

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO: EL CASO UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO**

**THE BALANCED SCORECARD IN MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS OF THE PUBLIC SECTOR: THE CASE OF UNIVERSIDADE CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO**

**Eunice Loida Bastidas Bermúdez**

Magister Scientiarum en Contaduría Mención Costos  
Profesor de Postgrado en Especialización y Maestría en Costos en la  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado  
Dirección: Av.20 entre calles 8 y 9 - Edificio de Postgrado Piso 2  
Barquisimeto, Edo. Lara, Venezuela  
E-mail: eunice.bastidas@uv.es  
Telefono: (58) 251-2591481

**Zahira Moreno Freitez**

Magister Scientiarum en Gerencia, Mención Empresarial  
Profesor de Postgrado en Gerencia en la Universidad  
Centroccidental Lisandro Alvarado  
Dirección: Av.20 entre calles 8 y 9 - Edificio de Postgrado Piso 2  
Barquisimeto, Edo. Lara, Venezuela  
E-mail: zahiramoreno@ucla.edu.ve  
Telefono: (58) 251-2591380

**RESUMEN**

Este trabajo se centra en el estudio del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), como modelo de gestión al ámbito de las organizaciones del sector público, en especial aquellas que prestan servicios como las universidades públicas. El análisis crítico se fundamenta desde una perspectiva institucional y la teoría de los stakeholders, para tratar de comprender cómo y por qué estas organizaciones adoptan las prácticas gerenciales del sector empresarial, y determinar posibles condiciones de éxito, dentro de sus limitaciones y restricciones. Finalmente se presenta el caso de una universidad venezolana, que en la actualidad desarrolla la aplicación de este modelo de gestión, como respuestas al proceso de reformas y cambios en la cual se encuentra inmersa.

Palabras clave: Cuadro de mando integral. Teoría Institucional. Teoría de los Stakeholders.

**RESUMO**

Este trabalho objetiva o estudo do *Cuadro de Mando Integral* (CMI) ou *Balanced Scorecard* (BSC), como modelo de gestão no âmbito das organizações do setor público, em especial, aquelas que prestam serviços como as universidades públicas. A análise crítica se fundamenta na perspectiva institucional e na teoria dos *stakeholders* para que se possa compreender como e por que estas organizações adotam as práticas gerenciais do setor empresarial e determinar possíveis condições de êxito dentro das suas limitações e restrições. Finalmente, apresenta-se o caso de uma universidade venezuelana, que na atualidade desenvolve a aplicação do modelo de gestão como resposta ao processo de reformas e mudança, na qual se encontra inserida.

Palavras chave: Balanced Scorecard. Teoria Institucional. Teoria de los Stakeholders.

## ABSTRACT

This article is centered on the study of the Balanced Scorecard (BSC) - or “El Cuadro de Mando Integral” (CMI) in Spanish-as a management model in the public sector organizations, especially those that render services as public universities. The critical analysis departs from an institutional perspective and the stakeholder theory to try to understand how and why these organizations adopt managerial practices of the entrepreneurial sector, and to determine possible conditions of success within their limitations and restrictions. Finally, we present the case of a Venezuelan university that, at the present moment, has been applying the managerial model as a response to the process of reforms and changes, in which it is immersed.

Keywords: Balanced Scorecard. Institutional Theory. Stakeholders Theory.

## 1 INTRODUCCIÓN

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, 2001a, 2001b).

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, en especial de los servicios públicos, 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 (TER BOGT; VAN 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; KASURINEN, 2002).

Los estudios de Kloot (1997), 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 nos lleva a formular las siguientes cuestiones: Si las organizaciones públicas, 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? ¿Cómo los grupos de stakeholders pueden contribuir positivamente al proceso de reformas o reducir su resistencia al cambio? ¿Qué procesos de implantación serían adecuados para la funcionalidad del modelo alternativo propuesto?

El tema de estudio de esta investigación, es analizar cómo el modelo de gestión estratégico, conocido como el 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 comprenda el entorno que rodea a estas organizaciones, así como determinar las posibles condiciones de éxito, dentro de sus limitaciones y restricciones.

Considerando la flexibilidad del CMI, se examinará las posibles ampliaciones del modelo, incorporando las dimensiones o perspectivas sobre los aspectos como la responsabilidad pública, el impacto ambiental y la creación de valor para el ciudadano y 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 presentará la experiencia que en la actualidad vive las universidades públicas venezolanas, entre ellas la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, que desde hace 2 años se encuentra inmersa en un proceso de cambio tanto en su estructura, procesos 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.

## **2 IMPLICACIONES DE LOS AVANCES DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN DEL 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. A partir de entonces, las organizaciones del

sector público comenzaron por adoptar las herramientas de gestión más innovadoras, provenientes de las prácticas gerenciales de las empresas privadas (HOOD, 2001).

Las investigaciones de Hood (1995) describen las aplicaciones de carácter contable, específicamente en el área de la gestión, que resultan más evidentes y destacadas según los casos estudiados en diferentes países (UK, Australia, Nueva Zelanda), con algún grado de variación. Algunas de ellas son:

- a) el control por Centros de Costes para las unidades corporativas, que fueron creadas como resultado del proceso de desconcentración y descentralización de las macro organizaciones públicas;
- b) la identificación de los costes, diseños de estructuras de costes por tipo de servicios y comprensión de su comportamiento en función del desempeño de las actividades (una contabilidad detallada por actividades). Estas necesidades de información específica de costes, surge a raíz de la introducción de las nociones de mercado y competitividad dentro del sector público, y entre sector público y privado;
- c) el establecimiento de estándares de rendimientos e indicadores de desempeño, como respuesta a la redefinición del rol de los funcionarios públicos.

Estas acciones conllevó la necesidad de plantear una revisión profunda de la contabilidad pública, en el sentido de definir claramente qué datos mantener, cómo usarlos, cómo medirlos y costearlos (HOOD, 1995, p. 98).

El caso de las reformas del sector público en los gobiernos locales de Nueva Zelanda (LAPSLEY; PALLOT, 2000) fueron destacados por la adopción de técnicas basadas en la contabilidad de costes, como instrumentos para alcanzar los objetivos de la reforma. La determinación de los costes por tipo de servicios, sirvió de base para calcular los requerimientos de fondos por cada servicio, cargar costes de servicios a los beneficiarios de dichos servicios, comparar los costes con otros proveedores similares (por ej. del sector privado) y en fin, ayudó a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y entregar bienes y servicios más justos, que respondiesen a las necesidades de los usuarios y a la colectividad en general.

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.

### **3 LA CONTABILIDAD Y LAS PRÁCTICAS GERENCIALES COMO MECANISMOS DE LEGITIMACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO**

La disertación sobre si realmente la contabilidad y sus prácticas representan medios de legitimación para las organizaciones ante su entorno, ha sido ampliamente tratada en múltiples investigaciones. En el estudio de Lapsley y Pallot (2000), orientado a la demostración de este dilema en el sector público, efectuaron análisis comparativos entre las experiencias de dos países que han estado a la vanguardia de los proyectos de modernización del estado: Escocia (U.K) y Nueva Zelanda.

La discusión se centró en comprobar si el uso de las prácticas contables y gerenciales, se convirtieron en instrumentos de cambios organizacionales en el contexto de los gobiernos locales de los países mencionados anteriormente, impulsados con el fin de alcanzar la eficiencia, o más bien, utilizados como mecanismo para institucionalizar sus actividades, más que dispositivos de acción para la transformación.

La principal deducción extraída de los resultados de los cuatro estudios de casos analizados, fue un complejo modelo de relaciones entre el estilo de la gerencia, la influencia de la información contable y financiera, y el marco institucional. Por la diversidad de respuestas, se infieren un potencial de posibilidades, que suele reflejar la capacidad de soporte de las organizaciones ante las presiones ejercidas por la adopción de las herramientas gerenciales y/o la legitimidad, que por la adhesión a dichas prácticas, autorretratan una organización como apropiada, moderna y racional (CARPENTER; FERROZ, 2001, p.569). Este último es el caso de los gobiernos locales de Escocia, mientras que los resultados de los estudios de Nueva Zelanda, la tendencia se inclinó a favor de la perspectiva de los mercados, dada que las reformas estuvieron dirigidas a la obtención de la eficiencia económica.

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 FERROZ, 2001).

La contabilidad es un símbolo 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. las herramientas gerenciales) y estructuras (por ej., la corporatización) 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. DiMaggio y Powel (1983) señala que cuando los gobiernos generalmente tienen metas ambiguas y poco definidas, frecuentemente recurren a rituales legitimados para demostrar buen estado económico y social. Estas razones explican porqué la burocratización surge como medio para estandarizar las estructuras organizativas del sector público, justo en el momento en que estas organizaciones demandan legitimidad institucional.

Sin embargo, muchas veces las presiones que impone el medioambiente institucional de las organizaciones públicas, pueden generar controversias y conflictos para los diversos intereses de los grupos stakeholders que interactúan con la organización. Modell (2001) plantea el caso del Hospital Público de Noruega, donde se examinaron las respuestas y reacciones de la gerencia superior, por la implantación de un nuevo sistema de medición del desempeño con profundos controles financieros, el cual formaba parte de las iniciativas de cambios del gobierno central. Los resultados revelaron diferentes actitudes de resistencia activa ante las presiones institucionales, desde la complacencia pasiva para acatar las normas, hasta la manipulación total en una situación particular. Por ejemplo, el estudio describe cómo la gerencia superior se mostró “voluntaria” para difundir éstas prácticas, previendo posibles

beneficios futuros; mientras que el grupo de profesionales especializados, manifestaron su descontento, por considerarlas contrarias a sus intereses y en consecuencia se convirtieron en un elemento desestabilizador de la organización. Finalmente, el Director General del Hospital, tuvo que ceder a las exigencias de este último grupo y eventualmente evitar un potencial conflicto.

#### **4 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; WILLIAMS, 2000). En el caso de las organizaciones de servicios públicos, estos actores se identifican como empleados, gerentes, 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 ej. 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.

Varios estudios (MODELL, 2003; KASURIEN, 2002; TER BOGT y VAN HELDEN, 2000; KLOOT, 1997) destacan, que los sistemas de control de gestión, también juegan un papel importante para facilitar o dificultar los procesos de cambios organizacionales. Kloot (1997), después de examinar dos estudios de casos en las municipalidades de Victoria (Australia), expuestas a fuertes presiones para asumir los cambios impuestos por el gobierno central, encontró que el sistema de control de gestión de "Beta" no respondió favorablemente para propiciar el aprendizaje organizacional, dado que su sistema de control de gestión se limitaba al uso del presupuesto tradicional y del sistema de contabilidad. Caso contrario resultó la municipalidad de "Alfa", pues a través de su sistema de control de gestión, fue posible comprender qué significaban los cambios, cómo y qué soluciones aportar, y desarrolló una capacidad para generar nuevas estructuras, adaptadas a los cambios del entorno.

#### **5 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: UN MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL**

El CMI es un modelo de gestión estratégico (KAPLAN; NORTON, 2001a, 2001b, 2001c) 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, 1993, 1996, 1997), y hoy día se ha incrementado el interés por su aplicación en el sector público (KAPLAN, 2001; KLOOT y MARTIN, 2000; AIDERMARK, 2001; ENGLUND, 2001; LAWRENCE y SHARMA, 2002; KEITH, 2004).

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

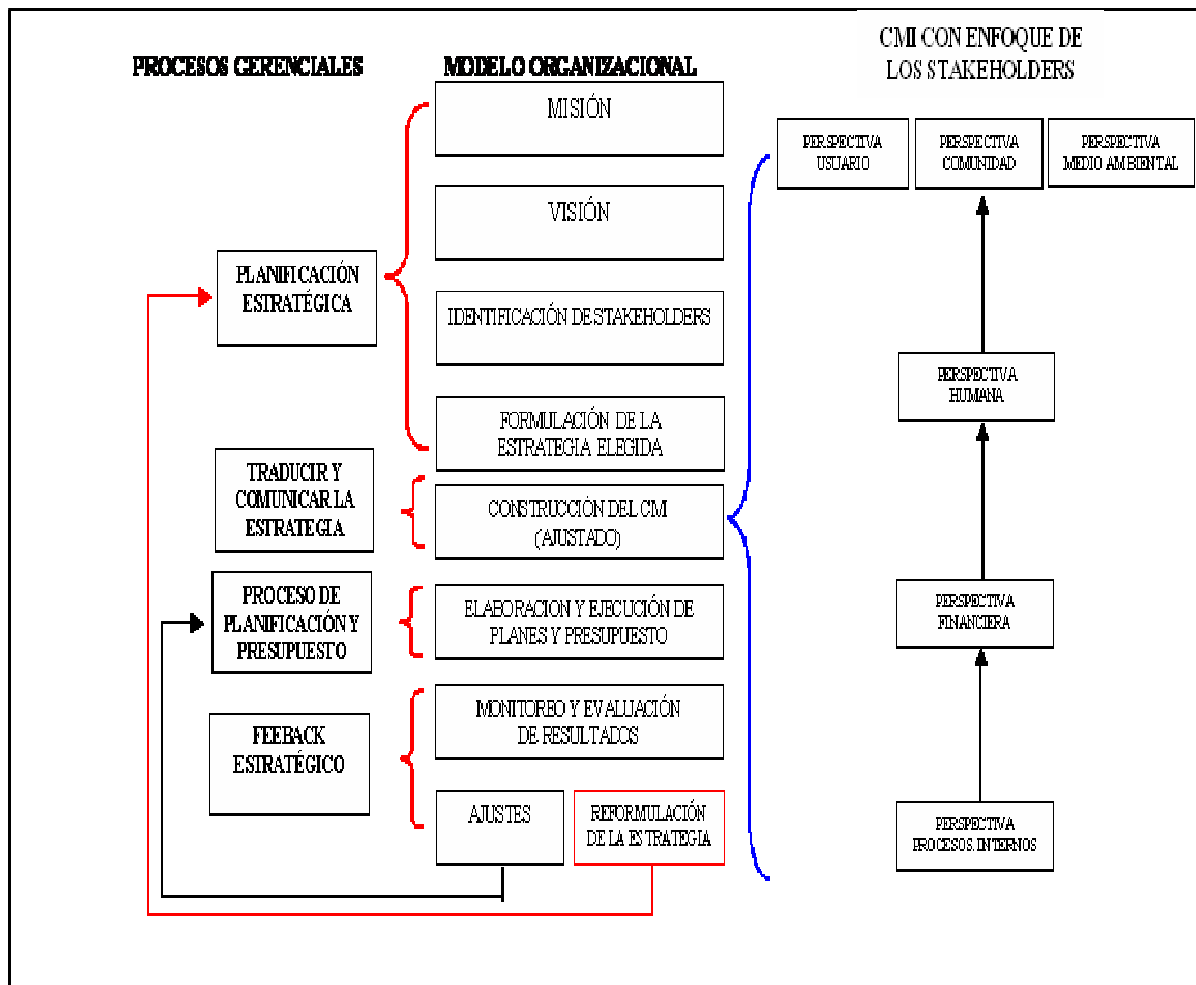
- a) la perspectiva financiera - define los objetivos económicos para obtener la máxima rentabilidad;
- b) la perspectiva del cliente - dirige la estrategia hacia la búsqueda de la mayor satisfacción de las necesidades de los clientes;
- c) la perspectiva de los procesos internos - analiza los procesos en los cuales la organización debe ser excelente, para alcanzar los objetivos de las dos perspectivas anteriores;
- d) 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 medioambiente interno y externo. El desarrollo del aprendizaje organizacional es fundamental para generar cambios permanentes en las organizaciones.

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.

Bastidas y Ripoll (2003) propone algunas adaptaciones aplicables al CMI para organizaciones públicas, basados en los cuestionamientos a sus asunciones teóricas, las experiencias llevadas en cabo en organizaciones no lucrativas y las limitaciones detectadas en la inducción de esta herramienta en algunas administraciones del estado, como el caso de los ayuntamientos. La Figura 1 presenta gráficamente los ajustes propuestos por estos investigadores y cómo los procesos gerenciales, conjuntamente con la planificación estratégica, hacen posible la activación del feedback estratégico, para provocar las transformaciones necesarias en respuesta a los cambios del entorno.

## Ajustes propuestos al Modelo del CMI para las Entidades Públicas



**Figura 1 – Adaptaciones al modelo CMI**

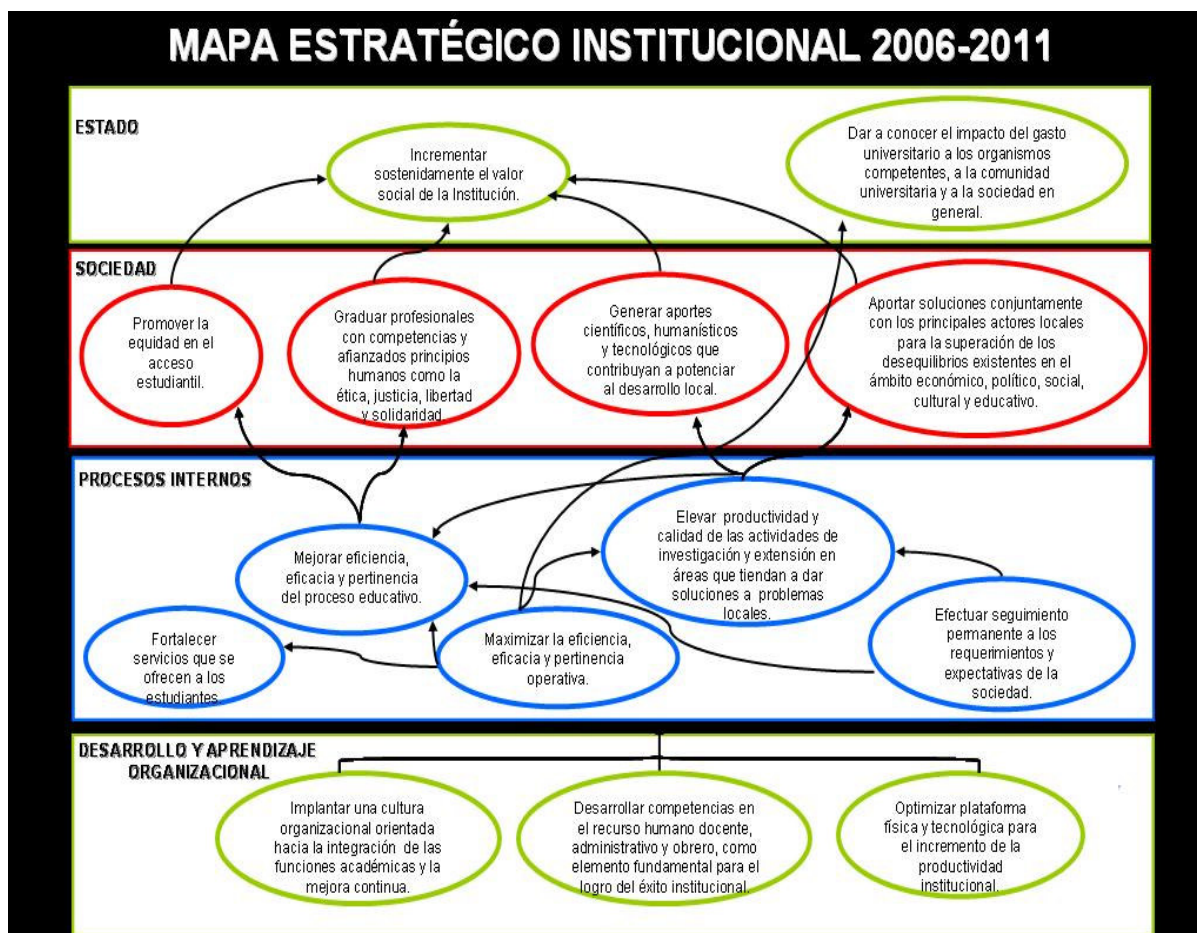
Funete: Bastidas y Ripoll (2003).

### 6 PROPUESTA DISEÑO DEL CMI PARA LA UCLA

La Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) ha adoptado la planificación estratégica corporativa desde 1996 para orientar su desarrollo institucional, lo que ha permitido a la gerencia universitaria, analizar la situación de la institución ante los cambios que demanda la sociedad y en consecuencia, redefinir su filosofía de gestión y su curso de acción para el logro de su propósito como Institución de Educación Superior.

Es así como la UCLA presenta su Plan Estratégico 2006- 2011 (Figura 2), que contiene los lineamientos maestros, que debe constituir el quehacer universitario en los próximos años, con el fin de construir un marco filosófico de carácter estratégico, que oriente y viabilice el proceso de cambio y mejoramiento continuo tanto académico como administrativo.





**Figura 2 – Plan Estratégico UCLA**

Fonte: UCLA (2005).

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.

La universidad como sujeto activo y productor de ideas e iniciativas para la prestación de un servicio educativo público de calidad, está sometida a los cambios que exige el estado, el sector productivo y la sociedad en su conjunto; hecho que la obliga a conocer la evolución del entorno pertinente a la misión institucional, dado que ello representa un factor que condiciona el cumplimiento de los programas y proyectos de la gestión universitaria y le impone nuevas demandas.

En consecuencia, la UCLA realizó un seguimiento estratégico del entorno, con un enfoque prospectivo, sistémico y dinámico para detectar realidades y tendencias locales (escenarios), así como para 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***

Implica considerar lo relativo a la capacidad de los docentes para asumir nuevas responsabilidades y trabajar en redes productivas intra y extra universitarias. Adecuación del Currículo de pregrado y postgrado para fomentar en los egresados competencias de emprendedores, sensibilidad social y ambiental.

**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*

Articulación de la universidad con los diferentes sectores de la sociedad a fin de mantener el liderazgo, ejecutar redes efectivas de trabajo y contribuir al desarrollo local.

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

Concretar de manera sostenible, esquemas de trabajo conjunto entre investigadores, extensionistas y actores claves de este sector con el objeto de generar respuestas acordes a las necesidades del Estado y la región, forjar la transferencia de conocimiento y dar el apoyo necesario para contribuir con un desarrollo armónico, equilibrado y sostenible.

**Reto 4:** *Capacidad organizacional para enfrentar cambios*

Este reto implica la incorporación del mejoramiento continuo al quehacer institucional, incremento de la competitividad, productividad y pertinencia interna, promoción de una gerencia por resultados para dar soporte a la toma de decisiones y rendir cuenta a la sociedad y al Estado.

**Reto 5:** *Vinculación con el entorno internacional*

Movilidad académica y científica entre docentes, estudiantes e investigadores con diversos organismos en el marco de convenios internacionales.

**Reto 6:** *Autonomía Universitaria*

Formalizar el basamento legal a objeto de legitimar la actuación de la universidad.

### **Visión**

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.

### **Misión**

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.

### **Objetivos Institucionales**

- a) Propiciar el mejoramiento continuo de los procesos académicos y administrativos en función del análisis de sus debilidades y fortalezas a través de un sistema de evaluación de la calidad institucional;
- b) Contribuir con los sectores privados, públicos y comunidades para la generación de respuestas a los problemas económicos, políticos, sociales, culturales y educativos, a fin de promover cambios orientados a mejorar la calidad de vida de la población;
- c) Impulsar el Desarrollo Institucional mediante la generación de cambios de orden estructural, de procesos y de comportamiento, fundamentales en el aprendizaje organizacional;
- d) Desarrollar una gestión universitaria con criterios de transparencia en el manejo de los recursos financieros y con responsabilidad social, acompañado de una práctica permanente de rendición de cuentas (Cuadro 1).

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. <i>Medir el grado de compromiso y sentido de pertenencia alcanzado por la comunidad universitaria.</i>	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.
4. Aportar soluciones conjuntamente con los principales actores locales para la superación de los desequilibrios existentes en el ámbito económico, político, social, cultural y educativo	Nº de aportes institucionales para mitigar los problemas locales. <i>Determinar la cantidad de aportes institucionales que realiza la Universidad con los proyectos de extensión para dar respuestas a las necesidades y expectativas de las comunidades.</i>	8. Universidad y Desarrollo Local.
5. Incrementar sostenidamente el valor social de la Institución.	% de aceptación de la universidad en el medio ambiente de la regional y local. <i>Determinar el impacto de las estrategias de la universidad en el medio ambiente (sociedad) regional y local.</i>	9. Evaluación del impacto social de la acción institucional.
6. Dar a conocer el impacto del gasto universitario a los organismos competentes, a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.	% de incremento de los medios de divulgación para la rendición de cuentas. <i>Medir el porcentaje de aumento de la divulgación de la rendición de cuentas del uso de los recursos a la sociedad intra y extra universitaria.</i>	10. Creación de mecanismos que faciliten la rendición de cuentas.

### Cuadro 1 – Objetivos, Indicadores y Proyectos UCLA

Fonte: UCLA (2005).

#### Lineamientos Políticos

- a) Generar un proceso educativo de calidad sobre la base de un currículo integral, flexible, centrado en el estudiante bajo el enfoque de competencias, que responda a las necesidades locales;
- b) Contribuir con el desarrollo local generando y transmitiendo investigaciones científicas, humanísticas y tecnológicas reconocidas por su calidad y pertinencia social;

- c) Elevar nuestra pertinencia social aportando soluciones a los problemas de las comunidades;
- d) Apoyar en un sistema de gestión universitaria para ofertar un servicio de educación superior público de calidad sustentado en un modelo de mejora continua

### **Directriz Estratégica Institucional**

Esta se ha definido 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*. De ella se despliega los objetivos estratégicos e indicadores propuestos, de acuerdo con los proyectos que se pretende ejecutar para el periodo planificado.

## **7 CONSIDERACIONES FINALES**

El CMI ha pasado de ser un instrumento de medición a un sistema para gestionar la estrategia para cualquier fin, inclusive para las organizaciones públicas. Pretende perpetuarse como un modelo de gestión estratégico y en este sentido, las organizaciones deben considerar los intereses de los actores que afectan su existencia.

La implantación de esta herramienta en el sector público debe soportarse sobre los sistemas de control de gestión como contabilidad y presupuesto, para facilitar la funcionalidad del modelo y simultáneamente, incorporar de manera muy activa, todo el potencial de sus recursos humanos, como elementos claves para el logro del éxito, en particular para las organizaciones del sector público.

## **REFERENCIAS**

AIDEMARK, L.G. The meaning of Balanced Scorecards in the health care organization. *Financial Accountability & Management*. n.17, p. 23-40, 2001.

BASTIDAS, E.; RIPOLL, F. Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. *Compendium*. V.11, p. 23-41, 2003.

BELTRÁN V., M. De la reforma de administración al control de calidad de los servicios públicos. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. V. 5, n. 6, p. 5-16, 1996.

BRIGNALL, S.; MODELL, S. An institutional perspective on performance measurement and management in the new sector public. *Management Accounting Research*. N.11, p. 281-306, 2000.

CARPENTER, V.; FERROZ, E. Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state government decisions to adopt generally accepted accounting principles. *Accounting, Organizations and Society*. V.26, p. 565-596, 2001.

CLARKSON, B. A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. N. 20, p. 92-117, 1995.

CARRUTHERS, B. Accounting, ambiguity and the new institutionalism. *Accounting, Organizations and Society*. V. 20, n. 4, p. 313-328, 1995.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. V.1, n. 48, p.147-160, 1983.

D'SOUZA, D.; WILLIAMS, F. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*. N.12, p. 227-246, Verano, 2000.

ENGLUND, H. 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, 2001.

HOOD, C. The 'new public management' in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*. N. 20, p. 93-109, 1995.

\_\_\_\_\_. Balanced Scorecard: perspectives and public management implications. *Managerial Auditing Journal*. N.16, p. 319-330, 2001.

KAPLAN, R. Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy, *Accounting Horizons*. N.15, p. 87-104, Marzo, 1994.

\_\_\_\_\_. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. N. 11, p. 353-370, primavera, 2001.

\_\_\_\_\_; NORTON, D. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. P. 71-79, Enero-Febrero, 1992.

\_\_\_\_\_. Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*. P.134-137, Septiembre/Octubre, 1993.

\_\_\_\_\_. Using the Balanced Scorecard as strategic management system, *Harvard Business Review*. P. 75-85, Enero-Febrero, 1996.

\_\_\_\_\_. Why does business need a balanced scorecard? *Journal of Cost Management*. P. 15-17 y 48, Septiembre/Octubre, 1997.

\_\_\_\_\_. Balance without profit. *Financial Management*. P. 23-26, Enero, 2001a.

\_\_\_\_\_. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*. N.15, p. 87-104, Marzo, 2001b.

\_\_\_\_\_. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*. N. 15, p. 147-160, Junio, 2001c.

KASURINEN, T. Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*. N. 13, p. 323-343, 2002.

KEITH P., J. An application of the Balanced Scorecard to public transit system performance assessment. *Transportation Journal*. N. 43, p. 26-55, 2004.

KLOOT, L. Organizational learning and management control system: responding to environmental change. *Management Accounting Research*. N. 8, p. 47-73, 1997.

KLOOT, L.; MARTIN, J. Strategic performance management: a balance approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*. N. 11, p. 231-251, 2000.

LAPSLEY, I.; PALLOT, J. Accounting, management and organizational change: A comparative study of local government. *Management Accounting Research*. N. 11, p. 213-229, 2000.

LAWRENCE, S.; SHARMA, U. Commodification of education and academy labour: using the Balanced Scorecard in a University Setting. *Critical Perspectives on Accounting*. N. 13, p. 661-677, 2002.

MENEGUZZO, M. 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*. N. 10, p. 33-41, 1997.

MODELL, S. Performance measurement and institutional processes: a study of managerial responses to public sector reform. *Management Accounting Research*. N. 12, p. 437-464, 2001.

\_\_\_\_\_. Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector. *Management Accounting Research*. N. 14, p. 333-359, 2003.

\_\_\_\_\_. Performance measurement myths in the public sector: a research note. *Financial Accountability & Management*. N. 20, p. 39-55, 2004.

NORREKLIT, H. The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*. V. 28, p. 591-619, 2003.

RECASCINO, L. Public management reform: competing drivers of change. *Public Administration Review*. V.62, n. 5, p. 555-567, 2002.

ROBERTS, R. Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholders theory. *Accounting, Organizations and Society*. N. 17, p. 395-612, Agosto, 1992.

SCAPENS, R. Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*. N. 5, p.301-321, 1994.

SCAPENS, R.; BURNS, J. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*. V.11, p. 3-25, 2000.

SCOTT, S.; LANE, V. A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*. N. 25, p. 43-62, 2000.

TER BOGT, H. J.; VAN HELDEN, G. J. Accounting change in Dutch government: exploring the gap between expectations and realizations. *Management Accounting Research*. N. 11, p. 263-279, 2000.

THIEL, S.; LEEUW, F. The Performance paradox in the sector public. *Public Performance & Management Review*. V. 25, n. 3, p. 267-281, 2002.

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO. Plan Estratégico Institucional 2006-2011. Venezuela: Dirección de Planificación Universitaria, 2005.

**Artigo recebido em 20/11/05 e aceito para publicação em 03/05/06.**