

## LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD VENEZOLANA: UN ANÁLISIS CRÍTICO DESDE EL BALANCED SCORECARD

(Strategic management in the Venezuelan university: a critical analysis from the balanced scorecard)

Recibido: 23/05/2015 Revisado: 04/06/2015 Aceptado: 31/07/2015

Rodríguez, Eucaris

Universidad de Oriente, núcleo Nueva Esparta, Venezuela

[eucadiaz@yahoo.com](mailto:eucadiaz@yahoo.com)

### RESUMEN

En las organizaciones, la gerencia estratégica implica enfrentar un proceso que se maneja con cautela por considerar que los gerentes requieren de un conocimiento bastante complejo y una visión sistémica de los requerimientos. Esta investigación tuvo el objetivo de realizar un proceso de Gerencia Estratégica en la gestión institucional de las universidades ubicadas en la ciudad de Porlamar, estado Nueva Esparta. La investigación se desarrolló mediante la modalidad de proyecto factible, en un estudio de campo de carácter descriptivo y una revisión bibliográfica. La población y muestra estuvo conformada por 4 universidades en la ciudad de Porlamar, Isla de Margarita, estado Nueva Esparta, estratificada de la siguiente manera: Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta; Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño; Instituto Universitario Insular y el Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre; y la muestra 1 autoridad (Decano y/o Director), 10 docentes universitarios y 4 personal administrativo por cada universidad, para un total de 60 sujetos. Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario, el cual fue aplicado al personal administrativo, una encuesta de opinión aplicada a los docentes universitarios y entrevista a la autoridad. La validez se hizo a través del juicio de expertos y la confiabilidad aplicando el Coeficiente de Kuder Richardson (Kr-20), obteniendo un valor de 0.60. Del análisis de los resultados se evidenció que las gerencias de estas universidades aplican estrategias para efectuar su gestión, sin embargo, desconocen el Balanced Scorecard como la herramienta gerencial aplicada por organizaciones de gran solidez y solvencia económica a nivel mundial.

**Palabras clave:** gerencia estratégica, universidad, Balanced Scorecard.

### ABSTRACT

In the organizations strategic management involves face a process that is handled with caution on the grounds that managers require a fairly complex knowledge, and systemic vision and requirements that this happens. This research had the objective of performing a process of strategic management in the governance of universities located in the city of Porlamar, Nueva Esparta State. Research was developed through the project feasible mode, in a field study of descriptive character and a literature review. Population and sample was confirmed by four universities in the city of Porlamar, Isla Margarita, Nueva Esparta State, stratified follows: University of East core of Nueva Esparta; Institute



University Polytechnic Santiago Mariño; Institute University Insular and the University Institute of technology Antonio José de Sucre; and administrative staff, sample 1 authority (Dean or Director) 10 teachers college and 4 by each University, for a total of 60 subjects. A questionnaire, which was applied to the administrative staff, a survey of Opinion applied to university teachers and interview with the authority was used to collect the data. The validity was made through expert opinion and the reliability by applying the coefficient of Kuder Richardson (Kr-20), obtaining a value of 0.60. Analysis of the results showed that the management of these universities apply strategies to make its management more however, unaware of the Balanced Scorecard as a management tool applied by organizations of great solidity and solvency at the global level.

**Keywords:** strategic management, university, Balanced Scorecard.

## INTRODUCCIÓN

Tanto a finales del siglo XXI como a principio de ésta década, cuando el mundo se ha visto marcado por la incidencia de una serie de acontecimientos difíciles, como los problemas de empobrecimiento, desabastecimiento de diferentes rubros, desempleo, enfermedades, inseguridad social, problemas de educación, enfrentamientos bélicos entre países, catástrofes naturales y otros hechos que atentan contra la paz mundial; se han generado desequilibrios en el ámbito político, así como del social y económico, en donde los países latinoamericanos como Venezuela mantienen una posición de relieve y que sin lugar a dudas compromete a buscar soluciones hacia un nuevo proceso de desarrollo que de una vez por todas enrumben positivamente el destino del país.

Muchas empresas han carecido de procesos de revisión y adaptación a los tiempos cambiantes, considerando los aportes y las innumerables innovaciones que existen en los planteamientos empresariales e institucionales en cuanto al desarrollo del proceso administrativo vigente, que abarca diversas funciones básicas; en esta nueva perspectiva, las ventajas competitivas que tiene la empresa son el resultado de la acción estratégica intencionada que despliega para hacer que sus intereses vayan a la par del entorno donde se desenvuelve.

En este sentido, el presente estudio tiene como enfoque los nuevos paradigmas empresariales, donde sobresale la aparición de la nueva empresa abierta e interconectada, a los más reales conceptos que caracterizan a los negocios.

Esta situación permite establecer y aplicar planes conjuntos, estrategias valederas, herramientas financieras, procedimientos lógicos, decisiones analizadas, y todos aquellos fundamentos que le permitan a todas las personas encargadas de conducir los destinos del país hacia un camino mejor, en el cual cada uno sienta que las cosas que se hagan o se estén haciendo van en pro de mejorar su estatus social. Esto permitirá a su vez vivir en mejores condiciones de vida; las acciones, por demás positivas, hacen que exista gran conformidad en la parte colectiva y en la parte empresarial, una vez que se le dé la oportunidad de participar e involucrarse con todos los programas de desarrollo que puedan ser aplicados y así comprometerse de hacer bien las cosas desde el primer momento.

La propuesta que se hace es la de “aprender a aprender”, puesto que ella origina cambios positivos y alegóricos que conducen a mostrar nuevas conductas generadas por la aplicación de nuevas teorías, leyes, dogmas, doctrinas, metodologías y nuevos principios y modelos establecidos en una sociedad que requiere de explicaciones razonables y comprensibles de la realidad en que vive.

De esta manera, las empresas como centros de organización y participación del ser humano, quienes son el motor que mueven todo este aparato y conglomerado de patrones y esquemas, fundamentalmente requieren de la aplicación de estos paradigmas, los cuales permiten que éstas se adapten a las situaciones de su entorno, mejoren así sus procesos internos, desarrollen aún más su capital humano, actualizándolo en la medida de lo posible de acuerdo a sus funciones y logrando una mayor calidad y excelencia en la atención y satisfacción al cliente y, por ende, todo este proceso de cambio, permitirá a las empresas ver cristalizados los objetivos trazados en la maximización de sus ingresos y en el incremento de su rentabilidad.

Todo esto, a su vez, conduce a decir que una de las formas o maneras de alcanzar estos objetivos empresariales, está dada por la aplicación y puesta en marcha de un conjunto de estrategias gerenciales y de algunas herramientas financieras y administrativas, que permitan diseñar, comunicar, evaluar, e implementar planes, así como también, medir la gestión empresarial, operativa, administrativa y financiera, además del desempeño de sus empleados. Esto sirve de soporte en materia de asesoría gerencial para lograr la excelencia en la calidad de servicios a todo nivel.

En este sentido, existen varias teorías que tienen que ver con estas estrategias e innovaciones que toda organización debería implementar como son: el modelo gerencial conocido con el nombre de Cuadro de Mando Integral, la Gestión del Conocimiento, Planificación y Gerencia Estratégica, entre otras; las cuales sirven de base para la maximización de la gestión administrativa, académica u operacional en la Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta, pues su aplicación mostrará las etapas que debe seguir esta Institución de Educación Superior en el proceso de planeación y análisis de gestión para producir los resultados esperados, y como consecuencia afectar positivamente su gestión institucional, decanal, administrativa y académica a corto y largo plazo.

Así también, la misma muestra las etapas como la universidad, reformula la mente corporativa, reestructura el cuerpo de la misma; la revitaliza en el medio ambiente donde se opera y renueva el espíritu de la misma.

El presente trabajo presenta estrategias a la universidad que le pueden servir de base en su gestión gerencial e ir buscando soluciones a problemas administrativos y financieros que permitan a la gestión solventar situaciones, mejorar los procesos internos y aportar ideas, sugerencias e innovaciones gerenciales, que puedan poner en marcha y lograr los objetivos instituciones de una manera más óptima, eficiente, eficaz y con mucha racionalidad y efectividad.

La calidad de gestión se fundamenta en los usuarios (estudiantes-clientes-proveedores) que reciben el servicio, ya que al conocer sus necesidades es más probable ofrecer calidad y lograr el impacto en ellos de sentirse bien atendidos y se les dé una rápida respuesta para hacer efectivo sus requerimientos.

En este orden de ideas, la satisfacción y deleite que ellos han sentido en su estadía, representará la imagen fiel del buen servicio y atención prestada. Por ello, los trabajadores de estas Universidades deben continuamente maximizar sus esfuerzos para lograr una mejor calidad de gestión en la prestación de los servicios a los Usuarios en pro de mejorar y contribuir en el desarrollo eficiente de las operaciones que día a día se les presente y deban solventar, así como la imagen que queda de la misma, como un ente eficiente en las funciones que cada quien realiza, desde lo académico y lo administrativo; desde la docencia, investigación y extensión; desde lo administrativo u operacional y desde lo gremial y que deben dar respuesta inmediata

### **FUNDAMENTO Y VIABILIDAD**

Como bien se sabe, la vida universitaria se compone de tres razones básicas en su esencia como son la docencia, la investigación y extensión, aunados a la gremialización.

Desde esta óptica, la universidad debe responder eficientemente a la gestión que día a día es generada por la participación y co-participación del docente y estudiantes.

Se ven a diario irregularidades en los procesos administrativos, en la calidad de los conocimientos impartidos por los profesores que conforman la planta profesoral, considerando su experiencia, su conformismo, su falta a veces de lograr mantenerse actualizados en los conocimientos que exige la realidad y el entorno ante los cambios sociales, económicos, políticos y de índole mundial; la apatía, la falta de pertenencia y pertinencia a la universidad, por un lado, y por el otro lado se observa a toda una comunidad estudiantil conformista, sin vocación por lo general en las carreras de estudio que escogen, o se les asigna para completar el cupo universitario, manejándose en un ambiente pasivo, sin buscar soluciones a problemas latentes dentro y fuera del contexto universitario, desinteresado, y con bajo nivel de preparación; aunado a unos pensum de estudios totalmente desfasados de una realidad y actualización latente del conocimiento mundial.

Tomando en cuenta la situación planteada, se ha escogido para el desarrollo de la presente investigación el método cuantitativo que permitió diseñar y evaluar las estrategias gerenciales que podrán ser incorporadas y consideradas en la gestión social como eje transversal en el contexto universitario, de manera de observar cuál es el impacto que se proyectará ante los cambios coyunturales en los aspectos antes mencionados. Y una parte cualitativa referida a la encuesta de opinión aplicada a los profesores universitarios de estas casas de estudio.

Ante esto, se propone la presente investigación con el objetivo de realizar un proceso de Gerencia Estratégica en la gestión institucional de las Universidades ubicadas en la ciudad de Porlamar, estado Nueva Esparta. Cumpliendo además con los siguientes

objetivos específicos: realizar un diagnóstico de las Universidades ubicadas en la ciudad de Porlamar, estado Nueva Esparta; generar estrategias gerenciales institucionales, operativas y de negocio que le permitan a las Universidades Incorporarlas como eje transversal, para lograr un proceso de transformación y desarrollo social auténtico y sustentable en el tiempo. Y, establecer planes de acción de manera que permita dar forma a una nueva filosofía gerencial en las Universidades ubicadas en la ciudad de Porlamar, estado Nueva Esparta.

## SIGNIFICADO

Los nuevos esquemas educativos son reflejo de la forma como las organizaciones educativas piensan y operan exigiendo entre otros aspectos un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio, un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil, reducida la misma expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participan en la ejecución de los objetivos organizacionales, un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se complace el éxito y el riesgo, y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

En los últimos años, las organizaciones han mostrado un marcado interés por innovar o desarrollar nuevas oportunidades de negocio que consisten en enfocar los procesos empresariales de manera de hacer las cosas bien, de una forma diferente. Este hecho tiene un reflejo evidente en la reestructuración organizada que se está llevando a cabo en muchas empresas a raíz de fusiones y adquisiciones. La progresiva apertura de los mercados internacionales demanda de la alta gerencia una marcada capacidad para operar y conducirse en entornos multiculturales.

Para el sector universitario en general (especialmente a las Universidades de la Región Insular), y para todos aquellos profesionales y/o estudiantes que deseen ahondar en tema, será de gran utilidad puesto que la temática expuesta en esta investigación es innovadora.

El aporte teórico de esta investigación se basó en una extensa y nutrida revisión bibliográfica relacionada a la temática, cuyos aportes conllevaran a determinar los elementos requeridos para la construcción del modelo propuesto.

El aporte metodológico de esta investigación, para el cumplimiento de los objetivos del estudio, estuvo centrado en el diseño de instrumentos abordados en el trabajo de campo. Se acudió al uso de técnicas de investigación como la observación participante y la entrevista estructurada. El cuestionario empleado como instrumento buscó conocer el grado de eficiencia de gestión como herramienta administrativa-educativa con los objetivos que se propone el contenido de cada una de las universidades. Para los resultados de la investigación se apoyó en la aplicación de técnicas de investigación validas en el medio, como fueron el cuestionario y una encuesta de opinión.

## ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación, fue de gran importancia hacer referencias a diversos autores que han escrito sobre temas relacionados con el estudio, los cuales contribuirán a un mejor enfoque para la elaboración y logro de la investigación.

De acuerdo a Arias (1997): “los antecedentes de la investigación están referidos a los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el objeto de estudio”. En este punto se deben señalar, además de los autores y el año en que se realizaron los estudios, los objetivos y principales hallazgos de los mismos.

Para la elaboración de esta investigación se consultaron algunos trabajos de grado vinculados con el tema a investigar, los cuales soportaron el desarrollo de la misma. Entre los estudios citados se señalan:

Flores (2003), con su trabajo titulado “Estrategias para optimizar el Control de Gestión Administrativo del centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias”. Esta investigación se realizó bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo y descriptiva, en una revisión bibliográfica y documental; la población estuvo conformada por tres niveles de estrato: nivel estratégico, 10 personas; nivel táctico, 9 personas y nivel operacional, 80 personas, para un total de 99 personas, y la muestra de 43 personas.

Este antecedente manifiesta el hecho de describir estrategias que pueden ser puestas en práctica por el CENIAP, las cuales mejoran sustancialmente el desempeño de la gestión administrativa de los diferentes niveles de la estructura organizativa y el desarrollo del análisis de los factores internos y externos. Así mismo, estas estrategias permitieron al Centro generar un sistema de indicadores y así coadyuvar a producir un seguimiento, control y evaluación de la gestión, además de observar el nivel de éxito logrado, basado en la objetividad con que se manejen los recursos.

Esta investigación no sólo beneficia a los diferentes niveles de la estructura organizativa del CENIAP, sino que puede ser tomada como base, para ser adaptada a otros centros que conforman el INIA, ya que presentan características similares a la estudiada.

Esta investigación contribuyó con la presente investigación en forma similar, a llevar un seguimiento, control y evaluación de la Gestión Social de las Universidades ubicadas en la Isla de Margarita, al aplicar el Balanced Scorecard como la estrategia gerencial que se propone implementar en estas universidades a través de cuatro perspectivas relacionadas entre sí para brindarle a la organización optimizar su gestión institucional e impactar en el entorno. De igual forma, motivar a sus empleados, disponer de equipos y sistemas de información innovadores y departamentos de servicios que les brinden a los usuarios de la comunidad universitaria una mejor atención y calidad de servicio.

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Cuadro de Mando Integral (CMI) es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard," sistema inicialmente desarrollado para medir los procesos financieros, que se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o Desempeño.

El aporte de Kaplan y Norton (2002), creadores del CMI, se centra en la estructura de criterios que se siguen para elaborar el cuadro de mando empresarial. El objetivo del CMI es dar a las organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es: "No se puede controlar lo que no se puede medir".

El "Tableau de Bord", que por los años sesenta se utilizó en Francia, se considera como el antecedente del Cuadro de Mando Integral. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa.

Se entiende el CMI como un sistema para administrar el desempeño en cualquier organización, sea grande o pequeña. Con esto se puede alinear la visión y misión con lo que el cliente requiere, las actividades diarias, es posible administrar también las estrategias, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad de organización y apoya los procesos de comunicación internos. Su éxito se basa en la posibilidad de que el equipo directivo pueda dedicar tiempo al desarrollo de un modelo propio de negocios.

La idea del CMI es sencilla y transparente, como toda buena idea. Reconoce que la finalidad la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización).

### LOS 4 EJES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Perspectiva financiera:

La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

Los objetivos financieros deben estar ligados a la estrategia empresarial. Estos sirven como el punto focal de los objetivos y medidas en las otras tres perspectivas del Balanced Scorecard; cada medida debe ser parte de una cadena de causa-efecto que culmina en el mejoramiento de la actuación financiera.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros normalmente se relacionan con la rentabilidad, que se mide por los ingresos de explotación, rendimientos de capital usado, o el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el crecimiento de las ventas o la generación del flujo de capital.

Hay cuatro aspectos en los cuales se pueden definir objetivos financieros:

1. Crecimiento de ingresos y mezcla de productos.
2. Reducción de costos y mejoramiento de productividad.
3. Utilización de activos.
4. Control de riesgos.

#### Perspectiva del Cliente:

El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

La perspectiva del cliente permite a la compañía alinear las principales medidas-satisfacción, lealtad, retención, adquisición y rentabilidad a clientes pre-definidos y a los segmentos de mercado considerados de alta prioridad.

También, permite identificar y medir explícitamente los atributos de valor que la empresa entregará a sus clientes y segmentos de mercado. Es obvio que el rendimiento superior de largo plazo sólo se logrará si la empresa crea y ofrece productos y servicios valorizados por los clientes.

En esta perspectiva, los directivos identifican los grupos de clientes y de mercado, con los que competirá su negocio, y las medidas para actuar de la unidad de negocio en los segmentos de mercado seleccionados. Esta perspectiva normalmente incluye varias medidas fundamentales o genéricas de resultados satisfactorios, que provienen de una estrategia bien formulada e implantada. Estos indicadores incluyen satisfacción del cliente, adquisición de nuevos clientes, retención de clientes, cuota del mercado que se tiene y la rentabilidad del cliente en los segmentos seleccionados.

Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los indicadores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempo de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de productos y enfoques para satisfacer esas necesidades.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Además de aspirar satisfacer y deleitar al cliente, se debe traducir la misión y la estrategia en objetivos específicos para la satisfacción al cliente. La identificación de los atributos de valor que serán entregados a los segmentos es un elemento clave en el desarrollo de objetivos y medidas para la perspectiva del cliente. La perspectiva del cliente en el Balanced Scorecard traduce la misión y la estrategia de la organización en

objetivos específicos acerca de clientes predefinidos y segmentos de mercado que puede ser comunicada en toda la organización.

Hay cinco tipos de medidas fundamentales de clientes:

1. Participación de mercado.
2. Retención de clientes.
3. Adquisición de clientes.
4. Satisfacción de clientes.
5. Rentabilidad de clientes.

Perspectiva interna:

Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Se tienen que identificar los procesos que son más críticos para alcanzar los objetivos de los clientes y los accionistas.

El proceso de derivar objetivos y medidas para los procesos internos es una de las más claras distinciones entre el Balanced Scorecard y otras medidas tradicionales de medición, se busca mejorar la actuación de procesos de negocio que son cruciales para la estrategia de la organización.

En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

1. Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados.
2. Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Típicamente, se toman cuatro medidas sobre los procesos:

1. Costo.
2. Calidad.
3. Volumen de procesamiento.
4. Tiempo.

Los objetivos y medidas para los procesos de negocios internos se derivan de la estrategia, este procedimiento usualmente revela procesos del negocio enteramente nuevos en los cuales la empresa debe ser excelente.

La medición de los procesos internos se centra en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción al cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del Cuadro de Mando Integral a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes.

Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes.

El enfoque del Cuadro de Mando Integral acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora. Los objetivos del Cuadro de Mando Integral de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo y que son más críticos para que la estrategia de la organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque del Cuadro de Mando Integral es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo. La habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevas, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible.

#### Perspectiva del Aprendizaje y el Crecimiento:

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento la gente depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

En pocas palabras, el CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento

correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

El reconocimiento explícito de esta cadena causativa, tan simple en sí misma, y la fijación de una serie de objetivos para cada uno de los niveles es lo que da lugar a una estrategia empresarial definida. A partir de aquí, se propone la elección de una serie de indicadores numéricos que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Cuadro de Mando Integral.

La diferencia entre un CMI y uno convencional es la relación causa-efecto entre los indicadores que lo componen, ya que está orientada al beneficio, único criterio de éxito empresarial.

Esta cuarta perspectiva desarrolla objetivos y medidas que determinan el crecimiento y aprendizaje organizacional. Los objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los impulsores para alcanzar excelentes resultados en las tres primeras perspectivas del Balanced Scorecard. En última instancia, la habilidad de alcanzar las metas ambiciosas en las dimensiones financieras, de clientes y de procesos internos depende de la capacidad de la empresa para aprender y crecer.

Se tienen que identificar los procesos que son más críticos para alcanzar los objetivos de los clientes y los accionistas. El Balanced Scorecard enfatiza la importancia de invertir para el largo plazo, y no solamente en las áreas tradicionales de inversión tales como nuevo equipamiento y nuevos proyectos de investigación y desarrollo.

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales:

1. Capacidades de los empleados.
2. Capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación, empoderamiento y concordancia de objetivos.

Los objetivos financieros de clientes y de procesos internos revelan grandes vacíos entre las capacidades existentes de los empleados, los sistemas de información y los procedimientos. Al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir recalificación de los empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Las medidas basadas en los clientes incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos junto con los indicadores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades

concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados y que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación.

Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

### **EL MAPA ESTRATÉGICO**

El primer paso para implantar un Balanced Scorecard es construir un mapa estratégico. Esta es una herramienta que hace de guía durante la incertidumbre, de acuerdo a lo planteado por Moreno (2007).

El mapa se realiza en relación a lo que la empresa proyecta hacia el futuro y, de manera gráfica, permite a la organización aprender acerca de los cambios en la medida que suceden. Esto es útil cuando no se sabe con certeza lo que pasará.

El diseño se muestra de un modo muy visual y se realizan con arquitectura específica de causa y efecto, en la que interactúan cuatro perspectivas:

- 1) Resultados financieros: se consiguen cuando los clientes están satisfechos y dependen de la perspectiva de estos.
- 2) Propuesta de valor: sirven para que el cliente describa el método más idóneo para generar ventas y consumidores fieles.
- 3) Procesos internos: llevan las propuestas de valor hacia la práctica. Pero, tal como lo señala Moreno (2007), "sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente".
- 4) Si con la perspectiva de aprendizaje no se identifican las tareas, la tecnología y el entorno que se necesitan para apoyar estos procesos, el acto de crear valor nunca se producirá, ni tampoco se generarán finanzas.

Ante esto, se espera que con alinear los objetivos de la empresa a las perspectivas descritas pueden ser la mejor opción para crear valor, esto puede constituirse como una estrategia consistente y directa.

Los mapas estratégicos pueden ser buenas herramientas para fomentar y generar comunicación, puesto que permite a todos el capital humano de una organización informarse y asimilar la estrategia general y accionar en colectivo de manera específica para contribuir al éxito.

De acuerdo a Moreno (2007):

“El mapa estratégico del BSC proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Veamos con mayor detalle los elementos de cada una de las perspectivas:

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Los indicadores clave para evaluar el éxito o fracaso de la estrategia son la rentabilidad de la inversión (ROI), el valor para los accionistas, el crecimiento de los ingresos y el costo por unidad”.

También, conceptualiza la propuesta de valor para los clientes que son considerados como “target”. Si esos clientes valoran los aspectos positivos de la empresa, entonces todos los sistemas y procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios adquiere nuevo valor.

En conclusión, el mapa estratégico dota de un entorno gráfico para visualizar e internalizar los objetivos empresariales. Con esto, se promueve el logro de las metas de productividad a través de comprender los procesos de gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales.

Por último, “el mapa identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional” (Moreno, 2007).

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, resultó importante efectuar un diagnóstico interno de cada una de las Universidades tomadas como muestra de estudio y ubicadas en la ciudad de Porlamar, estado Nueva Esparta, con el objeto de determinar las debilidades en función de minimizarlas y las fortalezas con la finalidad de aumentarlas con el estudio de la gerencia.

Para tal efecto, se realizó un análisis de las respuestas obtenidas en el cuestionario de preguntas y en las entrevistas de opinión aplicadas a los directivos, docentes y personal administrativo; así como también la observación y participación directa en cada espacio administrativo y en cada lugar de estas universidades, a través del contacto directo con sus autoridades y personal docente y administrativo.

Tomando en cuenta los objetivos de la investigación, la recopilación de los datos obtenidos y el análisis de los resultados; la investigadora procedió a organizarlos, a analizarlos, constatarlos y procesarlos en cuadros y gráficos para poder facilitar la interpretación de la información suministrada por los directores, personal administrativo y docentes de estas casas de estudio a través del cuestionario aplicado y las entrevistas de opinión aplicadas, con la finalidad de ver la realidad por la cual están atravesando las universidades (tomadas en la muestra), en la ciudad de Porlamar, Isla de Margarita, estado Nueva Esparta en estos momentos de acuerdo a la gestión gerencial actual que siguen, logrando así alcanzar los objetivos específicos y a su vez el objetivo general de la investigación.



A continuación, se presentan de manera detallada los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos organizados y analizados, en los que se plasman las interpretaciones obtenidas en cada uno de los ítems con la constatación teórica y la de la investigadora, a fin de que se evidencien con mayor precisión los resultados obtenidos.

1. ¿En La Universidad la Misión es ampliamente conocida por todos?
2. ¿En La Universidad la Visión es ampliamente conocida por todos?
3. ¿Se aplican estrategias que conlleven a una adecuada gestión administrativa en La Universidad?
4. ¿En La Universidad están definidas las metas administrativas a lograr?
5. ¿Se logran con eficiencia los resultados operativos proyectados por la Gerencia de La Universidad?
- 6.- ¿En La Universidad se definen estrategias de reducción de costos?
7. ¿La Administración o el Departamento de Contabilidad emite mensualmente los informes f18? ¿Existe integración entre la Misión de La Universidad y la Perspectiva del Usuario y/o Cliente Interno?
8. ¿La Universidad implementa estrategias para lograr un efectivo control interno?

#### Cuadro 1. Resumen de resultados obtenidos

UNIVERSIDAD	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño	SI	1	25%
Universidad de Oriente NE	SI	1	25%
Instituto Universitario Tecnológico Antonio José De Sucre	SI	1	25%
Instituto Universitario Insular	SI	1	25%
<b>TOTALES</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 1. Datos tomados del Cuadro No.1.(Resumen Resultados Obtenidos)**



**Fuente:** elaboración propia.

El 100% de los encuestados opinó afirmativamente que todo su personal conoce la misión y la visión de la institución.

Es importante que las universidades consideren siempre importante la satisfacción de los usuarios (comunidad universitaria) por el servicio prestado, sean los estudiantes, con los servicios estudiantiles como las Providencias de Comedor, Transporte, Bienestar Social (en el caso de la UDONE), y que además que cuente con un buen servicio de biblioteca, laboratorio, buena atención en cualquier trámite en Control de Estudios y en las ayudas económicas.

En el ámbito académico y administrativo, es importante mantener motivados al personal empleado y obrero, así como a la planta profesoral; de esta manera, logra los resultados esperados de acuerdo a lo planificado, llevado un buen control interno.

Mensualmente no emiten información financiera, pero mantienen al día sus conciliaciones bancarias, sus reportes financieros para darle respuesta a las autoridades, y en fin se logra una integración entre la misión de la institución y su personal.

## CONCLUSIONES

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, tabulados, graficados y analizados los resultados se concluye lo siguiente:

- Está presente una fortaleza administrativa, ya que el personal (autoridades, empleados y docentes) de estas universidades conoce la misión y la visión de sus organizaciones, por lo que están claramente definidos los propósitos que se persiguen, como son la buena atención y servicio a todos los miembros que hacen vida en la comunidad universitaria. El personal está identificado con los fines de estas instituciones al brindar al usuario calidad de servicio, formación académica y atención esmerada.

- Se conoció además que la mayoría de estas universidades sí aplican estrategias que conlleven a una adecuada gestión administrativa hacia el logro de controlar y optimizar los recursos financieros y materiales con el propósito general de cumplir con los objetivos trazados, a pesar que solo el 50% de estas instituciones elaboran planes a corto

plazo para optimizar la gestión administrativa. Es por ello, que están definidas las metas administrativas y se logran con eficiencia los resultados operativos proyectados por la Gerencia. La comunicación fluye a través de los canales regulares, este factor es de suma importancia para la gerencia, porque los objetivos se comunican.

- Tienen definidas estrategias para controlar y reducir sus costos; a pesar que no emiten mensualmente sus estados financieros, sí generan informes mensuales y periódicos necesarios para la toma de decisiones gerenciales.

- Se detectó además que no analizan e interpretan periódicamente su información financiera; y además le dan poca importancia a la evaluación de estrategias financieras para obtener financiamiento externo e invertir en proyectos de capital considerables. Solo el 50% de las universidades encuestadas elaboran proyecciones financieras a mediano plazo para estimar los posibles ingresos y gastos que generará en cada período económico. Solo el Instituto Politécnico Universitario Santiago Mariño establece indicadores para medir la gestión financiera periódicamente, a fin de conocer los resultados proyectados por el Consejo Directivo.

- De acuerdo a la data recolectada se observó que la muestra de estas cuatro (4) instituciones encuestadas sí tienen definidas sus metas financieras, de acuerdo a los planes financieros a corto y mediano plazo que se han trazado. Es por ello que, aunado a esta situación, la administración de las mismas logran con eficiencia los resultados operativos proyectados por la gerencia.

- Le dan una mayor importancia a la evaluación de los resultados obtenidos, a los indicadores financieros y no brindan una mayor atención y evaluación del análisis de indicadores no financieros tales como la perspectiva de los procesos internos (administrativos y académicos) y el crecimiento y desarrollo de sus trabajadores.

- Los indicadores no financieros tienen una gran importancia en toda gestión tanto administrativa, académica así como financiera, ya que éstos son instrumentos que permiten evaluar, medir y monitorear los factores de efectividad, eficiencia y productividad y, además, observar la situación y las tendencias de cambios generadas, para poder hacer las correcciones necesarias para el logro de lo deseado.

- La no utilización de los indicadores financieros en estas universidades se torna desfavorable, porque basan la efectividad y éxito de su gestión administrativa, académica y financiera en el análisis, diagnóstico e interpretación de una situación financiera basada en el pasado, sobre cifras históricas que, aunque se ajustan a los efectos de la inflación periódicamente, siguen proyectado situaciones basadas en una situación financiera y operativa que ya pasó; cuando se debe realizar en mira hacia el futuro y en el transcurso del tiempo, deberán aplicarse los indicadores no financieros para medir su impacto en la situación financiera de la institución. Aunado, por supuesto, a que no emiten estados financieros mensual que pueda la gerencia visualizar, corregir o generar cambios significativos que enrumben a la universidad hacia un mejor camino alternativo y buscar nuevas fuentes de financiamiento y/o solicitar nuevos crédito financieros y

presupuestarios, e n el caso de Universidad de Oriente, o nuevos financiamientos privados en el caso de las otras instituciones privadas.

– En relación con la integración de la misión y la perspectiva del usuario y/o cliente interno, se determinó que en estas instituciones el personal, al conocer la misión de las mismos, tiene como filosofía brindar un servicio de excelencia y satisfacción al usuario de la comunidad universitaria, con lo cual se busca la satisfacción del mismo y lograr calidad de servicio y prestar un servicio de excelencia.

– Tomando en cuenta que el usuario siempre tiene la razón, y por ello la atención al mismo está por encima de todo, la gerencia de estas instituciones va siempre en la búsqueda de alternativas a fin de implementar estrategias administrativas y acciones que conlleven a incrementar la satisfacción del usuario, de acuerdo a los requerimientos exigidos y a los trámites que realizan. Se establecen acciones para mantener óptimas relaciones con los usuarios, especialmente con los estudiantes, quienes son la razón de ser de estas universidades. En fin, la perspectiva del usuario y/o cliente interna es muy bien analizada, controlada y evaluada en estas instituciones.

– Se determinó que la gerencia de estas instituciones no le dan prioridad a los recursos para financiar la capacitación del personal. Se observa una considerable rotación de los recursos humanos y un sueldo no tan competitivo de acuerdo a sus funciones, y a la realidad económica del país. En el caso de la Universidad de Oriente, como universidad autónoma, la situación es crítica, porque dependen del Ejecutivo y la OPSU, y se le adeudan beneficios y normas de homologación de años anteriores; y los sueldos inclusive de algunos Funcionarios no llegan al equivalente del Salario Mínimo actual incrementado por el Gobierno en mayo 2012.

– Se detectó también la poca importancia que tienen los empleados en la toma de decisiones, baja iniciativa y motivación.

– No se toma en cuenta la competencia en los procesos internos y se observa una poca innovación en los departamentos de servicio y atención al usuario, aunque las necesidades de los usuarios son tomadas en cuenta en los procesos internos; fortaleza ésta que le permite a la gerencia mantener una integración y desarrollo armónico entre ambas partes.

### **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los resultados encontrados en las entrevistas y el desarrollo de las conclusiones, en relación a la propuesta señalada en la presente investigación de campo se exponen las siguientes recomendaciones para lograr implementar las estrategias sugeridas:

– Formular estrategias gerenciales y políticas internas a corto, mediano y largo plazo, referente a la aplicación del constructo propuesto, para ser evaluadas y determinar su eficiencia y eficacia en el tiempo.

- Analizar la visión de estas universidades a fin de traducir las mismas en las estrategias a seguir para el logro de los objetivos trazados, de tal manera que todos los empleados se puedan guiar y canalizar todos sus esfuerzos, sus acciones al logro de la misma.
- Evaluar los indicadores de gestión no financieros, formulando para cada uno de ellos indicadores de gestión clave, que permitan a la gerencia de estas universidades hacer comparaciones periódicas y hacerle un seguimiento para determinar y aplicar los correctivos sobre la marcha.
- Analizar cada uno de los departamentos y/o unidades de servicio de atención directa a los usuarios de la comunidad universitaria y brindarle una mayor atención, a fin de mejorar los procesos actuales en pro de brindar un servicio de calidad al mismo.
- La gerencia de estas universidades deben presupuestar una partida de importancia en el desarrollo y capacitación de su recurso humano, brindándole la oportunidad a todo su personal de estar altamente preparado para atender a todos los usuarios de la comunidad universitaria y lograr resultados eficientes.
- Llevar estadísticas de los usuarios de la comunidad universitaria, aplicar encuestas, evaluar las mismas y de acuerdo a estas acciones tomar los correctivos inmediatos para subsanarlos.
- Una vez aceptada y puesta en marcha la implementación de la propuesta señalada en la presente investigación de un constructo teórico de gestión social y mantenerlo en el tiempo.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración. Venezuela. Ediciones Episteme.
- Flores, L. (2003). Estrategias para optimizar el control de gestión administrativo del Centro Nacional de Investigaciones Agropecuarias. Trabajo de grado no publicado para optar al título de Magíster en Gerencia, mención Administración. Universidad Bicentenario de Aragua. Venezuela.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Estados Unidos. Harvard Business.
- Moreno, P. (2007). Balanced Scorecard para principiantes ¿Qué es un mapa estratégico? Documento en línea. Disponible en: <https://wowwwwmarketing.wordpress.com/2007/08/13/balanced-scorecard-para-principiantes-%C2%BFque-es-un-mapa-estrategico/>. Consulta: 18/04/2011.