

<https://doi.org/10.47460/uct.v26i113.580>

El Balanced Scorecard y la medición de desempeño en las Instituciones de Educación Superior

Julio César Méndez Bravo
<https://orcid.org/0000-0003-0312-1775>
julio.mendezb@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil
Guayaquil, Ecuador

Manuel Alberto Méndez Bravo
<https://orcid.org/0000-0003-4103-8198>
manuel.mendezb@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil
Guayaquil, Ecuador

Claudia Jeaneth Bolaños Piedrahita
<https://orcid.org/0000-0001-7871-6867>
claudia.bolanios@educacion.gob.ec
Magisterio de Educación
Guayaquil, Ecuador

Recibido (21/03/22) Aceptado (10/04/22)

Resumen: La presente investigación realiza un análisis del Balanced Scorecard como herramienta que permite la medición del desempeño de la gestión de las Instituciones de Educación Superior mediante el desarrollo de indicadores. El objeto de estudio es analizar si el Balanced Scorecard es una herramienta eficiente en la medición de desempeño para las Instituciones de Educación Superior, para lo cual se realizó una investigación cualitativa mediante la metodología de revisión literaria, encontrando que es una herramienta que ha sido aplicada por diferentes Instituciones de Educación Superior a nivel mundial con resultados favorables, fundamentando el uso del Balanced Scorecard como instrumento viable en el desarrollo de indicadores que facilitan el monitoreo y mejora de la gestión institucional, concluyendo que el Balanced Scorecard facilita la medición del desempeño de factores financieros y no financieros de las Instituciones de Educación Superior, permitiendo la mejora continua de su gestión, convirtiéndolas en organizaciones competitivas, permitiéndoles alcanzar sus objetivos estratégicos institucionales.

Palabras Clave: Desempeño organizacional, evaluación de instituciones de educación superior, indicadores de desempeño.

The Balanced Scorecard and performance measurement in Higher Education Institutions

Abstract: The present investigation carries out an analysis of the Balanced Scorecard as a tool that allows the measurement of the management performance of Higher Education Institutions through the development of indicators. The object of study is to analyze whether the Balanced Scorecard is an efficient tool in performance measurement for Higher Education Institutions, for which a qualitative research was carried out using the literature review methodology, finding that it is a tool that has been applied by different Higher Education Institutions worldwide with favorable results, basing the use of the Balanced Scorecard as a viable tool in the development of indicators that facilitate the monitoring and improvement of institutional management, concluding that the Balanced Scorecard facilitates the measurement of the performance of financial and non-financial factors of Higher Education Institutions, allowing the continuous improvement of their management, turning them into competitive institutions, allowing them to achieve their institutional strategic objectives.

Keywords: Organizational performance, evaluation of higher education institutions, performance indicators.



I. INTRODUCCIÓN

El desempeño de las IES con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos como instituciones que aportan en el desarrollo socioeconómico, del conocimiento e innovación en una nación son determinantes al momento de posicionarlas en el ranking mundial de Instituciones de Educación Superior (IES). Estos análisis comenzaron a llevarse a cabo en Europa al buscar identificar aquellos elementos del capital intelectual que desarrollaban las IES y les hacía más competitivas, estos proyectos y rankings para generar métricas y poder comparar se iniciaron a nivel de país y luego en toda Europa [1].

Estos proyectos y ranking han servido de herramientas a las IES para atraer estudiantes, académicos e investigadores que desean ingresar a la IES debido al prestigio generado a nivel local e internacional [2]. Lo que ha obligado a las IES a trabajar arduamente en mejorar sus indicadores de gestión y a trabajar en el desarrollo de la gestión del conocimiento, innovación, aprendizaje organizacional, competitividad y desempeño de la organización asociado al capital intelectual para poder sobresalir como institución y alcanzar una calificación alta gracias a sus indicadores, sin embargo, se debe de considerar que para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, se requiere de un medio que permita un monitoreo constante y eficiente para alcanzar los resultados esperados.

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar la estrategia de forma coherente y clara. Kaplan y Norton (creadores del BSC) establecieron que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una organización en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). Por lo tanto, se plantea como opción viable para medir el desempeño de las IES al BSC ya que permite entender el funcionamiento de las áreas donde es difícil examinar en términos de datos cuantitativos, siendo una herramienta de gestión que permite un control permanente sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas mediante el planteamiento de indicadores de desempeño [3].

Hoy en día las IES están desarrollándose en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que utilizarán para alcanzarlos. En la actualidad, existe un gran interés por la mejora continua de los procesos de las IES y por la consecución de una verdadera educación de calidad. Las instituciones educativas de calidad son

aquellas en la que los recursos disponibles, los procesos que se llevan a cabo y los resultados conseguidos se acomoden al modelo teórico de perfecto funcionamiento en el ámbito educativo, todo ello sin perjuicio de considerar la globalización que afecta a todos los sistemas educativos [4]. Por consiguiente, el BSC medirá el desempeño de los procesos que se ponen a disposición para ser implementado y utilizado dentro de las IES y con ello alcanzar sus objetivos estratégicos, permitiéndolos escalar a mejores posiciones dentro del ranking de IES.

Por lo tanto, al tomar en cuenta la problemática de muchas IES al no poder realizar una medición de desempeño con indicadores eficientes y eficaces que aporten al buen funcionamiento organizacional, se ha realizado la presente investigación cualitativa de revisión literaria que analice al BSC como herramienta de medición de desempeño mediante el desarrollo de indicadores acordes a los procesos, actividades y recursos con los que dispone una IES. El tema se justifica por la necesidad de tener IES competitivas no solo en el medio local sino también en el plano internacional, ya que el desempeño de la IES determina su posición en el ranking de IES lo cual puede significar un crecimiento de recursos económicos, tecnológicos, de infraestructura y capital humano por parte de organismos públicos y privados dentro y fuera del país. El objetivo que se plantea en la presente investigación es analizar la literatura existente sobre la relevancia que puede tener el BSC como herramienta en desarrollo de indicadores y medición de desempeño de la IES y su aporte para potencializar dichas instituciones.

II. DESARROLLO

Los sistemas de educación superior se ven desafiados a nivel mundial por la sociedad en constante cambio, la globalización y el desarrollo tecnológico, así como presiones relacionadas al presupuesto más ajustado, recursos limitados, rendición de cuentas, garantía de calidad, mayor investigación y desarrollo que agobian al personal, sin contar con la desigualdad en el acceso, proceso de privatización y competencia creciente en las IES [5].

Lo cual ha obligado a las IES a aplicar modelos de gestión junto con herramientas que les permitan medir el desempeño de sus procesos, con lo cual pueden monitorear el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, siendo el BSC quien se ajusta a esta necesidad.

Considerando que el entorno mundial está en constante evolución debido a cambios como la globalización del comercio, el desarrollo industrial y tecnológico, así como la generación de nuevo conocimiento, las naciones han visto en las IES al instrumento más adecuado

para salir adelante y permitir un desarrollo y crecimiento de sus economías, permitiéndoles tener un impulso socioeconómico viable, sustentable y sostenible. Muchos son los países que, frente a este constante cambio global, han respondido de forma eficiente y dinámica a dicha problemática, lo cual se ha visto reflejado en un mayor desarrollo e inversión en la educación superior, la investigación, capacitación docente y las capacidades innovadoras.

Gracias al desarrollo docente investigativo, a la responsabilidad social universitaria y a la vinculación universidad-industria, los resultados se evidencian en la diversificación de mercados, profesionales más capacitados y emprendedores con comportamientos y aptitudes empresariales y con responsabilidad social.

Por ello, las IES concebidas como generadoras y difusoras de conocimiento y desarrollo en favor de la sociedad, resaltan su relevancia institucional al ser la base del crecimiento socioeconómico para una nación. Lo cual demuestra que las IES que son potencializadas y tienen aportes de recursos del sector público o privado logran retribuirlo con desarrollo de nuevo conocimiento, innovación y tecnología, un claro ejemplo de ello son las economías desarrolladas y potencias mundiales, las mismas que cuentan con IES que encabezan el ranking mundial.

Con lo cual, se puede afirmar que las IES continúan con el reto para el cual fueron creadas, el de mejorar y de convertirse en instituciones de calidad, que potencialicen su gestión con resultados favorables para las naciones, respondiendo con pertinencia a las diversas necesidades de formación profesional y personal, ofreciendo propuestas académicas e investigativas que tengan un impacto significativo en el desarrollo y crecimiento socioeconómico de una nación.

Las IES son sistemas hipercomplejos, insertos en escenarios altamente competitivos, donde intervienen una serie de componentes, algunos de carácter simbólico (las ideas, las creencias y el conocimiento), otros de índole social, dado que participan activamente en torno a las mismas (personas y diversos grupos de interés), e igualmente organizacionales, lo que involucra estructura, procesos, procedimientos, planes, programas, objetivos y metas [6].

Las IES en Latinoamérica buscan implementar un sistema de gestión que les permita tener un desarrollo similar o superior al de las economías desarrolladas, con lo cual tendría un impacto positivo en la sociedad, creando confianza por sus resultados y procesos con eficiencia y eficacia, sin embargo, los factores sociales, políticos y económicos tienden a limitar la implementación adecuada de un modelo de gestión que les permita

potencializarse como IES de clase mundial.

No obstante, se debe tener en cuenta que dicho modelo de gestión para que cumpla y alcance sus objetivos estratégicos dependerá de su buen funcionamiento, el cual podría darse en función del instrumento de monitoreo de su desempeño organizacional, donde se plantea al BSC con sus indicadores compuestos, con su flexibilidad al momento de modificarse o adaptarse a la situación y entorno de la organización, así como su rigidez al evaluar el desempeño, acompañado de la retroalimentación que ofrece por cada perspectiva, lo convierte en una herramienta eficiente e idónea al momento de evaluar y controlar el desempeño organizacional.

III. METODOLOGÍA

La metodología empleada en la presente investigación es de diseño cualitativo y de tipo de revisión literaria, en el cual se consultaron artículos científicos en español e inglés de base de datos Scopus y Web of Science, adicionalmente se consideró la plataforma Google Académico al agrupar diferentes bases de datos como Scielo y Latindex catálogo. Los criterios utilizados corresponden a investigaciones empíricas sobre el desempeño de IES y el BSC con una antigüedad no mayor a cinco años, encontrando publicaciones que hacían referencia a estudios en Latinoamérica, así como en economías desarrolladas. La selección de los artículos se la realizó en consideración a la pertinencia del tema.

En este caso en particular se la ha empleado para dar una perspectiva diferente y general sobre el BSC como herramienta útil y eficiente al medir el desempeño de las IES, buscando no solo el determinar si cumplen o no con sus objetivos estratégicos, sino buscando mejorar como organizaciones para que puedan tener un aporte más relevante en el desarrollo socioeconómico de una nación.

A continuación, se presenta la Tabla 1 donde se puede apreciar la distribución de los veinte tres artículos utilizados por la base de datos de donde se obtuvieron, con lo cual se evidencia lo actual y relevante de las fuentes de información consultadas para el presente estudio, cabe recalcar que de los diecinueve artículos indexados en Scopus siete están en el cuartil Q1, siete en Q2, tres en Q3 y dos en Q4.

TABLA 1. Cantidad de artículos consultados por base de datos

Indexación de revista	Cantidad de artículos consultados
Scopus	19
Web of Science	1
Scielo	1
Latindex	1
Total	23

Fuente: Elaboración propia

IV.RESULTADOS

El BSC es considerada una herramienta de gestión estratégica para el éxito sostenible de una organización al realizar un control efectivo de los objetivos y desarrollo de actividades de sus cuatro perspectivas [7]. Para mejorar el desempeño organizacional en todos los aspectos, se deben de desarrollar indicadores que midan su correcto funcionamiento, esto permitirá un desarrollo no solo a corto plazo, sino también a largo plazo, lo que representaría para una empresa o institución potencializar su desempeño organizacional [8].

Puesto que el BSC permite establecer la relación entre el desempeño de los trabajadores a las estrategias desarrolladas, forzando a cada empleado de la IES cumpla con los resultados establecidos, lo cual simplifica la gestión de cada individuo en la organización, ya que tienen que priorizar sus acciones en pro de la institución, con lo cual se puede afirmar que el uso de sistemas de medición de desempeño basado en indicadores tiene influencia en el éxito del proceso de ejecución de las actividades establecidas en las estrategias de las organizaciones. Ya que la adopción de técnicas y herramientas podrían generar una mejora considerable en el desempeño de las gestiones de las IES.

Siendo así, el BSC permite que las IES mejoren su desempeño, vinculando y empoderando al personal de la institución con sus objetivos y visión institucional, permitiendo que todos los procesos se desarrollen de forma eficiente [8]. Ya que existe una relación causal entre las metas y criterios de las cuatro perspectivas. Lo que hace al BSC una herramienta que facilita la comunicación y ayuda a comprender de manera más sencilla los objetivos, logrando así alcanzar los resultados propuestos.

La aplicación de la BSC en las IES ha tenido un gran impacto en la evaluación y mejora del desempeño de sus gestiones, con lo cual han logrado mejorar su posicionamiento en el ranking de IES, al realizar evalua-

ciones del desempeño mediante el uso de indicadores, sin embargo, a continuación, se presentarán resultados de diferentes trabajos que hacen énfasis en la utilidad y beneficio de esta herramienta en la mejora de la eficiencia de sus procesos y aporte a las economías donde se desarrollan.

Diferentes autores recalcan la relevancia de la aplicación del BSC en las IES ya que contribuye a mejorar el desempeño de la IES al alinear la misión y visión institucional con las perspectivas, logrando mejorar la gestión estratégica [4], [8]. Se debe considerar que la presión existente en las IES por mejorar su posición en el ranking de IES por los beneficios y prestigio que generan, así como por satisfacer las necesidades de la sociedad, ha ejercido una gran presión sobre el sistema educativo, lo cual ha orientado a muchas IES a adoptar un sistema de medición de desempeño organizacional como herramienta de control estratégico.

Uno de los sistemas más utilizados por las organizaciones es el BSC, y para las IES latinoamericanas con su afán de incrementar la cantidad y calidad de investigaciones e innovación, las ha llevado a actualizar sus procesos esenciales [9]. Haciendo que las IES deban elegir un método apropiado para evaluar el desempeño y estimar con precisión su desempeño para mejorar el nivel de responsabilidad y la orientación al cliente [10]. Con base en estas citas, se puede afirmar que el BSC es una herramienta que apoya la gestión de desempeño de las IES, ya que sus sistemas de seguimiento les permite ser más eficiente y productiva.

Una muestra de esta aplicación es que el Consejo de Financiamiento de la Educación Superior para Inglaterra (HEFCE) del Reino Unido, el Consejo de Financiamiento de la Educación Superior para Gales (HEFCW), así como el Departamento de Empleo y Aprendizaje (DELNI) ha incorporado los objetivos del BSC en su Marco de Excelencia en Investigación, además de diferentes métricas claves que se utilizan cada vez más

en ejercicios de evaluación comparativa internacional como el Sistema Europeo de Mejora de la Calidad (EQUIS) [11], [12].

Por consiguiente, se puede evidenciar cómo el BSC es un aporte real en la evaluación y desarrollo del desempeño de las IES, no solo al medir activos tangibles, sino también los intangibles como el caso del capital intelectual, el cual aporta con el desarrollo de nuevo conocimiento, así como en la innovación, lo que implica que el BSC se transforma en el instrumento que mejora los niveles de productividad en la academia.

Sin embargo, existen investigaciones que mencionan que las IES como organizaciones sin fines de lucro deben aplicar otras perspectivas no financieras, como la participación comunitaria (vinculación con la sociedad), innovación, asociación estratégica y excelencia en investigación científica, ya que esto les ayudará junto con las perspectivas tradicionales a determinar prioridades en la planificación futura y evaluación de necesidades, lo cual brindará una estructura clara para la mejora continua de la calidad, lo que desarrollará una cultura de calidad académica entre las IES gracias a la generación de indicadores apropiados a las gestiones de las IES [10].

Por ello, si se consideran las IES públicas o privadas, en todas ellas el compromiso organizacional es determinante en el desempeño institucional, ya que dicho compromiso hacia la IES se determina por el nivel de seguridad y estabilidad laboral del colaborador, con lo cual se puede establecer que el BSC es una herramienta que promueve el compromiso organizacional, que con el monitoreo del desempeño por medio de los indicadores, se evidencia el resultado real de cada miembro de la organización, así como el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A.El BSC en la medición del desempeño universitario

Las IES contemplan como una de sus prioridades a la gestión de la calidad, ya que su labor es la de formar profesionales, generar nuevo conocimiento, innovación y tecnología, así como generar responsabilidad social, aportando también con investigadores que desarrollan trabajos científicos que han contribuido al sector productivo, lo cual ha obligado a las IES a monitorear, evaluar y mejorar su desempeño.

Las IES deben tener la capacidad de evaluarse tanto interna como externamente y para lograr la aplicación de calidad en las IES se requiere de una herramienta que permita una retroalimentación a la institución, por lo que es necesario contar con un dispositivo organizacional complejo, al cual se le denomine Sistema de Gestión

de Calidad, que incluye la planificación, organización, evaluación y mejora, coordinadas con una forma de liderazgo a autoliderazgo de todos los niveles y procesos de la institución.

Teniendo en cuenta que las IES conviven en un entorno del cual emergen con fuerza fenómenos relacionados con la expansión de la matrícula, la primacía de la investigación y del concomitamiento científico, la dilución de las fronteras entre lo público y lo privado, la competición interinstitucional en ámbito nacional e internacional, las presiones por internacionalización, la transparencia de la información y el control social, el desempeño en rankings académicos, índices y tablas de clasificatorias, aspectos que impactan los sistemas de Gobernanza universitaria y que hacen cuestionar sobre su gestión organizacional y su desempeño como institución [6].

En el entorno actual, las organizaciones tienden a obtener ventajas competitivas sostenibles para consolidar su posición en el mercado, y donde el sistema de evaluación del desempeño es una herramienta que se puede usar para este fin. Las actividades continuas y dirigidas de las IES en el campo de la investigación y la tecnología requieren una comprensión del estado de las IES, y la existencia de un sistema de desempeño será de gran ayuda para lograr este objetivo [13].

La medición del desempeño en las IES puede ser compleja debido a las diversas gestiones que maneja, las cuales en muchas ocasiones dependen de otras gestiones para asegurar resultados positivos, por ello es importante emplear una herramienta que logre realizar una evaluación completa y precisa en busca de mejorar los procesos de la institución. Lo cual nos plantea la implementación de un sistema de medición de desempeño que analice los datos actuales, así como un análisis de resultados pasados con los cuales se pueda desarrollar una planificación a futuro.

El BSC permitirá establecer indicadores necesarios que midan el óptimo funcionamiento de una organización como el caso de las IES con lo que se logrará tener no solo una administración eficiente, sino también un adecuado control de cada gestión para mantener un nivel de crecimiento constante en la eficiencia y eficacia de la institución. Por lo tanto, la implementación adecuada de la evaluación del desempeño lleva a crear responsabilidad en el personal de la IES, lo que genera un ambiente competitivo lo que impulsa la mejora continua.

La atención de muchos investigadores ha sido atraída hacia el campo de la evaluación de desempeño de las IES debido al rol crítico de estas instituciones en la sociedad y la existencia de un campo competitivo entre

las IES [13]. Lo que ha obligado a que muchas IES recopilen información sobre el valor agregado a medida que se esfuerzan por mejorar su desempeño, donde el enfoque del BSC logra que los profesionales desarrollen un conjunto integral de medidas de desempeño o predictores para capturar actividades de creación de valor [12].

Mediante la aplicación del BSC en las IES se genera un enfoque de prioridades, llevando un control de los procesos por medio de la alineación de los objetivos estratégicos de cada perspectiva, generando con ello los indicadores adecuados por cada proceso. Los indicado-

res de desempeño miden cuantitativamente el logro o resultado de los objetivos de la organización, en este caso de las IES.

En la Tabla 2 se muestran diferentes investigaciones donde analizan el desempeño de IES mediante el BSC, donde se muestra los resultados de dichos trabajos y se evidencia el aporte que logro esta herramienta no solo al medir el desempeño organizacional, sino, corrigiendo y mejorando factores claves para su buen desempeño y rendimiento, permitiendo mejorar sus condiciones para el sector interno y externo de las IES.

TABLA 2. Resultado de investigaciones de la aplicación del BSC en IES.

Investigación	Resultados de la investigación
Importance-performance analysis based balanced scorecard for performance evaluation in higher education institutions: an integrated fuzzy approach [13].	El sistema de evaluación de desempeño basado en el BSC proporciona una base para la implementación adecuada, óptima y exitosa de la estrategia de la organización y crea un marco para que las personas encuentren nuevas perspectivas para sus actividades y la organización.
Influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities [9].	Los resultados revelan patrones similares de indicadores para medir el desempeño en las IES públicas, evidenciado que los indicadores evolucionaron favorablemente.
University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study – Sohar University, Oman [7].	Las medidas de desempeño identificadas bajo la clasificación de las cuatro perspectivas del BSC, juegan un papel crucial en el establecimiento del marco basado en el mapa estratégico determinado por la visión y misión de la IES
Balanced scorecard implementation in higher education: An Emirati perspective [14].	Para solucionar los problemas de la IES en cuestión, se pueden abordar estratégicamente mediante prácticas eficaces. Ya que ha demostrado el BSC ofrecer una visión holística de aspectos importantes de un dominio institucional, lo cual ayuda a lograr la misión general y la visión organizacional.
The Assessment of Accredited Faculties Performance at Assiut University by Using Balanced Scorecard (BSC) [15].	La evaluación de desempeño relacionada con las facultades acreditadas se considera uno de los procesos importantes y vitales para orientar el desempeño y desarrollarlo, lo que redundará en el logro de metas y el éxito de la estrategia institucional.
Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution [16].	El BSC proporciona una visión sistemática de una IES, garantizando un marco completo y complejo para la implementación y el control de la estrategia y establece una base para un mayor aprendizaje en el proceso de gestión estratégico de la IES de acuerdo con el esquema “plan-do-check-act”.
Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute [17].	Identifico como que el desarrollo de informes del BSC que incluyen medidas económicas y no económicas puede mejorar la gestión operativa de un instituto universitario al proporcionar beneficios tangibles a las partes interesadas
La Importancia de Construir Indicadores de Gestión en las Instituciones de Educación Superior Apoyándose en Balanced Scorecard [18].	Las IES se han exigido cada vez más la capacidad de evaluarse, con el fin de monitorear sus metas, compararse con otras instituciones y reportar informes, con lo cual el BSC no reemplaza las mediciones actuales, sino que las complementa e incorpora valor.

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del BSC en las IES tienen la ventaja de poder adaptarse a cualquier entorno y situación en la que se desenvuelva la IES, ya que existen investigaciones que demuestran la adaptabilidad del BSC como herramienta que ayuda a la mejora de las organizaciones y sus procesos.

B. Indicadores del Desempeño en las IES

Al considerar que diversos países han desarrollado sistemas de aseguramiento de la calidad o sistemas de rendición de cuentas que permitan a los gobiernos evaluar el quehacer de las IES [19]. Las medidas de desempeño del BSC surgen como una opción óptima y viable, que se diferencian en algunos puntos de las medidas de desempeño tradicionales, ya que el BSC emplea resultados de decisiones y eventos pasados para desarrollar estrategias con indicadores de desempeño que les permite tener claro los logros a alcanzar y si se están implementando de la manera como se los diseñó y planificó.

Los gobiernos y los financiadores vinculan cada vez más la financiación de las IES a su desempeño, razón por la cual los indicadores de desempeño proporcionan un medio para medir y rastrear el desempeño de las IES, sin embargo, se debe considerar que la medición del desempeño en las IES es compleja, multifacética, crítica y requiere la participación de las partes interesadas clave en la mayoría de los casos, donde el desarrollo de indicadores compuesto puede ser una gran ayuda para la medición del desempeño [20].

Los indicadores que miden el desempeño y eficacia de cada proceso son creados con el propósito de cumplir cada objetivo y de esta forma trazar metas con base en cada indicador, luego con los resultados obtenidos, se realizan comentarios de retroalimentación para la toma de decisiones. Estos indicadores de gestión permiten analizar cuan bien se está administrando la organización. En el proceso de formulación de los indicadores los factores clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, y la capacidad para aprender.

Un indicador utilizado en la evaluación de una IES debe proporcionar evidencia que determine el cumplimiento o no cumplimiento de las actividades previstas para alcanzar ciertos resultados establecidos en la planificación estratégica de la IES, los cuales son una parte esencial de un sistema de resultados.

El desarrollo de indicadores para evaluar el desempeño de las IES públicas permite realizar mediciones de diferentes dimensiones, lo cual hace ver que los in-

dicadores pueden plantearse de la forma que más convenga a las necesidades de la organización a evaluar, un ejemplo de ello fue el desarrollo de indicadores de desempeño de las IES públicas andaluzas que dieron como resultado que el bloque docente es mejor que en los bloques de investigación y transferencia de tecnología [21].

Los indicadores de gestión permite obtener resultados de la docencia, la investigación, la capacitación, la asesoría y consultoría, y la comunidad estudiantil y egresados, definiéndolos como: medios para llevar a cabo el control de la gestión, instrumentos de diagnóstico, útiles para analizar rendimientos, guía y apoyo para el control, un factor positivo tanto para la organización como para las personas, instrumento para la administración, e informan y dan valor agregado [18].

Los indicadores son cruciales para la planificación estratégica de las instituciones tanto públicas como privadas. Ya que el desarrollo de indicadores compuestos podría ser útil para transmitir información resumida sobre el desempeño general de una manera relativamente simple, sin embargo, la construcción de estos indicadores implica varias etapas relacionadas con la recolección de datos, selección de criterios e indicadores, agregación y comparación del desempeño general de las alternativas u opciones [22]. El desarrollo de indicadores compuesto es importante porque permite la integración de información en un formato fácilmente comprensible y permite comparar y evaluar el rendimiento para futuras mejoras [20].

La necesidad de aumentar la calidad en las IES es un factor determinante en una era competitiva, por lo tanto, un proceso de medición es de gran importancia para mejorar la calidad educativa de las IES, como el desempeño operativo y del sistema de una institución y alentar a mejorar las habilidades [23].

Una investigación presentó cuatro procesos académicos que agrupaban diferentes indicadores de desempeño, los cuales son: (a) indicadores de rendimientos de la investigación; (b) indicadores de desempeño docente; (c) indicadores de desempeño del servicio (IES, profesión y comunidad); y (d) rendimiento financiero. Estos indicadores compuestos en las IES pueden reflejar su desempeño en investigación, enseñanza, servicio y desempeño financiero, proporcionando una imagen amplia del desempeño organizacional [20].

De la misma manera “en Europa se han desarrollado sistemas de indicadores de desempeño vinculados a tasas de retención de estudiantes, graduación, productividad científica de sus académicos, inserción laboral de los titulados, entre otros [19, p. 2]

Un buen sistema de medición de desempeño con

una herramienta como el BSC proporcionará la retroalimentación necesaria mejorar e indica los tipos de rec- tificaciones que se requieren. El campo de la educación pierde su eficiencia académica debido a fallas en las ha- bilitades docentes, la infraestructura y los recursos, la ubicación del campus, las actividades extracurriculares, la digitalización y misceláneos, como las instalaciones del albergue y la cafetería, por lo tanto, la planificación estratégica es importante para las IES, ya que las orienta hacia un mejor futuro adaptándose al entorno junto a las políticas académicas [23].

V.CONCLUSIONES

- El BSC como herramienta que permite la medición del desempeño organizacional en las IES, tiene una vi- gencia y aplicación a nivel mundial con instituciones de diferentes países, entornos y realidades, lo que hace referencia a su versatilidad de aplicación.

- La medición del desempeño organizacional se pue- de facilitar con la correcta elaboración y aplicación de indicadores compuestos que faciliten el monitoreo de cada perspectiva dentro de la IES.

- La aplicación del BSC en la IES no solo garantiza un adecuado monitoreo y retroalimentación de la eje- cución de las actividades ejecutadas para alcanzar los objetivos estratégicos, sino que permiten entender el rol y alcance de cada individuo dentro de la organización que mejora el ambiente laboral, lo cual permite que la cultura organizacional se pueda empoderar en toda la institución.

- Con base en la revisión literaria analizada, se pue- de concluir también que las IES que implementan una gestión organización adecuada a sus necesidades y re- cursos, acompañado de una herramienta eficiente en la medición y control de desempeño, puede mejorar su posición en el ranking de IES, permitiéndoles ser más competitivas como institución y ser beneficiarias de mejores y mayores recursos estatales o privados.

- La relevancia del buen desempeño de las IES tiene que ver con el impacto que generan en una economía así como en la sociedad, al ser quienes generan nuevo conocimiento, tecnología, innovación y responsabili- dad social, con lo cual aportan en el desarrollo y creci- miento de una nación, lo que implica la relevancia que dichas instituciones estén en un constante autocontrol y monitoreo de su desempeño y resultados, lo que implica la relevancia de implementar una herramienta como el BSC en la medición de su desempeño.

REFERENCIAS

[1]M. Ibarra-Cisneros, J. Vela-Reyna y E. Ríos-Nequis, «Capital intelectual, gestión del conocimiento y desem-

peño en universidades,» *Investigación Administrativa*, vol. 49, nº 126, pp. 1-19, 2020.

[2]C. Urdari, T. Farcas y A. Tiron-Tudor, «Assessing the legitimacy of HEIs' contributions to society: The perspective of international rankings,» *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, vol. 8, nº 2, pp. 191-215, 2017.

[3]P. Quesado, B. Aibar y L. Lima, «Advantages and contributions in the balanced scorecard implementa- tion,» *Intangible Capital*, vol. 14, nº 1, pp. 186-201, 2018.

[4]S. Gento, R. Gonzáles, A. Palomares y V. Orden, «Integración de perspectivas sobre el perfil metodoló- gico de una educación de calidad,» *Bordón. Revista De Pedagogía*, vol. 70, nº 1, pp. 25-42, 2017.

[5]O. Kálmán, P. Tynjälä y T. Skaniakos, «Patterns of university teachers' approaches to teaching, profession- al development and perceived departmental cultures,» *Teaching in Higher Education*, pp. 595-614, 2020.

[6]F. Ganga-Contreras, W. Suárez-Amaya, A. Calderón, M. Wandercil da Silva y H. Jung, «Retos a la Gobernanza Universitaria: Acotaciones sobre la Cuestión de la Autoridad y la Profesionalización de la Gestión de las Universidades,» *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, vol. 8, nº 3, pp. 435-456, 2019.

[7]F. Alani, F. Khan y D. Manuel, «University perfor- mance evaluation and strategic mapping using balan- ced scorecard (BSC): Case study – Sohar University, Oman,» *International Journal of Educational Manage- ment*, vol. 32, nº 4, pp. 689-700, 2018.

[8]J. Méndez y M. Méndez, «El Balanced Scorecard y su Efecto en el Desempeño de las Organizaciones,» *Re- vista Espacios*, vol. 42, nº 23, pp. 66-77, 2021.

[9]M. Peris-Ortiz, D. García-Hurtado y C. Devece, «In- fluence of the balanced scorecard on the science and in- novation performance of Latin American universities,» *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 17, nº 4, pp. 373-383, 2019.

[10]F. Al-Hosaini y S. Sofian, «A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs),» *International Review of Management and Marketing*, vol. 5, nº 1, pp. 26-35, 2015.

[11]J. Cullen, J. Joyce, T. Hassall y M. Broadbent, «Quality in higher education: from monitoring to ma- nagement,» *Quality Assurance in Education*, vol. 11, nº 1, pp. 5-14, 2003.

[12]M. Camilleri, «Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education,» *Management in Education*, vol. 35, nº 1, pp. 10-21, 2021.

[13]S. Nazari-Shirkouhi, S. Mousakhani, M. Tavakoli,

M. Dalvand, J. Šaparauskas y J. Antuchevičienė, «Importance-performance analysis based balanced scorecard for performance evaluation in higher education institutions: an integrated fuzzy approach,» *Journal of Business Economics and Management*, vol. 21, nº 3, pp. 647-678, 2020.

[14]K. Lassoued, «Balanced scorecard implementation in higher education: An Emirati perspective,» *Corporate Ownership and Control*, vol. 15, nº 3-1, pp. 205-216, 2018.

[15]M. Arabi, «The Assessment of Accredited Faculties Performance at Assiut University by Using Balanced Scorecard (BSC),» *European Scientific Journal*, vol. 12, nº 22, pp. 249-265, 2016.

[16]M. Hladchenko, «Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution,» *International Journal of Educational Management*, vol. 29, nº 2, pp. 167-176, 2015.

[17]S. Philbin, «Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute,» *Measuring Business Excellence*, vol. 15, nº 3, pp. 34-45, 2011.

[18]J. Vásquez y M. Carrillo, «La Importancia de Construir Indicadores de Gestión en las Instituciones de Educación Superior Apoyándose en Balanced Scorecard,»

Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, pp. 1-8, 2010.

[19]Á. Quezada-Hofflinge y A. Vallejos-Romero, «Producción científica en Chile: las limitaciones del uso de indicadores de desempeño para evaluar las universidades públicas,» *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 41, nº 1, pp. 1-13, 2018.

[20]M. Asif y C. Searcy, «A composite index for measuring performance in higher education institutions,» *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 31, nº 9, pp. 983-1001, 2014.

[21]S. El Gibari, T. Gómez y F. Ruiz, «Evaluating university performance using reference point based composite indicators,» *Journal of Informetrics*, vol. 12, nº 4, pp. 1235-1250, 2018.

[22]S. Parada, O. Blasco-Blasco y V. Liern, «Adequacy Indicators Based on Pre-established Goals: An Implementation in a Colombian University,» *Social Indicators Research*, vol. 143, pp. 1-24, 2019.

[23]R. Kaur y S. Singla, «Performance measurement of Higher Educational Institutions: An empirical study using student's perception,» *Journal of Management*, vol. 6, nº 2, pp. 50-57, 2019.

RESUMEN CURRICULAR



Julio César Méndez Bravo, Economista, Ingeniero en Administración y Magister en Administración de Empresas, desarrollando investigación doctoral, Docente investigador a tiempo completo y director de proyectos de vinculación de la Universidad de Guayaquil.



Manuel Méndez Bravo, Ingeniero en Administración y Magister en Docencia y Gerencia en Educación Superior, desarrollando investigación doctoral, Docente investigador a tiempo completo en la Universidad de Guayaquil.



Claudia Bolaños Piedrahita, Licenciada en Ciencias de la Educación, desarrollando trabajo final de Maestría en Tecnología en Innovación Educativa en Universidad ECOTEC, docente tiempo completo en el magisterio ecuatoriano.