

Año 27 No. 97
Enero-Marzo, 2022



Año 27 No. 97

Enero-Marzo, 2022

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

COMO CITAR Carvajal Zambrano, G. V., Chávez López, A. C., Velásquez Vera, M. L., y Nogueira Rivera, D. (2022). Cuadro de Mando Integral: una mirada desde su evolución. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 244-256. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.17>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 27 No. 97 2022, 244-256
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Cuadro de Mando Integral: una mirada desde su evolución

Carvajal Zambrano, Gema Viviana*
Chávez López, Anabel Carolina**
Velásquez Vera, Marie Lía***
Nogueira Rivera, Dianelys****

Resumen

El presente artículo tiene por objetivo describir la evolución de la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) desde la perspectiva teórica, destacando los elementos que se han mantenido y los que se han incorporado a lo largo de su trayectoria. Se emplea el método analítico-exploratorio y técnicas como revisión bibliográfica de las publicaciones de los autores originales, así como la literatura producida por académicos y expertos de negocios que han hallado formas innovadoras de implementación de esta herramienta empresarial. Los cambios ocurridos en el CMI hallados en la bibliografía fueron clasificadores de acuerdo a su contenido, los cuales dan cuenta de modificaciones para: abordar temáticas específicas; crear subsecciones en una perspectiva y adaptar el CMI para su aplicación en organizaciones públicas. Se concluye que la vigencia actual de esta herramienta de control de gestión obedece a su flexibilidad para ajustarse a cualquier organización.

Palabras clave: Cuadro de mando integral; técnica; cambios.

Recibido: 2.7.2021

Aceptado: 11.10.2021

* Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) Extensión Bahía de Caráquez. Investigadora - acreditada agregada por la SENESCYT (reg-inv-16-01656). Doctorante de la Universidad de Matanzas (Cuba). Líder de proyectos de vinculación con la sociedad y Líder de proyectos de investigación. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8451-9683>. Mail: vivicarvajalzambrano@gmail.com – gema.carvajal@uleam.edu.ec.

** Licenciada en Marketing Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Bahía de Caráquez, Manabí (Ecuador). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5955-8808>, E-mail: chavezanabel213@gmail.com.

*** Docente de la Carrera Administración Pública de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Doctorante en Administración de la Universidad Nacional de Rosario - Argentina.

**** PhD Technical Sciences, Magister en Gestión de la Producción, Ingeniera Industrial, Profesora Titular de la Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Empresariales. Coordinadora del programa de doctorado de ingeniería industrial (Cuba). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0198-852X>, Email: nelydaylinyuly@gmail.com - dianelys.nogueira@umccu

Balanced Scorecard: a look from its evolution

Abstract

The objective of this article is to describe the evolution of the Balanced Scorecard (BSC) tool from a theoretical perspective, highlighting the elements that have been maintained and those that have been incorporated throughout its trajectory. The analytical-exploratory method and techniques are used as a bibliographic review of the original authors' publications, as well as the literature produced by academics and business experts who have found innovative ways to implement this business tool. The changes that occurred in the BSC found in the bibliography were classified according to their content, which account for modifications to: address specific topics; create subsections in a perspective and adapt the BSC for application in public organizations. It is concluded that the current validity of this management control tool is due to its flexibility to adjust to any organization.

Keywords: Balanced scorecard; technique; changes.

1. Introducción

El Cuadro de Mando Integral (CMI) surge en la década de los noventa creado por Robert Kaplan y David Norton, fue el resultado del estudio realizado en 200 empresas denominado "La Medición de los Resultados en la Empresa del Futuro" patrocinado por KPMG en el año 1990. Dicho estudio buscaba responder a los cuestionamientos generados por las dificultades que las organizaciones estaban teniendo para generar valor, cuando sólo se centraban en las valoraciones financieras, sin darle mayor importancia a aspectos no financieros (Bedoya, 2020). El estudio mostró la importancia de mantener el equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo entre las medidas tanto financieras como no financieras.

Desde ese entonces, su evolución

ha sido vertiginosa. La introducción por Kaplan y Norton del concepto de los mapas estratégicos en su libro "The Strategy Focused Organization" fue una auténtica revolución dentro del mundo empresarial, ya que los mapas estratégicos permiten traducir la visión y la estrategia de una compañía en objetivos medibles y fácilmente comunicables, interconectados por relaciones causa-efecto, que explican la estrategia de la compañía y como ésta va a crear valor. Pasando así la metodología, de ser una herramienta de control de gestión, a una herramienta muy potente de implantación estratégica en las organizaciones (Kennerley citado por Casero, Rodríguez y Macías, 2002).

A lo largo de la trayectoria de más de 40 años el CMI aún está vigente. Por un lado, dado su carácter integrado la herramienta es capaz de captar

la complejidad de nuestros tiempos logrando mantener elementos básicos de su enfoque como la articulación de la visión con la estrategia basada en objetivos medibles. Han ocurrido también cambios en el transcurso del tiempo para incorporar nuevos énfasis o desarrollo de indicadores y perspectivas a partir de temáticas específicas.

El conocimiento sobre los elementos vigentes y cambios que ha experimentado el CMI es escaso y poco accesible al público latinoamericano, debido a que se encuentra en su mayoría en idioma inglés y sujeto a una suscripción o pago para el acceso a las publicaciones especializadas más sobre el tema.

De modo que, es necesario contribuir al avance del conocimiento sobre los cambios evolutivos de esta importante herramienta de evaluación de la competitividad en las organizaciones. En consecuencia, este trabajo tiene como objetivo describir la evolución de la herramienta del Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva teórica, destacando los elementos que se han mantenido y los que se han incorporado a lo largo de su trayectoria.

La metodología utilizada consistió en la revisión de la bibliografía original publicada por los autores creadores del CMI; así como la literatura producida por académicos y expertos de negocios que han hallado formas flexibles e innovadoras de implementación de esta herramienta empresarial. Una vez detectados los cambios ocurridos en el CMI, estos se categorizaron de acuerdo a su contenido dando origen a

la clasificación expuesta en la sección tercera de este trabajo, mientras que los fundamentos de la metodología de gestión se exponen a continuación:

2. Fundamentos del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, es una técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. De una forma más sintética se define como la “Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor” (Martínez y Milla, 2012; Fernández, 2003; Niven, 2003).

Esta herramienta de gestión debe ser estructurada para transmitir el conocimiento de arriba hacia abajo facilitando el conocimiento útil para la toma de decisiones por parte de todas las personas de la organización, y de abajo hacia arriba para conocer el cumplimiento de la estrategia (Bisbe y Barrubés, 2014; Fernández, 2003).

Se debe tener presente la misión, visión, estrategias de la organización. El enfoque que aportan Kaplan y Norton (1997) ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento. En el Diagrama 1 se muestran las perspectivas que se utilizan en este método de gestión.

Diagrama 1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (1997).

Las perspectivas corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda organización. [...] enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos (Martínez y Milla, 2004). La metodología distingue dos grandes tipos de perspectivas, externas e internas:

En las perspectivas externas se engloban los resultados de la actuación de la organización. Los ejemplos más habituales son la perspectiva financiera y la perspectiva de los clientes. Por el contrario, en las perspectivas internas se enmarcan los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación. Tradicionalmente, la metodología del CMI propone dos perspectivas internas:

procesos y capacidades estratégicas

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se define al *Balanced Scorecard* como una herramienta de gestión que permite transformar estrategias en acción a través del mapa estratégico que combina un conjunto de objetivos desplegados por las perspectivas definidas y articulados al rumbo estratégico por el método SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely*), muy útil para establecer las metas. El CMI ha sido aplicado en infinidad de empresas, lucrativas o no, por las bondades que brinda al lograr cambios, crecimiento y una estrategia compartida, de ahí su efectividad para la toma de decisiones en cualquier entorno empresarial.

También tiene como objetivo superar la tendencia monetaria en la dirección para la obtención de resultados en las organizaciones. Nos referimos a las prácticas prevalecientes que priorizan en sus estrategias la función financiera. El énfasis financiero de los sistemas de gestión que se ponen en práctica en las organizaciones administración de los negocios es revisado por Kaplan y Norton (1997) quienes plantean dos razones para esta realidad.

En primer lugar, los ejecutivos tienden a realizar su carrera profesional dentro de una sola función y resulta lógico que esa función domine sus prioridades. Por ejemplo, en las compañías petrolera el enfoque que predomina tiende a ser el técnico y los costos de las refinerías en detrimento del marketing; mientras que las empresas de bienes de consumo tienden a estar dominadas por un enfoque de ventas y marketing, relegando la tecnología y la innovación. Las empresas basadas en la tecnología, la innovación es lo principal relegando a la producción (Kaplan y Norton, 1997: 25).

En segundo lugar, entran en juego factores del entorno económico y social. según Kaplan y Norton (1997: 15) los acontecimientos pasados marcaron una era en la cual los indicadores financieros fueron críticos y fundamentales para el éxito de las empresas. Era la época de la tercera revolución industrial, las empresas operaban en mercados cautivos obteniendo ventajas comparativas a través de las economías de escala. Las organizaciones en ese entonces se caracterizaron por ser empresas multiproceso, jerárquicas y dirigidas por asalariados contratados a largo plazo (Johnson y Kaplan citado por Chacón, Bustos y Rojas, 2006: 1099).

Ahora bien, estamos frente a la cuarta revolución industrial que se caracteriza por el desarrollo, no de una sino, de varias tecnologías digitales, físicas y biológicas: inteligencia artificial, inteligencia aumentada, la robótica, la impresión 3D, el cloud computing, el big data, el internet de las cosas o la nanotecnología (Escudero, 2018; Montecinos, 2021). Gracias al encuentro de estas tecnologías, se generan redes ciberfísicas que entran en funcionamiento en espacios laborales, recreativos, financieros, con capacidad de toma de decisiones autónomas y autorregulación sin necesidad de la intervención humana. Estas redes están posibilitando la creación de proyectos innovadores como las llamadas ciudades inteligentes, las fábricas 4.0, las economías verdes, entre otros (Flores et al, 2021).

Ante estas realidades las herramientas de gestión deben estar en constante evolución para trabajar en escenarios de complejidad. El CMI es además de una herramienta de control de gestión constituye una forma de implementación estratégica integral para las organizaciones porque permite a los líderes comunicar fácilmente la estrategia, cambiar los comportamientos organizativos clave, alinear a las personas con los fines estratégicos de la compañía, anticipar problemas, asignar estratégicamente los recursos, agilizar la toma de decisiones y en definitiva, permite optimizar la gestión estratégica de la empresa (Kennerley, 2002; Casero et al, 2010).

En el caso del CMI ha sido una herramienta cuya aplicación ampliamente difundida tanto en medios educativos como empresariales. El CMI ha ganado mucha popularidad y su uso se ha incrementado en desde su primera

emisión en 1992, su éxito como sistema estratégico completo ha conseguido que su aplicación se haya extendido a todas las actividades económicas e incluso sociales (Jadeed, 2016).

3. Cambios evolutivos en la trayectoria del Cuadro de Mando Integral

En este apartado se describen los cambios evolutivos en la técnica del CMI hallados en la bibliografía revisada, las modificaciones se han realizado para: abordar temáticas específicas; crear subsecciones en una perspectiva y ajustes para la implementación del CMI en organizaciones públicas.

3.1. Abordaje de temáticas específicas: cambio climático

Ante los nocivos impactos ambientales resultantes de la producción de gases de efecto invernadero se han generado en el ámbito internacional medidas normativas para regular su emisión a la atmosfera. El Acuerdo de París, un documento firmado el 15 de diciembre de 2015 por 55 países tiene como objetivo central: reforzar

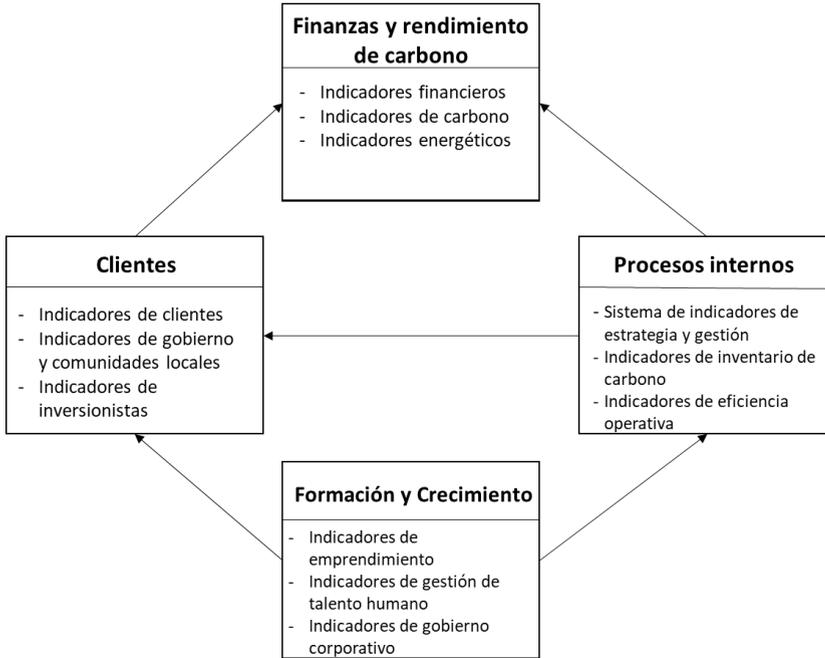
la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático manteniendo el aumento de la temperatura mundial en este siglo muy por debajo de los 2 grados centígrados por encima de los niveles preindustriales, y proseguir los esfuerzos para limitar aún más el aumento de la temperatura a 1,5 grados centígrados (UNCC, s/f). El acuerdo que incorpora actualmente a 155 países asume como compromiso establecer un marco tecnológico nuevo para el fomento de la capacidad de países y organizaciones empresariales para implementar el acuerdo.

La propuesta de Jae Kyu, Hyoung-Tae y Su-Yol (2019) consiste en un modelo de evaluación de la competitividad corporativa¹ del cambio climático adoptando el enfoque de CMI que crearía condiciones para la puesta en práctica del Acuerdo de París. El estudio profundiza en las perspectivas del CMI basándose en el concepto de cambio climático y en las respuestas de las organizaciones a este fenómeno. En este sentido, las perspectivas del CMI incluyen indicadores del cambio climático que se consideran en cada una de las perspectivas como se muestra en el Diagrama 2.

1 Se entiende la capacidad de reflejar la dinámica natural de la empresa al diseñar, producir y comercializar productos que sean superiores tanto en calidad como en precio a los que ofrecen los competidores (Jae Kyu, Hyoung-Tae y Su-Yol, 2019)

Diagrama 2

Cuadro de Mando Integral para la competitividad empresarial del cambio climático



Fuente: Jae Kyu, Hyoung-Tae y Su-Yol (2019) (traducción propia).

La perspectiva de formación y crecimiento enfatiza la capacidad colectiva de la organización para manejar las otras tres perspectivas. Aquí se presentan activos organizacionales intangibles relacionadas con las respuestas de las empresas al cambio climático, comprende: indicadores de emprendimiento (Proactividad empresarial frente al cambio climático), indicadores de gestión de talento humano (Educación y formación impartidas a los empleados para la gestión del cambio

climático, personal a cargo exclusivo de los problemas del cambio climático, personal de investigación y desarrollo dedicado a los problemas del cambio climático) e indicadores de gobierno corporativo (Comité encargado prácticas de gestión relacionadas con el cambio climático, Cooperación a nivel operativo para las prácticas corporativas de gestión relacionadas con el cambio climático, diversidad de miembros en los comités) (Jae Kyu, Hyoung-Tae y Su-Yol, 2019).

En la perspectiva de

procesos internos, algunos indicadores importantes son las prácticas de innovación en la gestión para procesos y operaciones internos resilientes, así como el establecimiento y la mejora continua de sistemas de inventario de carbono que permitan a una empresa gestionar eficazmente las emisiones de gases de efecto invernadero.

Los indicadores y sub-indicadores son: estrategia y gestión (Establecimiento de sistema estrategias y gestión para abordar los problemas del cambio climático, evaluación sistemática de los problemas del cambio climático, optimización de las prácticas corporativas en respuesta al cambio climático, Proyectos e iniciativas para mitigar el cambio climático, Proyectos de mecanismos limpios, Certificaciones relativas al cambio climático; Indicadores de inventario de carbono (Niveles de inventario del sistema, enfoque del inventario, Vinculación del inventario de carbono y medidas de reducción, Sumidero de carbono adoptado en el sistema de inventario); Indicadores de eficiencia operativa (Relación de reducción de residuos, cantidad de residuos, porcentaje de reciclaje, porcentaje de incremento en el reciclaje, consumo de agua, relación de reutilización del agua) (Jae Kyu, Hyoung-Tae y Su-Yol, 2019).

La perspectiva de los clientes tiene un impacto significativo en el logro de altos desempeños financieros. En el marco de la competitividad empresarial del cambio climático se amplía el enfoque de clientes al incluir otros interesados

externos que incluyen; gobiernos, inversionistas, comunidades locales y organizaciones no gubernamentales. Las expectativas de los interesados son cada vez más altas para que las empresas asuman acciones más proactivas para atenuar el impacto del cambio climático demandando también transparencia en la información para monitorear las mejoras en torno al cambio climático (Jae Kyu, Hyoung-Tae y Su-Yol, 2019). De modo que los indicadores y subindicadores de la perspectiva de clientes en ámbito del cambio climático son: Clientes (Satisfacción del Cliente y cuota de mercado); Gobierno y comunidad local (Acuerdos voluntarios, asociación con el gobierno para políticas de reducción de emanaciones de carbono, Divulgación de información sobre carbono; Filantropía empresarial frente a problemas sobre el cambio climático); Inversionistas (Divulgación de metas de reducción, Divulgación del desempeño sobre el carbono, Inversiones en medidas de cambio climático²) (Jae Kyu, Hyoung-Tae y Su-Yol, 2019)

Finalmente, el desempeño financiero se incluye doce subindicadores que responden a tres indicadores o categorías. Los indicadores financieros (tasa de crecimiento de ventas, tasa de crecimiento de utilidades, tasa de crecimiento de activos, retorno sobre ventas netas, tasa de aumento del precio de las acciones), los indicadores de carbono (emisiones de gases de efecto invernadero, eficiencia de carbono, tasa de reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, aumento de la

2 Inversiones en tecnología de conservación de energía y reducción de gases de efecto invernadero.

eficiencia de carbono), los indicadores energéticos (consumo de energía, eficiencia energética e incremento de la eficiencia energética) (Jae Kyu, Hyoung-Tae y Su-Yol, 2019).

En esencia este modelo para la implementación del CMI con un enfoque de competitividad basado en el cambio climático, representa una referencia para la evaluación de empresas internacionales en esta temática justo en momentos cuando científicos afirman que “el mundo todavía no está en el camino para cumplir el Acuerdo de París, aunque su aplicación pudiera salvar diez millones de vidas” (EFEVerde, 2021).

De tal modo que las aplicaciones del CMI para responder a temáticas específicas, representan respuestas gerenciales de las organizaciones que deben ser difundidas y adoptadas por las grandes empresas para avanzar hacia la solución de problemas mundiales como el cambio climático.

3.2. Creación de subsecciones en una perspectiva

En este caso nos referiremos a la creación de subsecciones en una perspectiva del CMI que según Marr (2021) es una estrategia asumida por sus creadores para desarrollar y afinar una de sus perspectivas. Se trata de la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento que con el paso del tiempo, algunas compañías deciden renombrarla como perspectiva humana para enfocarse únicamente en la satisfacción del personal o perspectiva de innovación para enfocarse en futuros desarrollos de productivos (Marr, 2021).

Estos cambios de nombres y enfoques parciales de esta perspectiva llamaron la atención de los creadores del CMI por cuanto se corre el riesgo de

pérdida de otros importantes inductores de desempeño. Según Marr (2021) para resolver este problema y las críticas de los detractores del CMI, Kaplan y Norton han articulado lo que ellos consideran como principales componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Se trata de la descomposición de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en tres subsecciones denominadas: Capital humano, capital informacional y capital organizacional; los cuales a su vez poseen indicadores específicos. Marr (2021) los describe de la siguiente manera:

- Subsección Capital Humano: Habilidades de los empleados, talentos y conocimientos.
- Subsección Capital Informacional: Bases de datos, sistemas de información e infraestructura tecnológica.
- Subsección Capital Organizacional: Cultura, liderazgo, coherencia de objetivos, trabajo en equipo y conocimiento administrativo.

Estos cambios apuntan a dar mayor especificidad a esta perspectiva evitando la dispersión en torno a esta importante dimensión organizacional que se enfoca en la innovación y aprendizaje a largo plazo.

3.3. Ajustes para la implementación del Cuadro de Mando Integral en organizaciones públicas

La implementación de estrategias administrativas en el sector público u organizaciones no gubernamentales es de vieja data. Desde la década de los noventa bajo el influjo de la Nueva Gerencia Pública (NGP) adquiere mayor influencia y popularidad la aplicación

de técnicas empresariales propias del sector privado para evaluar la gestión de las organizaciones públicas (Beltrán, 1996; Brignall y Modell, 2000; Bastidas y Moreno, 2007).

La necesidad de adoptar las últimas innovaciones empresariales a partir de las recomendaciones de la NGP como parte de la reforma del Estado que se enfoca en introducir cambios en las organizaciones para que puedan responder a las demandas de la economía de mercado. La aplicación del CMI en este contexto ha tenido un avance, el CMI fue originalmente desarrollado para organizaciones con fines de lucro, pero luego las organizaciones sin fines de lucro y las agencias gubernamentales hicieron adaptaciones al modelo para su uso.

Mientras algunas organizaciones aplican estrictamente las cuatro perspectivas del CMI, existen otras organizaciones que adaptan los nombres y el orden de las perspectivas en función de la visión de su negocio. Según Marr (2021) son las prioridades de la organización las que determinan si se dan nuevos nombres a las perspectivas, se reestructuran los indicadores, si se crean nuevas perspectivas en sustitución de otras o si se eliminan perspectivas.

En la presente sección se muestra el caso de una organización pública³ que aplicó el CMI en el marco de un proceso de reforma administrativa llevando a cabo distintas adaptaciones que hacen evolucionar la técnica del CMI y validar su flexibilidad antes los cambios en los fines de las organizaciones. Bastidas y Moreno (2007) exponen el caso de una

universidad pública venezolana que a partir de la adopción de la planificación corporativa y la implementación de una reforma administrativa, adopta el enfoque de CMI para llevar adelante estos procesos con la realización de cambios evolutivos al mismo.

Una vez que la universidad acoge el CMI como modelo de gestión estratégico adoptó los siguientes pasos: Declaración de la visión, misión, objetivos institucionales y la directriz estratégica de la organización, adaptación de las perspectivas del cuadro de mando. Se resaltarán aspectos clave de esta experiencia para dar cuenta de cambios evolutivos en el proceso de implementación del CMI en una organización pública.

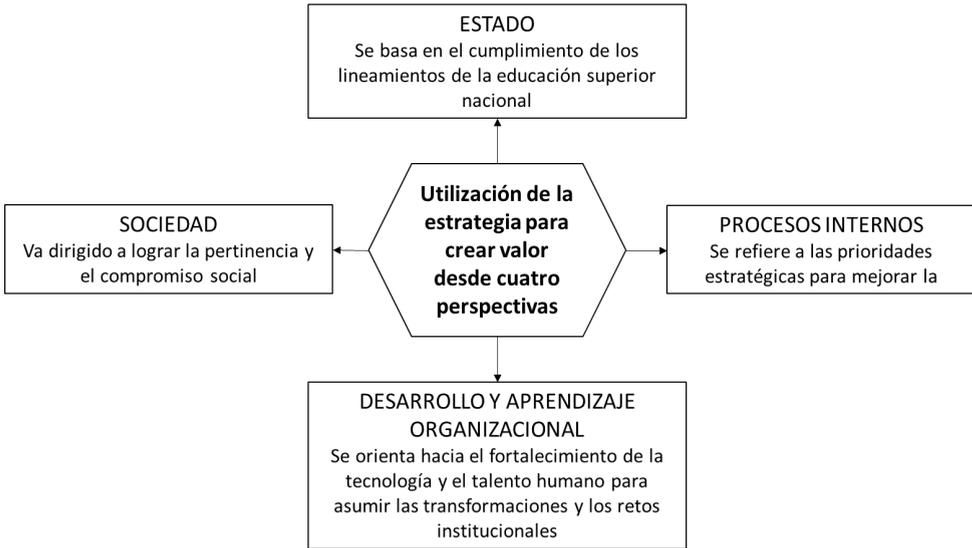
La visión universitaria fue definida como “Ser una Institución con calidad académica y pertinencia social, reconocida por su aporte al desarrollo local y nacional fundamentada en una cultura institucional orientada hacia el progreso y la eficiencia” (Bastidas y Moreno, 2007:13). La visión junto a la misión, objetivos institucionales y la directriz estratégica representaron el punto de partida del CMI y la novedad en su aplicación a la institución pública puesto que la incertidumbre ha sido una característica constante en este sector público (Bastidas y Moreno, 2007:13).

Un cambio adoptado por la universidad estudiada, clave para esta sección del trabajo, fue la adaptación de las perspectivas del CMI al contexto universitario como se muestran en el Diagrama 3.

3 Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado es una universidad privada ubicada en el estado de Lara en Venezuela fundada en 1962 (Programa de intercambio universitario, 2021)

Diagrama 3

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado



Fuente: Bastidas y Moreno (2007)

En éste se muestra que bajo el enfoque de los actores interesados (stakeholders), cambian los sujetos de influencia en el modelo estratégico de gestión de la universidad. El Estado emite políticas y estrategias que deben seguir las instituciones públicas universitarias previstas en planes de desarrollo nacional; la sociedad refleja la diversidad y amplitud de actores que influyen en su gestión tales como: sociedad civil, empresas, organizaciones gubernamentales, asociaciones, gremios de profesionales, sindicatos, organizaciones estudiantiles, entre otros) (Bastidas y Moreno, 2007).

Los procesos internos desde la perspectiva universitaria tienen similitud

a los procesos del sector privado. En este caso la calidad se convierte en un aspecto clave de esta perspectiva, considerando al estudiante como un actor interesado en los procesos medulares en búsqueda de la calidad. La perspectiva de aprendizaje y desarrollo se destaca el valor que tiene para el sector público su talento humano para llevar a cabo su misión institucional, la base informática, el desarrollo de la planta física y el capital organizacional (Bastidas y Moreno, 2007).

Las posibilidades de desarrollo de la filosofía organizativa estratégica en conjunto con perspectivas mostradas adaptadas a los actores influyentes en estas organizaciones

revelan que existen oportunidades de ajustes para la adopción del CMI en universidades públicas. En este sentido, las organizaciones universitarias se encuentran en un momento que según Ganga, Quiroz y Fossati (2017) “se fomenta la búsqueda de una identidad universitaria que refleje las expectativas de sus diversos grupos de interés (...) a su vez están desafiadas perennemente por su contexto y les resulta imperativo buscar fórmulas innovadoras para que sean administradas debidamente.”

4. Conclusiones

El CMI se elaboró con los aportes de la literatura académica que define la técnica y teorizan sobre los resultados de prácticas acumuladas a lo largo de 30 años. A pesar de ello el CMI ha mantenido su vigencia como una técnica de gestión tanto para el sector privado, su nicho de origen, como para el sector público. Ello se debe mayormente a la concepción flexible con la cual fue creado y las actualizaciones que han ocurrido producidas tanto por sus autores originales como por un sector académico altamente articulado con prácticas de consultoría.

No obstante, es menester resaltar que se requieren mayores estudios de monitoreo sobre realidades organizacionales cada vez más cambiantes y con mayores restricciones de interacción entre las personas que hacen vida en una organización. La dimensión ecológica y pública expuesta en apartados anteriores muestran otras aristas del contexto al cual las organizaciones deben responder en momentos en los cuales está siendo desafiado el modo de gestión de todas las agrupaciones humanas que se integran para cumplir objetivos colectivos.

Referencias Bibliográficas

- Bastidas, E., y Moreno, Z. (2007). El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público. Caso: Universidad Centroccidental Lissandro Alvarado. *Compendium*, 18, 5-20
- Bedoya, N. (2020). *Gestión Estratégica*. Cuadro de Mando Integral [Mensaje de blog] <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2018/02/gestion-estrategica-cuadro-de-mando-integral/>
- Beltrán, V. (1996). De la reforma de Administración al control de calidad de los servicios públicos. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 5(6), 5-16.
- Bisbe, J., y Barrubés, J. (2014). El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, 65(10), 919-927 DOI: 10.1016/j.recsep.2012.05.014
- Brignall, S., y Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the new sector public. *Management Accounting Research*, 11, 281-306.
- Casero, D., Rodríguez, C., y Macías C. (2010). *Modelo de Cuadro de Mando Integral para implantar la estrategia en las universidades públicas españolas*. XIV Congreso de Ingeniería de la Organización. San Sebastián.
- Chacón, G., Bustos, C., y Rojas E. (2006). Los Procesos de Producción y la Contabilidad de Costos. *Actualidad Contable FACES*, 9(12), <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701203.pdf>
- EFEverde (2021). Cumplir el Acuerdo de

- París salvaría 10 millones de vidas cada año [Mensaje de Blog]. <https://www.efeverde.com/noticias/acuerdo-paris-vidas/>
- Escudero, A. (2018). Redefinición del “aprendizaje en red” en la cuarta revolución industrial. *Apertura*, 10(1), 149-163. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68855405010>
- Fernández, A. (2004). *Claves para la implantación del cuadro de mando integral*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L, pp. 1-18.
- Flores, J., Manrique, M., Serna, G., y Aybar Bellido, I. (2021). Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 10961107. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.7>
- Ganga, F., Quiroz, J., y Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educ. Pesqui*, 43 (2), 553-568. <https://bit.ly/3F1Q5Ce>
- Jadeed, A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral y sus efectos a la rentabilidad*. [Tesis de Doctorado. Universidad de Oviedo]. <https://bit.ly/3mabyBQ>
- Jae Kyu, M., Hyoun-Tae, An., & Su-Yol, L. (2019). Corporate Competitiveness Index of Climate Change: A Balanced Scorecard Approach. *Sustainability, MDPI*, 11(5), 1-16.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Score Card*. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kennerley, N. (2002). *Performance Measurement frameworks: A review*, in *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press. Londres.
- Marr, B. (2021). *Balanced Scorecard: la evolución*. [Mensaje de Blog] <https://bernardmarr.com/balanced-scorecard-the-evolution/>
- Martínez, D. y Milla, A (2012). *Elementos básicos del cuadro del mando integral*. Ediciones Días de Santos. Madrid.
- Montecinos, E. (2021). Cuarta revolución industrial y la administración
- Niven, P. (2003). *El Cuadro Mando Integral paso a paso*. Grupo Planeta (GBS).
- Programa de Intercambio Universitario (2021). Universidad Centroccidental “Lissandro Alvarado” [Mensaje de Blog]. <https://piucinda.cl/universidades/venezuela/universidad-centroccidental-lisandro-alvarado>
- pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 10-32. <https://doi.org/10.52080/rvgluz93.02>
- United Nations Climate Change (UNCC) (s/f). ¿Qué es el Acuerdo de París?. [Mensaje de Blog] <https://unfccc.int/es/process-and-meetings/the-paris-agreement/que-es-el-acuerdo-de-paris>