

Evaluación del sistema de gestión y propuesta de Balanced Scorecard en una institución educativa superior**Evaluation of the management system and proposal of Balanced Scorecard in a higher educational institution**SANTISTEBAN SALAZAR Mirtha Yvis¹; SANTISTEBAN SALAZAR Nelson César²;
ARRASCO BARRENECHEA Magnolia Anacarina³; LLASHAG ADÁN María⁴^{1,2,3}Universidad Politécnica Amazónica⁴Hospital Santiago Apóstol**RESUMEN**

Es necesaria la adopción de modelos de gestión estratégica apropiados en las instituciones de educación superior. El objetivo fue evaluar la gestión y proponer un modelo de gestión estratégica basado en el balanced scorecard en una institución pública de educación superior en Bagua Grande. Estudio observacional, descriptivo, intencional y transversal. La muestra estuvo conformada por 5 directivos, 7 administradores y 15 docentes, seleccionados intencionalmente. La gestión institucional se evaluó mediante análisis FODA y encuestas a directivos, administradores y docentes validados por el alfa de Cronbach. El 100% de los directivos encuestados señalaron distribución inequitativa de recursos entre áreas, desconocimiento de metas financieras, inadecuado estilo directivo; los administrativos indicaron desconocimiento de objetivos o metas de su área (85.7%), falta de liderazgo (71.4%), desinterés por la higiene ocupacional (71.4%); mientras que los docentes mencionaron inapropiada relación entre directivos (66.7%), inadecuada planificación y organización del trabajo en equipo (53.3%), despreocupación por las necesidades de los estudiantes (53.3%). Se concluye que la evaluación detectó insatisfacción del personal en relación al sistema de gestión y el balanced scorecard propuesto permitió definir los objetivos, indicadores y metas estratégicas por cada perspectiva con un adecuado alineamiento con la misión y visión institucional, lo que daría como resultado una mejora de la gestión estratégica de esta institución.

Palabras Clave: cuadro de mando integral, mapa estratégico, sistema de gestión, institución de educación superior.

ABSTRACT

The adoption of appropriate strategic management models in higher education institutions is necessary. The objective was to evaluate the management and propose a strategic management model based on the balanced scorecard in a public institution of higher education in Bagua Grande. Observational, descriptive, intentional and cross-sectional study, carried out in 2012. The sample consisted of 5 managers, 7 administrators and 15 teachers, intentionally selected. Institutional management was evaluated by SWOT analysis and surveys of managers, administrators and teachers validated by Cronbach's alpha. 100% of the managers surveyed indicated an unequal distribution of resources between areas, ignorance of financial goals, inadequate management style; administrative officials indicated ignorance of objectives or goals in their area (85.7%), lack of leadership (71.4%), disinterest in occupational hygiene (71.4%); while teachers mentioned an inappropriate relationship between managers (66.7%), inadequate planning and organization of teamwork (53.3%), lack of concern for the needs of students (53.3%). It is concluded that the evaluation detected staff dissatisfaction in relation to the management system and the proposed balanced scorecard allowed defining the objectives, indicators and strategic goals for each perspective with an adequate alignment with the institutional mission and vision, which would result in an improvement of the strategic management of this institution.

Keywords: balanced scorecard, strategic map, management system, higher education institution.

© Los autores. Este artículo es publicado por la Revista UCV HACER Campus Chiclayo. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución - No Comercial - Compartir Igual 4.0 Internacional. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada.

Recibido: 05 de agosto de 2020**Aceptado:** 20 de setiembre de 2020**Publicado:** 02 de octubre de 2020

¹ Docente de la Universidad Politécnica Amazónica,  <https://orcid.org/0000-0003-1836-5502>

² Docente de la Universidad Politécnica Amazónica,  <https://orcid.org/0000-0003-0092-5495>

³ Docente de la Universidad Politécnica Amazónica,  <https://orcid.org/0000-0002-7819-5296>

⁴ Tecnólogo Médico del Hospital Santiago Apóstol,  <https://orcid.org/0000-0002-6513-9869>

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior deben adaptarse a los procesos de modernización de la educación, con el fin de seguir siendo organizaciones de alta calidad y competencia (Arias, Castaño y Lanzas, 2005).

Se hace entonces necesario que la gestión sea revisada constantemente para determinar las posibles desviaciones y aplicar los correctivos indispensables para que puedan cumplirse los objetivos trazados.

Al respecto, algunos estudios nacionales y extranjeros han mostrado que el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) permite orientar una gestión eficaz y oportuna de la organización (Holguín, 2010; Cáceres, 2010; Cucho, 2009; León, 2003); no obstante, el éxito de su implementación depende del grado de cultura organizacional que se posea (Soler y Robaina, 2009).

El BSC es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización (Fernández, 2001) y obtener resultados estratégicos sostenibles (Moreno, 2007).

Este modelo propone la recopilación de indicadores no sólo financieros sino de satisfacción del cliente, de los propios recursos humanos y de la calidad de los procesos internos (Peña et al., 2004).

El BSC permite analizar y examinar la visión de la institución (Anaya y Rodríguez, 2018) en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento propuestas por Kaplan y Norton (Saldías y Ansdalaf, 2006; Arias, Castaño y Lanzas, 2005), a lo que hemos de añadir una quinta perspectiva medioambiental y social (Anaya y Rodríguez, 2018), dependiendo de la naturaleza de la empresa (Santos y Fidalgo, 2005); tomando en cuenta la teoría general de sistemas (Arias, Castaño y Lanzas, 2005),

orientándolo hacia un modelo de gestión estratégico basado en la consecución de objetivos de largo plazo (Guerrero y Hernández, 2000).

Sin embargo, sabemos que cada organización es única y por tanto el BSC tiene que ajustarse a su misión, estrategia, tecnología y cultura (Kaplan y Norton, 2011).

No hay duda que los beneficios de implantar un cuadro de mando integral son: alineación de la organización hacia la visión de la empresa, mejora de la comunicación hacia el personal en cuanto a sus objetivos y su cumplimiento, redefinición de la estrategia en base a resultados, traducción de la visión y de la estrategia en acción, orientación hacia la creación de valor en función de la tipología de cada organización, integración de la información de las diversas áreas de negocio y mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones (Altair Consultores, 2005).

Aunque la aplicación del BSC es bien conocida en el mundo empresarial; todavía la experiencia es escasa en ambientes académicos (Anaya y Rodríguez, 2018).

Por otro lado, en el año 2012 el modelo de gestión que tenía el Instituto de Educación Superior Público Pedagógico (IESPP) José Santos Chocano de Bagua Grande era por competencias, pero los canales de control y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos, no eran muy efectivos, quedando los planes y estrategias solo redactadas. Además, el clima institucional entre directivos y docentes no era el más óptimo, problemas personales entre ellos afectaba a la organización creando malestar que se transmitía a los estudiantes. Por otra parte, la imagen institucional en la sociedad estaba deteriorada, no se llevaban a cabo proyectos de proyección a la comunidad. En este contexto, el objetivo de este trabajo fue evaluar el sistema de gestión y proponer un modelo de gestión estratégica basado en el BSC para optimizar el proceso de gestión institucional.

METODOLOGÍA

Este estudio es no experimental, transversal y descriptivo propositivo. La muestra fue intencional e igual en número a la población y estuvo integrada por 5 directivos, 7 administrativos y 15 docentes del IESPP José Santos Chocano. Se excluyó personal que se encontraba de descanso vacacional y aquellos que manifestaron su deseo de no participar en el estudio.

Se evaluó el sistema gestión de la institución mediante el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) utilizando una matriz FODA y encuestas al personal jerárquico, administrativo y docente, elaborando tres cuestionarios.

El cuestionario presentado a los directivos de la institución constaba de 30 preguntas distribuidas en cuatro dimensiones: objetivos, estructura, finanzas y social-humano, con dos alternativas de respuesta: si-no, con una confiabilidad de 0.845 de coeficiente alfa de Cronbach; 36 preguntas para el personal administrativo que agrupa ocho dimensiones: lineamientos estratégicos, evaluación de la actuación, estilo de dirección, cultura organizacional, nivel de satisfacción general, satisfacción con el equipo de trabajo y responsable inmediato, retribuciones, tecnologías e información, utilizando una escala Likert con 3 opciones de respuesta: alto, medio y bajo, con alfa de Cronbach de 0.643; y 16 preguntas para los profesores del instituto relativas a los lineamientos estratégicos, el estilo de dirección y la satisfacción con el equipo de trabajo y responsable inmediato, con tres opciones de respuesta Likert: en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo y un valor de alfa de Cronbach de 0.689.

Para el diseño del modelo de gestión estratégica basado en cuadro de mando integral, se ha tomado como referencia las teorías de Henry Fayol, Henry Robinson Towne, Harrington Emerson y Kaplan y Norton (Murillo, Zapata, Martínez, Ávila, Salas y López, 2007) y estuvo enfocado en el diagnóstico, la elaboración del mapa estratégico

y los indicadores.

Para construir el BSC se adaptó la metodología propuesta por Muñoz (2009), que se desarrolló en seis etapas: 1) se redefinieron la misión, visión y objetivos estratégicos generales, 2) se identificó los temas estratégicos o áreas claves que se relacionaron con las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton, añadiendo la dimensión sociedad, 3) se determinaron los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas, 4) se construyó el mapa estratégico estableciendo la relación causa-efecto entre las diversas áreas claves y perspectivas y 5) se diseñaron los indicadores y metas por perspectivas.

Con el fin de redefinir la misión y la visión institucionales, se revisó el Plan de Desarrollo Institucional, así como la información bibliográfica relacionada con la investigación, mediante el análisis documental utilizando como instrumento la ficha de análisis documental.

Teniendo el análisis estratégico FODA, así como la misión y la visión propuestos, se procedió a reformular los objetivos estratégicos generales. Luego, Se asoció los temas estratégicos planteados por Kaplan y Norton (Moreno, 2007) con los objetivos estratégicos generales y se distribuyeron en cada una de las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton, añadiendo la dimensión sociedad.

A continuación, se elaboraron los objetivos estratégicos específicos para cada una de las perspectivas a partir de los temas estratégicos definidos anteriormente.

Posteriormente, se construyó el mapa estratégico estableciendo la relación causa-efecto entre los distintos objetivos y perspectivas.

Una vez determinado el mapa estratégico se estableció los indicadores y las metas por perspectivas, generados a partir de los datos disponibles en la organización, y se establecieron los niveles de logro a través de la semaforización. El análisis de la información se hizo mediante el procesamiento analítico-sintético y la estadística

descriptiva fue útil en el cálculo de porcentajes y frecuencias. Para el análisis estadístico se utilizó los programas Microsoft Excel 2010 y SPSS versión 23. Se solicitó la autorización de la institución participante en el estudio y se solicitó el consentimiento informado de los trabajadores incluidos en la investigación.

RESULTADOS

La muestra total de participantes que realizaron la entrevista fue de 100%; 21% (6) de sexo femenino y 79% (23) de sexo masculino.

El 100% de los directivos encuestados señalaron distribución inequitativa de recursos entre áreas, desconocimiento de metas financieras, inadecuado estilo directivo; los administrativos indicaron desconocimiento de objetivos o metas de su área (85.7%), falta de liderazgo (71.4%), desinterés por la higiene ocupacional (71,4%); mientras que los docentes mencionaron inapropiada relación entre directivos (66.7%), inadecuada planificación y organización del trabajo en equipo (53.3%), despreocupación por las necesidades de los estudiantes (53.3%). En la tabla 1, se muestra la lista completa de preguntas y el número de respuestas para cada tipo de entrevista.

Evaluación del sistema de gestión y propuesta de Balanced Scorecard en una institución educativa superior

Tabla 1

Entrevista al personal directivo, administrativo y docente.

Personal directivo:

Dimensiones	Preguntas	Si	No	Total
Objetivos	1 ¿Conoce la misión de la institución?	5	0	5
	2 ¿Existen objetivos específicos o metas de trabajo en el área a su cargo?	4	1	5
	3 ¿En su área se llevan a cabo actividades de seguimiento y monitoreo que aseguren el cumplimiento de los programas de trabajo?	4	1	5
Estructura	4 ¿La estructura organizacional actual del IESPP “José Santos Chocano” responde a su crecimiento y transformación?	4	1	5
	5 ¿Las funciones de cada área de trabajo se encuentran debidamente señaladas?	3	2	5
	6 ¿Existe equilibrio de la carga de trabajo (distribución de funciones) en la actual estructura funcional del IESPP “José Santos Chocano”?	3	2	5
	7 ¿Existe una adecuada delegación de funciones en los diferentes niveles jerárquicos de la IESPP “José Santos Chocano”?	3	2	5
	8 ¿Los canales internos de comunicación existentes en la IESPP “José Santos Chocano”, son apropiados para las actividades que se desarrollan?	4	1	5
	9 ¿La estructura funcional de la IESPP “José Santos Chocano” facilita la toma de decisiones?	4	1	5
	10 ¿Existe un MOF y ROF debidamente actualizado?	5	0	5
	11 ¿Existe un adecuado manejo de gestión para la realización de convenios entre IESPP “José Santos Chocano” y instituciones públicas de la localidad?	3	2	5
	12 ¿Conoce en su área las normas legales que regulan el procedimiento de trabajo?	1	4	5
	13 ¿Cuenta con el apoyo administrativo o logístico suficiente para el funcionamiento de la IESPP “José Santos Chocano”?	3	2	5
Finanzas	14 ¿La IESPP “José Santos Chocano” cuenta con los recursos financieros adecuados para su operación?	3	2	5
	15 ¿Existe una objetiva elaboración del presupuesto de operación en el IESPP “José Santos Chocano”?	3	2	5
	16 ¿El presupuesto de inversión responde al crecimiento y desarrollo del IESPP “José Santos Chocano”?	5	0	5
	17 ¿El director y los jefes de las diferentes áreas participan en la elaboración de los presupuestos?	4	1	5
	18 ¿Es equitativa la distribución de los recursos de la IESPP “José Santos Chocano” entre las áreas que la integran?	0	5	5
	19 ¿El grupo directivo conoce las metas financieras de la IESPP “José Santos Chocano”, en relación con los resultados esperados de cada área?	0	5	5
	20 ¿Su área de trabajo cuenta con información confiable y oportuna acerca de sus costos de operación?	4	1	5
Social humano	21 ¿Se realizan esfuerzos sistemáticos de reducción de costos en su área de trabajo?	0	5	5
	22 ¿Su área de trabajo recibe apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones financieras?	3	2	5
	23 ¿Los salarios que perciben en su área son proporcionales al nivel del mercado actual de trabajo?	3	2	5
	24 ¿La resolución de conflictos internos ha generado malestar entre el personal de trabajo afectando el clima organizacional?	3	2	5
	25 ¿La actitud efectiva del personal de su área facilita la realización de sus actividades?	3	2	5
	26 ¿Las prácticas relacionadas con la disciplina y horarios de trabajo son aceptadas por el personal de una manera natural y sin fricciones que afecten el trabajo?	2	3	5
	27 ¿El estilo del grupo directivo, es el adecuado para conducir el cumplimiento de sus funciones así como las relaciones humanas?	0	5	5
	28 ¿Los directivos colaboran entre ellos?	4	1	5
	29 ¿Los conflictos interpersonales se manejan en forma asertiva?	5	0	5
	30 ¿Se aplican los procedimientos de acuerdo a ley para cubrir las vacantes para retener al personal?	3	2	5

Personal administrativo:

Dimensiones	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
Lineamientos estratégicos	1 ¿La visión y la misión de su organización es precisa?	0	6	1
	2 ¿Los responsables de dirigir la organización tienen una visión clara y compartida de hacia dónde va la misma?	1	5	1
	3 ¿La misión y visión se comunica al resto de la organización en forma clara?	1	4	2
	4 ¿Conoce los objetivos específicos o metas de trabajo en el área en la que se desempeña?	6	1	0
	5 ¿Se cumplen los objetivos específicos o metas de su área?	0	3	4
	6 ¿Los objetivos específicos de su área contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización?	0	0	7
	7 ¿Los programas de trabajo de su área se elaboran tomando en cuenta los lineamientos estratégicos de la organización?	1	5	1
Evaluación de la actuación	8 ¿Existe un acertado seguimiento que asegure el cumplimiento de los programas de trabajo?	1	5	1
	9 ¿Su desempeño es íntegramente monitoreado?	1	5	1
Estilo de dirección	10 ¿El grupo directivo conduce la organización con un estilo de dirección adecuado?	5	1	1
	11 ¿Son los directivos, verdaderos líderes entre ellos?	4	3	0
	12 ¿Existe una adecuada delegación de funciones en los diferentes niveles jerárquicos de la organización?	1	4	2
	13 ¿La dirección se encuentra receptiva a sugerencias?	2	2	3
	14 ¿Los directivos de su organización invierten en capacitar a su personal?	0	6	1
Cultura organizacional	15 ¿Existe en su organización, un código de valores que explicita los mismos?	0	7	0
	16 ¿La dirección respalda explícitamente los valores culturales deseados?	1	4	2
	17 ¿Los líderes de la organización reconocen o recompensan (sistemas de reconocimientos) los comportamientos y actitudes realmente deseados en su personal?	4	2	1
	18 ¿Los sistemas y las políticas de gestión de recursos humanos incluyen y fomentan los valores deseados?	2	4	1
	Nivel de satisfacción general	19 ¿Me siento satisfecho con las responsabilidades y tareas que vengo desempeñando en mi puesto de trabajo?	1	4
20 ¿Dispongo de los recursos necesarios para el buen desarrollo de mis responsabilidades?		4	2	1
21 ¿Utilizo mi criterio e iniciativa personal para el desarrollo de las tareas y responsabilidades?		2	4	1
22 ¿Dispongo de formación, colaboración e información necesarias para mi desempeño laboral?		0	3	4
23 ¿Mi equipo de trabajo se encuentra motivado y satisfecho con el trabajo que realizan?		4	3	0
24 ¿Existe una buena planificación y organización del trabajo en equipo?		2	5	0
25 ¿La empatía de mi equipo de trabajo facilita el buen desempeño de mis responsabilidades?		1	1	5
26 ¿Los resultados de mi equipo de trabajo contribuyen al logro de los objetivos organizacionales?		1	5	1
Satisfacción con el equipo de trabajo y responsable inmediato	27 ¿Existe un feedback en mi equipo?	1	5	1
	28 ¿Estoy satisfecho en relación a la forma en que mis jefes dirigen la organización?	2	4	1
	29 ¿El responsable inmediato posee la información y las competencias necesarias para el desempeño de su cargo (técnicas, de gestión, dirección de equipos, de reconocimiento y valoración)?	1	6	0
	30 ¿Los directivos se preocupan por establecer políticas de higiene laboral adecuadas teniendo en cuenta la actividad que se realiza?	5	1	1
	Retribuciones	31 ¿Estoy satisfecho con la retribución que percibo?	3	4
32 ¿La retribución que percibo debe ser proporcional al nivel de responsabilidad que desempeño?		2	4	1
33 ¿Conozco la política salarial de mi organización?		0	0	7
34 ¿Cuenta con los insumos en cantidad calidad necesaria, para asegurar el buen servicio y productividad de su área?		0	7	0
Tecnologías e información	35 ¿El proceso de producción de bienes o servicios de su área está organizado en forma eficiente y eficaz?	1	5	1
	36 ¿Cumple los requerimientos de los clientes internos o externos respecto del servicio que brinda?	3	3	1

Evaluación del sistema de gestión y propuesta de Balanced Scorecard en una institución educativa superior

Entrevista a docentes

Dimensiones	Preguntas	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Lineamientos estratégicos	1 ¿La visión y la misión de su organización es precisa?	2	8	5
	2 ¿La misión y visión se comunica al resto de la organización en forma clara?	2	8	5
	3 ¿Los programas de trabajo de su área se elaboran tomando en cuenta los Lineamientos estratégicos?	2	8	5
	4 ¿Mi desempeño es evaluado en forma regular y eficiente?	3	7	5
	5 ¿Se realiza un seguimiento, acompañamiento y monitoreo del cumplimiento de los objetivos?	3	7	5
Estilo de dirección	6 ¿El estilo de dirección del grupo directivo es el adecuado para conducir la organización?	4	8	3
	7 ¿Son los directivos verdaderos colaboradores entre ellos?	10	3	2
	8 ¿Hay suficiente delegación de autoridad en los diferentes niveles jerárquicos de la organización?	2	8	5
	9 ¿Invierten los directivos de su organización en el desarrollo a los demás?	8	2	5
Satisfacción con el equipo de trabajo y responsable inmediato	10 ¿Encuentro a mis compañeros de equipo motivados y satisfechos con el trabajo que realizan?	7	5	3
	11 ¿Existe una buena planificación y organización del trabajo en equipo?	8	3	4
	12 ¿La empatía del equipo de trabajo al que pertenezco facilita el buen desempeño de mis responsabilidades?	3	8	4
	13 ¿El responsable inmediato posee la información y las competencias necesarias para el desempeño de su cargo (técnicas, de gestión, dirección de equipos, de reconocimiento y valoración)?	8	3	4
	14 ¿Los directivos de la Institución se preocupan por conocer y satisfacer las necesidades de los estudiantes referentes al servicio que brinda la Institución?	8	3	4
	15 ¿Investiga desde su área de enseñanza, de manera sistemática, los requerimientos de los clientes Internos o externos respecto al servicio que brinda?	2	8	5
	16 ¿Cuenta con los Insumos en cantidad y calidad necesarios, para asegurar el buen servicio de enseñanza en su área?	5	6	4

Por su parte, el análisis FODA, como se observa en la tabla 2, evidenció lo siguiente:

Tabla 2
Análisis FODA

Oportunidades	Amenazas
1. Introducción de planes de mejora de la calidad 2. Mayor demanda de servicios de calidad por la sociedad 3. Convenios con instituciones externas	1. Ofertas académicas de otras instituciones educativas de nivel superior 2. Cambios demográficos 3. Financiación pública afectada a resultados 4. Proceso de acreditación
Fortalezas	Debilidades
1. Institución consolidada en la región 2. Cualificación profesional de sus miembros 3. Espíritu de sus miembros abierto al cambio 4. Amplia oferta formativa	1. Descoordinación entre las áreas temáticas impartidas 2. Escasez de medios materiales 3. Inadecuado apoyo a la investigación y la docencia 4. Elevado fracaso académico

El modelo de gestión propuesto se presenta en la Figura 1.

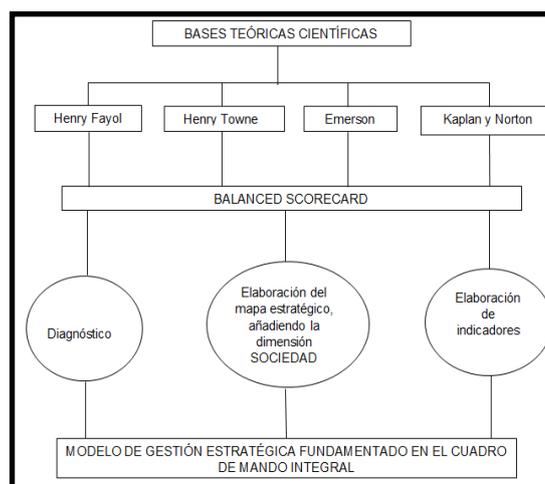


Figura 1. Síntesis gráfica de la propuesta del modelo de gestión.

Partiendo de la evaluación anterior, se procedió a revisar la misión y la visión de la organización,

hasta quedar definida de la siguiente forma:

a) Misión: Somos una institución educativa pública de carácter humanista, intercultural, socio ambiental y científica que brinda una formación integral a niños y adolescentes de educación básica regular en los niveles de primaria y secundaria y a jóvenes en formación docente, con espíritu de investigación e innovación, comprometidos con la práctica de valores, capaces de constituirse en agentes de cambio en beneficio del desarrollo sostenible de la sociedad.

b) Visión: El IESPP José Santos Chocano será reconocido a nivel local, regional y nacional por su excelencia académica, la construcción, desarrollo y extensión del conocimiento en las diferentes áreas del saber, la formación integral de niños, adolescentes, jóvenes y profesionales con alto sentido ético, científico, social y humanístico, comprometidos con el desarrollo sostenible de su región y de la sociedad.

Luego de haber realizado el análisis estratégico y a partir de la misión y la visión propuestos, se definió los siguientes objetivos estratégicos generales: a) mejorar la formación académica y los servicios que se brindan a los estudiantes estableciendo convenios interinstitucionales; b) fortalecer la imagen institucional a través de la participación de la comunidad educativa en servicios a la colectividad y; c) mejorar la calidad educativa mediante la acreditación de sus programas académicos.

Se procedió a la identificación de los temas estratégicos por cada una de las perspectivas propuestas: a) Perspectiva sociedad: formación de profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo social; b) Perspectiva financiera: incremento de la eficacia, reducción de costos, mejoras en la utilización de los activos, optimización de la capacidad instalada; c) Perspectiva de los alumnos: satisfacción estudiantil, participación de los egresados; d) Perspectiva de los procesos internos: procesos de innovación, procesos operativos, procesos de servicio postgraduado; e) Perspectiva de formación y crecimiento: motivación para realizar

los cambios, capacitación para ejecutar tareas apropiadamente, recursos materiales para poder efectuar las tareas indicadas.

El BSC quedó conformado por 22 objetivos estratégicos específicos distribuidos en las cinco perspectivas (Tabla 3).

Posteriormente, se construyó el mapa estratégico estableciendo la relación causa-efecto entre los distintos objetivos y perspectivas. Este mapa se inicia con los objetivos de formación y crecimiento, vinculados hacia arriba con los objetivos de procesos internos, seguido de los objetivos financieros, a continuación, los objetivos relacionados con la perspectiva usuarios y por último con los objetivos de la perspectiva sociedad. El mapa estratégico se muestra ven la figura 2.

Una vez determinado el mapa estratégico, se estableció los indicadores y metas asociados a la consecución de cada uno de los objetivos estratégicos. Todas las metas fueron propuestas para el periodo 2012-2016. La selección de los indicadores comprendió el establecimiento de los niveles de logro, los cuales serán base para la implementación de semáforos de control, identificadas por el color rojo que significa no logrado, la amarilla por lograr, la verde logrado y la celeste superado (Tabla 3).

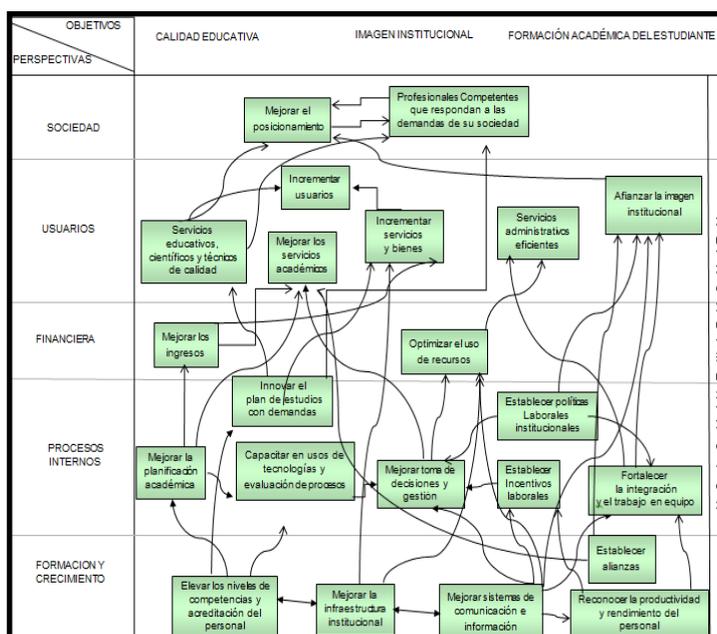


Figura 2. Mapa estratégico del IESPP José Santos Chocano

Evaluación del sistema de gestión y propuesta de Balanced Scorecard en una institución educativa superior

Tabla 3. Objetivos estratégicos, indicadores y metas por perspectivas.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	No logrado	Por lograr	Logrado	Superado
Sociedad	Mejorar el posicionamiento	Nivel de satisfacción de la sociedad	Nivel de Total Satisfacción	Insatisfacción	Satisfacción regular	Satisfacción total	
	Generar profesionales competentes que respondan a las demandas de su sociedad	Porcentaje de estudiantes que contribuyen a la sociedad	100%	0%	50%	100%	
Usuarios	Ofrecer servicios educativos, científicos y técnicos de calidad	Nivel de tecnificación de los servicios	Muy alto nivel	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel muy alto	Nivel excelente
	Incrementar el número de usuarios.	Porcentaje de incremento de estudiantes	100% de la capacidad instalada	0%	50%	100%	
	Mejorar los servicios académicos.	Nivel de calidad de los servicios académicos	Muy alto nivel	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel muy alto	Nivel excelente
	Incrementar servicios y bienes.	Porcentaje de incremento de los servicios y bienes	100% de incremento	0%	50%	100%	101% a más
	Incrementar la eficiencia de los servicios administrativos	Nivel de eficiencia	100% de mejora de la eficiencia	0%	50%	100%	
	Afianzar la imagen institucional	Nivel de percepción de la imagen institucional por parte de los usuarios	Muy alto nivel	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel muy alto	Nivel excelente
Financiera	Mejorar los ingresos.	Porcentaje de incremento	100% de cobertura de las necesidades	0%	50%	100%	
	Optimizar el uso de recursos	Nivel de optimización del uso de recursos	Muy alto nivel	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel muy alto	Nivel excelente
Procesos internos	Innovar el plan de estudios con demandas actuales.	Porcentaje de integración del plan de estudios con las demandas actuales	100% de integración	0%	50%	100%	
	Mejorar la planificación académica	Nivel de mejora de la planificación	Muy alto nivel	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel muy alto	Nivel excelente
	Capacitar en el uso de tecnologías y evaluación de procesos	Porcentaje de personal capacitado	100% del personal	0%	50%	100%	
	Mejorar la toma de decisiones y gestión	Nivel de mejora de la toma de decisiones	Muy alto nivel	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel muy alto	Nivel excelente
	Establecer políticas laborales institucionales	Nivel de precisión de las políticas institucionales	Muy alto nivel	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel muy alto	Nivel excelente
	Establecer incentivos laborales	Porcentaje de personal con incentivos laborales	100% del personal	0%	50%	100%	
Formación y crecimiento	Fortalecer la integración y el trabajo en equipo	Porcentaje de integración entre las áreas	100% de áreas integradas	0%	50%	100%	
	Elevar los niveles de competencias y acreditación del personal	Porcentaje de personal capacitado	100% del personal	0%	50%	100%	
	Mejorar la infraestructura institucional	Porcentaje de infraestructura mejorada	100% de la infraestructura	0%	50%	100%	
	Mejorar los sistemas de comunicación e información	Porcentaje de mejora de los sistemas de comunicación e información	100% de los sistemas	0%	50%	100%	
	Establecer alianzas	Número de instituciones con quienes se tiene alianzas estratégicas	Mínimo 3: científica, empresarial, de gobierno y universitaria	0	1	3	4 a más
	Reconocer la productividad y rendimiento del personal	Porcentaje de personal reconocido	100% del personal	0%	50%	100%	

DISCUSIÓN

El estudio encontró que el personal directivo, administrativo y docente muestran una insatisfacción en relación a la gestión institucional. A este respecto, Rodrigues, Aibar y Portela (2012) resaltan que todavía existen organizaciones que se caracterizan por un clima de trabajo inadecuado, con recursos inapropiados y políticas de recursos humanos desfasadas, en que los empleados no son capaces de comprender y actuar con base en la estrategia.

En la investigación se articuló la misión, la visión y los objetivos estratégicos generales con los temas estratégicos de la organización, lo cual concuerda con el estudio de Cifuentes (2013) donde se encontró que el cuadro de mando integral para las instituciones de educación superior de Bolívar en Colombia, permitió alinear la visión, misión, objetivos, factores críticos de éxito e indicadores de estas, logrando un equilibrio y creando un marco de referencia para ellas.

El BSC plantea cuatro perspectivas para integrar las áreas de una organización, las cuales son: Financiera, Clientes, Proceso Interno y Formación y Crecimiento (Jiménez, 2014). Sin embargo, como en este caso se trata de una institución de educación superior, proponemos las siguientes perspectivas: sociedad, usuarios, financiera, procesos internos y formación y crecimiento. A diferencia del estudio de Arias, Castaño y Lanzas (2005) en donde plantean un modelo para la gestión de las instituciones de educación superior con cuatro perspectivas: formación y crecimiento, procesos, clientes y sociedad; aunque coincidiendo con esta última.

La investigación identificó las relaciones causa efecto entre los objetivos estratégicos por medio de un mapa estratégico. Los mapas estratégicos identifican ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas (Benítez, Caballé y Torra, 2008) y son el camino para la descripción de la estrategia (Altair Consultores, 2005).

Se definieron los indicadores de cada objetivo estratégico por perspectiva, a partir de los datos con los que cuenta la organización, lo cual concuerda con Altair Consultores (2005) al referirse que los indicadores deben ser fáciles de conseguir a partir de los sistemas de información de la empresa; sino puede convertirse en un obstáculo para la implementación del CMI (Argüello y Quesada, 2015).

Se incluyeron 22 indicadores para la implementación del CMI. Con respecto a este punto, se mantuvo dentro del rango recomendado por Arias, Castaño y Lanzas (2005) que consideraron no más de 30 indicadores.

Otro aspecto interesante es que por cada indicador se definió la meta a lograr y el nivel de logro a través de la semaforización. En concordancia con el estudio de Nogueira, López, Medina y Hernández (2014) donde propone un CMI para una empresa constructora con un sistema de alerta (semáforo) indicando con el color rojo niveles de peligrosidad; con el color amarillo niveles de precaución; y con el color verde un comportamiento satisfactorio.

Si uno analiza teóricamente la propuesta de esta investigación es congruente con los planteamientos realizados por otros investigadores. Tal como concluyó Retolaza, Pruñoñosa y Leire (2012), el CMI es una herramienta que permite conectar la estrategia con el plan de gestión, ayudando a optimizar los resultados de la organización, y de igual manera el trabajo realizado por Jiménez (2014) que indica que el BSC contribuye al éxito de la implantación del modelo de educación por competencias. Pero lo más importantes es que las experiencias revelan que el BSC tiene más éxito cuando se usa para impulsar el proceso de cambio en las organizaciones (Kaplan y Norton, 2011). No obstante, en el caso del IEPP José Santos Chocano, un estudio futuro podrá constatar o rechazar la hipótesis, según la cual la implementación del CMI en la institución educativa superior permitirá optimizar el sistema de gestión.

Una de las limitaciones de este trabajo es que el modelo fue creado para una institución específica y por lo tanto no es aplicable a otras instituciones, aunque propone los pasos a seguir para adaptarlo a las necesidades particulares de las organizaciones.

CONCLUSIONES

Se concluye que la evaluación detectó insatisfacción del personal en relación al sistema de gestión y el BSC propuesto permitió definir los objetivos, indicadores y metas estratégicas organizados en cinco perspectivas con un adecuado alineamiento con la misión y visión institucional, lo que daría como resultado una mejora de la gestión estratégica de esta institución.

REFERENCIAS

- Altair Consultores. (2005). El cuadro de mando integral. *Economía* 3. Recuperado de https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/el_cuadro_de_mando_integral-altair_
- Anaya, A., Rodríguez, E. (2018). Balance Scorecard, herramienta de calidad en la Escuela de Medicina de la Universidad Justo Sierra. *FEM*. 21 (2); 101-108. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2014-98322018000200101&lng=es&nrm=iso
- Arias, L., Castaño, J., Lanzas, A. (2005). Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior. *Scientia et Technica*. 27; 181-184. Recuperado de <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/6931>
- Benitez, A., Caballé, I., Torea, M. (2008). Recomendaciones para la elaboración de un cuadro de mando integral en el laboratorio clínico. *Rev Lab Clin*.1 (3);122-132. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-del-laboratorio-clinico-282-articulo-recomendaciones-elaboracion-un-cuadro-mando-S1888400808000342>
- Cáceres, J. (2010). Propuesta de cuadro de mando integral para un departamento de la Universidad de Granada. XII Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación-Barcelona. Recuperado de <http://www.economicsofeducation.com/wp-content/uploads/getafe2003/7.pdf>
- Cifuentes, O. (2013). Cuadro de mando integral para las instituciones de educación superior de Bolívar-Colombia. *AGLALA*. 4(1); 27-45. Recuperado de <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/890>
- Cucho, M. (2009). Metodología para el diseño de una planificación estratégica interrelacionada con la administración presupuestaria en las entidades del sector público. Caso: "RENIEC". (Tesina). Escuela de Administración de Negocios para Graduados. Lima. Recuperado de <http://auraquinonesli.com/planificacion.pdf>
- Dextre, J., Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y negocios*. 7(14); 69-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281624914005>
- Fernández, A. (2004). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. Recuperado de http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf
- Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos*. 31-42. Recuperado de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>
- González, Soler, Varela, Claro y Herrera, R. (2007). El Cuadro de Mando Integral en la Gerencia SEPSA Cienfuegos. Recuperado de <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/>

- bscsepsa/BSCSEPSA.pdf.
- Guerrero, G., Hernández, C. (2000). The balanced scorecard: un sistema de control estratégico para la gestión pública. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales Innovar*. 15, 121-136. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/26599/1/24214-84788-1-PB.pdf>
- Holguín, M. (2010). Aplicación de un Cuadro de Mando Integral en un Organismo del Sector Público; Caso Banco Central del Ecuador. (Tesis). Escuela Superior Politécnica del Ecuador. Guayaquil. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/.../TESINA%20MARIAFERNANDA%2...>
- Jiménez, J. (2014). Cuadro de mando integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria. *Revista de Estudios Y Experiencia en Educación*. 13(26); 169-182. Recuperado de <http://www.rexe.cl/ojournal/index.php/rexe/article/view/40/42>
- Kaplan, R., Norton, D. (2011). Poniendo el balanced scorecard en acción. *Harvard Business Review*. 52-65. Recuperado de https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_05.pdf
- León, C. (2003). El Balanced Scorecard Sectorial: El caso del sector exportador de Lambayeque. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de <http://issuu.com/flumen.usat/docs/dt019-bscsector>
- Moreno, S. (2007). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas. Junta de Andalucía. 1ª edición. Málaga. 124 p. Recuperado de https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/publicacion/20/01/El_cuadro_de_mando_integral.pdf
- Muñoz, C. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación Bibliotecológica*. 23(48); 105-126. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2009000200005
- Murillo, G., Zapata, A., Martínez, J., Avila, H., Salas, J., López, H. (2007). Teorías clásicas de la organización y el management. Ecoediciones. 417 p. Recuperado de <http://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Teorias-clasicas-de-la-organizacion.pdf>
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista de Ingeniería de Construcción*. 29 (29); 201-21. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ric/v29n2/art06.pdf>
- Peña, A. et al. (2004). Propuesta de indicadores para cuadros de mando de servicios médicos y quirúrgicos *Rev Adm Sanit*. 2 (3); 485-507. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-administracion-sanitaria-siglo-xxi-261-articulo-propuesta-indicadores-cuadros-mando-servicios-13066633>
- Retolaza, J., Pruñoñosa, J., Leire, J. (2012). El cuadro de mando integral en las entidades no lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*. 14, 89-106. Recuperado de http://www.accid.org/revista.../El_cuadro_de_mando_integral_en_las_Entidades_No_Lucr...
- Rodrigues, P., Aibar, B., Portela, L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa*. 2(1); 70-102. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/276949771_El_Cuadro_de_Mando_Integral_como_Herramienta_de_Gestion_Estrategica_del_Conocimiento
- Saldías, J., Andalaf, A. (2006). Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro. *Revista Ingeniería Industrial*. 5 (1); 61-76. Recuperado de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/129>

- Santos, M., Fidalgo, E. (2005). El balanced scorecard o cuadro de mando integral y el cuadro de mando tradicional: principales diferencias. *Técnica Contable*. 673, 13-17. Recuperado de <http://jggomez.eu/z%20Privado/b%20usuarios/n-revista/caja/3tc/2005/673.pdf>
- Soler, R., Robaina, A. (2009). Experiencias en el diseño e implementación del cuadro de mando integral. *Ingeniería Industrial*. 30 (2); 1-4. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433569011>