

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS

Zahira Moreno Freites

Docente de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado – Decanato de Administración y Contaduría
Doctora en Administración y Gestión de Empresas –
Universidad de Valladolid – España. - Msc en
Educación Superior mención Docencia - Universitaria-
Msc en Gerencia mención Empresarial. Adscrita al
Programa de Promoción al Investigador (PPI) Nivel I
E-Mail: zahiramoreno@ucla.edu.ve

Andrés Eduardo Caballero

Docente de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado – Decanato de Agronomía - Ingeniero Industrial UNY - Maestría en Gerencia de Empresarial UCLA - Doctor en Gerencia UNY - Post Doctorado en Gerencia UNY
E-Mail: Andrescaballero@ucla.edu.ve

Eunice Bastidas

Docente de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado – Decanato de Administración y Contaduría
Doctora en Contabilidad - Universidad de Valencia – España. - Especialista y Magíster en Costos
E-Mail: Eunicebastidas@ucla.edu.ve

El presente artículo, pretende avanzar en la demostración de que los instrumentos de gestión como la Planificación Estratégica (PE) y el Cuadro de Mando Integral (CMI) son las herramientas idóneas que permiten mejorar la calidad del servicio a través de las dependencias operativas, académicas y administrativas, de las instituciones universitarias de carácter público. La PE formula la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización, información esencial para desarrollar un modelo de dirección y gestión como el CMI. Éste último permite medir, comunicar y hacer operativo el plan estratégico en torno a cuatro (4) perspectiva, léase: Sociedad, Financiera, Procesos Internos y Desarrollo y Aprendizaje Organizacional, a través de la identificación de los stakeholders que mayormente influyen en el alcance de sus metas y objetivos. En este trabajo se presenta un caso empírico en el Departamento de Gerencia y Estudios Generales del Programa de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). En conclusión el trabajo demuestra el despliegue de la estrategia planteada por la UCLA, a través del diseño CMI a una unidad académica, y de qué forma centra a sus docentes en elementos claves para alcanzar tales propósitos, e impulsar los verdaderos cambios que la universidad requiere para dar respuestas a su entorno.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Gestión de los Servicios, Gestión Universitaria.

Recibido: 20 - 07 - 2010

Aceptado: 27 - 09 - 2010

Summary

This article aims to advance a demonstration that management tools such as Strategic Planning (SP) and the Balanced Scorecard (BSC) are the right tools that improve the quality of service across business units, academic and administrative institutions of a public university. The PE makes the vision, mission, objectives and strategies of the organization, which is essential to develop a model of leadership and management as the CMI. The latter allows you to measure, communicate and operationalize the strategic plan based on four (4) perspective, read: Company, Financial, Internal Processes and Organisational Learning and Development, through the identification of stakeholders that mostly influence the extent of goals and objectives. This paper presents an empirical case in the Department of Management and General Studies Agroindustrial Engineering Program, University Lisandro Alvarado (UCLA). In conclusion, the study shows the deployment of the strategy set by UCLA, through the CMI to design an academic unit, and how their teachers focuses on key elements in achieving those goals, and boost the real changes that the university requires to respond to their environment.

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Management Services, University Management.

STRATEGIC PLANNING AND THE SCORECARD: MANAGEMENT TOOLS FOR IMPROVING THE PERFORMANCE OF UNIVERSITY SERVICES

Zahira Moreno Freites

Teaching Centrocidental Lisandro Alvarado University -
Dean of Administration and Accounts
Doctor of Business Administration and Management -
University of Valladolid - Spain. - Msc mention Teaching
Higher Education - University Msc in Management-
Business reference. Attached to the Research
Promotion Program (PPI) Level I
E-Mail: zahiramoreno@ucla.edu.ve

Andrés Eduardo Caballero

Teaching Centrocidental Lisandro Alvarado University -
Dean of Agriculture - Industrial Engineer UNY - Master
of Business Management UCLA - Doctor in
Management UNY - UNY Post Doctoral in Management
E-Mail: Andrescaballero@ucla.edu.ve

Eunice Bastidas

Teaching Centrocidental Lisandro Alvarado University -
Dean of Administration and Accounts
Ph.D. in Accounting - University of Valencia - Spain. -
Specialist and Master of Costs
E-Mail: Eunicebastidas@ucla.edu.ve

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente artículo tiene como objetivo realizar una propuesta para gestionar los servicios prestados por el Departamento de Gerencia y Estudios Generales del Programa de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), mediante la formulación de un Plan Estratégico y su implantación mediante un Cuadro de Mando Integral; y así intentar abarcar desde el diseño de la estrategia hasta la selección de indicadores, pasando por la definición de objetivos, con la finalidad, no sólo de mejorar la calidad del servicio, sino de poder medirla.

Estas herramientas gerenciales ya han sido implementadas en instituciones universitarias (Caseres y Gonzales, 2005; Alamo y Garcia 2003; Alamo, 2007; Amat y Soldevilla 2000, Jimeno 2001; Rezzónico y Miropolsky 2005; Martínez 2007). Los esfuerzos realizados por las universidades nacionales e internacionales en los últimos años, han sido muy importantes, ya que han creado una preocupación constante por la mejora de la calidad universitaria.

Ahora bien, para que la universidad alcance su propósito, se requiere que los distintos órganos que la integran colaboren, en el ámbito de sus respectivas competencias. Desde este punto de vista, se considera a los departamentos, como estructura básica de la universidad, pieza esencial para formular un plan de mejora de la calidad y lograr su implantación a través de un Cuadro de Mando Integral.

Es así, que el presente artículo se estructura de la siguiente manera: primero, las bases teóricas que soportan el estudio y segundo, la descripción del proceso de diseño del CMI en el Departamento de Gerencia y Estudios Generales del Programa de Ingeniería Agroindustrial de la UCLA. Una vez diagnosticada la situación y perspectivas del Departamento, se diseña el mapa estratégico e indicador que podrían utilizarse para gestionar el plan de mejora. Finalmente se presentan las conclusiones.

2. APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

A pesar de la importancia que tiene la planificación estratégica para las universidades, se presentan dificultades a la hora de aplicarla, debido fundamentalmente a que sus stakeholders internos como por ej, docentes, trabajadores, y directivos, limitan su implantación argumentando desconocimiento y falta de formación en el manejo de la herramienta (Álamo, 2007; Moreno, 2007). Otra de las razones que limitan la puesta en marcha de los planes estratégicos y su despliegue a los niveles operativos, es que no siempre está claramente definidos sus objetivos y metas, lo cual da lugar a ambigüedades e inseguridad con respecto al seguimiento y evaluación de los planes.

Cuando en una institución educativa se decide establecer un plan estratégico se debe formular en primera instancia la finalidad de dicho plan, para evitar suscitar confrontaciones motivadas por la desinformación, la cual a su vez puede generar especulaciones.

La planificación estratégica debe considerarse como una vía ordenada y planeada para conducir por el buen camino a la institución universitaria. En éste ámbito, Keller (1983) citado por Álamo y García (2003), señala que la toma de decisiones de estrategias académicas de una facultad, escuela o universidad, significa que sus líderes son actores más activos que pasivos, que la planificación es continua y su enfoque es tanto externa como interna.

Se podría decir que debe cumplir con una triple función: de diagnóstico, para detectar los aciertos y desaciertos de su praxis, con el propósito de diseñar la capacitación o los correctivos necesarios para coadyuvar en la erradicación de sus deficiencias; de reflexión, a fin de que se internalice qué es lo que está realizando en el quehacer educativo y cómo se está haciendo, todo ello en función de las percepciones del entorno y de la comunidad en general; y por último, se

podría decir que tiene una función de crecimiento o maduración, ya que como resultado del proceso de planificación, se torna capaz de autoevaluar permanentemente su desempeño y llega a una metacomprensión de lo que no se sabe y lo que se necesita comprender.

Resulta indiscutible el papel preponderante que le corresponde a la planificación estratégica en las instituciones universitarias, con visión prospectiva hacia los nuevos tiempos dado que su desarrollo debe ir armónico y con equidistantes niveles de calidad y excelencia académica que demanda la sociedad.

No obstante, hacer el plan no es suficiente para garantizar el éxito a largo plazo en la universidad. Debe ir acompañado de un instrumento que permita sistematizar desde los niveles operativos, los objetivos y metas definidos desde la planificación estratégica (Moreno 2008). Por esta razón, este trabajo propone la aplicación del CMI a partir del diseño realizado a una unidad académica, como herramienta de gestión que centra los elementos relevantes y desplegados desde la visión y misión de la universidad, en relación al contexto que le rodea, de su función social y del propio ámbito organizativo interno.

3. CMI EN LAS UNIVERSIDADES VENEZOLANAS

Las iniciativas que han tenido ciertas universidades venezolanas con la aplicación del Cuadro de Mando Integral evidencia que es posible utilizar enfoques estratégicos en la educación superior en el país o por lo menos se manifiesta una disposición al respecto.

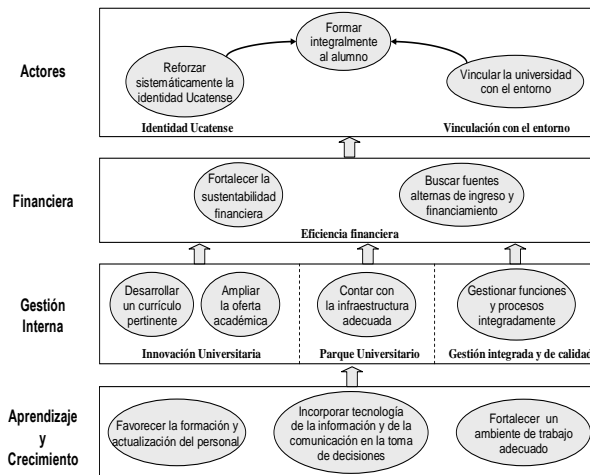
Como se puede apreciar en los mapas estratégicos diseñados en la Universidad Católica del Táchira (UCAT), Universidad Central de Venezuela (UCV) y Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), refleja los elementos del modelo de Kaplan y Norton que son aplicables directamente y otros que se transforman de acuerdo a la universidad y al entorno donde se desarrolla. En los Gráficos n° 1, n° 2 y n° 3 se

presentan los mapas estratégicos de las universidades que se mencionaron anteriormente.

Sin embargo, la mayoría de las instituciones universitarias venezolanas predomina un sistema de información de gestión limitado al proceso presupuestario, a un sistema de planificación estratégica desarticulado con la gestión operativa y a unos indicadores de gestión que maneja la institución para cumplir con exigencias de los organismos reguladores (OPSU – ONAPRE).

En este sentido, el cuadro de Mando Integral podría ser una herramienta de gestión que contribuya en gran medida a suplir una parte importante de estas carencias, en cuanto a información de gestión se refiere (Boned y Bagur, 2007, Rezzónico y Miropolsky 2005, Valle 2003, Jimeno 2001) que les permita a las universidades ejercer de forma óptima la autonomía económica y financiera que les confiere la ley.

**GRÁFICO N° 01.
MAPA ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL TÁCHIRA (UCAT)**

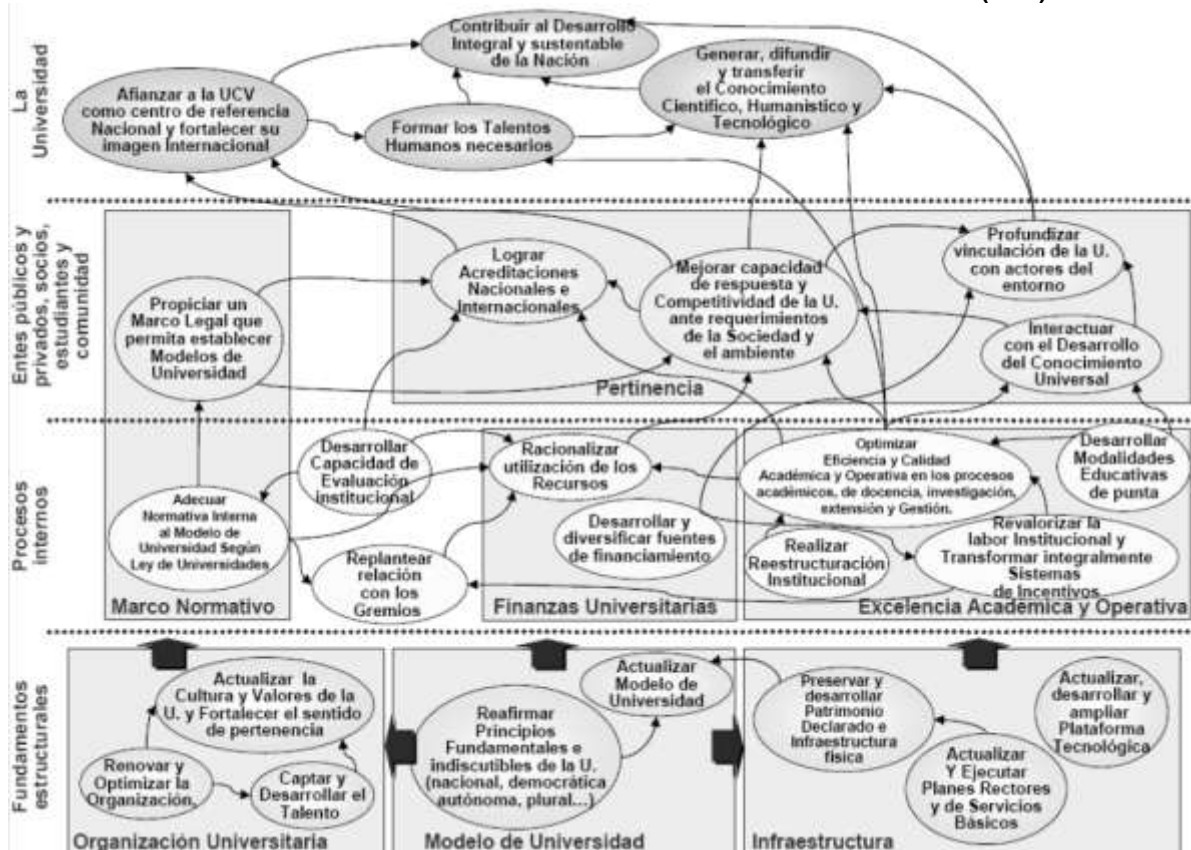


Fuente: Universidad Católica del Táchira

Por otro lado, no basta con determinar los criterios para hacer una correcta evaluación del desempeño, sino que también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, estrategias e indicadores. Esto permite hacer análisis cualitativos en función de los objetivos globales y, luego de haberlos realizado, verificar cada uno de los procesos (medulares y de apoyo) y hacer posible el análisis de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por la universidad en

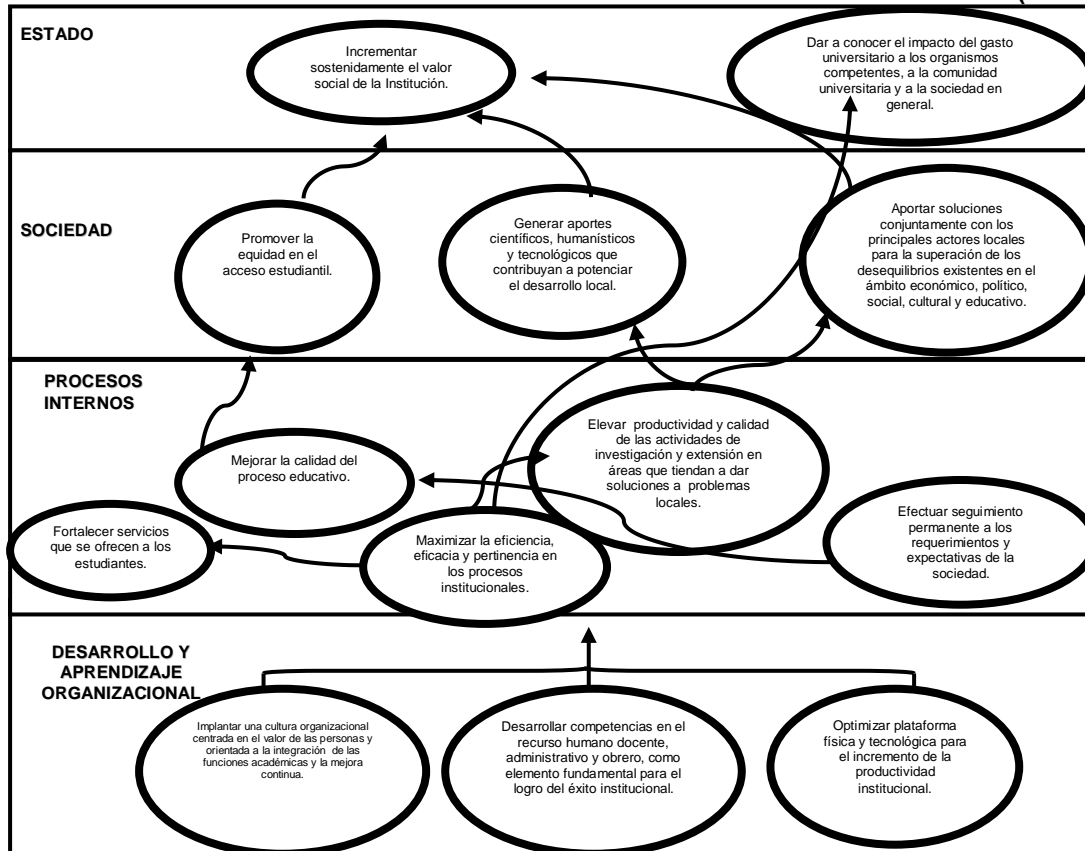
general. Es en este contexto que surge la utilización de sistemas de indicadores como herramienta que permite la presentación de la información, favoreciendo la identificación de aspectos críticos o relevantes para la toma de decisiones y un adecuado seguimiento de la gestión universitaria global. (Jimeno 2001; Rezzónico y Miropolsky 2005; Martínez 2007)

GRÁFICO Nº 02.
MAPA ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA (UCV)



Fuente: Universidad Central de Venezuela (2007)

GRÁFICO Nº 03.
MAPA ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO (UCLA)



Fuente: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2006 - 2011)

Un sistema de indicadores para las Universidades no solamente ayudaría a seguir los resultados financieros, sino además monitorear de manera simultánea, los progresos obtenidos en otras múltiples áreas estratégicas, fomentando las capacidades institucionales y adquiriendo la praxis y los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro. En otras palabras, el CMI no se propone reemplazar las mediciones actuales, sino complementarlas e

incorporarles valor de tal modo que reflejen acabadamente la complejidad del sistema universitario, vinculando los elementos decisivos de los procesos a las estrategias de desarrollo de la institución. Según Jimeno (2001) uno de los retos que deben asumir las universidades es el uso de la información contable integral basada en indicadores estandarizados, conectados con la estrategia y resumidos en un CMI, ya que los indicadores son una herramienta adecuada para

la evaluación pública y suscita gran interés como información complementaria a la económica – financiera debido a que facilita la medición del nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.

4. METODOLOGÍA.

La metodología seleccionada para alcanzar los objetivos trazados en este estudio, es la investigación cualitativa a través de un estudio de casos. La aplicación demostrada en la investigación empírica, comprende el Programa de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA); y la unidad donde se efectuó el estudio fue el Departamento de Gerencia y Estudios Generales. Ella cuenta con 17 docentes adscritos, de los cuales participaron activamente 13 profesores, tanto en los talleres del diagnóstico como del diseño del CMI. También se realizaron entrevistas en profundidad con el Jefe de Departamento, la Directora de Planificación, el Decano de la Facultad, y el Director de Programa Agroindustrial. El estudio fue realizado entre el último trimestre 2009 y primer trimestre 2010.

El diseño comprende, el análisis de las siguientes variables:

- El contexto institucional, que se refiere al marco legal y normativo que rige a la UCLA y al Departamento de Gerencia y Estudios Generales.
- La planificación estratégica expresada en su Misión, Visión y Objetivos enmarcadas en los lineamientos institucionales y los stakeholders que afectan la gestión del Departamento.
- Las Acciones e Indicadores, definidos en el modelo propuesto y representados en el Mapa Estratégico que se diseñó para la unidad académica seleccionada.

5. APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) AL DEPARTAMENTO DE GERENCIA Y ESTUDIOS GENERALES DEL

PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL DEL DECANATO DE AGRONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO (UCLA).

El Departamento en estudio, dentro de su ámbito de competencias de acuerdo al reglamento vigente, tiene la facultad de promover todas aquellas actuaciones tendientes a mejorar el servicio que presta y elevar el grado de satisfacción de sus usuarios con la mayor eficacia y eficiencia, por lo tanto, el departamento debe emplear todas aquellas herramientas de gestión que le permitan alcanzar dicho propósito.

Al Departamento de Gerencia y Estudios Generales, le son de aplicación las normativas de rango nacional y de rango autonómico, de la UCLA. Ahora, el artículo 69 de la Ley de Universidades actualmente vigente, reza lo siguiente: “El Departamento es el conjunto de Cátedras que se integran en la unidad de una disciplina. Cada departamento coordinara el funcionamiento de las diversas cátedras que lo integren y así poder prestar sus servicios”.

Los Departamentos son los órganos básicos encargados de coordinar y desarrollar las enseñanzas adscritas a su área o áreas de conocimiento, promover la investigación, la extensión e impulsar las iniciativas del profesorado.

El artículo 82 del Reglamento General (2003) de La Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, señala: “Los Departamentos están integrados por el Jefe del Departamento y el personal académico adscrito al mismo, quienes constituirán los Consejos Departamentales”. Así mismo, el artículo 83 de dicho reglamento, sostiene: Son atribuciones de los Consejos Departamentales:

- a. Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo del Departamento, así como el del Programa, la Facultad y la Universidad.

- b. Implementar las políticas académicas del Departamento.
- c. Evaluar y mejorar la calidad del proceso educativo inherente a las disciplinas adscritas al Departamento.
- d. Analizar y proponer los cambios curriculares necesarios en cada una de las asignaturas.
- e. Considerar los asuntos administrativos referentes a las actividades del Departamento.
- f. Las demás que le señalen la Ley los Reglamentos.

Este marco legal es traducido por el Departamento de Gerencia y Estudios Generales en las siguientes funciones:

- a. Organizar y desarrollar la docencia de acuerdo con las exigencias de los distintos planes de estudios, que incluyan disciplinas propias del mismo, y con las directrices generales dictadas por los órganos competentes.
- b. Organizar y desarrollar la investigación relativa al área de conocimiento que lo integra.
- c. Promover la realización de trabajos de carácter científico o técnico, y el desarrollo de cursos de especialización a nivel de postgrado.
- d. Impulsar la renovación científica y pedagógica de sus miembros.
- e. Fomentar las relaciones y colaboraciones académicas y científicas con otros Departamentos de la UCLA y cualquier otra universidad nacional o extranjera.
- f. Intervenir en la elaboración de los planes de estudio correspondientes a los Centros en que imparte sus enseñanzas.
- g. Contribuir con su aporte académico al progreso de cambio social y económico de la sociedad.
- h. Cualesquiera otras funciones que le atribuyan los estatutos de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Es así, que teniendo en cuenta lo planteado, a continuación se describen los elementos que integran el CMI que se propone para el Departamento.

Diagnóstico del Departamento

Toda propuesta de plan de mejora debe partir de un diagnóstico previo del propio Departamento, en el que pueda observarse la situación de partida y las interrelaciones de la organización. En éste se deben contemplar los siguientes aspectos: visión, misión, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y objetivos estratégicos. A continuación se presenta la metodología empleada para establecer cada uno de esos aspectos.

Visión y Misión

Para definir la visión y misión, se convocó una reunión a todo el personal docente (17 profesores) del departamento. Luego se aplicó la técnica de la tormenta de ideas, para que el personal diera respuestas a las interrogantes que deben de responder la visión y misión institucional de la UCLA. Siendo las de la visión: ¿Quiénes son o deberían ser los usuarios del departamento?, ¿cómo deseamos ser vistos por ellos?. Mientras que la de la misión: ¿Quiénes somos?, ¿cuál es el objetivo?, ¿qué tipo de bien o servicio se va a proporcionar?, ¿cómo se va hacer para proporcionarlo?, ¿qué valores rigen el comportamiento del personal del departamento? y ¿cuál es la labor dentro del contexto social?. Una vez finalizada la aplicación de la técnica, se llegó al consenso que la visión y misión del departamento es la siguiente:

Visión:

Ser reconocido por la formación integral de los estudiantes del Programa Agroindustrial, así como por ejecutar actividades dirigidas a contribuir con el mejoramiento del sector productivo de la agroindustria y de la sociedad en general.

Misión:

Ente adscrito al Decanato de Agronomía de la UCLA, orientado a participar activamente en la formación integral de los estudiantes del Programa de

Agroindustrial y en el desarrollo de la sociedad en general, mediante las funciones de docencia, investigación y extensión, para así contribuir de una forma honesta, responsable, coherente y solidaria al egreso de profesionales altamente competitivos y a dar respuestas pertinentes a problemáticas de tipo gerencial y social que afectan al sector agroindustrial y a la comunidad en general.

Así mismo, para precisar los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) del departamento, se realizó nuevamente una tormenta de ideas con el personal docente adscrito al departamento, acordando al respecto lo siguiente:

Fortalezas:

1. Docentes ordinarios capacitados en su área, con estudios de cuarto y quinto nivel.
2. Buenas relaciones Interpersonales
3. Presencia docente a lo largo de toda la carrera
4. Proactividad para la solución de problemas
5. Buena imagen a nivel de Decanato
6. Departamento que cuenta con docentes formados en el área de pedagogía
7. Buena gestión Administrativa
8. Alta motivación al logro
9. Compromiso con los objetivos del departamento
10. Fondo del Departamento
11. Docente con experiencia como profesores en el área de pre, postgrado y proyectos de investigación y extensión
12. Docentes contratados capacitados en su área.
13. Relaciones Interdepartamentales
14. Liderazgo efectivo
15. Armonía laboral y cooperación
16. Red UCLA (red telefónica)
17. Internet (web de la UCLA)
18. Concursos aprobados para el Departamento

Debilidades:

1. Infraestructura inadecuada

2. Desconocimiento del reglamento y normativas de la institución
3. Apatía hacia el desarrollo de Proyectos de Investigación y Extensión
4. Estrategias didácticas limitadas
5. Escasa formación socio humanística para contribuir en la formación integral del estudiante
6. Cantidad y estado de los recursos para el proceso de enseñanza y aprendizaje

Oportunidades:

1. Emprendimiento en la búsqueda de recursos para la capacitación del recurso humano
2. Relaciones con el sector socio productivo
3. Servicio comunitario
4. Proyectos LOCTI
5. Concursos aprobados
6. Nueva sede
7. Relaciones Inter-departamentales
8. Reglamento y normativas de la institución disponible en la web.

Amenazas:

1. Crecimiento de la matrícula y poca disponibilidad de aulas y recursos para atenderlos
2. Separación geográfica de los programas
3. Pocos docentes para atender el crecimiento de la matrícula estudiantil
4. Presupuesto bajo del departamento
5. Poca inducción por parte del ente competente para conocer el reglamento y normativas de la institución
6. Poca inducción por parte de CDHT y DEU para el desarrollo de proyectos

En función de los factores internos y externos, se establecieron los objetivos estratégicos de la unidad; los cuales son:

1. Desarrollar competencias en el personal docente del departamento, como elemento fundamental

- para el logro del éxito en las actividades de docencia, investigación y extensión.
2. Mejorar la plataforma física y tecnológica para el incremento de la productividad académica del departamento
 3. Aportar de una forma oportuna, soluciones a problemas del entorno, mediante las actividades de investigación, extensión y servicios comunitarios
 4. Obtener financiamiento externo, mediante la oferta de proyectos que respondan a las necesidades sentidas de las empresas privadas (LOCTI).
 5. Ofertar diplomado enmarcado en las áreas cognoscitivas del departamento, que conduzca a la formación especializada y actualizada

vinculada a las necesidades del sector agroindustrial.

Para alcanzar los objetivos estratégicos, se diseñaron estrategias mediante una matriz FODA, esta técnica permitió la confrontación de los factores internos con los factores externos. Las estrategias formuladas por objetivos se presentan en la tabla N° 01.

Ahora bien, las estrategias son los cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para alcanzar los objetivos estratégicos, por lo tanto, si se logran éstos, se estará cumpliendo con el propósito de departamento, es decir, con su respectiva misión.

**TABLA N° 01
ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS.**

| ESTRATEGIA | OBJETIVOS |
|---|--|
| 1. Desarrollar competencias en el personal docente del departamento, como elemento fundamental para el logro del éxito en las actividades de docencia, investigación y extensión. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de formación para cada docente del departamento, con base a las necesidades específicas detectadas en las áreas de docencia, investigación y extensión. 2. Solicitar Charlas y talleres al CDHT y DEU, sobre la metodología de elaboración de proyectos, para estimular a los profesores a que se incorporen a la actividad investigativa y extensionista 3. Solicitar ante la respectiva instancia o instituciones de educación superior de la localidad, capacitación para el personal docente del Dpto, para así aplicar y fortalecer estrategias didácticas. 4. Charlas y talleres informativos y formativos sobre el reglamento y normativas vigentes de la UCLA 5. Fomentar en el personal docente el uso de la web de la UCLA |
| 2. Mejorar la plataforma física y tecnológica para el incremento de la productividad académica del departamento | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar ante la instancia correspondiente de la UCLA, la pronta incorporación del nuevo personal docente, por el crecimiento de la población estudiantil. 2. Gestionar oportunamente los recursos y cantidades necesarias, para el proceso de enseñanza y aprendizaje. 3. Gestionar ante la respectiva instancia de la UCLA y las empresas privadas (mediante los proyectos LOCTI), los recursos necesarios (físicos y tecnológicos) para así incrementar la productividad del departamento. |
| 3. Aportar de una forma oportuna, soluciones a problemas del entorno, mediante las actividades de investigación, | 1. Identificar las necesidades de las instituciones y comunidades del entorno, mediante una comisión de |

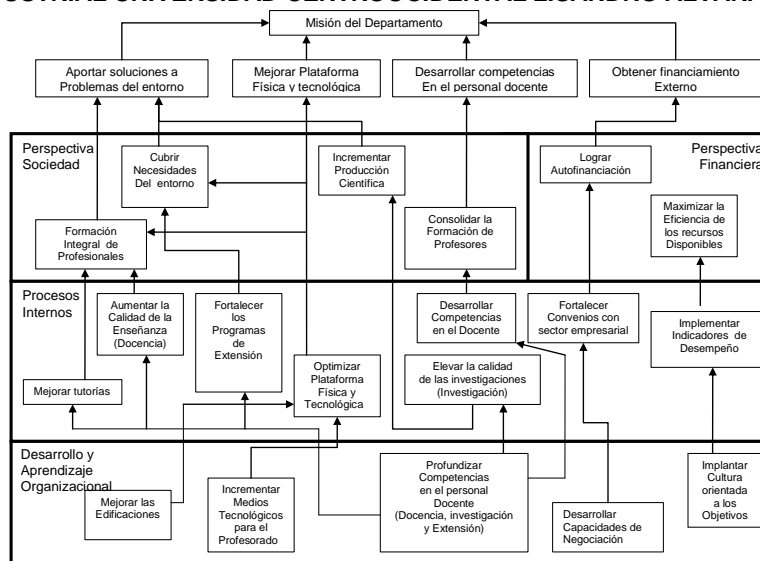
| | |
|---|---|
| extensión y servicios comunitarios. | <p>diagnostico</p> <p>2. Conformación de equipos multidisciplinarios para desarrollar y promocionar proyectos pertinentes, que integren la investigación, extensión, docencia y servicios comunitario, y así dar respuestas a las necesidades sentidas de la sociedad.</p> |
| 4. Obtener financiamiento externo, mediante la oferta de proyectos que respondan a las necesidades sentidas de las empresas privadas (LOCTI). | <p>1. Identificar las necesidades de las instituciones y comunidades del entorno, mediante una comisión de diagnostico</p> <p>2. Conformación de equipos multidisciplinarios para desarrollar y promocionar proyectos pertinentes, que permitan el financiamiento externo</p> |

Mapa Estratégico del CMI del Departamento

Una vez realizado el diagnóstico, y para cada una de las perspectivas del CMI, hay que establecer unos objetivos para cada una de ellas. Teniendo en cuenta tanto la normativa como la situación de partida de este Departamento, se presentan en el Gráfico n° 4 el mapa estratégico, como esquema visual de la

operacionalización de la misión y los objetivos estratégicos del departamento. En la parte superior del mapa figura la perspectiva del cliente-usuario, por la importancia máxima que, como se ha visto, tiene en este contexto. Junto a ella se sitúa la financiera por cuanto la universidad, como ente público, debe rendir cuentas a la sociedad de haber hecho un uso eficiente de los recursos puestos a su disposición.

GRÁFICO Nº 04.
CMI DEPARTAMENTO DE GERENCIA Y ESTUDIOS GENERALES DEL PROGRAMA DE INGENIERÍA
AGROINDUSTRIAL UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO (UCLA)



Por lo tanto, a continuación se muestran los indicadores especificados en el mapa anterior. potenciales para cada uno de los objetivos estratégicos

**TABLA N° 04
PERSPECTIVA SOCIEDAD.**

| OBJETIVOS | INDICADORES |
|---------------------------------------|---|
| Formación Integral de Profesionales | <ul style="list-style-type: none"> • % de mejoras que incrementen la calidad del proceso educativo del departamento (medir mejoras planificadas vs. ejecutadas) • % de satisfacción de los estudiantes con el proceso educativo impartido por el departamento de acuerdo a sus expectativas. |
| Cubrir las necesidades del entorno | <ul style="list-style-type: none"> • No. de cursos impartidos por el departamento (diplomados) • No. de contrataciones realizadas por el departamento con el sector empresarial o comunidad (proyectos de extensión, servicio comunitario, Investigación y desarrollo) • Medir nivel de satisfacción del entorno (encuestas) |
| Incrementar la Producción Científica | <ul style="list-style-type: none"> • No. de artículos publicados en revistas científicas/ No. profesores del departamento • Premios / gratificaciones de investigación |
| Consolidar la Formación de profesores | <ul style="list-style-type: none"> • Medir el % de competencias consolidadas en el profesorado del departamento • Encuesta de opinión |

**TABLA N° 05
PERSPECTIVA FINANCIERA.**

| OBJETIVOS | INDICADORES |
|---|--|
| Lograr autofinanciación | <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por proyectos LOCTI |
| Maximizar la eficiencia de los recursos disponibles | <ul style="list-style-type: none"> • Medir la productividad del empleo de los recursos para la consecución de los objetivos: Tareas realizadas / cantidad de recursos empleados |

**TABLA N° 06
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.**

| OBJETIVOS | INDICADORES |
|-------------------------------------|--|
| Mejorar régimen de Tutorías | <ul style="list-style-type: none"> • Medir el grado de satisfacción de los pasantes que tienen como tutor a profesores del departamento (encuesta) • No. de profesores que tutorizan prácticas en empresas. • No. de profesores que ofrecen tutorías a través de internet |
| Aumentar la calidad de la enseñanza | <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de opinión (estudiantes) • No. de asignaturas cuyos material didáctico esta en disponible en internet • No. de horas perdidas imputable al personal docente. • % de cumplimiento de los programas. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> No. de profesores que emplean nuevas tecnologías/ No. total de profesores |
| Fortalecer los Programas de Extensión | <ul style="list-style-type: none"> % de Incrementos en Proyectos de Extensión % de aportes científicos, humanístico y tecnológico por el departamento en pro del desarrollo local |
| Optimizar plataforma física y tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> % de mejoras realizada a las edificaciones acorde con las funciones del departamento. % de mejoras realizada a la plataforma tecnológica acorde con las funciones básicas del departamento. |
| Desarrollar Competencias en el docente | <ul style="list-style-type: none"> % de competencias en proceso de consolidación en los docentes del departamento |
| Elevar la calidad de las investigaciones | <ul style="list-style-type: none"> % Incremento de Subvenciones a congresos % Incremento de artículos publicados |
| Fortalecer Convenios con el sector empresarial | <ul style="list-style-type: none"> % de Aumento No. de contactos directos con empresas No. de contratos firmados (empresas-departamento) por proyectos LOCTI |
| Implantar Indicadores Desempeño | <ul style="list-style-type: none"> Medir el grado de compromiso del personal docente con los objetivos del departamento. (encuesta) |

**TABLA N° 07
PERSPECTIVA DESARROLLO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

| OBJETIVOS | INDICADORES |
|---|--|
| Mejorar las edificaciones | <ul style="list-style-type: none"> No. de oficinas aptas (para cada profesor) Cantidad de aulas o espacios aptos, para el proceso enseñanza-aprendizaje. |
| Incrementar medios tecnológicos para el profesorado | <ul style="list-style-type: none"> No. de computadores / No. de profesores No. de programas informáticos disponibles Cantidad de base de datos disponible por la web Cantidad de Profesores de acuerdo a la tasa: profesor/ alumnos matriculados en asignaturas del departamento |
| Profundizar competencias en el personal docente | <ul style="list-style-type: none"> No. de horas de formación del profesorado del departamento, en metodología de la investigación, innovación docente, extensión, servicio comunitario Encuesta de opinión (medir competencias adquiridas) |
| Desarrollar Capacidades de Negociación | <ul style="list-style-type: none"> No. de acuerdos entre los docentes del departamento con empresas, No. de Proyectos de Extensión del departamento para mitigar los problemas del entorno (proyectos de extensión y/o servicio comunitario), para atender necesidades de la sociedad |
| Implantar cultura orientada a los objetivos | <ul style="list-style-type: none"> No. de horas formativas e informativas al personal docente del departamento, sobre los valores, normas, reglamento y objetivos de la UCLA. |

4. CONSIDERACIONES FINALES

Los nuevos retos que enfrentan las universidades públicas, demanda la implementación de los enfoques de gestión con mayor amplitud y mejor coherencia que permitan iluminar el camino a seguir por estas instituciones universitarias. Una herramienta por excelencia lo representa la Planificación Estratégica, principalmente porque permite definir su visión, misión y lineamientos que luego se traducen de manera específica a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) en objetivos concretos y claros que pueden monitorearse para evaluar el alcance y logro de dichas metas.

La finalidad de la propuesta diseñada para una unidad académica, representa un camino viable para mejorar la calidad de la prestación de los servicios académicos como Docencia, Investigación y Extensión del Departamento de Gerencia y Estudios Generales del Programa de Ingeniería Agroindustrial de la UCLA. Además, es una demostración de que los stakeholders internos como los docentes, son claves fundamentales para conseguir alcanzar los propósitos comunes de una forma integrada y coherente, al tiempo que se transforman en agentes activos para impulsar a la universidad a dar los cambios que le impone su entorno.

Las bondades y beneficios expuestos de estas dos herramientas gerenciales, las convierte en enfoques sistemáticos especialmente útil para un ente público, tradicionalmente caracterizado por la dificultad de definir y gestionar con claridad sus objetivos y estrategias.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alamo, Vera. Y García, Falcón. (2003). **Técnicas y Metodología de la Planificación Estratégica en el Contexto Universitario**. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria. España. [Página Web en línea] http://www.ucm.es/info/DAP/pr2/4_29_dc/4_29_2.htm. [Consulta: 2003, Agosto 23].
- Álamo, Vera. (2007) **Organización del Proceso de Planificación Estratégica en el Contexto Público: un Estudio de las Universidades Españolas**. Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro. España.
- Amat, Oriol. Y Soldevilla, Pilar. (2000). **El Cuadro de Mando Integral y la Gestión Universitaria: El Caso de la Universidad Pompeu Fabra**. España.
- Boned, José Y Bagur Lloren (2007) **Sistemas de Información de Gestión en el sector público: El Cuadro de Mando Integral en las Universidades públicas Españolas**. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión. Vol V, nº 9
- Cáceres, José. Y González, Ma.José. (2005). **Hacia una Gestión Estratégica de los Departamentos Universitarios: Propuesta de un Cuadro de Mando Integral**. Auditoría y Gestión de los Fondos Públicos, nº 35.
- Dávila, Antonio. (1999). "Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral", Revista de antiguos alumnos del IESE, septiembre.
- Davis, Fred. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica**. Pearson Educación
- Francés, Antonio. (2001). **Estrategia para la empresa de América Latina**. Ediciones IESA
- Jimeno, Francisco (2001) **Gestión del Conocimiento y Sistemas de Información en Organizaciones públicas: Un estudio de caso**. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Valladolid.
- Kaplan, R. Y Norton, D. (1997) **Cuadro de Mando Integral**. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Martinez, Rosalinda (2007) **Estudio y Diseño de un Sistema de Información Gerencial Universitario Integrado**. Tesis Doctoral Universidad Valladolid

convenio Universidad Centrocidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto

Moreno, Zahira Y Bastidas Eunice (2007) El Cuadro de Mando Integral en la gestión de las organizaciones del sector público. Caso Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado. Revista Compendium.

(2008) Propuesta y validación de un sistema integrado de gestión universitaria y evaluación por resultados. Tesis Doctoral. Univeridad de Valladolid.

(2007) Presupuesto por Proyectos: Un Desafío para la Administración pública venezolana. Revista Gerencia y Gestión.

(2008) Propuesta y validación de un sistema integrado de gestión universitaria y evaluación por resultados. Tesis Doctoral. Univeridad de Valladolid

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, No.2635. Septiembre 15 de 1999.

LEY DE UNIVERSIDADES. (1970). Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela, 1429. Septiembre 8, 1970.

Rezzónico, Ricardo. Y Miropolsky. Ariel (2005). **Uso del Cuadro de Mando Integral en la Evaluación de las Instituciones de Educación Superior.** Universidad tecnológica nacional Córdoba. Argentina. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.posgrados.frc.utn.edu.ar/congreso/trabajos/15.doc> [Consulta: 2007, Julio 08].

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO" (2003). Reglamento General de la UCLA. Barquisimeto

Valle, Mauricio. (2003). **Modelo de Gestión Universitaria Basado en Indicadores por Dimensiones Relevantes.** Universidad Católica de Valparaíso. Revista Iberoamericana de Educación