a las organizaciones públicas a adoptar las mismas las herramientas para tratar de asemejarse cada vez más a sus homólogas organizaciones privadas.

La Perspectiva Neo-Institucional provee un marco teórico fundamentado para tratar de interpretar estos eventos y explicar el por qué las organizaciones públicas o privadas, asumen o adoptan ciertas estructuras, procedimientos o rutinas que otras organizaciones similares han puesto en práctica, sin tomar en cuenta si serán útiles o no, solo por considerarlas socialmente aceptadas entre quienes integran el medioambiente interno y externo que rodea a las mismas (Scapens, 1994; Carruthers, 1995; Scapens y Burns, 2000; Carpenter y Feroz, 2001).

Muchas de las prácticas gerenciales (planificación estratégica, normas de calidad ISO 9000:2000, contabilidad de gestión, entre otros) constituyen símbolos de legitimidad, como sus procedimientos, técnicas y rutinas representan mitos, y junto a los procesos de producción, selección de personal, procesamiento de datos, entre otras funciones, integran una estructura formal pre-diseñada, que exhibe responsabilidad y racionalidad, más allá de la discrecionalidad de los miembros de la organización. La incorporación de estas formas socialmente legitimadas, puede generar mayor compromiso de los stakeholders externos e internos con la organización, y a su vez, es señal de disposición a aceptar

los mitos y ceremonias que impone el medioambiente institucional, permitiendo de esta manera, garantizar su supervivencia en el tiempo.

Esta tendencia de las organizaciones en demostrar conformidad con las normas predominantes, las influencias sociales y las tradiciones, trae como consecuencia la homogeneidad entre ellas; en otras palabras, las organizaciones adoptan las mismas prácticas (como por ej. herramientas gerenciales novedosas) y estructuras (por ej., franquicias, redes y otras) en respuesta a una presión común institucional, bien sea a nivel individual, grupal u organizacional. DiMaggio y Powel (1983) llaman a este proceso isomorfismo institucional, que hace que las organizaciones se parezcan más unas de otras, sin que ello implique necesariamente alguna mejora.

Particularmente, las organizaciones del sector público, se hallan profundamente afectadas por este comportamiento, y aunado a las presiones que impone el medioambiente institucional, se generan controversias y conflictos entre los diversos intereses de los grupos stakeholders que interactúan con la organización. Puede observarse actitudes de resistencia activa ante las presiones institucionales, o bien complacencia pasiva para acatar las normas, o manipulación total en una situación particular, y hasta convertirse en un elemento desestabilizador de la organización. En cualquiera de los casos, es evidente que se afecta la gestión de la institución.

3. EL CONFLICTO DE INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Los stakeholders son individuos o grupos de personas sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir (D´Souza y Willians, 2000). En el caso de las organizaciones de servicios públicos, estos actores se identifican como empleados, ge-

rentes, sindicatos, usuarios, comunidad, proveedores, autoridades del gobierno, partidos políticos y otros. La principal asunción de la Teoría de los Stakeholders, es el reconocimiento de la conflictividad de intereses que juegan los distintos actores, y cómo intervienen en el ambiente interno y externo, afectando el comportamiento de la organización.

El enfrentamiento de intereses de los grupos de stakeholders es un problema generalizado en las organizaciones del sector público (Modell, 2004), no solamente porque son contrapuestos entre sí, sino además, pueden oponerse a los fines que persigue la organización. En el caso de los cambios impuestos durante las reformas de la gestión pública, fue evidente la influencia del principal grupo de stakeholders, los empleados y gerentes, puesto que su respuesta de aceptación o resistencia, fue determinante para alcanzar el éxito o caer en el fracaso (Thiel y Leeuw, 2002; Recascino, 2002).

Un tema álgido que afecta directamente a los grupos de stakeholders internos, son los cambios en la política de pagos, sistema de incentivos y clasificación del trabajo, que en la mayoría de los casos, se convierten en objetivos claves para las reformas basadas en la eficiencia, como por ejemplo, la compensación en función del desempeño. Tanto la actitud de los gerentes como el poder de los sindicatos de trabajadores, hacen sentir su influencia hasta elevar el nivel de confrontación, que desencadenan momentos de crisis, causando ambigüedad, confusión e indefinición.

4. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL

El CMI es un modelo de gestión estratégico

(Kaplan y Norton, 2001^a, 2001^b, 2001^c) que se ha popularizado en la última década (Norreklit, 2003). Originalmente fue propuesto para las empresas del sector privado (Kaplan, 1994; Kaplan y Norton, 1992), y hoy día se ha incrementado el interés por su aplicación en el sector público (Kloot y Martin, 2000; Aidermark, 2001; Lawrence y Sharma, 2002; Keith, 2004).

Su diseño comprende la visión de la estrategia desde 4 perspectivas:

- La perspectiva financiera: define los objetivos económicos para obtener la máxima rentabilidad.
- La perspectiva del cliente: dirige la estrategia hacia la búsqueda de la mayor satisfacción de las necesidades de los clientes.
- La perspectiva de los procesos internos: analiza los procesos en los cuales la organización debe ser excelente, para alcanzar los objetivos de las dos perspectivas anteriores.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: estimula en forma continua, la capacidad de innovación y aprendizaje en el largo plazo.

El CMI ha evolucionado por etapas. En sus inicios, fue propuesto como un sistema equilibrado de indicadores financieros y no financieros, y en la medida en que las organizaciones desarrollaron sus bases de medición, comprendieron que podían comunicar mensajes más allá del carácter meramente informativo, logrando adecuar el comportamiento de sus miembros, en concordancia con los objetivos estratégicos. De un concepto limitado a la medición, se transformó en un sistema de gestión del desempeño. La tercera etapa de evolución del CMI, enfoca la estrategia en el centro del sistema de gestión, con el objetivo de movilizar y guiar la organización hacia el

proceso continuo de adaptación, ajustes y nuevas respuestas, ante las exigencias que impone el entorno interno y externo.

El enfoque multidimensional de un modelo de gestión para los servicios públicos, está plenamente justificado por el predominio de intereses de los diferentes grupos de stakeholders (Modell, 2004). La organización debe considerar sus demandas y exigencias, e incorporarlas, para la definición de una estrategia que responda a sus necesidades, y garantice la supervivencia de la institución en el tiempo.

Las universidades, por su parte, intentan avanzar en la incorporación de diversos instrumentos provenientes de las disciplinas relacionadas con la gestión, con el propósito de mejorar sus capacidades y resultados en pos de cumplir con sus proyectos institucionales. En este contexto es que surge la utilización del CMI apoyado con un sistema de indicadores que no solamente ayudaría a las universidades a seguir los resultados financieros, sino además monitorear simultáneamente, los progresos obtenidos en otras áreas estratégicas, fomentado las capacidades y adquiriendo los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro.

5. METODOLOGÍA

Se seleccionó la investigación cualitativa para alcanzar los objetivos trazados en este estudio. En primer lugar, porque se han encontrado coincidencias entre la intención que persigue esta investigación y la manera en que aquella aborda el fenómeno a estudiar; segundo, porque ofrece el soporte teórico para la recolección, tabulación y análisis de datos no cuantitativos, y tercero, permite que la demostración empírica a través del método de estudio de caso (Yin, 1984; Eisenhardt, 1989). Se han encontrado en los trabajos de Lapsey y Pallot (2000), Kloot y Martín

(2000) y Englund (2001) el uso del método del estudio de casos y el carácter cualitativo de sus investigaciones, en temas sobre aplicación de las técnicas gerenciales en gobiernos locales.

6. DISEÑO Y PROCESO DE APLICACIÓN DEL CMI EN LA UCLA

La Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA) ha adoptado la planificación estratégica corporativa desde 1996 para orientar su desarrollo institucional y analizar la situación de la institución ante los cambios que demanda la sociedad. No obstante, definir y ejecutar una estrategia clara para dar respuesta a las exigencias del entorno, no ha resultado del todo satisfactoria. Esta situación es explicada de acuerdo a la teoría neo-institucional, al tratar de entender el por qué las organizaciones asumen prácticas gerenciales como la planificación estratégica corporativa, de manera de asemejarse a otras instituciones universitarias, que de igual forma buscan legitimarse ante su entorno.

A partir del 2002, la UCLA decide iniciar un proceso de análisis interno y externo, para redefinir su filosofía de gestión y su curso de acción en el logro de su propósito esencial: prestar un servicio educativo público de calidad, de acuerdo con los criterios exigidos por el estado, el sector productivo y la sociedad en su conjunto. En consecuencia, realizó un seguimiento estratégico de su entorno inmediato, con un enfoque prospectivo, sistémico y dinámico que le permitió detectar realidades y tendencias locales (escenarios), así como determinar algunos retos que deberá enfrentar para incrementar su capacidad de respuesta a la sociedad:

***Reto 1:** Nuevos enfoques para incrementar la pertinencia de la institución:*

***Reto 2:** Interactuar de manera eficiente con*

los actores sociales, gubernamentales, estatales, municipales y sector productivo privado mediante la generación, aplicación y difusión de conocimiento.

Reto 3: *Incorporar la variable ambiental en las funciones académicas de la Institución:*

Reto 4: *Capacidad organizacional para enfrentar cambios*

Reto 5: *Vinculación con el entorno internacional.*

Reto 6: *Autonomía Universitaria.*

Con la participación de las diversas instancias de la universidad, en un proceso de consulta abierta y de trabajo en equipos multidisciplinarios, que duró aproximadamente dos años, se formuló el Plan Estratégico 2006- 2011 que contiene los lineamientos maestros y la construcción de un marco filosófico de carácter estratégico, que orienta y viabiliza el proceso de cambio y mejoramiento continuo tanto académico como administrativo. Este plan pretende dar respuesta a la demanda que la sociedad plantea, por ello se fundamenta en la directriz nacional de la educación superior venezolana: *garantizar la equidad en el acceso y desempeño estudiantil a una educación superior de calidad y pertinencia social*, así como también, en los lineamientos generales de la UNESCO para la Educación Superior en Latinoamérica y el Mundo, el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007 y las Políticas y Estrategias para la Educación Superior en Venezuela.

Este contexto institucional comprende el conjunto de exigencias y requerimientos impuestos por entes externos (Estado y organismos internacionales) y al cual las universidades deben dar respuesta. Obviarlos implicaría un probable estancamiento o aislamiento respecto a organizacio-

nes similares.

Adopción del CMI como modelo de gestión estratégico.

Considerando los resultados del estudio prospectivo, se formuló el Plan Estratégico 2006-2011, bajo el modelo del CMI, dado que es una herramienta de gestión de comprobado éxito en el sector privado, y probablemente un mecanismo potenciador para mejorar la gestión de las entidades públicas. Este plan fue aprobado por el Consejo Universitario en Sesión Ordinaria # 1636 de fecha 13-07-2005, y contempla la declaración de los elementos claves de una estrategia, que propone ser gestionada a través del CMI. Cada uno de sus componentes será evaluado en términos de pertinencia (Visión y Misión), eficiencia (funcionamiento) y eficacia (logros y resultados).

Primer paso: Declaración de la Visión, Misión Objetivos institucionales y Directriz Estratégica, el primer paso para la implementación del CMI .

La UCLA es una Universidad Nacional de la Región Centroccidental, participativa, autónoma, democrática, comprometida en la búsqueda del conocimiento y el desarrollo social, que fomenta permanentemente el aprendizaje, la producción y difusión de saberes; vinculada al principio de cooperación interinstitucional nacional e internacional, caracterizada por la actualización del recurso humano, su tecnología, el transparente manejo de los recursos financieros y su responsabilidad social.

Su **Visión** es *“Ser una Institución con calidad académica y pertinencia social, reconocida por su aporte al desarrollo local y nacional fundamentada en una cultura*

*institucional orientada hacia el progreso y la eficiencia.” Su **Misión** es “Contribuir con el desarrollo humanístico, científico y tecnológico a nivel local y nacional, mediante la difusión y generación de saberes y la formación de profesionales con competencias y afianzados principios humanos como la ética, justicia, libertad y solidaridad.”*

Para lograr alcanzar la Visión y Misión, se formuló *“la Directriz Estratégica Institucional como la integración de la docencia, la investigación y la extensión en un proceso multi, inter y transdisciplinario a través de mecanismos de participación y cooperación, que permitan el logro de una educación de calidad con equidad y pertinencia social, y el fortalecimiento de la acción institucional en el desarrollo local.”*

La directriz estratégica se convierte en el centro y motor fundamental para lograr la Visión institucional, y por ello se utilizó el CMI como modelo de gestión para la planificación, control y seguimiento de la ejecución de la estrategia. Cada unidad, dirección administrativa y decanato, se deben integrar a través del trabajo cotidiano, a impulsar las acciones hacia el alcance de los resultados planeados, para la construcción de la Universidad que se desea y que demanda la sociedad.

La ejecución de este plan será evaluada anualmente, para revisar que exista correspondencia entre lo planificado a mediano plazo y lo ejecutado año tras año, de modo de realizar los correctivos necesarios o bien, hacer los ajustes para adaptarlo a nuevos cambios institucionales y sociales.

La Visión, Misión, Objetivos institucionales y la Directriz estratégica, representan el punto de partida del CMI, y su significado no varía con

respecto a los conceptos que se manejan en el sector privado, pero su introducción en el sector público, en específico las universidades, reviste gran importancia ya que permite establecer un direccionamiento estratégico a la institución, en un entorno donde la incertidumbre ha sido una característica constante.

Segundo paso: Adaptar las perspectivas del CMI al contexto universitario

Dado la flexibilidad del CMI las perspectivas pueden variar en número, contenido y orden; es así como para la UCLA se consideraron las perspectivas que se muestran en la figura N°1.

Estas perspectivas reflejan los diferentes grupos de interés, la preocupación por mejorar las competencias del personal, la ausencia de lucro como objetivo principal y la exigencia de un sistema político-gubernamental que define lineamientos y exige cambios.

ESTADO: Esta perspectiva responde a la presión que ejerce el Estado (Stakeholders) a las instituciones de educación superior para cumplir con las políticas y estrategias que se tienen previstas en el nuevo modelo de desarrollo de la nación. También busca mejorar las relaciones con los organismos gubernamentales que tienen inherencia en la gestión universitaria a través de una rendición de cuentas oportuna y mayor transparencia de las actuaciones y decisiones de la institución. Igualmente se persigue mostrar el valor social que tienen la universidad para el Estado como su principal proveedor de recursos.

SOCIEDAD: Refleja la diversidad de stakeholders que tiene una universidad en su entorno (sociedad civil, empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, asociaciones, gremios de profesionales, entre otros) a quienes van dirigido los productos institucionales

Figura N° 1: Perspectivas del CMI-UCLA



(profesionales, investigaciones, asistencia técnica, actividades culturales y deportivas, entre otros). El objetivo de esta perspectiva será que la universidad adquiere una orientación hacia el cliente, como precepto de calidad que busca medir la satisfacción que generan los servicios prestados.

PROCESOS INTERNOS: El contenido de esta perspectiva goza de gran similitud con el usado en el sector privado. Representa la parte interna de la universidad y se refiere a los procesos que generan valor. El tema de calidad se convierte en un aspecto clave en esta perspectiva, considerando al estudiante como un cliente interno o stakeholders de sus procesos medulares.

APRENDIZAJE Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Al igual que la perspectiva anterior su significado tiene similitud con el

usado en el sector privado, sin embargo en esta perspectiva se destaca el valor que tiene para el sector público su capital humano para llevar a cabo su misión institucional, el capital de información (uso de tecnología de información y comunicación TIC), desarrollo de planta física y el capital organizacional (Cultura y clima organizacional). Los stakeholders internos a que responde esta perspectiva son: docentes, personal administrativo y obrero.

Bajo este planteamiento es claro que el ámbito de actuación de las organizaciones privadas es disímil al de las organizaciones públicas, en específico en las universidades, necesariamente se requiere de ajustar las perspectivas y el enfoque de los stakeholders es un marco referencial que puede explicar estos cambios y justificar las adaptaciones que se realicen para una gestión

universitaria de calidad. La Teoría de los stakeholders, sugiere que las demandas de cada grupo de interés, deberán ser reconocidos por la organización y ser considerados a la hora de definir objetivos estratégicos y estos objetivos deben reflejar su intención de satisfacer las demandas que exijan cada grupo.

Tercer paso: Elaborar el mapa estratégico y las relaciones de causa-efecto, elementos clave para articular la estrategia

En la figura N°. 2, puede observarse el Mapa Estratégico de la UCLA, el cual fue aprobado por sus máximas autoridades, en el año 2005. En el mapa se despliega los objetivos estratégicos y sus interconexiones, demostrando la relación causal existente entre ellos, sin quedar alguno aislado o fuera del contexto de la visión que se quiere alcanzar. Posteriormente y tal como se señala en Cuadro No.1, se definieron los indicadores estratégicos y los proyectos que se ejecutarán para el período planificado, con sus respectivas medidas de rendimiento o indicadores que permitirán evaluar las mejoras en cada uno de estos objetivos.

Cuarto paso: Despliegue de la estrategia, paso crucial para vincular la gestión estratégica con la gestión operativa.

Cada unidad académica debe alinearse al Direccionamiento estratégico institucional 2006-2011, estableciendo en cada decanato o facultad su propio CMI. En esta fase se busca que las unidades y decanatos se sintonicen y se integren con la directriz estratégica sin pensar en funciones sino en un enfoque sistémico e integral de la universidad, de lo contrario cada quien tendrá una visión particular de universidad.

A través de conceptos como visión, misión, proyecto estratégico se busca que la gerencia

universitaria se encamine hacia la planificación estratégica e identifique sus prioridades y optimice sus recursos, quedando explícita la vinculación entre la estrategia y la gestión operativa a través de la estructura presupuestaria de la institución. El objetivo principal es crear la atención y motivación sobre el porque lo estratégico es importante y como debe construirse con el trabajo diario.

El enfoque de proyectos estratégicos a ser utilizado fue un gran aporte para operacionalizar los objetivos estratégicos lo que conlleva a una gestión por proyectos que tuvo aceptación por parte de la gerencia universitaria.

Otro aspecto que contribuyó al despliegue de la directriz estratégica fue tener en una sola hoja la descripción de la estrategia, lo que facilitó la comunicación de objetivos y proyectos estratégicos.

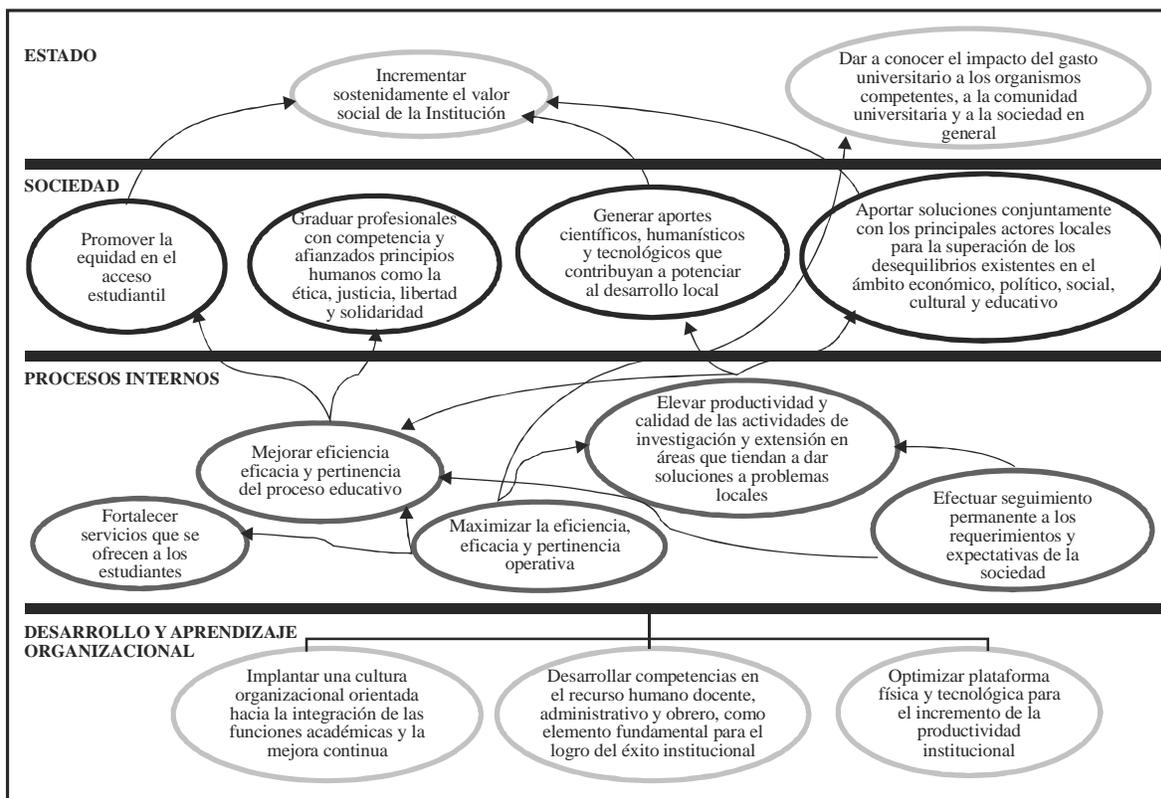
Seguimiento, evaluación y control de la gestión. El paso final para la retroalimentación y mejora continua.

A través del sistema de indicadores, es posible verificar los alcances obtenidos y hacer los ajustes oportunos y necesarios. Se propuso la adecuación de la plataforma tecnológica disponible en la universidad "Sistema Administrativo" (SIAD) a la herramienta de CMI incorporando indicadores operativos como estratégicos, indicadores cualitativos como cuantitativos. El sistema de alerta permitirá detectar las variaciones realmente significativas en aquellas áreas que se quieren tener bajo vigilancia.

7. CONSIDERACIONES FINALES

El CMI es un modelo de gestión estratégico que permite mejorar la actuación de las instituciones públicas. No obstante, para su adaptación al ámbito de la gestión de estas organizaciones,

Figura N° 2: CMI de la UCLA
MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2006-2011



es necesario un análisis crítico del contexto institucional que comprenda el entorno que la rodea, así como determinar las posibles condiciones de éxito, dentro de sus limitaciones y restricciones; y la adecuación del diseño, debe ser el reflejo del reconocimiento de sus stakeholders, es decir, los diferentes intereses de los grupos que afectan su existencia, tanto de sus miembros (docentes, estudiantes, empleados, autoridades) como actores que participan en su entorno inmediato (comunidades, empresas, gobiernos locales). La confluencia de los stakeholders incide desde el establecimiento de los objetivos institucionales, hasta en el proceso de ejecución y evaluación, y pueden inclusive desencadenar conflictos por presiones o resistencias.

La experiencia que desarrolla actualmente la UCLA, es una demostración, de que sí es posible el consenso en la comunidad universitaria en la definición de “a dónde queremos ir”, y a la vez, les permitió expresar las demandas consideradas de mayor prioridad, en objetivos estratégicos para reflejarlas en las 4 perspectivas: Estado - Sociedad - Procesos Internos - Aprendizaje y Crecimiento. Pero el despliegue a los niveles medios y operativos no termina de bajar en su totalidad (lo que se conoce como efecto “cascada”), y en consecuencia, el proceso se ha desacelerado. En este punto se puede inferir, que el avance y éxito dependerá del grado de compromiso existente entre los stakeholders internos, para ponderar las expectativas y contribuciones que cada grupo esté dispuesto a ceder, a favor

Cuadro 1: Objetivos, Indicadores y Proyectos UCLA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
1. Desarrollar competencias en el recurso humano docente, administrativo y obrero como elemento fundamental para el logro del éxito institucional.	a) % de competencias consolidadas del recurso humano. <i>Medir las competencias alcanzadas por el recurso humano en función del perfil profesional definido.</i> b) % de competencias en proceso de consolidación. <i>Medir la cantidad del recurso humano que está efectuando estudios según requerimientos preestablecidos.</i>	1. Sistema de gestión de recursos humanos bajo un enfoque de competencias.
2. Implantar una cultura organizacional orientada hacia la integración de las funciones académicas y la mejora continua.	a) % de incorporación de los cambios organizacionales propuestos. <i>Medir el porcentaje de aceptación del personal con las nuevas estrategias institucionales para el logro de los cambios que se requieran.</i> b) Nivel de identidad de los miembros de la Comunidad Universitaria con la institución.	2. Identidad de la comunidad uclaísta. 3. Desarrollo Organizacional.
3. Mejorar eficiencia, eficacia y pertinencia del proceso educativo.	a) % de mejoras que incrementen la calidad del proceso educativo. <i>Medir las mejoras planificadas en función de las ejecutadas.</i> b) Nivel de satisfacción de los estudiantes y docentes con el proceso de enseñanza-aprendizaje. <i>Medir la satisfacción de los estudiantes y docentes con el proceso educativo recibido de acuerdo con sus expectativas</i>	4. Desarrollo de un currículo flexible basado en competencias para la formación integral de los estudiantes. 5. Mejoramiento del desempeño estudiantil. 6. Evaluación del desempeño docente. 7. Afianzamiento de los programas académicos.

de un objetivo común: alcanzar la *visión y misión* organizacional.

Algunas de las restricciones detectadas en el proceso son las siguientes:

- El pensamiento estratégico no está completamente desarrollado en todos los gerentes de

la universidad.

- La estructura organizativa de la universidad dificulta entender que en un proyecto estratégico pueden estar involucrados más de una unidad administrativa o departamento para el cumplimiento de sus metas.

- La estructura y el exceso de burocracia hacen demasiado lento el proceso de implementación.
- Dificultad para el trabajo en equipo.
- Predomina el falso mito de creer que el plan estratégico implica mayor carga de trabajo.

Entre los principales beneficios obtenidos están:

- Con el CMI se logra definir claramente el Direccionamiento institucional (Objetivos, proyectos e indicadores) lo que proporciona un foco hacia donde dirigir las acciones diarias, pasando a una gestión por proyectos que implica necesariamente mostrar resultados.
- Permite crear conciencia para relacionar el presupuesto con la estrategia y lograr la optimización de recursos.
- Se incrementa el nivel de compromiso y sentido de pertenencia, de la comunidad universitaria, al tener la oportunidad de participar a lo largo de todo el proceso de implementación de la estrategia.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDEMARK, L.G. (2001): **The Meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organization**, *Financial Accountability & Management*, 17, 23-40.
- BELTRÁN V., M. (1996): **De la reforma de Administración al control de calidad de los servicios públicos**, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 5-6, 5-16.
- BOGT, H.J. ter y VAN HELDEN, G.J. (2000): **Accounting change in Dutch government: Exploring the gap between expectations and realizations**, *Management Accounting Research*, 11, 263-279
- BRIGNALL,S. Y MODELL,S. (2000): **An institutional perspective on performance measurement and management in the new sector public**, *Management Accounting Research*, 11, 281-306.
- CARPENTER, V. Y FERROZ, E. (2001). **Institutional Theory and accounting rule choice: an analysis of four US state government´ decisions to adopt generally accepted accounting principles**. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.26, p.565-596.
- CLARKSON, B. (1995): **A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance**, *Academy of Management Review*, 20, 92-117
- CARRUTHERS, B. (1995). **Accounting, ambiguity and the New Institutionalism**. *Accounting, Organizations and Society*. Vol.20, #4, p. 313-328
- DIMAGGIO, P.J. & POWELL, W.W. (1983). **The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**, *American*

- Sociological Review*, Vol# 48, p.147-160.
- D'SOUZA, D. Y WILLIAMS, F. (2000): **The stakeholders theory of the corporation: Concepts, evidence and implications**, *Academy of Management Review*, 12, 227-246, verano.
- EISENHARDT, K. (1989): **Building Theories from Case Study Research**, *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- ENGLUND, H. (2001): **Leader-activities and their impact on implementation process: The case of balanced scorecard in the municipally Nora, Sweden**, *24 th Annual EAA conference. Atenas, Grecia*, Abril
- HOOD, C. (2001): **Balanced Scorecard: Perspectives and Public Management Implications**, *Managerial Auditing Journal*, 16, 319-330.
- KAPLAN, R. (1994): **Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy**, *Accounting Horizons*, 15, 87-104, Marzo.
- (2001): **Strategic Performance Measurement and Management in nonprofit organizations**, *Nonprofit Management & Leadership*, 11, 353-370, primavera
- KAPLAN, R. Y NORTON, D. (1992), **The Balanced Scorecard: measures that drive performance**, *Harvard Business Review*, 71-79, Enero-Febrero.
- (2001^a): **Balance without profit**, *Financial Management*, 23-26, Enero.
- (2001^b): **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I.**, *Accounting Horizons*, 15, 87-104, Marzo.
- (2001^c): **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II.**, *Accounting Horizons*, 15, 147-160, Junio.
- KASURINEN, T. (2002): **Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation**, *Management Accounting Research*, 13, 323-343.
- KEITH P., J. (2004): **An Application of the Balanced Scorecard to Public Transit System Performance Assessment**, *Transportation Journal*, 43, 26-55.
- KLOOT, L. Y MARTIN, J. (2000): **Strategic Performance Management: A balance approach to performance management issues in local government**, *Management Accounting Research*, 11, 231-251.
- LAPSEY, I. Y PALLOT, J. (2000): **Accounting, management and organizational change: A comparative study of local government**, *Management Accounting Research*, 11, 213-229.
- LAWRENCE, S. Y SHARMA, U. (2002): **Commodification of Education and Academy Labour – Using The Balanced Scorecard in a University Setting**, *Critical Perspectives on Accounting*, 13, 661-677.
- MENEGUZZO, M. (1997): **De la New Public Management a la Public Governance: el péndulo de la investigación acerca de la Administración Pública**, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 10, 33-41.
- MODELL, S. (2004): **Performance measurement myths in the public sector: a research note**, *Financial Accountability & Management*, 20, 39-55
- NORREKLIT, H. (2003): **The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard**, *Accounting, Organizations*

- and Society*, Vol.28, p. 591-619.
- RECASCINO, L. (2002). **Public Management Reform: Competing Drivers of Change**, *Public Administration Review*, Vol.62, #5, p. 555-567
- ROBERTS, R. (1992): **Determinants of corporate social responsibility Disclosure: an application of stakeholders theory**, *Accounting, Organizations and Society*, 17, 395-612, Agosto.
- SCAPENS, R. (1994): **Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice**, *Management Accounting Research*, 5, p.301-321.
- SCAPENS, R. Y BURNS, J. (2000). **Conceptualizing management accounting change: an institutional framework**. *Management Accounting Research* , Vol.11, p. 3-25
- SCOTT, S. Y LANE, V. (2000): **A stakeholder approach to organizational identity**, *Academy of Management Review*, 25, 43-62.
- THIEL, S. Y LEEUW, F. (2002). **The Performance paradox in the sector public**. *Public Performance & Management Review*. Vol.25,#3, p.267-281.
- UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO. (2005). **Plan Estratégico Institucional 2006-2011**. Dirección de Planificación Universitaria.