



Universidad de Valladolid

Máster De Investigación En Contabilidad Y Gestión Financiera

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD, A LA UNIVERSIDAD PUBLICA DE CABO VERDE”

AUTOR: FILOMENO DE JESUS CORREIA FORTES

TUTOR: RICARDO RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Valladolid

VALLADOLID, JULIO, 20



Universidad de Valladolid

Máster De Investigación En Contabilidad Y Gestión Financiera

TRABAJO FIN DE MÁSTER

“PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD, A LA UNIVERSIDAD PUBLICA DE CABO VERDE”

TRABAJO PRESENTADO POR:

FILOMENO DE JESUS CORREIA FORTES

TUTOR: RICARDO RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

Con la Firma del Tutor, se autoriza la presentación de este trabajo, como **TRABAJO FIN DE MÁSTER**

VALLADOLID, JULIO, 2016

Dedicatoria

*Dedico este trabajo a mis hijas, **Nadine Correia y Monicky Correia**, quienes han sido mis mayores motivaciones para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a este resultado.*

Resumen

Los factores característicos del mercado moderno, están incrementando de día en día la competencia entre las empresas/entidades, de modo que para poder sobrevivir se ven obligadas a procurar alternativas que las permiten diferenciarse de sus concurrentes, a fin de obtener ventaja competitiva, conquistando su nicho del mercado, garantizando así su supervivencia y sostenibilidad.

En este estudio se pretende analizar la utilidad del sistema de gestión estratégico basada en el Modelo Balanced Scorecard, idealizado para empresas del sector privado por los autores Kaplan y Norton, y que poco a poco está siendo utilizado en entidades públicas, por las ventajas que ofrece a los gestores en la toma de decisiones.

Como se detallará en este estudio, el BSC es un conjunto equilibrado de indicadores que permite a los administradores la visualización de la organización desde varias perspectivas al mismo tiempo, permitiendo traducir y poner en práctica la estrategia, alinear los esfuerzos y buscar los objetivos precisos para lograr la mejora continua, la creación de valor y el crecimiento.

El Sector público de Enseñanza Superior, será el campo donde centraremos nuestro estudio, evidenciando las particularidades del sector, así como los ajustes que tendremos que hacer para una buena implementación del referido modelo.

La investigación realizada nos permitió hacer una propuesta de un modelo Balanced Scorecard para la Universidad pública de Cabo Verde, presentando un conjunto de objetivos e indicadores estratégicos para cada perspectiva que lo sostiene.

Contenido

Resumen	v
Índice de Figuras y Tablas	viii
1- Introducción	1
1.1- Tema Del Trabajo	3
1.2- Justificación del tema elegido	4
1.3- Objetivos	4
1.3.1- Objetivos General	4
1.3.2- Objetivos específicos	5
1.4- Método Del Trabajo	5
Capítulo 1- El Modelo de Gestión Balanced Scorecard	7
1.1- La evolución de los sistemas tradicionales de gestión hasta el Balanced Scorecard	7
1.1.1- Las insuficiencias de los Sistemas tradicionales de Gestión	7
1.1.2- Necesidades Actuales de Informaciones	9
1.2- Nociones Fundamentales del Balanced Scorecard	12
1.3- Los Principios Básicos del Balanced Scorecard	14
1.3.1- Relaciones Causa-Efecto	15
1.3.2- Inductores de Actuación	15
1.3.3- Vinculación con las Finanzas	16
1.4- Las Perspectivas del BSC	16
1.4.1- Perspectiva Financiera	17
1.4.2- Perspectiva de Cliente	17
1.4.3- Perspectiva de los Procesos Internos	17
1.4.4- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	17
Capítulo II- La aplicación del Balanced Scorecard en el Sector Público, particularmente en las Universidades.	19
2.1- Los pasos fundamentales para una buena aplicación del BSC	19
2.2- Las perspectivas del BSC, para entidades sin fines de Lucro	20
2.3- Ventajas y limitaciones del Balanced Scorecard, para los organismos públicos.	22
2.3.1- Ventajas	22
2.3.2- Las Limitaciones	23
2.4- Algunos elementos/variables estratégicos para cada perspectiva de un BSC, para una Institución de Enseñanza Superior.	24

Capítulo III- Definición del Balanced Scorecard para la Universidad de Cabo Verde	26
3.1- Caracterización de la Universidad Pública de Cabo Verde	26
3.2- Misión y fines de la Institución	26
3.3- Estructura Organizacional	27
3.4- Visión Estratégica	28
3.5- Valores Institucionales	29
3.6- Análisis Estratégico del Entorno Organizacional de la Universidad Pública de Cabo Verde	30
3.6.1- Análisis PESTEL de la Universidad Pública de Cabo Verde	31
3.6.2- Análisis SWOT de la Universidad Pública de Cabo Verde	35
3.7- Diseño de las perspectivas del BSC, para La Universidad Pública de Cabo Verde	37
3.7.1- Algunas consideraciones sobre Modelo Presentado	38
3.8- Definición de los Objetivos Estratégicos para cada una de las Perspectivas	42
3.8.1- Perspectiva Del Cliente/Alumno	43
3.8.2- Perspectiva Financiera	44
3.8.3- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	45
3.8.4- Perspectiva de Los Procesos Internos	46
3.8.5- Las Relaciones Causa Efecto de Los Objetivos Estratégicos	47
Capítulo IV- Consideraciones Finales	50
4.1- Conclusiones	50
4.2- Limitaciones del Estudio	52
4.3- Recomendaciones para estudios futuros	52
Bibliografía	53

Índice de Figuras y Tablas

Figura 1: Enlace causa-efecto de Las perspectivas de BSC	15
Figura 2: Perspectivas del BSC.....	18
Figura 3: Pasos para Implementar un BSC	20
Figura 4: Las perspectivas del BSC, para entidades sin Fines de Lucro	21
Figura 5: Organograma de la Universidad Pública de Cabo Verde	28
Figura 6: Matriz SWOT de la Universidad de Cabo Verde	36
Figura 7: Balanced Scorecard Para la Universidad de Cabo Verde	38
Tabla 1: Proyección del Crecimiento del PIB en Cabo Verde (2010-2020).....	32
Tabla 2: Resumen del Análisis PESTEL	34
Tabla 4: Ejemplos de Indicadores de Economía	40
Tabla 5: Ejemplos de Indicadores de Eficiencia.....	40
Tabla 6: Ejemplos de Indicadores de Eficacia	40
Tabla 7: Perspectiva Del Cliente/Alumno	43
Tabla 8: Perspectiva Financiera	44
Tabla 9: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	45
Tabla 10: Perspectiva de Los Procesos Internos	46
Tabla 11: Enlace Causa Efecto de las Perspectivas del BSC para la Uni-CV	48

1- Introducción

Hoy en día, las organizaciones, independientemente del sector de actividad en el que actúan, están insertadas en un entorno económico cada vez más competitivo y dinámico. Además, influenciado por el fenómeno de la globalización, que aporta nuevos conceptos de estrategia, y con ellos, nuevas herramientas de gestión con el fin de auxiliar a los administradores de todo tipo de organizaciones.

Las instituciones de enseñanza superior están encuadradas en este contexto con respecto a su estrategia y sobre todo por su necesidad de mejora continua y de supervivencia.

A pesar de esto, ellas presentan características específicas en su gestión, comparándolas con las demás instituciones, debido a la naturaleza inmaterial del servicio que prestan. Aunque tienen que prestar un servicio de calidad en el tramo de enseñanza superior, que es su principal vocación, ellas necesitan acercarse cada vez más a la sociedad, porque también tienen la responsabilidad de producir un contenido intelectual que sea aplicable en todos los sectores de la sociedad.

El medio envolvente de las Universidades está en constante mutación, al nivel nacional y transaccional, con más y mejores competidores, más clientes (alumnos, padres, medios empresariales, y la sociedad civil), progresivamente más exigentes y conscientes de lo que realmente necesitan.

El gran reto de los gestores, sean ellos de entidades públicas o privadas, es la obtención y mantenimiento de un sistema de información gerencial que contenga informaciones correctas y oportunas para que se puedan tomar las mejores y acertadas decisiones. El referido sistema debe auxiliar el proceso de toma de decisiones y facilitar la difusión de las estrategias de las organizaciones a todos los *stakeholders*.

En este contexto, Kaplan y Norton, desarrollaron la herramienta llamada Balanced Scorecard, reconocida como un sistema de evaluación del desempeño que tiene por finalidad alinear actividades del negocio a la estrategia de la organización, mejorar la comunicación interna y externa y controlar el desempeño organizacional con respecto a las metas estratégicas planteadas.

Esta herramienta, aplicada a las instituciones de enseñanza superior pública, propicia la traducción de su visión y su estratégica, en un conjunto de medidas de desempeño, que ayudan a su correcto funcionamiento.

Ante todo esto, se considera pertinente desarrollar un trabajo de investigación, cuyo principal objetivo es diseñar un **Balanced Scorecard para la Universidad Pública de Cabo Verde**, intentando demostrar que puede funcionar como una herramienta de clarificación, comunicación y de gestión estratégica.

Este trabajo está estructurado en cuatro capítulos, conforme se presenta a continuación.

Después de la parte introductoria, donde se ha encuadrado el tema, se comentan las motivaciones que sustentan la realización de este trabajo y se efectúa la exposición de los objetivos planteados en él, para posteriormente redactar los siguientes capítulos:

Primer capítulo, se hace un abordaje teórico sobre el Balanced Scorecard, hablando de su génesis, focalizando en la desactualización e inoperancia de los sistemas tradicionales de gestión.

También se presentan sus principios, los principales objetivos y la manera en que el mismo puede servir como una herramienta de clarificación, comunicación y gestión estratégica.

En el segundo Capítulo, se habla del Balanced Scorecard aplicado al sector público en general, y particularmente a las Universidades públicas, destacando los cambios que se tienen que hacer en el modelo para su correcta implementación. Como este trabajo se centra en una universidad pública, y esta herramienta fue preconizada para las empresas del sector privado, los cambios se hacen necesarios, porque en el sector privado, la satisfacción y los intereses de los accionistas es el principal objetivo; en cambio, en el sector público, la satisfacción de los Clientes/Usuarios, es lo que se pretende afrontar en primer lugar.

En el tercer capítulo, se desarrolla el Modelo de Balanced Scorecard, para la Universidad Pública de Cabo Verde, tanto con la exposición de los aspectos a tener en cuenta para su aplicación, como con la definición de las variables clave que debe presentar el modelo, respetando la razón de ser de la institución, su misión, visión y objetivos sobre los cuales nordea sus actividades.

El cuarto capítulo se reserva para las consideraciones finales, presentando las principales conclusiones, así como las limitaciones y recomendaciones para próximos estudios.

1.1- Tema Del Trabajo

Las instituciones de enseñanza superior surgieron hace ya siglos y evolucionaron de manera que ejercen una gran influencia en la formación del hombre y en la sociedad, Markovith (1998), expresa esta importancia al afirmar que en la sociedad actual es indispensable la existencia de estas instituciones. Así que, por la importancia de las mismas, necesariamente tienen que fortalecerse, independientemente de si son de naturaleza pública o privada, visto que el mercado de hoy en día, es bastante dinámico, los recursos están cada vez más limitados y hay que hacer siempre más y con menos recursos.

La celeridad de las informaciones, las mudanzas en la tecnología en el comercio, y en la industria, nos obligan a buscar nuevas y mejores soluciones para las diversas situaciones que se puede enfrentar en el día a día. Necesitamos revisar siempre paradigmas, conceptos y sobretodo las ideas en las cuales estamos guiando nuestras actividades.

En la economía actual el capital humano asume una importancia fundamental en cuanto a la creación del valor. Las organizaciones modernas toman sus decisiones con base no solo en los resultados de los activos tangibles (maquinarias, equipamientos, Inmuebles, etc...), más, principalmente, en los resultados de sus activos intangibles (marcas, patentes, concesiones públicas, capital intelectual, etc..), estos últimos fueron considerados por Kaplan & Norton(1997), como activos singulares, cuyas características únicas podrían permitir la diferenciación entre las empresas y la obtención de ventajas competitivas.

Es entendido que los sistemas de informaciones para la gestión, padecen, según varios autores, por ejemplo, Kiyon (2001), Kaplan e Norton (1997); Norreklit (2000), de innumerables debilidades e insuficiencias, y uno de ellos es sin duda alguna, la débil relación con los objetivos estratégicos, factor clave para el éxito de las organizaciones en la actualidad.

Los indicadores financieros y de corto plazo son insuficientes para medir el desempeño de las organizaciones porque revelan en demasía las acciones de naturaleza histórica, Kaplan e Norton (1997), Norreklit (2001). Al mismo tiempo estos indicadores no contemplan los análisis de varios activos, que cada vez más contribuyen a la obtención y manutención de la ventaja competitiva.

En el caso concreto de La Administración pública, a menudo, apellidada burocrática, basada en principios tales como los de uniformidad, impersonalidad,

formalismo, se encuentran también delante de nuevos desafíos estratégicos, originados por una globalización en la actividad social y por una mayor exigencia por parte de los ciudadanos. La complejidad creciente en que la Administración pública se está envolviendo, obliga a una mejora continua de eficiencia y eficacia en sus acciones y actividades, lo que solo se puede lograr, según algunos autores, con la innovación, la creatividad, y sobre todo con modelos de gestión estratégicos.

1.2- Justificación del tema elegido

Los factores presentados justifican plenamente la necesidad de implementación de nuevos sistemas de evaluación del desempeño en las organizaciones. En la Administración Pública, considerando sus nuevos desafíos mencionados anteriormente, al igual que una baja cultura de evaluación del desempeño, esta necesidad es todavía más imperiosa.

En este contexto, El *Balanced Scorecard*, que empezó a ser utilizado como un sistema de evaluación de desempeño, será una herramienta de suma importancia en los sistemas de gestión de una organización, sea ella pública o privada.

Este instrumento resultará fundamental, ya que permite regir la estrategia, bien como clasificarla y comunicarla. Posibilita todavía, que una organización defina el camino que pretende seguir, bien como asegurarse que no se desviará de ella.

Así mismo, esta herramienta, aplicada a las instituciones del ensino superior público, propicia la traducción de su visión, misión y estrategia, en un conjunto de medidas de desempeño, que auxilian en su funcionamiento.

En este presente estudio, se dará un enfoque a los nuevos indicadores que vienen en el *Balanced Scorecard*-BSC, y que hacen parte integrante del día a día de los gestores y responsables de las instituciones.

El BSC, tiene indicadores eficientes y eficaces, que evalúan los procesos internos y externos, y miden las necesidades de inversión en el capital humano y recursos tecnológicos, incrementando así las actividades y mejorando el desempeño futuro de las organizaciones.

1.3- Objetivos

1.3.1- Objetivos General

Por todo lo mencionado anteriormente, se considera importante desarrollar un trabajo de investigación, cuyo objetivo principal es desenvolver un **Balanced**

Scorecard para la Universidad Pública de Cabo Verde, intentando demostrar que puede funcionar como una herramienta de clarificación, comunicación y de gestión estratégica.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos se enumeran los siguientes:

- ❖ Destacar la importancia de la utilización del modelo de gestión estratégica-MGE, en el sector público, concretamente en una Universidad pública;
- ❖ Proponer a partir de los resultados de los análisis, medidas de gestión aplicadas para satisfacer a los usuarios de información, concretamente a los decisores, con base en el modelo de gestión estratégico- MGE, Balanced Scorecard- BSC.

1.4- Método Del Trabajo

Con el fin de lograr los objetivos propuestos, y valorar los elementos en análisis, se realizarán investigaciones documentales, con enfoque en revisiones bibliográficas, abordando el tema Balanced Scorecard.

La opción adoptada fundamentase en un estudio de caso, donde haré una investigación empírica, de naturaleza cualitativa, no siendo necesaria la aplicación de instrumentos estadísticos.

Argumento todavía esta decisión, considerando los criterios de pesquisa, propuesta por el autor Verguera (2005), cuanto a los fines y medios de hacer estos tipos de pesquisas (investigación empírica, de naturaleza cualitativa):

- **Cuanto a los Fines-** Trátase de una pesquisa aplicada, fundamentalmente motivada por la necesidad de proponer mejoras a nivel del desempeño de la organización y de una pesquisa intervencionista, porque el objetivo es interferir en la realidad estudiada de forma participativa.
- **Cuanto a los Medios-** é una pesquisa esencialmente bibliográfico y documental, por trabajar sobre datos internos de los Servicios Administrativos y Financieros de la Universidad de Cabo Verde, en la recogida de informaciones provenientes de acervos bibliográficos disponibles en bibliotecas y recursos electrónicos.

En este estudio empezamos por definir una visión, una misión, las estrategias y los objetivos de esta unidad, para solo después plantear los pasos para la aplicación del Balanced Scorecard, como una herramienta de gestión estratégica, evidenciando

sus ventajas y sus inconvenientes. También serán analizadas las perspectivas subyacentes a la implementación de este modelo de gestión que consideramos aplicables en este caso, así como los objetivos que puedan ser logrados.

Se buscará además de literaturas consolidadas, artículos y publicaciones en fuentes de investigación diversas, utilizando como criterio de selección la credibilidad, actualidad y buena receptividad en los medios académicos y científicos.

Páginas web, también fueran utilizadas como fuentes de investigación, pero serán adoptados criterios en el sentido de seleccionar aquellos con orientaciones académica, credibilidad técnica y científica.

Capítulo 1- El Modelo de Gestión Balanced Scorecard

1.1- La evolución de los sistemas tradicionales de gestión hasta el Balanced Scorecard

En nuestro día a día, deparamos con un conjunto de sistemas tradicionales de información para la Gestión, de entre los cuales mencionamos los siguientes: Sistemas de indicadores; Tableaux de bord, Sistemas de Contabilidad Analítica, sistemas de contabilidad Financiera etc...

Ellos, según (Kiyán, 2001), generalmente se basan en la preocupación de medir la eficiencia operacional en la gestión, orientada por una visión contable y financiera.

Una vez que no hace parte de este estudio el análisis de los sistemas tradicionales de información para la gestión, abordaremos en seguida, las principales limitaciones de los mismos, bien como hablaremos de las necesidades actuales de obtener las informaciones para gestión.

1.1.1- Las insuficiencias de los Sistemas tradicionales de Gestión

Los sistemas tradicionales de información para la gestión, presentan algunas debilidades. (Kiyán, 2001), identifica algunas, siendo los principales:

- Demasiado énfasis en los resultados;
- Refleja en demasía los resultados a corto plazo;
- Excesiva importancia de los resultados financieros;
- Poca relación con los objetivos estratégicos
- Dificultad en la obtención de información en tiempo útil etc...

Para (Suárez & Arias Alvarez, 2000), los sistemas tradicionales, se caracterizan esencialmente por una naturaleza financiera de carácter cuantitativo, una orientación a corto plazo, con el sistema de comunicación ascendente e información limitada al interior de la organización.

- **Demasiado énfasis en los resultados;**

La utilización excesiva de medidas financieras a corto plazo, presupone un análisis de los resultados, sin al menos conocer las causas de los mismos.

Los sistemas tradicionales no utilizan con frecuencia medidas de desempeño que permitan acompañar la implementación de la estratégica en la empresa. Estas

medidas permiten corregir actuaciones más no conseguir o alterarlas por el desarrollo de nuevas estratégicas.

También el excesivo énfasis en los resultados dificulta la implementación de medidas correctivas, o las medidas que pueden comprometer la actuación de la organización.

Una gestión retrospectiva no ayuda a las nuevas exigencias del mercado, cada vez más globalizado y competitivo.

- **Realzar en demasia los resultados a corto plazo;**

Según (Headley, 1998), los sistemas tradicionales tienen una obsesión con el corto plazo, por lo que apenas se pretende cumplir la ejecución del presupuesto. De esta manera en la opinión de (Norreklit, 2000), pueden existir gestores que resisten en invertir en acciones de aprendizaje y crecimiento, pues estos no originan resultados a corto plazo. (Ramos M. M., 2003), defiende que esta apuesta puede fomentar acciones que, mejoran los indicadores financieros a corto plazo, pero pueden comprometer los resultados futuros de toda la organización.

- **Excesiva importancia de los resultados financieros;**

De acuerdo con Kaplan y Norton (1997), el sistema tradicional de contabilidad financiera tiene muchas dificultades para atribuir valores a varios activos, tales como: Alteraciones en los productos; motivación y flexibilidad de los empleados; fidelización de los clientes; base de datos y sistemas de informaciones de la organización. Acrecientan todavía, que el éxito competitivo de las organizaciones tiene que basarse en muchos de estos aspectos. Para ellos, él atribuía demasiada importancia en los aspectos contables y financieros, factor que hace que exista una gran preocupación con los aspectos pasados.

En la actualidad es fundamental regir los activos intangibles, como factores críticos de suceso, a saber, la calidad de los productos y servicios, la motivación y competencia de los empleados, la capacidad de respuesta y eficiencia en los procesos internos, y sobre todo la satisfacción y fidelización de los clientes.

Con esto, Kaplan & Norton (2001), afirman que el Balanced Scorecard, es una de las soluciones para esta debilidad, permite describir las estrategias de creación de valor, considerando los activos tangibles e intangibles.

- **Poca Relación con los objetivos estratégicos**

Según Kaplan y Norton (1997), los sistemas tradicionales no contemplan la estrategia de la organización. Este factor hace que los planes estratégicos permanezcan sin efectos en las acciones del día a día de las organizaciones. Así, puede existir un distanciamiento entre la estrategia inicialmente diseñada y las necesidades actuales para su implementación.

- Dificultad en la obtención de información en tiempo útil.

Las organizaciones han de tener presente un factor importante, como lo es la supervivencia en un mercado cada vez más dinámico y competitivo. Con esto, están obligadas a tener un sistema de información y comunicación bastante avanzado, lo que con los sistemas tradicionales de información para la gestión ya no es posible, por sus características referidas anteriormente.

1.1.2- Necesidades Actuales de Informaciones

Siguiendo la misma idea del punto anterior, vale reforzar que en el día de hoy, las organizaciones tienen que sobrevivir en un ambiente económico cada vez más competitivo y globalizado. Este hecho provoca alteraciones en el proceso de información y gestión, como se verá en este punto:

I- Nuevas características del medio operacional

En el día de hoy se piensa que la información es un recurso que se encuentra al mismo nivel que los recursos financieros, materiales y humanos, que hasta ahora habían formado los ejes sobre los que había girado la gestión empresarial.

Los autores Shapiro y Varian (2000), señalan que: “Si la Teoría económica tradicional mantenía el capital, la tierra y el trabajo como elementos primarios de estudio, la información se ha convertido, ahora, en el cuarto recurso a gestionar”

Según Kaplan y Norton (1997), las organizaciones actuales, vistas como las de la era digital, tienen su funcionamiento basado en un conjunto amplio de hipótesis:

Funciones cruzadas, relaciones con los clientes y proveedores, segmentación de mercados; innovación y calificación de empleados.

En la antigüedad, las organizaciones obtenían ventajas competitivas, por la especialización funcional, como los son, la fabricación, compras, marketing, etc...

Las relaciones con los clientes y proveedores eran hechas en pie de igualdad, no existiendo una relación cordial entre ellos y la organización.

Los productos y servicios no llevaban en consideración las necesidades específicas de los clientes. Las organizaciones solo se preocupaban en ofrecer productos a precios apetecibles para satisfacer las necesidades básicas de los clientes.

Porque los ciclos de vida de los productos eran altos, las empresas no innovaban, pero seguían en el mercado.

En cuanto a los empleados eran distinguidos, teniendo por base las funciones que desempeñaban. No consideraban la creatividad de los mismos y sus opiniones para mejorar los productos, tampoco para mejorar los procesos de fabricación, etc...

Para Kaplan y Norton (1997), las organizaciones de hoy, presentan alteraciones considerables, empezando por el funcionamiento a través de procesos integrados, donde se cruzan diversas funciones. Así, Betancourt (1999), refiere que tendrán que combinar los beneficios de la especialización funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

Elas tienen una grande preocupación con los clientes y proveedores, pues existe una integración de los procesos de aprovisionamiento y producto, lo que permite que las operaciones apenas empiecen cuando haya un pedido del cliente.

Ese factor permite que haya mejorías en los costes, en la calidad, en el tiempo de respuesta, etc....

La opinión de los clientes, en cuanto a las características de los productos y servicios, son fundamentales, pues actualmente serán preponderantes a la hora de hacer la diferenciación de los productos y no solo los precios bajos.

Otro aspecto clave que sustenta la necesidad de mejora en el sistema de información es sin duda alguna la globalización.

Este fenómeno hace que las organizaciones se preocupen con la concurrencia de las empresas de todo el mundo, bien como tener también productos para ofrecer a los clientes de todo el mundo.

Como refiere Kaplan & Norton (1997), las organizaciones tienden a adaptarse al nuevo medio competitivo a través del desarrollo de diversas alternativas: gestión de la calidad total, *just in time*, reducción de costes, diseño de una organización orientada

al cliente, gestión de costes basados en la creatividad, atribución del poder a los empleados y proceso de reingeniería.

Dicho esto, y teniendo en cuenta las insuficiencias de los sistemas tradicionales de medición de desempeño, varios fueron los autores e investigadores que intentaron encontrar soluciones para esta situación. Algunos daban demasiada atención a las medidas financieras, otros al revés, atribuían poca importancia a estas medidas, argumentando que ellas son consecuencia de las medidas operativas. Así, recomiendan mejoras en las medidas operativas, tales como el tiempo de los ciclos de vida de los productos, y los porcentajes de los defectuosos. Ninguna de estas actitudes parece válida, pues no será necesario utilizar las medidas financieras en detrimento de las operativas o al revés. De esta forma, sería importante encontrar un sistema que tienda al equilibrio entre las medidas financieras y operativas.

Ante un ambiente de incertidumbre, será necesario tener una herramienta de gestión que facilite la transición para una gestión estratégica, orientada permanentemente para una visión de la empresa. Esta herramienta debe fomentar la participación de los empleados y relacionarla con el cliente, dando énfasis a la excelencia de los procesos, intentando obtener buenos resultados financieros, (Betancourt, 1999).

II- Factores Del Cambio

Las nuevas características del medio operacional, presentados en el punto anterior, originan alteraciones en los sistemas de información, lo que exige una adecuación en la gestión.

Además de estos aspectos, Neely et al. (2000), piensan que el creciente cambio en el escenario mundial exige que las organizaciones revisen sus sistemas de información para la gestión. Así, refiere que los principales aspectos que originan esa revisión son:

- Cambio en la naturaleza del trabajo- La disminución del peso de los costes, de la mano de obra directa, en los costes industriales originan una distorsión en la forma de imputar los costes indirectos,
- Aumentos de la concurrencia- Este aumento hace con que las organizaciones sean obligadas a optimizar sus procesos productivos, para que puedan reducir los costes y así aumentar el valor al cliente;
- Iniciativas específicas de mejora- La creciente competitividad hace que las organizaciones tengan que introducir actividades que mejoran la eficacia

del negocio. Son entonces introducidas nuevas filosofías de gestión, programas de calidad, procesos de reingeniería, etc...

- Premios nacionales e internacionales de calidad;
- Mayor necesidad de informaciones para los stakeholders

Será entonces fundamental crear sistemas que coadyuven a estas alteraciones y que sobretodo, potencien una visión estratégica en la forma de regir las instituciones.

III- Características para los actuales sistemas de información para la gestión:

Según Kiyán (2001), los nuevos sistemas deberán obtener un carácter dinámico, de manera que: Sean capaces de incorporar constantes cambios, tanto a nivel interno o externo a las organizaciones. Que posibiliten la revisión de los objetivos estratégicos y garanticen un alineamiento estratégico.

En esta misma perspectiva, Suárez y Arias Álvarez (2000), afirman que los nuevos sistemas deben incluir tanto los indicadores financieros como no financieros y deben también estar orientados a largo plazo.

Kiyán (2001), afirma que los nuevos sistemas deben todavía, incluir una dimensión humana y organizacional. Será entonces importante que las organizaciones obtengan una nueva visión en relación al capital humano, pues este será fundamental en el desarrollo de ventajas competitivas.

También, según Kaplan y Norton (1997), los nuevos sistemas deben funcionar como un instrumento que permita la clarificación y la traducción de estrategias; un feedback estratégico de aprendizaje; la planificación de los objetivos y una comunicación vinculada a la estrategia de la organización.

En estos nuevos Sistemas de información, está insertada el designado Balanced Scorecard, que según Fernández (2002), deberá incorporar los siguientes elementos: objetivos estratégicos, indicadores y sus valores, iniciativas estratégicas, recursos y responsables.

1.2- Nociones Fundamentales del Balanced Scorecard

Teniendo en cuenta los cambios a lo largo de los años en las empresas, los métodos existentes para evaluar el rendimiento del negocio, que se basaban al principio, sólo en indicadores financieros, y que poco a poco estaban resultando insuficientes, Kaplan y Norton acreditaban que la medición del rendimiento solo a

través de los indicadores financieros debilitaría la capacidad de la organización para ser flexible y para crear valor económico en el futuro.

Con el fin de crear un nuevo modelo de medición del desempeño , David P. Norton y Robert S. Kaplan , en 1990 condujeron el primer estudio del cuadro de mando integral (BSC), encargado por 12 grandes empresas¹ de Estados Unidos , que comprobó la ineficacia creciente de los indicadores financieros tradicionales utilizados en la evaluación del desempeño. Lo que estaba en cuestión era la capacidad de medir y definir las actividades que crearan valor en las organizaciones modernas.

A medida que avanzaba el estudio, se reunían cada dos meses con representantes de docenas de organizaciones de manufacturas y de servicios, desde la industria pesada hasta la alta tecnología. Uno de los participantes estaba usando una reciente "Scorecard" corporativa que contenía, además de las medidas financieras tradicionales, otras medidas de desempeño relativo, para los plazos de entrega a los clientes, la calidad y el proceso de producción y también la eficiencia en el desarrollo de productos.

Las discusiones de los grupos dieron lugar a una expansión del " Scorecard ", llamado de "Balanced Scorecard ", que en traducción literal significa cuadro de mando integral. También puede ser traducida en indicadores equilibradores del rendimiento, o todavía, según Campos, 1998, citado por (Silva & Gonçalves, 2011), escenario equilibrado.

Como refirieran Kaplan y Norton, (1997),el nombre adoptado pretende reflejar el equilibrio (balance) entre los objetivos a corto y largo plazo , entre el financiero y no financiero, entre los indicadores y los eventos principales y entre las perspectivas externas e internas de rendimientos.

Después de esta evolución del concepto Balanced Scorecard, por Kaplan y Norton, en 1997, varios son los investigadores y gestores, que han elaborado estudios sobre esta materia. Con esto veamos en seguida algunas definiciones y consideraciones sobre el Balanced Scorecard.

Ellos, Kaplan y Norton, definieron inicialmente el BSC como un sistema de medición de desempeño y posteriormente, como un sistema de gestión estratégica.

¹ Algunas empresas que hicieron parte del estudio: Apple Computer, DuPont, General Electric, Hewlett-Packard, Shell Canadá, etc.

“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Primero, porque al combinar los indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores claves que orientan los pasos a seguir por la empresa.” Valda (2016).

Para Ramos & Gonçalves (2002), el BSC, enseña donde se debe competir, que clientes conquistar y que es necesario hacer para crear valor a los mismos. Según los mismos autores es una herramienta que implanta a las organizaciones una visión clara sobre la economía interna y externa.

Esta herramienta, no obstante sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral incluye los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, emanan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles.

Por todo lo que aquí fue dicho, también, el autor Aguilá (1998), defiende que esta herramienta aunque no sea solución por todos los males en las organizaciones, ella posibilita mejorías en los procesos que consideran estratégicos, a través de la construcción de las relaciones causa efecto, entre los objetivos y los indicadores.

1.3- Los Principios Básicos del Balanced Scorecard

“Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van allá de lo financiero”.

Kaplan & Norton (2001)

El BSC, debe traducir la estrategia de una organización, en objetivos u medidas concretos. Según, Kaplan & Norton (1997), la forma como este objetivo puede ser logrado asíéntase en tres principios fundamentales:

1. Relaciones causa-efecto
2. Inductores de actuación
3. Vinculación con las finanzas

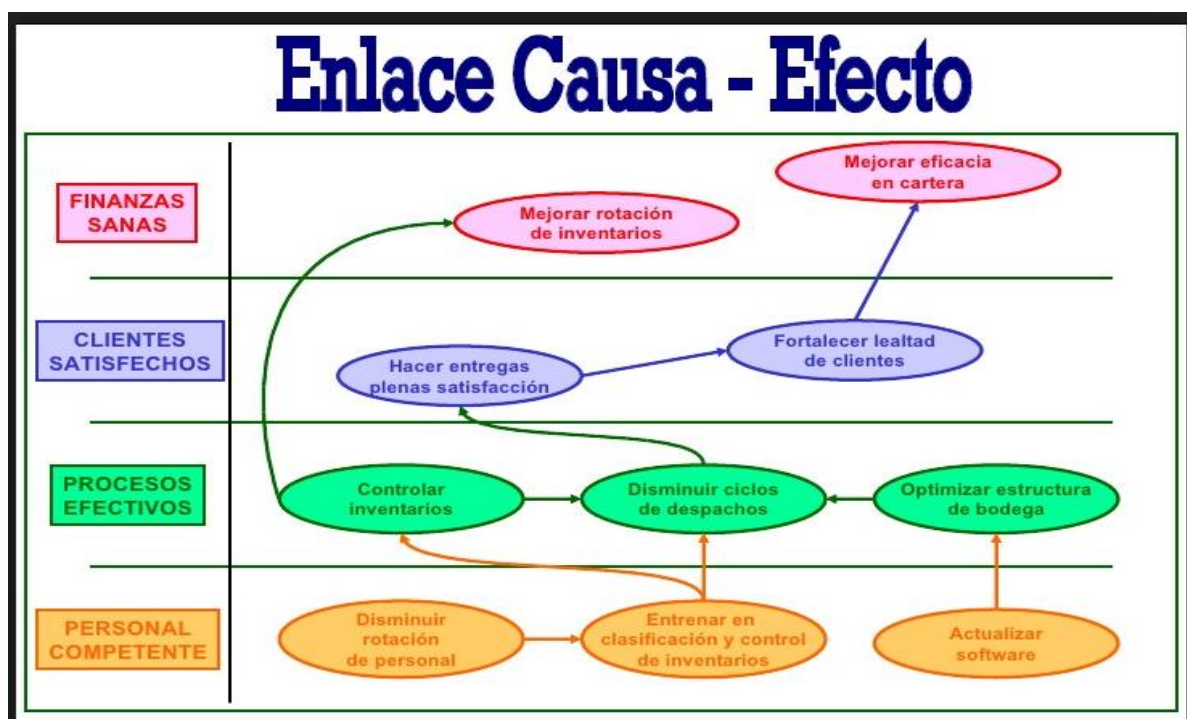
1.3.1- Relaciones Causa-Efecto

Las relaciones causa-efecto son unos aspectos centrales en el BSC, en la medida en que ellos, establezcan una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener y que puedan expresarse en una declaración del tipo si ocurre... entonces sucederá.

Cualquier indicador seleccionado para el BSC debe ser un elemento de la cadena de relaciones de causa-efecto que permite comunicar el significado de la estrategia en la organización, Kaplan & Norton (1997).

También, como sustenta Norreklit (2000), las relaciones causa-efecto, son esenciales, pues con base en las medidas en las áreas no financieras, verificase la posibilidad de hacer pronósticos para las medidas financieras futuras.

Figura 1: Enlace causa-efecto de Las perspectivas de BSC



Fuente: <https://goo.gl/yrNAKr>

1.3.2- Inductores de Actuación

La traducción de la estrategia, de una unidad de negocio, debe hacerse por un conjunto de indicadores, que definan los objetivos a lo largo plazo y los mecanismos para los alcanzar, Kaplan & Norton (1997).

Los indicadores de resultados, sin los inductores de desempeño, no comunican la forma como los resultados deben ser atingidos, ni tampoco indican anticipadamente si la estrategia está a ser bien sucedida. Por otra parte, los indicadores de desempeño

sin los del resultado pueden permitir que una unidad de negocio obtenga mejorías operacionales a corto plazo, pero no revelan si las mismas se traducen en un mejor resultado financiero.

1.3.3- Vinculación con las Finanzas

Para Giollo (2002), el BSC, deberá dar grande énfasis a los resultados, específicamente los financieros, tales como la recuperación del Capital. Este aspecto es crucial, por lo que deberán existir preocupaciones con el relacionamiento de proyectos de calidad, reingeniería, y delegación de competencias, con los resultados que interfieren directamente con los clientes y con los resultados financieros. Deberá, aun, relacionar las estrategias casuales de todas las medidas del BSC, con los objetivos financieros.

Kaplan y Norton (1997), afirman que en la última instancia, los caminos casuales de todos los indicadores de un BSC, deben estar vinculados a los objetivos financieros.

1.4- Las Perspectivas del BSC

El BSC, sugiere que veamos las organizaciones en cuatro perspectivas, a saber: La Perspectiva Financiera, la del Cliente, la de los Procesos Internos y por último la de Aprendizaje y Crecimiento. Según Kaplan y Norton (1997), estas perspectivas han sido suficientes para la mayoría de las organizaciones que utilizan el BSC, pues cuando integrados proporcionan un análisis y una visión ponderada de la situación actual y futura del performance de negocio en las organizaciones.

Pero, los mismos autores advierten que estas cuatro perspectivas son apenas un modelo y no un teorema matemático. Por lo tanto, es normal acrecentar una o más perspectivas, dependiendo de varias circunstancias, del sector de actividad y a menudo de las estrategias de las organizaciones.

Contestar los desafíos colocados por estas cuatro perspectivas, permite ajustar continuamente la estrategia u cámbiala caso sea necesario. También contestar permanentemente lo cometido en estas perspectivas, permite realizar una mensuración simultáneamente financiera y no financiera, inherente al sistema de información alargado a todos los niveles de la organización.

1.4.1- Perspectiva Financiera

Esta perspectiva tiene como su principal objetivo, contestar las expectativas de los accionistas. Está centrada en la creación de valor, a través de altos índices de rendimiento que garantizan el crecimiento y el mantenimiento del negocio.

Según Giollo (2002), las perspectivas financieras tienen un papel duplo, o sea, ellas deben definir la actuación financiera que espera para la estrategia y servir como objetivo de medición finales de todas las otras perspectivas del BSC.

1.4.2- Perspectiva de Cliente

Esta perspectiva determina la forma como la empresa/organización, desea ser vista por sus clientes. En esta perspectiva, la empresa identifica y caracteriza el mercado y los seguimientos que desea competir. Para que sea bien sucedida, ella precisa conocer las pretensiones de sus clientes, sus necesidades y los factores que ellos atribuyen más valor comercial, factor este que será importante a la hora de definir los indicadores más adecuados.

Como explica, Alvarez & García Suárez (1999), la continuidad de una organización depende de su capacidad para descubrir y satisfacer las necesidades de sus potenciales clientes, ofreciéndoles productos capaces de añadir valor.

1.4.3- Perspectiva de los Procesos Internos

Los indicadores de las perspectivas financiera igual a de los Clientes, son importantes, pero deben estar apoyados por los del proceso interno, críticos en que la organización debe alcanzar la excelencia.

En el BSC, los objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos internos, derivan de las estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los accionistas y de los clientes. Este proceso secuencial y vertical permite verificar en que productos deberá la organización de apostar, Kaplan & Norton, (1997).

1.4.4- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Actualmente es inequívoca la necesidad de una mejora continua en todas las instituciones. Según lo mencionado por, Goldratt & Fox (1996), el mercado actual es más concurrido, más dinámico y más intensamente competitivo, donde quienes no sean capaces de mejorar continuamente se quedará detrás.

En este contexto, una vez establecidos los objetivos en las tres primeras perspectivas mencionadas anteriormente, es necesario identificar los objetivos y medidas que identifican y aseguran el aprendizaje y el desarrollo de las organizaciones.

Con esto, patentizamos que los recursos humanos son cada vez más un factor primordial en las organizaciones modernas, una vez que sus empleados dejaron de ser meros atendedores de solicitudes para anticiparse, de una manera proactiva las necesidades de los clientes.

Se considera que en estas 4 perspectivas se incluyen todos los procesos que la empresa necesita para un correcto funcionamiento y deben de tomarse en cuenta para definir los indicadores clave de la entidad.

Es importante el equilibrio entre estas categorías ya que es lo que concede el balance entre los procesos internos que tienen que ver con colaboradores, innovación, capacitación, etc así como los externos que van relacionados a los accionistas y clientes.

Expresando de otra manera, lo más importante de estas cuatro perspectivas, están representadas en la figura abajo:



Capítulo II- La aplicación del Balanced Scorecard en el Sector Público, particularmente en las Universidades.

Todas las organizaciones, son ellas públicas o privadas, tienen su razón de existir, por lo tanto, tienen implícito, una misión, una visión, y objetivos, sobre los cuáles direccionan sus actividades.

Como hemos evidenciando a lo largo de este trabajo, y según algunos autores, también citados aquí, el BSC, puede funcionar como una herramienta muy eficaz, que permite asegurar la comprensión del papel de la estrategia en las organizaciones.

Ella, actúa también como un instrumento de planificación, permitiendo la definición de la estrategia y los objetivos, comunicándoles a todos los miembros de la organización.

Las instituciones del ensino superior, a lo largo de su existencia han sido confrontados con nuevos desafíos, exigiéndolos respuestas a las nuevas demandas del ambiente donde están inseridos. Con esto, e en virtud de la naturaleza inmaterial de las actividades que las caracterizan, hay que pensar sobre la aplicación de los modelos de gestión a aplicarlas, por forma a no comprometer los fines a que se están confiadas.

También, se nota un proceso de amplificación del acceso al ensino superior, la diversificación del contenido de la formación ofrecida, bien como el incremento en la investigación, la necesidad de aproximación de las Universidades al medio socio-económico, y la problemática de financiación, han sido algunas de otras razones para repensar el modelo de organización y gestión en las universidades.

2.1- Los pasos fundamentales para una buena aplicación del BSC

El Balanced Scorecard, es una herramienta que para su plena e eficaz aplicación y funcionamiento, necesita ser implementado basado en pilares que soportan toda su estructura.

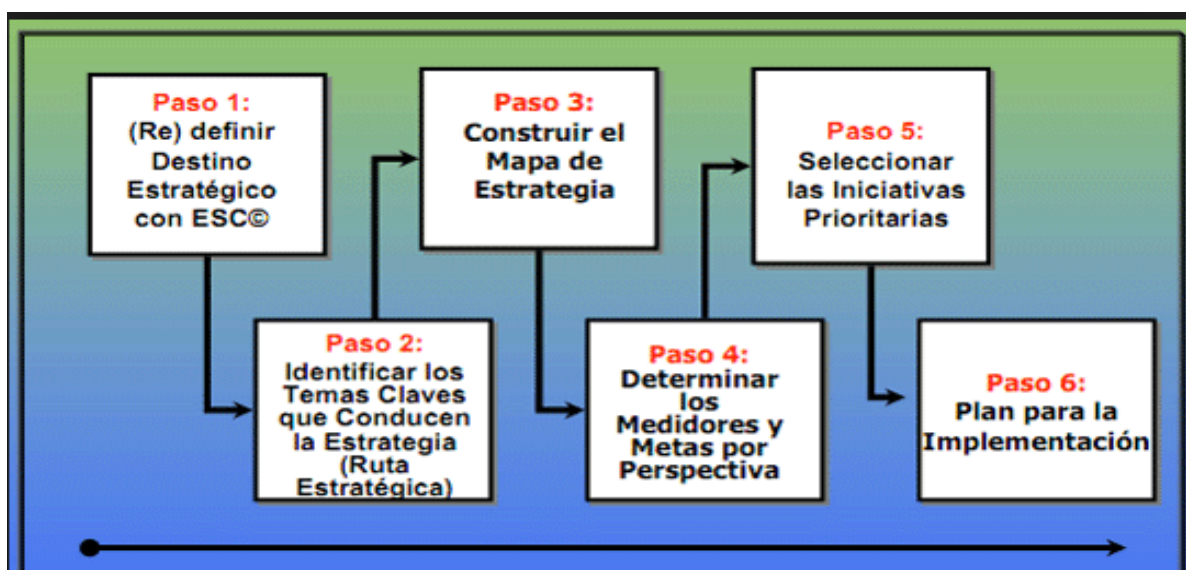
La necesidad de estos pilares verifica, porque según sus preconizadores, este modelo es utilizado por las organizaciones para:

- I- Clarificar y alcanzar consensos sobre la estrategia
- II- Promover el alineamiento de los indicadores claves con los objetivos eastrategicos a todos los niveles de la institucion

- III- Proporcionar a la gestion una vision sistematizada del desempeño operaciona
- IV- Alinaer los objetivos por departamento y personales con la estartegia global de la empresa
- V- Desarrollar una cultura de apredizaje e mejora continua Y
- VI- Ligar los obgetivos eastrategicos a los alvos a largo plazo con El presupuesto anual.

Asimismo, una implementación bien sucedida requiere una enorme responsabilidad por parte de toda la organización, una vez que es necesario que toda ella participe en este proceso. Los gestores del topo, deberán asumir personalmente la responsabilidad por el alcance de los objetivos planteados, pero los empleados también tienen un papel fundamental visto que todos los procesos están entrelazados, y lo que se mide es el resultado final logrado y no solo el desempeño individual de cada interviniente.

Figura 3: Pasos para Implementar un BSC



Fuente: <https://goo.gl/Auwl9z>

2.2- Las perspectivas del BSC, para entidades sin fines de Lucro

La búsqueda incesante por la eficiencia, fue la preocupación central que emergió en las organizaciones a través de estudios sistemáticos realizado al principio

del siglo XX, con la administración científica de Taylor, enfatiza la gestión como la mejor alternativa para el suceso social.

Algunos autores defienden que se debe cambiar las cuatro perspectivas del BSC, presentadas inicialmente por Kaplan y Norton, para las entidades sin fines de Lucro.

Monteiro Pessoa (2000), argumenta que esta alteración traduce en la implementación de la perspectiva social, visto que el objetivo de una institución sin fines de lucro prende-se con cuestiones de carácter sociales.

Pero, aun que sea alterada el modelo inicial, la perspectiva financiera sigue teniendo un papel fundamental de acuerdo con el modelo presentado por Niven (2008). El argumenta, que es fundamental medir la eficiencia y la creación del valor al menor coste posible.

Como se puede notar, debe haber una preocupación con la repercusión social de los proyectos de las instituciones. O sea, con la evolución del nivel económico de sus clientes, con el crecimiento cultural de la población y en suma, con la mejoría de la calidad de vida de la sociedad en general.

Figura 4: Las perspectivas del BSC, para entidades sin Fines de Lucro



Fuente: Elaboración Propia, adaptado a Niven (2008)

2.3- Ventajas y limitaciones del Balanced Scorecard, para los organismos públicos.

El Balanced Scorecard, es una herramienta que ayuda a elegir los indicadores de desempeño que mejor se encajan con los objetivos de cada institución. En las organizaciones públicas, por la complejidad de sus actividades, a menudo resulta difícil elegir indicadores que se aplican con facilidad, con vista a proporcionar la mejoría continua en los procesos e en el desempeño global de la organización.

Para Kaplan y Norton (2001), la aplicación del Balanced Scorecard, permite aclarar a la propia administración la misión, la visión de la organización, y demuestra a todos los colaboradores la importancia de algunos puntos que son fundamentales para la sostenibilidad de la organización.

A pesar de esto, hay autores que afirman que aunque los resultados sean evidentes se debe analizar el coste beneficio antes de se decidir su implementación.

El autor Caldeira (2010), dijo que hay seguramente ventajas y limitaciones en la implementación del Balanced Scorecard, en los organismos públicos, de entre los cuales señaló los siguientes:

2.3.1- Ventajas

- ❖ **El acompañamiento a corto plazo, de la performance estratégica de la organización**- La metodología Balanced Scorecard, presupone un acompañamiento periódico de la ejecución estratégica. Esto permite en el corto plazo que los gestores de la organización, posan evaluar acerca de la performance estratégica de la organización.
- ❖ **La identificación y las causas de los eventuales desvíos en la estratégica**- al hacer el acompañamiento, se puede predecir la evolución en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, e eventualmente tomar las medidas correctivas y preventivas para garantizar la concretización o proceder ajustes en la estrategia adoptada visando adecuarla a los cambios que hayan verificados en el medio envolvente.
- ❖ **La diseminación de la estrategia en la organización** - la estrategia deja de ser un tema de la parte superior de la institución, es decir, su contenido y los conceptos se convierten en parte del lenguaje común de la organización ; y que todos los empleados pueden y deben conocerlo bien, para participar en su funcionamiento y ser responsable de su seguimiento.

❖ **Alineación de los empleados clave de la organización con la estrategia**

– Al difundirla estrategia, se aclara el camino, los objetivos y los medios. Las ventajas inherentes a que la organización tiene todos los empleados orientados en la misma dirección son evidentes.

❖ **El enfoque de los empleados en la consecución de los objetivos estratégicos** - para promover una cultura basada en la gestión por objetivos el Balanced Scorecard ayuda a los empleados y sus gerentes a centrarse en lo que es realmente esencial.

2.3.2- Las Limitaciones

La implementación del Balanced Scorecard en el sector público, tiene sus inconvenientes, una vez como varias veces ya fue dicho aquí en este trabajo, esta herramienta fue idealizada para entidades del sector privado.

Considerando las diferencias entre estos dos sectores de actividades, con respecto a los fines que a ellos son cometidos, aunque que sean introducidos cambios en el modelo, persisten algunos aspectos que puedan comprometer su buena implementación y funcionamiento.

De hecho, hay que señalar que el grado de complejidad en el proceso de implementación en el sector público, que es el tema de nuestro trabajo, puede ser originado por los siguientes aspectos:

- ❖ Las organizaciones públicas están vinculados a ciclos políticos que originan momentos de indefinición, inexistencia o ate suspensión de la estrategia. También en determinados puntos en el tiempo, hay ciclos de cambio dentro del mismo ciclo político
- ❖ Muchas veces se ignora el papel e el performance de la organización a lo largo plazo, previligiando así los resultados operacionales de corto plazo.
- ❖ Los resultados del desempeño de las organizaciones son de interés público , pero a veces la exposición de estos resultados pueden ser complejos.
- ❖ Hay numerosos stakeholders con intereses y poder en la organización
- ❖ Muchas organizaciones no tienen los recursos o la capacidad para cumplir con los objetivos definidos por los gobernantes.
- ❖ En elestado, hay momentos en que la capacidad de las organizaciones de motivar a los empleados es bajo o cero.

Por todo lo mencionado anteriormente, en esta misma perspectiva, el autor Niven (2003), afirma que en el caso de los organismos públicos, la implementación de

esta herramienta presenta algunos desafíos, debido a que estas organizaciones se concentran en la mayoría de los casos en la contención de costes en detrimento de una mejora en la calidad, con el fin de que sean capaces de mantener una competitividad necesaria, ante un presupuesto limitado.

2.4- Algunos elementos/variables estratégicos para cada perspectiva de un BSC, para una Institución de Enseñanza Superior.

El BSC, marca los principales elementos estratégicos a través del equilibrio de una serie de indicadores de desempeño, garantizando que la acción acompaña la estrategia definida para lograr los objetivos, mientras que la institución demuestra que ella implementa los principios contables y requisitos legales Yakhou (2005).

Los mismos autores detallaron un conjunto de factores clave que están directamente relacionados con las perspectivas de un modelo de BSC, para una entidad de Enseñanza superior, tal como podemos comprobar a continuación:

En La Perspectiva del Cliente:

- ◆ Estudiantes, empresarios, profesores y el País
- ◆ Enseñanza innovadora, imagen pública.
- ◆ Reputación de la Institución, calidad del servicio y
- ◆ Mejora continua de los procesos

En La Perspectiva de los Procesos Internos

- ◆ Excelencia en la docencia, calidad del cuerpo docente
- ◆ Curriculum de excelencia e innovación
- ◆ Servicio de eficiencia y eficacia, y
- ◆ Cuestiones estratégicas

En Perspectiva del Aprendizaje y Conocimiento

- ◆ Aprendizaje con excelencia
- ◆ Capacidad de desarrollar los procesos y liderazgo tecnológico
- ◆ Innovación de la enseñanza/aprendizaje
- ◆ Valor añadido y mejora a nivel curricular
- ◆ Accesorios pedagógicos y enseñanza a distancia
- ◆ Calidad de las instalaciones, sistemas de recompensas y
- ◆ Gestión y control del proceso

En la Perspectiva Financiera

- ◆ Analisis de los ingresos y gastos operacionales
- ◆ Inversion en capital humano, gestión financiera y
- ◆ Relaciones externas e imagen pública

En suma, resaltamos la idea que, para orientar los procesos hacia un alto desempeño en el servicio público, las entidades primero tienen que satisfacer a sus usuarios/clientes. Esto conlleva que los gestores, debido a la complejidad de la metodología que aquí evidenciamos, las limitaciones de los recursos y la exigencia de los mismos usuarios/clientes, deben analizar y responder a las siguientes cuestiones:

- ❖ ¿Satisfacemos las necesidades de nuestros usuarios/clientes?
- ❖ Los grupos de interés (empleados, administradores, legisladores, fundadores etc...) ¿están satisfechos con nuestro desempeño?
- ❖ La estrategia global, diseñada ¿funciona adecuadamente?. La estrategia individual ¿está alineada con la estrategia global?
- ❖ ¿Somos eficientes? ¿Somos eficaces?
- ❖ ¿Desarrollamos las competencias necesarias para ejecutar las estrategias que definimos?

Contestar estas preguntas, nos ayudará a mantener el foco en nuestra misión y si es necesario, hacer ajustes para lograr los objetivos planteados.

Capítulo III- Definición del Balanced Scorecard para la Universidad de Cabo Verde²

3.1- Caracterización de la Universidad Pública de Cabo Verde

La Universidad Pública de Cabo Verde, es una entidad colectiva de derecho público, que goza de la autonomía cultural, científica, pedagógica, administrativa, financiera y disciplinar.

Transcurría el año de 2006, cuando por el Decreto-Ley 53/2006, publicado el 20 de noviembre del citado año, se creaba de manera oficial la Universidad Pública de Cabo Verde, con la integración de tres instituciones públicas, que llevaban ya algún tiempo en pleno funcionamiento: el Instituto Superior de Educación (ISE), Creado por el Decreto-Ley número 54/95, de 2 de octubre de 1995; el Instituto Superior de Ingeniería y Ciencias del Mar (ISECMAR), creado por el Decreto-Ley Número, 40/96, de 21 de octubre de 1996; y el Instituto Nacional de Administración e Gestión (INAG), creado por el Decreto-Ley Numero 40/96, de 21 de octubre de 1996.

3.2- Misión y fines de la Institución

La Universidad de Cabo Verde (Uni-CV), es una institución pública del enseño superior, que a través de las actividades del enseño, investigación e extensión, fomenta la creación y difusión de la cultura, de la ciencia y de la tecnología, de manera a promover la calificación de la nación Caboverdiana, como factor estratégico para el desarrollo del capital humano y sostenible del país.

Su Misión y fines vienen ahora renovadas, en el artº 3º del Decreto-Ley, nº 4/2016, publicado al 16 de Enero de 2016, que aprueba el nuevo estatuto de la Universidad Pública de Cabo Verde.

De una forma general, los fines últimos de la Uni-CV se pueden resumir en la formación de profesionales altamente calificados, la creación y trasmisión de la cultura, que a continuación paso a citar algunos:

²Este capítulo básicamente se corresponde con la traducción literal del Decreto-Ley nº 4/2016 del 16 de enero, del Gobierno de Cabo Verde, publicado en el Boletín Oficial de Cabo Verde. Incorporamos aquí dicha traducción para facilitar la lectura y comprensión de lo que se indicará en los capítulos siguientes.

- (a) Promover El desarrollo humano en su integralidad, con énfasis en las dimensiones científicas, técnica, ética, cultural y artística, y teniendo por paradigma La busca incesante de patrones elevados de calidad.
- (b) Fomentar La actividad de investigación fundamental y aplicada que tiene por objetivo contribuir al desarrollo del país.
- (c) Contribuir para la reflexión crítica y para la construcción de una sociedad más justa y democrática
- (d) Promover a la divulgación del conocimiento cultural, científico y técnico que constituyen el patrimonio nacional.
- (e) Promover la capacidad emprendedora de la sociedad cabo-verdiana, contribuyendo para la capacitación de los recursos humanos en las áreas prioritarias para el desarrollo.
- (f) Contribuir para la modernización del sistema educativo de Cabo Verde a todos los niveles, designadamente a través de la investigación, adopción y expansión de nuevas metodologías de enseñanza y de promoción del conocimiento, sacando partido de las tecnologías de Información y conocimiento (TIC)...

Para la persecución de sus fines, la Uni-CV puede celebrar convenios, protocolos, contratos y otros acuerdos con instituciones públicas o privadas, nacionales u extranjeras, asimismo como instituciones internacionales.

3.3- Estructura Organizacional

La Universidad de Cabo Verde, está estructurada, de una forma que se cree la mejor para estimular la creación de valores y sobretodo de manera que crea nuevas oportunidades, calificar y reducir las desigualdades sociales a toda la sociedad Caboverdiana.

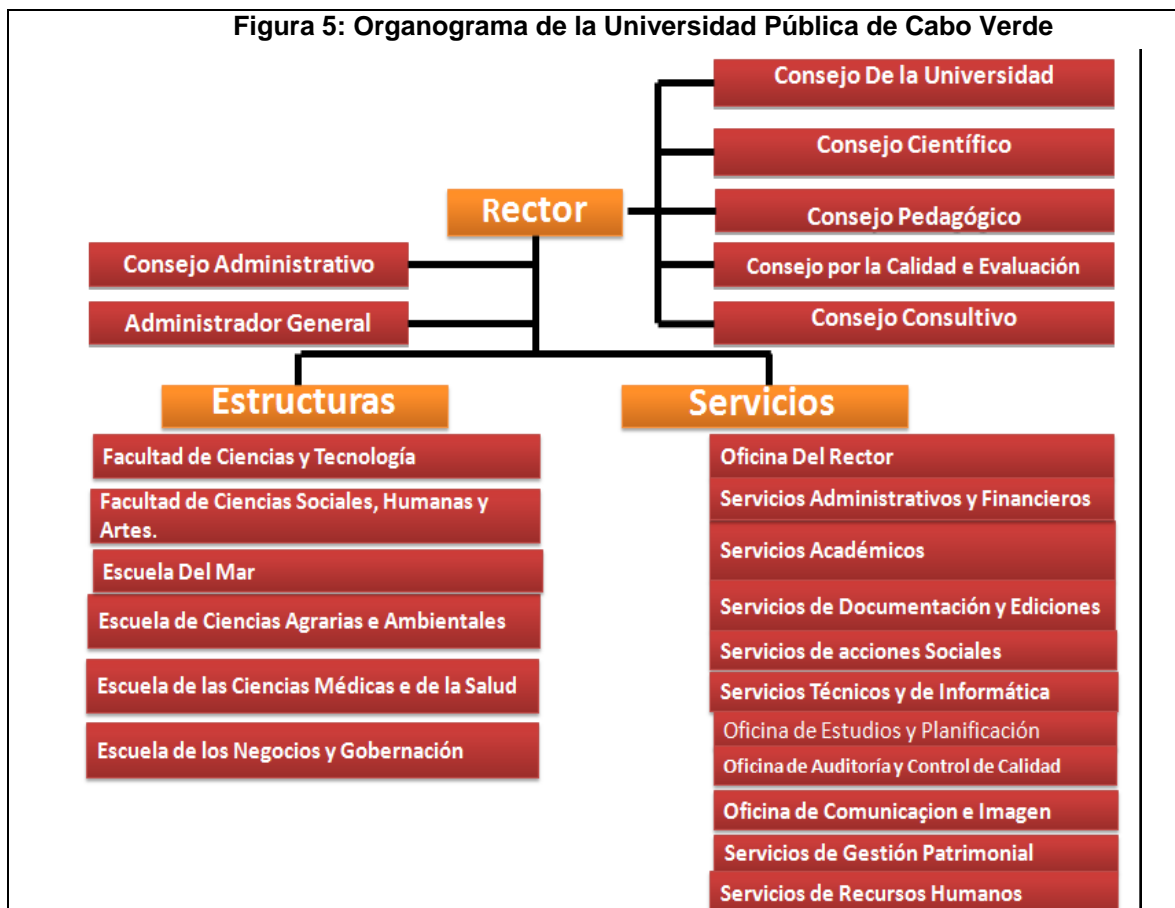
Pensar también, que el facto de Cabo Verde, es un país compuesto por 10 islas, en que 9 de ellas son habitadas, hay que tener este facto en cuenta a la hora de definir políticas y crear condiciones de hacer posible atender a toda la comunidad en sus necesidades de formación superior.

En el contexto interno, la Uni-CV, está pasando por un intenso crecimiento en condiciones de infraestructuras físicas, personales, para lograr atender a un crecimiento que se verifica en la demanda debido a una mayor oferta y sobretodo una mayor diversificación, e implementación de nuevos cursos, nunca antes ofrecidos en

Cabo Verde, ejemplo de esto cito el de Medicina que está en su primer año de funcionamiento.

En este contexto de crecimiento, es imperativo hacer un planeamiento estratégico a medio y largo plazo, por forma a readecuar la estructura organizacional de la institución, a fin de lograr sus fines cometidos.

Al día de hoy, la Universidad de Cabo Verde, se configura como se exhibe a seguir.



Fuente: Elaboración Propia, con base en el nuevo estatuto de La Uni-CV

3.4- Visión Estratégica

“La Visión es la capacidad de ver más allá, en el tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar”. William (2003).

Los responsables de la Universidad de Cabo Verde, tienen su visión redactada de la siguiente manera “Invertir en el desarrollo científico, tecnológico y cultural de la

sociedad caboverdiana, para promover la sostenibilidad nacional en el contexto de la globalización mundial”.

Esta visión conlleva que ellos dejen de pensarla institución en una perspectiva tradicional basada en una matriz educativa/formativa, para pasar a regir con más conciencia hacia el respeto al medio que están insertado.

Esto es posible, alineando sus políticas de funcionamiento apoyado en unos valores consistentes, que encima de todo traduzca la estrategia de la organización.

3.5- Valores Institucionales

La Universidad de Cabo Verde, respeta y promueve en sus acciones, los valores esenciales que derivan de principios y derechos consagrados en la Constitución de la Republica y en las leyes de Bases del Sistema Educativo de Cabo Verde, algunos de los cuales se especifican a continuación:

i) Libertad Académica

Se cree que la Uni-CV, es un espacio privilegiado de lacreación y de la libre circulación de ideas, y no estar sometidos a los tabúes ideológicos de cualquier tipo.

ii) Excelencia

Definido como el compromiso con la incesante búsqueda del conocimiento, procurando la Uni-CV siempre estar en el umbral de la innovación científica y tecnológica, así como en la vanguardia de la utilización de los métodos modernos de enseñanza-aprendizaje.

iii) Autonomía

En el punto de vista académico, es entendido como el derecho que tiene la Universidad (y los medios para ejercer) para definir sus propios fines y objetivos, a elaborar sus planes y programas, de garantizar el libre ejercicio de las actividades de investigación, docencia y extensión; y en el punto de vista financiero, como la facultad de la Universidad Pública gestionar y generar ingresos.

iv) Calidad

La Uni-CV asume las siguientes dimensiones como constitutivas del concepto de calidad: (i) la pertinencia, en el sentido de que la laboruniversitaria sea socialmente relevante; (ii) la equidad, en el sentido de la ampliación de las oportunidades de acceso y éxito educativo a todos los caboverdianos, independientemente de su condición social y lugar de residencia; (iii) enfoque

de responsabilidades, a fin de orientar los procesos pedagógicos para la construcción de la capacidad del alumno.

v) Emprendimiento

La Uni-CV promueve la educación para la iniciativa y se asume como un espacio privilegiado para la promoción de la cultura emprendedora, contribuyendo al desarrollo de la iniciativa creadora y la capacidad empresarial de la sociedad caboverdiana.

vi) Solidaridad

En el sentido de que todas las acciones que sean necesarias para la implementación de la Universidad en lo que respecta al equilibrio financiero y la capacidad de gestión de la universidad en el curso de su trayectoria.

vii) Internacionalización

Percibido como la inserción de la universidad pública en espacios regionales y mundiales de la educación superior y la ciencia, también como orientación para convertirse en normas internacionalmente vigentes en el ámbito de la investigación y la docencia en los objetivos que deben alcanzarse y, más aún, como una estrategia para configurar UniCV como espacio para atraer estudiantes y profesores de diversos organismos internacionales y lingüísticos.

3.6- Análisis Estratégico del Entorno Organizacional de la Universidad Pública de Cabo Verde

El diagnóstico estratégico proporciona soporte técnico para definir las estrategias, con el fin de desarrollar un modelo BSC eficiente y que se adecue a las necesidades y aspiraciones de la institución.

Segundo Horváth y Partners (2003), el BSC por sí solo no puede hacer un análisis de las oportunidades/amenazas y de los puntos fuertes y débiles, de los ciclos de vida, y de los factores claves de éxito de la organización. Por lo tanto el diagnóstico estratégico es de suma importancia, pues ella facilita el entendimiento de la situación y de los escenarios en que se encuentre la institución.

En este estudio, optamos por hacer el enlace entre el análisis estratégico con el BSC, porque, según defiende, Costa (2006), hacer el enlace entre el BSC es el

planeamiento estratégico, que a su vez es el resultado de la análisis estratégico, proporciona la creación de una herramienta de gestión estratégica a la empresa.

3.6.1- Análisis PESTEL de la Universidad Pública de Cabo Verde

Las empresas y organizaciones en general están en contacto constante con el medio envolvente, compuesta por numerosos factores incontrolables internamente, y que aun así tienen influencias de varias maneras en las organizaciones. Por esto hay que hacer un análisis crítico de estos factores con el objetivo de maximizar las oportunidades y evitar las adversidades. Por esto se realizó un análisis PESTEL donde se presentan los principales factores de naturaleza política, económica, social, tecnológica, ambiental y jurídica, que paso a citar a continuación:

❖ Contexto Político-Legal

Cabo Verde es un país políticamente estable, con un sistema político parlamentario y elecciones libres. La Constitución garantiza una serie de derechos a los ciudadanos y organizaciones tales como la no discriminación, trato justo y equitativo, la seguridad y la protección de los bienes, derechos y transferir cualquier cantidad de divisas que el inversor tiene acceso, apertura libre y manejo de cuentas en moneda extranjera, la contratación de trabajadores extranjeros. Cabo Verde tiene acceso preferencial a los mercados de la UE, la CEDEAO y los Estados Unidos.

La educación superior se hace oficial en la Constitución de la Republica de Cabo Verde, en particular, en el artículo 78, que establece, en el párrafo 2 c) el deber de promover la investigación y el espíritu científico y la innovación tecnológica, y en el punto 3º) el deber de promover la educación superior, teniendo en cuenta la necesidad de graduados cualificados y la mejora del país a nivel educativo, cultural y científica.

El desarrollo del marco legal en los últimos años muestra las virtudes y los efectos de un proceso legislativo para desarrollar casos específicos en materia de enseñanza superior, pero sin el aliento y el alcance de una actividad guiada por la estrategia a largo. A pesar de estas limitaciones, se establecieron mecanismos para el marco de las relaciones entre las Instituciones de Enseñanza Superior (IES) públicas y privadas con el Estado, delimitando las responsabilidades y atribuyendo a los interesados un amplio margen de acción con respecto a la educación superior en Cabo Verde.

❖ Contexto Económico

Cabo Verde construyó una reputación sólida para el buen gobierno y la gestión económica responsable. El buen gobierno, la estabilidad política, la buena gestión

económica, la liberalización del comercio, una mayor integración en la economía global³, el uso responsable de apoyo recibido de sus promotores y financiadores, así como la adopción de estrategias eficaces en los sectores sociales dio lugar a un impresionante progreso social en todo el archipiélago. Actualmente, el país ocupa el primer lugar en África, en el índice de la política de evaluación institucional y del Banco Mundial (conocida como CPIA), y las recientes reformas para mejorar el clima de inversión puso el país en una de las que tiene un mejor desempeño en los informes *Doing Business* del Banco Mundial en los últimos años.

A lo largo de los años, el gobierno de Cabo Verde, asignó un 6 por cien, del total del PIB al sector de educación, reservando al ensino superior un promedio de 10 a 13 por cien.

El FMI estima que el país seguirá creciendo a un ritmo razonable (a razón de 5 por ciento) en 2014, y que el crecimiento fluctuará entre un 4,7 y un 5,2 por ciento en los años siguientes, consecuentemente esta proyección tendrá una grande influencia a la hora de definir las políticas del sector, como se puede ver en la tabla siguiente.

Tabla 1: Proyección del Crecimiento del PIB en Cabo Verde (2010-2020)

Ano	Estimativa do PIB	6% PIB para Educação	Hipótese A 10% para Ensino Superior	Hipótese B 15% para Ensino Superior	Hipótese C 18% para Ensino Superior
2010	147.517.840.000	8.851.070.400	885.107.040	1.327.660.560	1.593.192.672
2011	155.778.839.040	9.346.730.342	934.673.034	1.402.009.551	1.682.411.462
2012	165.748.684.739	9.944.921.084	994.492.108	1.491.738.163	1.790.085.795
2013	176.025.103.192	10.561.506.192	1.056.150.619	1.584.225.929	1.901.071.114
2014	186.586.609.384	11.195.196.563	1.119.519.656	1.679.279.484	2.015.135.381
2015	195.915.939.853	11.754.956.391	1.175.495.639	1.763.243.459	2.115.892.150
2016	205.711.736.846	12.342.704.211	1.234.270.421	1.851.405.632	2.221.686.758
2017	215.997.323.688	12.959.839.421	1.295.983.942	1.943.975.913	2.332.771.096
2018	226.797.189.872	13.607.831.392	1.360.783.139	2.041.174.709	2.449.409.651
2019	238.137.049.366	14.288.222.962	1.428.822.296	2.143.233.444	2.571.880.133
2020	250.043.901.834	15.002.634.110	1.500.263.411	2.250.395.117	2.700.474.140
2012 a 2020			11.165.781.233	16.748.671.849	20.098.406.219

Fuente: Informe sobre Enseñanza Superior en Cabo Verde, 2012

(<http://www.dgesc.gov.cv/>)

³Los principales socios comerciales de Cabo Verde son Francia, España, Portugal, Gran Bretaña y los Estados Unidos, con economías de la eurozona a ser particularmente importante para la industria del turismo. Estos países también representan las principales fuentes de inversión de cartera y de IED en Cabo Verde y son la mayoría de los puntos de origen de las remesas emigrantes. Según los estándares regionales, Cabo Verde está excepcionalmente bien integrada en la economía mundial. En consecuencia, el rendimiento de la zona del euro es vital para el flujo de capital (a través de IDE), la demanda de exportación (a través del turismo) y el consumo interno y el ahorro (a través de las remesas).

❖ **Contexto Demográfico**

Cabo Verde es un pequeño archipiélago situado en el océano Atlántico a unos 500km de la costa de Senegal. El país está formado por diez islas volcánicas, de las cuales nueve son habitadas, ocupando una superficie de 4.033 km². Según el último censo de población de 2010, Cabo Verde tiene 492.000 habitantes, de los cuales el 50,5 por ciento son mujeres y el 49,5 por ciento son hombres. La pirámide de edades confirma que Cabo Verde es una sociedad muy joven, con una edad media de unos 28 años.

Entre 2011/12 y 2013/14 el número de alumnos en la enseñanza superior aumentó en un 13,5 %, pasando de 11.800 a 13.397. Sin embargo, si se compara este número con lo de los últimos dos años se puede constatar una considerable desaceleración en su tasa de crecimiento (2,5 %). La disminución de la tasa de crecimiento de los estudiantes en la educación superior puede haber sido condicionado por una parte, por la estabilización del crecimiento en la educación secundaria y, por otro lado las dificultades financieras que enfrentan las familias para mantener a sus estudiantes en las instituciones de educación superior.

❖ **Contexto Socio-Cultural**

En Cabo Verde, tradicionalmente, las familias han sido numerosas, con un promedio de 6 a 8 miembros por familia. Esta tendencia ha ido disminuyendo, especialmente en las zonas urbanas como en el caso de la capital del país, la ciudad de Praia, en particular, donde las familias de clase medio-alto tienden a tener un promedio de 2 a 3 niños. Esto se puede explicar por la influencia del estilo de vida de las familias de los países desarrollados, donde el trabajo de la mujer fuera del hogar es cada vez más frecuente y la educación de los niños exige cada vez una mayor responsabilidad de los padres.

La reducción de los números de hijos por familia antevé una reducción en el números de alumnos a lo largo plazo, lo que obliga las instituciones a precavieren esta reducción, por forma a amortiguar gradualmente este facto.

❖ **Contexto Tecnológico**

Cabo Verde es un país muy abierto a la influencia del extranjero, además a los caboverdianos culturalmente les gusta imitar las tendencias internacionales. Sin embargo, el ritmo del cambio tecnológico se está acompañado de una manera

razonable en Cabo Verde debido a la emigración y las políticas que el país tiene con el objetivo de atraer/captar más inversión nacional y extranjera con el fin de facilitar la transferencia tecnológica.

La sociedad caboverdiana tiene fácil acceso al mundo de la información a través de los medios de comunicación, como Internet, prensa, televisión, teléfono móvil y otros.

En la tabla siguiente, resumimos estas variables, con sus tendencias e evidenciaremos el nivel de intensidad que pueden representar para la Universidad de Cabo Verde:

VARIABLES	TENDENCIAS	INTENSIDAD DEL IMPACTO
Contexto Político-Legal	Estabilidad Política	Esta Variable tiene una intensidad Mediana
	Incentivos a Inversión en el Sector	
	Accesos preferencial en mercados Unión Europea, CEDEAO y de los EEUU	
Contexto Económico	Crecimiento del Sector Educación	Intensidad Elevada
	Estabilidad Macroeconómico	
Contexto Demográfico	Crecimiento Moderado de la Población	Intensidad Elevada
	Población Joven	
Contexto Socio-Cultural	Estabilidad Social	Intensidad Mediana
	Riqueza Cultural	
	Proximidad de la institución al medio Evolvente	
Contexto Tecnológico	Fácil acceso a tecnología de información	Intensidad Elevada
	Oferta diversificada de equipamientos en el mercado	

Fuente: Elaboración Propia

3.6.2- Análisis SWOT de la Universidad Pública de Cabo Verde

Para el autor Nascimento (2009), el planeamiento estratégico es un proceso de análisis y decisiones, incluyendo el análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades), el análisis del entorno externo (amenazas y oportunidades), también llamado análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que permite el diagnóstico de la situación actual y una definición del punto que si pretende llegar, por tanto, justificando así la elaboración y definición de una misión y las estrategias que lleva a la consecución de beneficios futuros.

Segundo el mismo autor, el análisis FODA es una herramienta utilizada en el análisis de escenarios o el medio ambiente, y que se utiliza como base para la gestión y planificación estratégica de una corporación o empresa y se divide en dos etapas:

- a) **Análisis interno:** señala el microambiente, identificando las fortalezas y debilidades de la institución. Las fortalezas y debilidades son determinados por la posición actual de la empresa y se refieren a factores internos;
- b) **Análisis externo:** ver el entorno macro, la identificación de oportunidades y amenazas del mercado, con el fin de anticipar el futuro sobre la base de factores externos, que deben ser conocidos / monitoreados con frecuencia para evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Con la aplicación de este análisis, se puede saber su situación y hacer un balance de sus fortalezas y debilidades internas comparándolas con las oportunidades y presentar las amenazas del ambiente externo. Mediante la identificación de estos factores, la Universidad puede desarrollar acciones estratégicas, para garantizar que se utilizan las fortalezas, aprovechar las oportunidades, eliminado las debilidades y neutralizar las amenazas.

En la siguiente tabla, se puede analizar estos factores en el contexto actual de la Universidad con respecto a su misión, su visión estratégica y principalmente con respecto a los fines que a ella están confiadas.

Figura 6: Matriz SWOT de la Universidad de Cabo Verde

UNIVERSIDAD PUBLICA DE CABO VERDE			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura tecnológica al servicio de la Sociedad ✓ Relaciones estables de la universidad con la sociedad. ✓ Red de convenios internacionales en permanente ampliación ✓ Situación y clima atractivo para la captación de estudiantes internacionales. ✓ Grupos de investigadores reconocidos internacionalmente. ✓ Alto compromiso con la promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. ✓ Alto Reconocimiento de la Sociendad en la calidad de formacion ministrada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de un adecuado sistema de gestión del componente humano ✓ Estructura orgánica poco funcional ✓ La situación económica actual. Falta de financiación y minoración de recursos disponibles. ✓ Poca disponibilidad financiera para valoración de la docencia y personal Administrativo. ✓ Falta de espacios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Financiación pública insuficiente ✓ Falta de un diseño estratégico de la política educativa a nivel de todo el país ✓ Creciente implantación universidades privadas en el País ✓ Competencia de otras universidades e instituciones próximas ✓ Insularidad que conduce a la dispersión geográfica de la Universidad. ✓ Medidas de rigor presupuestario y austeridad en el gasto de la administración pública ✓ Disminución del número de matrícula por la Reducción de la tasa de natalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestigio conseguido por la universidad por su liderazgo cultural, su compromiso social y la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres. ✓ Presencia positiva de la Universidad en los medios de comunicación locales. ✓ Ubicación geográfica, con representaciones en los grandes centro poblacionales del País ✓ La crisis ha señalado la formación como uno de los pilares necesarios para superarla. Es una oportunidad para nuestra universidad tratar de ofrecer soluciones y dicha formación frente a ésta. ✓ Mercado internacional y Centoaficano en particular, sobre todo en el aspecto de Máster y Doctorados.

Fuente: Elaboración Propia

3.7- Diseño de las perspectivas del BSC, para La Universidad Pública de Cabo Verde

Según Kaplan & Norton (1997), para diseñar las perspectivas sobre los cuales se nortean las actividades de las organizaciones, hay que elegir los indicadores que visan identificar los que mejor comunican el significado de la estrategia adoptada por la organización. Elegir estos indicadores debe ser realizada, despojando por base algunos criterios, tales como ligación estratégica, accesibilidad, relevancia, etc...

Los mismos afirman que el diseño de las perspectivas, transforman la misión e estrategia en objetivos e indicadores organizados, teniendo por base las cuatro perspectivas del BSC.

Aunque, para algunos autores las perspectivas más comunes del BSC, son los que fueron presentados por sus creadores, Kaplan y Norton, ellos no constituyen una condición necesaria para que estos modelos funcionen.

Asimismo, para las entidades públicas, algunos autores defienden la creación de una nueva perspectiva.

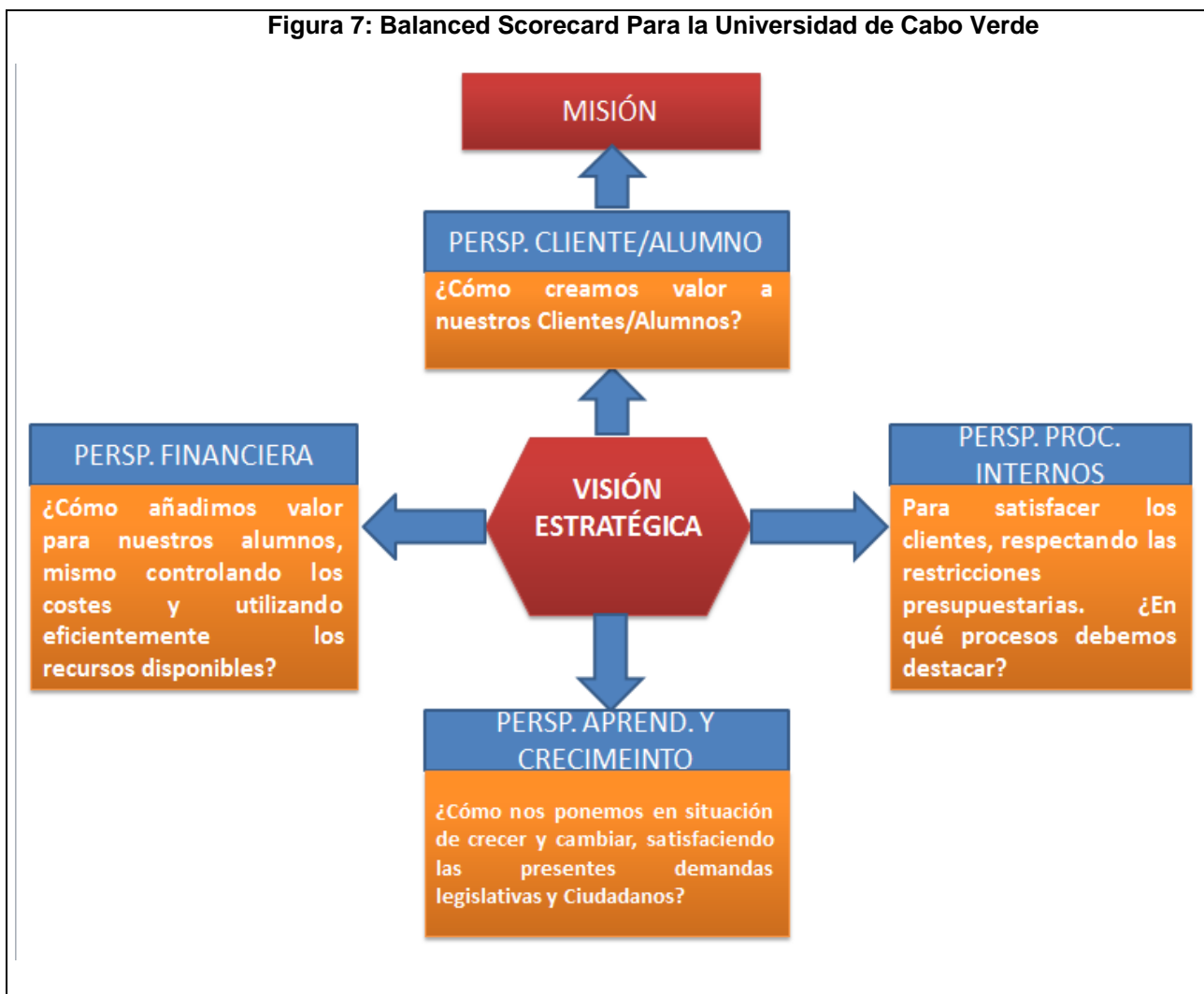
Así, Niven (2008), Kaplan y Norton (1997), recomiendan la creación de una perspectiva social, visto que este es el gran reto de cualquier entidad pública.

Aun, con respecto a la introducción de la perspectiva Social en el modelo, hay otros autores que no lo hacen, porque defienden que la sociedad está presente tanto como los accionistas, y como el cliente, pues de ella hacen parte los alumnos, los empleados, las organizaciones y personas en general.

Los mismos autores cuestionan también la perspectiva financiera para las entidades públicas, porque según ellos, las entidades públicas nunca deberán tener como objetivo la obtención de buenos resultados financieros, pues podrá ser un factor inhibitor de su actuación.

En las instituciones públicas de enseñanza superior, las preocupaciones son habitualmente las mismas que para el sector público en general. Es normal que el trabajo de los directivos en estas instituciones, esté virado al limitar los gastos en relación a los valores de los presupuestos, y las cuestiones legales. Sin embargo, el éxito de estas instituciones no puede ser medido por la precisión con que mantienen los gastos dentro de estos límites y de que hayan cumplido las leéis, más por el nivel de eficiencia y eficacia con que ellas atienden a las necesidades de sus participantes.

Con esto, a continuación, vamos diseñar las perspectivas del modelo Balanced Scorecard, que pensamos se adecue a la Universidad pública de Cabo Verde, con base en su misión, intentando justificar las elecciones, como también definir los objetivos estratégicos para cada uno de ellos.



Fuente: Elaboración propia Adaptado Niven, (2003)

3.7.1- Algunas consideraciones sobre Modelo Presentado

1. Perspectiva Del Cliente/Alumno

Como podemos ver en la figura anterior, el Balanced Scorecard, propuesta para la Universidad de Cabo Verde, tiene en el tope de su preocupación, la satisfacción de las necesidades de los alumnos que son sus clientes. Esto destaca el compromiso de la entidad en calificar profesionales altamente competentes, para que ellos sean bien aceptados en el mercado de trabajo.

Por otra parte, la misión que tiene la entidad en la creación, difusión, y trasmisión de la cultura, de la ciencia, de la tecnología, y sobre todo en la promoción y desarrollo de la comunidad en que ella esta inserida, justifica las prioridades que la entidad debe guiar sus actividades, políticas y objetivos.

2. Perspectiva Financiera

La Universidad Pública de Cabo Verde, depende mucho de la financiación del estado y de otras entidades públicas, por lo que ella debe de ser consciente del aspecto de la reducción de las subvención gubernamentales que se está presente en casi todo las países, aportará sin duda un impacto muy fuerte en su día a día.

Por lo tanto la única forma de no comprometer sus actividades y principalmente poder cumplir su misión, ella tiene que tener una planificación a medio y a largo plazo con metas definidas, planos de acciones, indicadores de desempeño etc.... Esto es posible dando una atención especial a esta perspectiva intentando a cada momento alinearla a los recursos disponibles de la entidad, sacando el máximo provecho de ellos.

Es importante todavía señalar, que dada la condición de entidades públicas, la administración de recursos públicos implica controlar y mejorar su ejecución, en términos de economía, eficiencia y eficacia.

Con esto, para hacer el control referido anteriormente, es necesario contar con información administrable, que permita su análisis ágil y facilite la toma de decisiones, informaciones estas, que provienen y se desarrollan a través de los indicadores de gestión que pasamos a evidenciar en las tablas subsecuentes:

➤ **Indicadores de Economía**

Entiéndase este concepto, por la capacidad de un organismo para crear y movilizar apropiadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo los organismos que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.

Algunos Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene facultades legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado.

Tabla 3: Ejemplos de Indicadores de Economía

INDICADORES
Aumento de costes por errores en contratos (Procesos)
Ahorros realizados en contratos y propuestas a partir del uso de técnicas de innovación de compras
Porcentaje de recursos privados obtenidos a través de cooperación o alianzas estratégicas con otros sectores

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Indicadores de Eficiencia**

Los indicadores de eficiencia, se orientan en el control de los recursos o las entradas del proceso, analizan la relación entre los recursos y su nivel de aprovechamiento por parte de los mismos.

Consisten en el examen de costos en que incurren las entidades públicas confiadas a la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.

Tabla 4: Ejemplos de Indicadores de Eficiencia

INDICADORES
Costo total programa de becas /Total de beneficiarios
Costo de un servicio en relación al número de usuarios
Costo por kilómetro de carretera construido
Costo de la inspección por número de visitas efectuadas

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Indicadores de Eficacia**

Cuando se refiere al concepto eficacia, se busca establecer la observancia de planes y programas de la entidad, anticipadamente expresos, de manera tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

Tabla 5: Ejemplos de Indicadores de Eficacia

INDICADORES
Número de desempleados capacitados / Total de desempleados inscritos en Sistema de Reconversión Laboral.
Porcentaje de ingresados en el programa de reinserción/ Total inscritos programa de reinserción.
Porcentaje de alumnos que se emplean después de finalizar sus formaciones.
Número de beneficiarios/ Universo de beneficiarios
Conflictos colectivos solucionados / conflictos colectivos planteados

Fuente: Elaboración Propia

En suma, lo que se pretende con estos indicadores es evaluar a través de las dimensiones, económicas, de eficiencia y de eficacia, como ha sido el desempeño de la organización, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción, mejorar la gestión e informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto.

3. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento, según Kaplan y Norton, (1997), sus principales variables son las capacidades de los empleados, la delegación de poderes y la coherencia de los objetivos.

Esta perspectiva es preponderante para las instituciones de enseñanza superior público, pues será fundamental la apuesta en la capacidad de los empleados, en el conocimiento, y también en los sistemas de información, para que las instituciones pueden acompañar el fenómeno de la globalización, la innovación tecnológica que es sin duda alguna una de las formas de mantener en el mercado continuando a prestar servicios con la calidad cada vez más exigido por los ciudadanos.

Es sabido que las Instituciones de enseñanza superior tendrán que hacer una apuesta fuerte en la capacitación de su cuerpo docente, porque ellos son los principales agente en la formación de los alumnos, que como habíamos referido anteriormente constituyen la preocupación principal de estas instituciones.

También, el autor Niven (2008), refiere que en esta perspectiva está las capacidades de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de la información y los sistemas de información.

4. Perspectiva de Los Procesos Internos

La preceptiva de los procesos internos, define los outputs, de los procesos que permitan cumplir, los objetivos definidos para la perspectiva de los Clientes/Alumnos, que son los fines últimos de la institución.

Según, algunos autores, esta perspectiva servirá de base para attingir todos las demás, porque la actividad interna de la institución está suscrita en esta perspectiva y ellas cuando bien hechas llevan beneficios al exterior de la organización, o sea haciendo con que la organización cumpla con su cometido y crea valor a todos los implicados en este proceso.

3.8- Definición de los Objetivos Estratégicos para cada una de las Perspectivas

La determinación de los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente, será el punto de partida para todas las actividades, durante la elaboración del Balanced Scorecard. Según algunos autores, estos objetivos forman el “corazón” del BSC.

Kaplan y Norton, (2001), dijeron que los objetivo estratégicos deben traducir la estrategia de la organización, y deben permitir el establecimiento de relaciones causa-efecto entre las diferentes perspectivas. Así la calidad de los objetivos estratégicos, influyen de forma evidente la calidad del BSC.

Los mismos autores, defienden que independientemente de la forma de desarrollar los objetivos estratégicos, ellos deben cumplir algunas reglas fundamentales:

- ❖ No representar más de cuatro o cinco objetivo por cada perspectiva
- ❖ Describir los objetivos por medio de frases cortas. La utilización de expresiones verbales son más fáciles de recordar y comunicar.
- ❖ No nombrar los objetivos muy globales
- ❖ Utilizar formulaciones orientadas para las acciones
- ❖ No relevarla capacidad de medir los objetivos, pues existirá siempre una forma de hacerlo.

Niven (2003), también defiende que los objetivos deben: ser traducidos por un verbo; motivar las acciones y proporcionar representaciones numéricas.

Con esto, pasamos a presentar los objetivos estratégicos que pensamos que se encuadran mejor, en las perspectivas del BSC, para la Universidad de Cabo Verde, con base en las premisas de los autores mencionados anteriormente, basando también un poco en nuestra experiencia y observaciones, también llevando en cuenta algunas lecturas sobre Universidades Publicas que hayan aplicado este modelo de Gestión Estratégico.

3.8.1- Perspectiva Del Cliente/Alumno

Tabla 6: Perspectiva Del Cliente/Alumno

Perspectiva Del Cliente/Alumno	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
Aumentar el nivel de Satisfacción de los Estudiantes	Asiduidad de los Alumnos
Aumentar el número de nuevos alumnos	El números de los Nuevos Alumnos registrados a cada año
	El número de nuevos alumnos provenientes de otras instituciones
Disminuir el número del Abandono	Números de los alumnos que hayan desistido o cancelar la matricula
Aumentar las relaciones Pos-Curso, con los Alumnos	Números de Alumnos que mantienen contacto con la institución

Fuente Elaboración Propia

Como fue dicho a lo largo de este trabajo, los estudiantes son los clientes de una institución de enseñanza superior. Ellos son la principal preocupación por el facto de sin ellos no existirá la trasmisión del conocimiento que es la principal actividad de las instituciones de esta naturaleza.

Por lo tanto, ellos son considerados el elemento principal del BSC en la Universidad de cabo verde, Dalí, toda la política de gestión de la institución gira alrededor de ellos.

➤ **Las Acciones Estratégicas:**

- Aumentar la adhesión de los estudiantes por la evaluación continua, vía presencia en las clases;
- Crear medios para que los estudiantes tengan maestros que os acompañan en todo su ruta en la institución;
- Crear un plan de reuniones periódicos con los antiguos estudiantes, a fin de saber sus experiencias, y opiniones sobre el curso que hayan recibido con respecto a sus integraciones profesionales;
- Crear un plan de promoción temporal de los cursos en todos los canales de información.

3.8.2- Perspectiva Financiera

Tabla 7: Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
Aumentar la cobranza de Ingresos	Valor Recibido Proveniente de los estudiantes Matriculados
Crear Nuevas fuentes de Recursos Financieros	Valor Recibido provenientes de nuevas fuentes de Ingresos
Aumentar la financiación de la actividad de investigación	Valor disponibles a los investigadores
Aumentar el valor del presupuesto	Variación positiva del presupuesto

Fuente: Elaboración Propia

La definición de los objetivos estratégicos, para esta perspectiva, viene de la mano con la situación actual de la organización, en que se caracteriza por un cierto crecimiento y ampliación de sus actividades, pero con una clara necesidad de mantenimiento y de una búsqueda incesante por la mejora de calidad.

Por lo tanto, justifica estos objetivos, que por un lado dota la institución de recursos para mantener sus actividades y también de los recursos que le permiten mejorar cualitativamente.

También, se debe tener en cuenta la escasez de recursos financieros que caracteriza la mayoría de los institutos públicos de Cabo Verde influenciado en parte por la situación económica del país y por la situación económica global del mundo, lo que la obliga a buscar nuevas fuentes de financiación propia y rentabilizar al máximo sus ingresos.

➤ **Las Acciones Estratégicas:**

- Crear un plan de desarrollo para prestaciones de posibles servicios, conseguirá nuevas formas de captación de ingresos;
- Crear plan de reinversión para sustituir los materiales e equipamientos, de forma periódica, con el fin de evitar los desgastes de los mismos e inversiones grandes a golpe;
- Apoyar los Profesores, en sus necesidades de formación y reciclaje;
- Controlar periódicamente la estructura de los costes, analizando e eliminando las desviaciones indeseables.

3.8.3- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 8: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva del Aprendizaje y Conocimiento	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
Clases impartidas por expertos en áreas centrales de los cursos , por ejemplo empresarios , antiguos alumnos, profesores de otras instituciones	Número de clases que enseñan los expertos
Aumentar el uso de las nuevas tecnologías en la enseñanza	Cantidad invertida en nuevas tecnologías
Complementar la enseñanza con el apoyo dado a los estudiantes a través de Internet , incluyendo la participación en foros	Número de docentes que se adhieron a la estas nuevas formas de enseñanza
El aumento del nivel de formación de Maestros y Personal	Número de maestros (Masters y Doctorados)

Fuente: Elaboración Propia

La fuerza de cualquier institución, según algunos autores está en la capacidad de sus empleados y Directivos. Con esto, si la entidad pretende ser vista como una referencia en el panorama nacional o mismo internacional, que es uno de los objetivos expresos en su visión, tiene forzosamente que aumentar el nivel de calificación de sus Profesores y funcionarios.

La calificación de los Docentes (Masters y Doctorados), será un factor clave en la afirmación de la entidad. Asimismo, ella debe crear condiciones para que los docentes puedan proseguir sus formaciones.

A nivel de los funcionarios podrá también pasar por la frecuencia de Masters y Doctorados, o también solo participar en cursos de mejora y actualización de conocimientos.

➤ **Las Acciones Estratégicas:**

- Crear un programa de clases impartidas por expertos;
- Crear un plan de renovación e innovación tecnológica;

- Apoyar los maestros en la adhesión de nuevas tecnologías, proporcionando medios necesarios para posibilitar y aumentar su utilización;
- Apoyar también los empleados en sus procesos de formación y reciclaje.

3.8.4- Perspectiva de Los Procesos Internos

Tabla 9: Perspectiva de Los Procesos Internos

Perspectiva De Los Procesos Internos	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
Aumentar el Uso de los sistemas de información Disponibles	Número de Docentes que utilizan las herramientas del Moodle
Mantener si es posible aumentar la excelencia en la docencia	Evaluación de los Estudiantes
Aumento de la Internacionalización	Número de participaciones en eventos internacionales
Aumentar la eficiencia y la eficacia de los procesos y servicios	Número de alumnos atendidos, y numero de procesos resueltos al día

Fuente: Elaboración Propia

En la instituciones de enseñanza superior, deberá existir una preocupación continua con los procesos de enseñanza, por lo que deben ser desarrolladas métodos pedagógicos, utilización de recursos innovadores (medios informáticos, medios audiovisuales, implemento y mejora en los laboratorios, etc...) garantizando así la calidad del ensino.

El desarrollar de los procesos de investigación, que deben ir de mano con el proceso de enseñanza, permitirán incrementar el desarrollo de proyectos de investigación e estrechar las relaciones con las organizaciones y el medio envolvente.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta en esta perspectiva es sin duda el fenómeno globalización, que hace que las instituciones tienen que dar prioridad a sus capacidades para prestar servicios a los grupos cada vez mayores de usuarios en todo el mundo.

➤ **Las Acciones Estratégicas:**

- Aumentar el nivel pedagógico proporcionado a los alumnos;
- Aumentar el nivel de excelencia de los maestros;
- Aumentar el nivel de participación de los maestros en eventos internacionales;
- Crear un programa de formación continua para los empleados.

3.8.5- Las Relaciones Causa Efecto de Los Objetivos Estratégicos

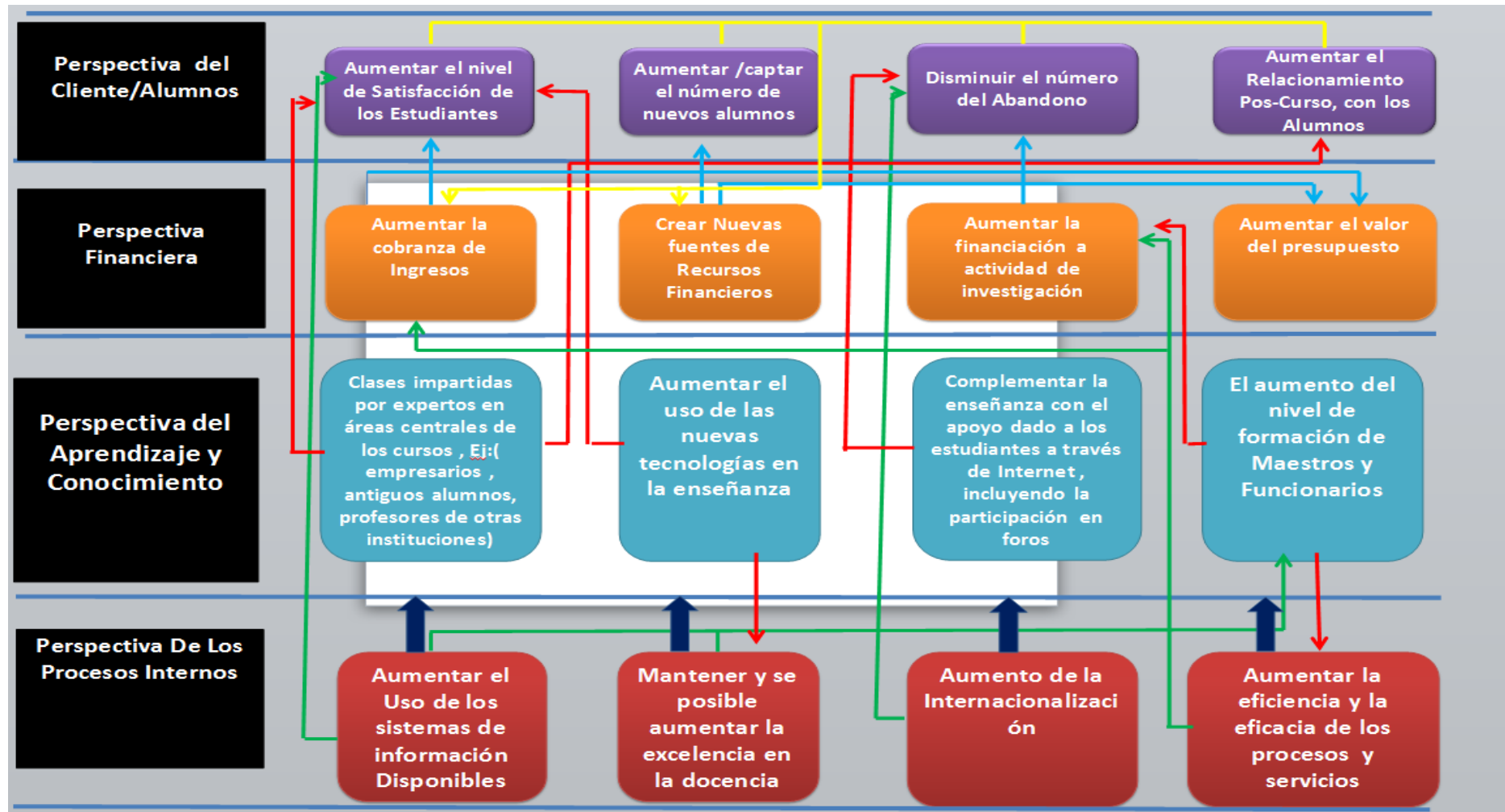
Las Relaciones Causa- Efecto, son muy importantes a la hora de desarrollar un Balanced Scorecard, pues son estas que hacen las uniones entre las diferentes perspectivas y que permiten que se consigan los objetivos planteados.

Para el autor, Niven (2003), las relaciones causa-efecto, esbozan el camino para que la estrategia sea alcanzada. También otros autores defienden que la estrategia es el conjunto de hipótesis sobre las relaciones de causa-efecto.

También, Horvath y Partners, (2003), afirman que, el Balanced Scorecard, obliga a evidenciar las relaciones causa efectos, entre los objetivos e indicadores, puestos en las diferentes perspectivas, porque al hacerlo, está a traducir la estrategia en acciones, las cuales son medidas y comprobadas a través de indicadores. Estos indicadores a su vez, tienen que estar conexo en una cadena de causa efectos.

Como ya fue dicho en este trabajo, el alumno/cliente, es el elemento central del Balanced Scorecard en una institución de enseñanza superior por lo que también lo es para la Universidad pública de cabo Verde. De hecho el alumno/cliente, está en el top de nuestra figura que se sigue, una vez que su satisfacción es el objetivo más relevante para la institución, y las demás perspectivas, en una relación de causa efectos, contribuyen para que la intención primordial de la institución se efectiva.

Tabla 10: Enlace Causa Efecto de las Perspectivas del BSC para la Uni-CV



Fuente: Elaboración Propia

Analizando el mapa, se puede comprobar por ejemplo, las siguientes relaciones de flujo causa-efecto:

Todo empieza en la perspectiva de los procesos internos, visto que en esta perspectiva se desarrollan los procesos que permiten la ejecución de objetivos definidos en la (perspectiva del aprendizaje y conocimiento. Estos objetivos estratégicos se refieren a las diversas actividades internas, que en conjunto contribuyen para el aumento de productividad de toda la organización, reduciendo los fallos en los procesos, y sobretodo hacer una utilización eficiente de los recursos disponibles. Este aumento ayuda a mejorar y consolidar procesos de enseñanza y de investigación que a su vez resultará mayor disponibilidad de recursos financieros (Perspectiva Financiera), que implicará en aumentos de proyectos de investigación y aumentará la satisfacción de los estudiantes (perspectiva del Cliente/Alumnos).

Capítulo IV- Consideraciones Finales

4.1- Conclusiones

Las organizaciones de hoy en día tienen que sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y globalizado. Ante este nuevo reto, deben tener herramientas de gestión fiable, lo que permite la transición a una gestión estratégica orientada de forma permanente a su visión.

El BSC como ya fue mencionado en este estudio, es un conjunto de indicadores que permite a los administradores ver la organización desde diferentes perspectivas al mismo tiempo, lo que desemboca en la capacidad de traducir y poner en práctica la estrategia para alinear los esfuerzos y metas en la búsqueda de la mejora continua, la creación de valor y el crecimiento.

También, esta herramienta permite su conversión en un único instrumento de gestión, reunir varios elementos, aparentemente dispares, de un plan de actividades empresariales, lo que permite:

Orientarse al cliente; reducir el tiempo de respuesta; mejorar la calidad; promover el trabajo en equipo; reducir el tiempo de comercialización de nuevos productos y Gestionar con una visión de largo plazo.

Además, en este estudio nos fue posible verificar que el BSC, puede servir a las organizaciones en los siguientes aspectos:

- ❖ Traducir y clarificar la visión y la estrategia
- ❖ Comunicación y conexión de los objetivos e indicadores estratégicos
- ❖ La planificación y el establecimiento de objetivos y la alineación de las iniciativas estratégicas y
- ❖ Aumentar el feedback y el aprendizaje estratégico

El Balanced Scorecard centra su análisis en cuatro perspectivas: financiera, Clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, en este estudio nos fue posible demostrar que el número de estas perspectivas puede variar, dependiendo de las particularidades del sector sobre el que se realiza el estudio, de la naturaleza jurídica y de la estratégica de la organización.

En nuestro caso, debido a naturaleza pública de la Universidad de Cabo Verde, su principal objetivo, es satisfacer los intereses de sus Alumnos, considerados aquí

como sus clientes, tuvimos que cambiar la configuración de las perspectivas, dando mayor atención a la perspectiva de Clientes/Alumnos.

El desarrollo del BSC para la Universidad de Cabo Verde, permitió crear una nueva herramienta que puede servir para cambiar la cultura organizacional. Al diseñar esta herramienta, fue posible introducir conceptos fundamentales para la gestión como son los siguientes:

- ❖ Los Alumnos, la sociedad, las empresas y el Estado, son los principales beneficiarios de la labor Universitaria. Por lo tanto, ellos son sus clientes, de ahí la preocupación en definir toda su política de gestión en función de sus anhelos con el fin de satisfacerlos.
- ❖ Será fundamental para la sostenibilidad de la Universidad la interacción y cooperación con entidades públicas y privadas que promueven proyectos de investigación y extensión, con el objetivo de obtener nuevas fuentes de ingresos.
- ❖ La mejora de los procesos internos y la formación de recursos humanos serán crucial para la mejora en la calidad de los servicios ofrecidos y consecuentemente en el cumplimiento de la misión.

La estructura de la Universidad de Cabo Verde surgió de la fusión de varias instituciones públicas, y por ello se hace todavía más necesaria la creación de una cultura organizacional con el fin de consolidar los procesos y la forma de trabajar entre las distintas unidades dentro de ella.

Esto significa que la entidad en su totalidad debe involucrarse en la planificación estratégica: comprometiendo todos sus niveles, recursos, potencialidades y habilidades, para lograr el efecto sinérgico de integración de todos estos aspectos.

Con la herramienta presentada aquí, este proceso de estandarización se hace más fácil, ya que cada miembro de la institución sabrá claramente lo que se espera de él y lo que es la contribución que puede aportar a la institución.

Finalmente se considera este estudio como una pequeña contribución a la Universidad Pública de Cabo Verde, para el desarrollo y asimilación de una idea de gestión estratégica, basada en el Modelo de Gestión Balanced Scorecard.

4.2- Limitaciones del Estudio

Una de las limitaciones del presente estudio, es el hecho de que no se ha podido efectuar un estudio empírico, con aplicación de un cuestionario a todos los implicados en la entidad que nos sirvió para diseñar el modelo.

Sería interesante poder conocer la cultura organizacional de los responsables de la institución, porque la implantación de este modelo, implica el compromiso de toda la organización, so pena de no lograr los objetivos.

También, sería interesante aplicar un cuestionario a los empleados, proveedores, empresas del entorno en que la entidad está insertada, a fin de poder elegir los mejores indicadores estratégicos, con objeto de atender sus aspiraciones.

4.3- Recomendaciones para estudios futuros

Las limitaciones presentadas en el punto anterior, constituyen sugerencias para futuras investigaciones.

El modelo fue creado para una institución en particular y por lo tanto no es aplicable a otras instituciones, siendo preciso realizar ajustes necesarios y, sobre todo, analizar otras variables, dependiendo de las particularidades de la entidad que se pretende estudiar o sobre la cual aplicar el modelo.

Bibliografía

Águila, S. B. (1998). **La aplicación del cuadro de mando integral a una empresa industrial**, Finanzas y Contabilidad, España.

Álvarez, A. M., & García Suárez, J. (1999). **Condiciones para el desarrollo de una buena gestión empresarial: implicaciones para el diseño de un sistema de información**. VI Congreso Internacional de Costos. Minho.

Betancourt, A. F. (1999). **Qué es el Balanced Scorecard**. Seminario Nacional de Balanced Scorecard. Puerto La Cruz.

Caldeira, J. (2010). **Implementação do Balanced Scorecard no Estado**. Lisboa: Editora Almedina.

Caudeli, J. A., & Ripoll Feliu, V. (2000). **El Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para el control de gestión**. Partida Doble.

Escobar, B.; González, J.M. (2004): **“Impacto de la Implantación de un Sistema ERP sobre la Gestión de Tesorería” (versión en español)**. The International Journal of Digital Accounting Research, 4, 7, pp.31-55.

Fernández, A. (2002). **Claves para la implementación del cuadro de mando integral**. Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad.

Giollo, P. R. (2002). **Modelo de Avaliação de Desempenho Fundamentado no Balanced Scorecard - Um Estudo de Caso da URI - Campus Erechim**. (Dissertação de Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Goldratt, E. M., & Fox, R. (1996). **La Carrera**. North River Press.

GOMEZ SAAVEDRA, E. 1991. **“El control total de la calidad”**. Ed. Legis, Bogotá

Headley, J. (1998). **Aspectos prácticos de la implementación del cuadro de mando Integral**. Finanzas y Contabilidad.

HORVÁTH & PARTNERS. 2.003. **“Dominar el Cuadro de Mando Integral”** Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Kaplan, R. S., & Norton, D. (1997). **Cuadro de Mando Integral - The Balanced Scorecard**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, SA.

Kaplan, R. S., & Norton, D. (2001). **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral - Para implantar y gestionar su estrategia**. Barcelona: Gestión 2000, SA.

Kiyan, F. M. (2001). **Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho, como Suporte Estratégico**. São Paulo.

Lorino, Philippe. (1.993). **"El control de gestión estratégico"**. Marcombo, Barcelona

Markovith, J. (1998). **A Universidade Impossível**. Futura.

Neely, A., John, M., Ken, P., Huw, R., Mike, G., Mike, B., & Mike, K. (2000). **Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach**. International Journal of Operations & Production Management, págs. 1119- 1145.

Niven, P. R. (2008). **Balanced Scorecard: Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies**. John Wiley and Sons Ltd; Edición: 2 Rev ed. (4 de abril de 2008).

Norreklit, H. (2000). **The balance on de balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions**. Management Accounting Research.

O'HARA, P.D. 1.992. **"El plan empresarial integral"**. Ed. Deusto, Bilbao.

Partners. (2003). **Dominar el cuadro de mando integral: manual práctico basado en más de 100 experiencias/ Horváth & Partners**. Barcelona: Gestión 2000.

Ramos, C. M., & Gonçalves, D. (Janeiro de 2002). **Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica**. Jornal de Contabilidade, págs. 4-8.

Ramos, M. M. (2003). **Medición y gestión del rendimiento: ventajas de los sistemas de indicadores integrados**, Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad.

REDDIN, B., RYAN, D. 1993. **"Manual de Dirección por Objetivos"**. Ed. Deusto, Bilbao.

Shapiro, C., & Varian, H. (2000). **El dominio de la información**. España: Antoni Bosch.

Sierra, G.J.; Escobar, B. (1999): **"Deficiencias y Alternativas para la Contabilidad Financiera en España"**. Revista Española de Financiación y Contabilidad,

Silva, F. d., & Gonçalves, C. A. (2011). **O Processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público**. Revista de Administração da UFSM. Brazilian Journal of Management.

Suárez, J. L., & Arias Alvarez, A. (2000). **Reflexiones acerca del diseño y puesta en práctica de un sistema de información para la gestión**. Actualidad Financiera.

Valda, J. C. (26/05/2016 de mayo de 2016). **Grandes Pymes**. Obtenido de <http://trujillosoft.blogspot.com/2009/09/balanced-scorecard-cuadro-de-mando.html>, en 26-06-2016

William, C. A. (11 de marzo de 2003). <http://www.gestiopolis.com/>. Recuperado el 03 de Junio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/> , 05-05, 2016

Yakhou, V. P. (2005). **Scorecard for academic administration performance on the**. Managerial Auditing Journal, págs. 138-144.