



*Cuadro de mando integral para gestión estratégica en instituciones de educación superior. Diagnóstico Universidad Técnica de Manabí*

*Comprehensive dashboard for strategic management in institutions of higher education. Diagnosis of the Manabí Technical University*

*Painel abrangente para gestão estratégica em instituições de ensino superior. Diagnóstico da Universidade Técnica de Manabí*

Jennifer Sobeida Moreira-Choez <sup>I</sup>

[miangelmarcela@hotmail.es](mailto:miangelmarcela@hotmail.es)

<https://orcid.org/0000-0001-7172-7459>

Mónica Katherine Murillo-Mora <sup>II</sup>

[mmurillo@utm.edu.ec](mailto:mmurillo@utm.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-5635-114X>

**Correspondencia:** [miangelmarcela@hotmail.es](mailto:miangelmarcela@hotmail.es)

Ciencias económicas y empresariales

Artículo de investigación

\***Recibido:** 30 de enero de 2020 \***Aceptado:** 27 de febrero de 2020 \* **Publicado:** 25 de marzo de 2020

- I. Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas / Instituto de Posgrado / Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, Licenciada en Secretariado Ejecutivo, Portoviejo, Ecuador.
- II. Magíster en Contabilidad y Auditoría, Doctor en Ciencias Contables y Financieras, Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado, Profesor de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas – Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

## Resumen

Debido a la modernización y a los avances tecnológicos, las organizaciones de hoy en día se encuentran sujetas a constantes cambios y adaptaciones, tal es el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES), mismas que buscan estrategias y métodos que las fortalezcan en términos de calidad, puesto que la globalización ha ocasionado que contar con una visión, misión, objetivos o metas no sea suficiente para el cumplimiento eficiente de las funciones, más bien requiere de herramientas y técnicas que hagan de esta actividad un proceso capaz de cumplir con una gestión estratégica que sirva de fuente de información para la toma de decisiones futuras, caso particular el Cuadro de mando integral (CMI). Por lo antes mencionado, el presente estudio tiene como objetivo establecer la importancia del CMI para gestión estratégica en instituciones de educación superior. Diagnóstico Universidad Técnica de Manabí (UTM). Para ello, se desarrollará una investigación cualitativa de tipo inductiva-analítica, mediante la aplicación de entrevistas a responsables departamentales y encuestas al personal administrativo de la universidad, contrastando información relacionada con el cuadro de mando integral y aplicación de herramientas de medición, evaluación y control en áreas estratégicas.

**Palabras claves:** Cuadro de mando integral; gestión; metas; estrategias; universidad.

## Abstract

Due to modernization and technological advances, the organizations of today are subject to constant changes and adaptations, such as the Higher Education Institutions, those who seek strategies and methods that strengthen them in terms of quality, since globalization has meant that having a vision, mission, objectives or goals is not sufficient for the efficient performance of functions, rather, it requires tools and techniques that make this activity a process capable of complying with a strategic management that serves as a source of information for future decision-making, in particular the balanced scorecard. In view of the above, this study aims to establish the importance of the balanced scorecard for strategic management in higher education institutions. Diagnosis Technical University of Manabí. To this end, qualitative research of an inductive-analytical nature will be carried out, using interviews with departmental officials and surveys of university administrative staff, contrasting information related to the balanced scorecard and application of measurement, evaluation and control tools in strategic areas.

**Keywords:** Integral scorecard; management; goals; strategies; university.

## **Resumo**

Devido à modernização e aos avanços tecnológicos, as organizações hoje estão sujeitas a constantes mudanças e adaptações, como é o caso das Instituições de Ensino Superior (IES), que buscam estratégias e métodos que as fortalecem em termos de qualidade, uma vez que a globalização fez com que ter uma visão, missão, objetivos ou metas não seja suficiente para o desempenho eficiente de funções, mas exige ferramentas e técnicas que tornem essa atividade um processo capaz de cumprir a gestão estratégica que serve como fonte de informação para futuras tomadas de decisão, em particular o Balanced Scorecard (CMI). Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo estabelecer a importância do CMI para a gestão estratégica nas instituições de ensino superior. Universidade Técnica de Diagnóstico de Manabí (UTM). Para isso, será desenvolvida uma pesquisa qualitativa do tipo indutivo-analítico, mediante a aplicação de entrevistas aos gerentes departamentais e pesquisas com os funcionários administrativos da universidade, contrastando informações relacionadas ao balanced scorecard e à aplicação de ferramentas de medição, avaliação e controle em áreas estratégicas.

**Palavras-chave:** Balanced scorecard; gestão; objetivos; estratégias; universidade.

## **Introducción**

En Ecuador se ha evidenciado un cambio en las políticas económicas, sociales y culturales, por ende la redistribución de los ingresos se ha convertido en una limitante del desarrollo de las instituciones, particularizando esta premisa, el presupuesto de las instituciones ha incrementado o disminuido con relación a la ejecución presupuestaría esperando el cumplimiento eficiente de los objetivos, esta situación induce a las entidades académicas a instaurar herramientas que permitan medir la evolución de las diversas actividades como es el caso del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Es entendido entonces que las instituciones de educación superior deben cumplir con una serie de principios para que la gestión implementada sea eficiente, detallando entre ellos la generación de conocimientos, perspectiva crítica, desarrollo de actividades flexibles, calidad total, equidad, justicia social, pero sobre todo eficiencia en la redistribución de los recursos financieros, siendo esto expresado por (Rivero & Galarza, El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior, 2017). Las

organizaciones públicas del Ecuador hoy en día se ajustan a la administración eficiente de sus recursos, ya que bajo esta premisa se deberá enmarcar los nuevos objetivos de la planificación estratégica, en donde se reduzcan los costos y aumenten los beneficios (Valencia et al. 2019).

La gestión educativa, es un tema que en los últimos años ha tomado mayor importancia, por lo que es de estudio en varias investigaciones en donde se espera que la planificación estratégica este ajustada a la realidad de la empresa, para así poder cumplir con los objetivos organizacionales elaborados para cada departamento, como parte de un trabajo colaborativo, que busque la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones gerenciales, misma que es guiada por indicadores de gestión.

En las IES tienden a existir ineficiencias en la aplicación del CMI ocasionando que la ineficiencia de aquello impida una aportación mayor a la gestión estratégica, ya que se crea un direccionamiento de los puntos claves en los cuales se debe llevar a efecto una medición de gestión interrelacionada con los planes institucionales.

Se menciona que el CMI es una técnica que implementa de manera efectiva las estrategias organizacionales como una práctica de gestión administrativa que busca la calidad de las operaciones, funciones y actividades que se desempeñan en un establecimiento, se destaca también que este modelo constituye un sistema de medición de múltiples dimensiones en donde a través del uso de mapas de procesos y secuencias de causa – efecto se podrá analizar y evidenciar las falencias a corregir en lo posterior (Bisbe & Barrubés, 2012).

En la Universidad Técnica de Manabí (UTM) se han implementado planes estratégicos de desarrollo Institucional periodos 2013 al 2017 y 2018 al 2022, según (Véliz & Molina, 2013); así como también (Véliz & Delgado, 2019) a estos planes se les efectúa monitoreo, seguimiento y evaluación, permitiendo luego de cada periodo efectuar un enfoque sistémico que sirva de guía para nuevos escenarios de la planificación. Es por ello, que se considera que sería fundamental aplicar un CMI que aporte seguridad a la gestión estratégica de la institución.

Álvarez (2015) define al CMI como una herramienta que administrativa que favorece en la resolución de los problemas institucionales, puesto que con ello se pretende resolver y desarrollar un esquema que transmita la misión en objetivos e indicadores que midan la gestión realizada por cada uno de los departamentos y en lo posterior de manera generalizada.

Con este trabajo se pretende establecer la importancia del CMI en la gestión estratégica de las IES, específicamente en la UTM donde se podrá analizar si la aplicación de herramientas de

medición, evaluación y control contribuye al cumplimiento eficiente de las diversas actividades ligadas a la misión y visión de la entidad. Para ello se aplicarán técnicas de investigación que permitan obtener información relacionada con los instrumentos de gestión estratégica aplicados por la institución.

## **Desarrollo**

En la actualidad según Fernández, Babón y Añorga (2016), debido a las tendencias de las empresas por la obtención de la calidad, las universidades se encuentran expuestas a constantes cambios y a un proceso de transición enfocado hacia el logro de la eficiencia en la gestión estratégica. Para lo cual, Abesada y Almuñías (2016), consideran que el potenciar la educación superior depende en de la forma en la que ejecuten los recursos con los que se dispone, señalando además que se debe identificar las brechas existentes en la dirección, en los resultados y en la orientación de las actividades desarrolladas para el logro de los objetivos propuestos (Blanco y Quesada, 2015).

Para acotar la información presentada por los autores, se ratifica que las instituciones de educación superior tienen un avance progresivo conforme transcurren los años, siendo indispensable que se apliquen herramientas que faciliten la medición de la eficiencia universitaria, no solo en términos económicos o financieros, sino también desde la perspectiva de calidad, crecimiento institucional y cumplimiento de las metas y objetivos propuestos durante el ejercicio fiscal.

Según lo expuesto por Herrera (2019), la educación superior constituye el eje conductor de la consolidación de la sociedad, por lo tanto, las actuales dinámicas y tendencias del desarrollo, le exigen eficacia y competitividad, constituyéndose un reto para el sector educativo que dé cumplimiento del trabajo regido por procesos de calidad y con la pertinencia debida para lograrlo. Corroborando tal postulado, se indica que uno de los retos de las universidades, se enfoca en brindar un servicio apto y capacitado en múltiples niveles para las sociedades, permitiendo que se formen profesionales de calidad dispuestos a enfrentar los retos del mercado a donde se enfrentan y de ese modo lograr ser competitivos, pero no solo eso, sino que también con la gestión adecuada de los recursos se pretende la excelencia de las funciones, el cumplimiento de los objetivos y un ambiente laboral libre de riesgos laborales.

Por su parte, Rodríguez, Artiles y Aguiar (2015), exponen que la gestión de las universidades está determinada por el entorno y los integrantes que conforman el establecimiento, y para lograr la competitividad en las empresas, es fundamental que se tenga conocimiento sobre las creencias, ideales y valores por los cuales deben regirse cada miembro perteneciente a la entidad.

Haciendo referencia a los anterior, la gestión universitaria hace hincapié en la participación que tienen los diferentes actores sociales en el cumplimiento de los objetivos que apuntan al desarrollo sostenible de un sector en particular, por lo que es necesario y fundamental la aplicación de estrategias o sistemas administrativos que mejoren de manera continua para generar beneficios en las sociedades involucradas, caso específico la aplicación del CMI para la gestión estratégica realizando un diagnóstico en la Universidad Técnica de Manabí.

Es así que, Arellano (2016), manifiesta que el CMI constituye un instrumento fundamental para la eficiencia en la administración y toma de decisiones, teniendo como finalidad constatar la gestión y controlar la utilización de los recursos en relación con la misión y visión institucional, para aplicar los mecanismos necesarios que permitan alcanzar los objetivos y el desarrollo adecuado de las actividades en las universidades.

De este modo, el CMI es referido como un modelo de gestión que a través de indicadores se encarga de medir el comportamiento de los funcionarios de la institución aplicando estrategias relacionado con los objetivos y su cumplimiento, básicamente es una herramienta de control cuya función se centra en vincular y conectar la comunicación de las estrategias a toda la empresa, de modo que así se pueda entender cuál es fin y hacia donde se desea llegar.

ISOTools (2016), estipula que el CMI permite que las organizaciones logren organizar los objetivos institucionales y adecuarlos a la finalidad que tienen como compañía, para ello es fundamental la creación de metas en el corto plazo para cada departamento, guiando a la eficiencia y eficacia de las actividades que realizan como parte de su funcionalidad.

Sin embargo, se considera que el CMI es una herramienta integral y sistemática de gran importancia para el control moderno, pero forma parte de un sistema que está complementado con indicadores que permiten medir los resultados relacionándolos con los que generan un determinado impacto, es así como lo menciona (Rivero y Galarza, 2017).

El verdadero valor del CMI centra en la transformación del sistema administrativo basado en el monitoreo y control de los objetivos institucionales por cada departamento, esperando que los responsables desarrollen sus funciones de manera eficiente como un soporte para identificar el

cumplimiento de la planificación estratégica de la entidad, en el caso de las IES también la gestión estratégica es un apoyo para todo el proceso de la gestión universitaria.

Con base en ello, Barreda (2017) define a la gestión universitaria como un tema complejo, que se refleja en los resultados obtenidos en la enseñanza e investigación y su efecto se enfoca especialmente en el desarrollo de la sociedad en el ámbito económico y social. Por ello, un aspecto importante dentro de las instituciones de educación superior constituye la planificación estratégica, cuyo contenido depende de la situación institucional concreta y del contexto externo, que puede variar con el tiempo, según lo expuesto por (Abesada y Almuiñas, 2016).

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se considera que la gestión universitaria es el acto en donde participan los diversos departamentos que componen la institución, convirtiéndose en un motor para potenciar y mejorar la integración de los docentes, la investigación, vinculación, practicas pre-profesionales, siendo pilar esencial en el cumplimiento de la misión institucional o también conocido como la planificación estratégica.

La planificación estratégica en las universidades del Ecuador se basa esencialmente en los modelos de evaluación y acreditación, pero, no muestra su rol ante la gestión institucional relacionada con el comportamiento del entorno, la metodología que se aplica en las mismas no es idóneo para la gestión en el ámbito educativo superior que la alejen de la lógica empresarial, limitando su impacto en la mejora de las IES según lo especificado por (Freire, Rocha, Esquetini y Llanes, 2019).

Al igual que el CMI, la planificación estratégica es descrita como un instrumento de gestión utilizado para guiar a la empresa en el cumplimiento de las metas previstas y que así puedan afrontar los cambios del entorno, cuya importancia se centra en la toma de decisiones internas en las diversas entidades que hagan uso de dicha herramienta.

Veliz, Alonso, Robaina y Michelena (2017) consideran que el análisis estratégico de las universidades, se enfoca en primera instancia en identificar las oportunidades y amenazas del entorno, considerando el impacto positivo o negativo de los diferentes factores externos, así también las variables internas, que permiten evaluar los recursos necesarios y los procesos existentes, de tal manera que garanticen la eficiencia reflejada en los indicadores de calidad de las instituciones de Educación Superior.

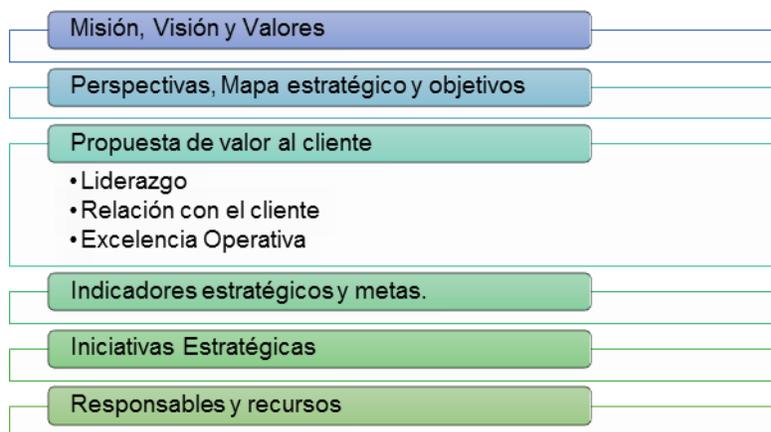
Como se ha hecho notar, el análisis estratégico sirve para estudiar y recolectar información sobre la evolución de los factores internos y externos que puedan afectar a la empresa, ya sea en

capacidad o incluso en recursos, sirviendo para que la organización pueda mantenerse competitiva en el mercado.

Lo antecedentes presentados permiten argumentar que conforme avanzan las sociedades, la creación de leyes, normas, estrategias y sistema de gestión toman mayor importancia y buscan que el conglomerado inmerso en tales acciones este acorde con lo que realmente espera obtener o a donde en realidad quiere llegar, para así poder cumplir con los objetivos planteados desde su creación, además que con ello se crea un ambiente laboral de mayor eficiencia ajustado a una realidad de compromiso.

Desde otro enfoque Cárdenas & Villamizar (citando a Alberto Fernández, 2016), enfatizan que el CMI posee una serie de componentes para ser ejecutado de manera eficiente, mismo que se detallan a continuación:

**Figura 1.** Componentes del CMI



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Cárdenas y Villamizar (2016)

En la gestión educativa de las IES se debe considerar las cuatro perspectivas del CMI, donde, la financiera se centraría en los presupuestos, los clientes o usuarios que son los estudiantes en su gran mayoría, procesos internos que enmarca las actividades académicas y aprendizaje y crecimiento que se direcciona a los funcionarios y acciones encaminadas al desarrollo institucional, tal como se muestra en el siguiente gráfico (ISOTools, 2015).

**Tabla 1.** Perspectivas del CMI

<b>CMI</b>	<b>FINANCIERA</b>	Presupuestos eficientes Capacidad financiera Liquidez Eficiencia financiera
	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Procesos sustantivos Acreditación Desarrollo organizacional Posicionamiento institucional
	<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Sistemas de capacitación Ampliación de oferta académica Formación de los funcionarios
	<b>CLIENTES/USUARIOS</b>	Aceptación de Estudiantes Satisfacción estudiantil Tasa de retención Eficiencia terminal

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los postulados expuestos por ISOTools (2015) y ajustado a la realidad de la Universidad Técnica de Manabí

En base a las perspectivas que componen al CMI expuestas en la figura 1, es notorio identificar puntos clave como: presupuestos, indicadores, procesos internos, sistemas de capacitaciones, formación de los funcionarios, aceptación de los estudiantes, rendimiento y demás variaciones que sean el impulso para obtener la calidad total de las actividades universitarias.

## Metodología

Una vez recabado la información bibliográfica sobre el CMI desde varios enfoques se procede a realizar el diseño metodológico de la investigación desarrollada, asimismo presentando los métodos que fueron de ayuda para la recolección de datos que fundamenten el estudio de campo. El presente estudio comprende un método descriptivo puesto que se procede a realizar descripciones conceptuales de las variables inmersas en la investigación, a su vez es de carácter cualitativa debido a que se recolectaron opiniones para determinar la importancia de los indicadores de gestión involucrados en el desarrollo de las estrategias del CMI. Las técnicas aplicadas consistieron en entrevistas a los responsables departamentales, encuestas al personal administrativo de la Universidad Técnica de Manabí y observación de actividades claves que se ejecutan para generar una gestión institucional adecuada.

La población está conformada por los jefes departamentales y personal administrativo con un total de 348 funcionarios, a partir de ello se determinará el tamaño de la muestra, siguiendo el modelo propuesto de población finita de (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014):

$$n = \frac{NK^2PQ}{e^2(N-1) + K^2PQ}$$

n=Tamaño de la muestra

K=Nivel de confiabilidad (1,96)

N=Población de estudio (348)

P=Probabilidad que se produzca un fenómeno o proporción de muestra (0,5)

Q= Probabilidad contraria a que se produzca (0,5)

e=Error admisible = (0,05)

$$\begin{aligned} n &= \frac{NK^2PQ}{e^2(N-1) + K^2PQ} \\ n &= \frac{(348)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{0.05^2(348-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} \\ n &= \frac{(348)(3.8416)(0.5)(0.5)}{0.0025(347) + (3.8416)(0.5)(0.5)} \\ n &= \frac{334.2192}{0.8675 + 0.9604} \\ n &= \frac{334.2192}{1.8279} \\ n &= 182.84 \\ n &\approx 183 \end{aligned}$$

La muestra considerada para la investigación realizada a través de la técnica de encuesta corresponde a 183 funcionarios de la Universidad Técnica de Manabí, quienes fundamentan la obtención del diagnóstico de este estudio y cuyos resultados se exponen en los párrafos siguientes.

## Resultados

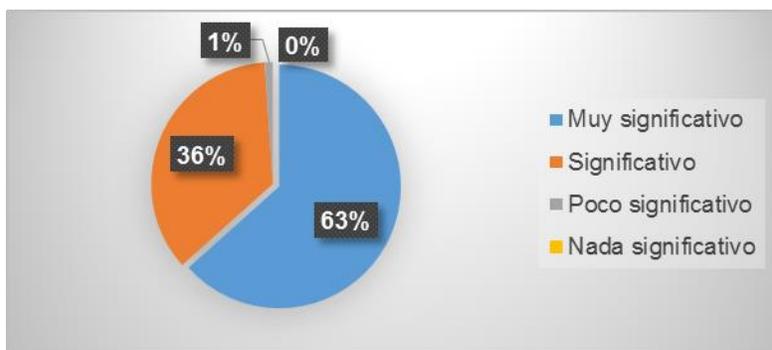
En el desarrollo del trabajo se pudo plasmar cuál es el estado actual del objeto de estudio, la UTM es una institución pública de educación superior, creada en el año 1954. Su oficina principal funciona en la ciudad de Portoviejo, capital de los manabitas, con una ubicación geográfica estratégica dentro de la provincia, generando una representativa afluencia de

estudiantes cada año. Su misión es formar académicos, científicos y profesionales responsables, humanistas, éticos y solidarios, comprometidos con los objetivos del desarrollo nacional, que contribuyan a la solución de los problemas del país como universidad de docencia con investigación, capaces de generar y aplicar nuevos conocimientos, fomentando la promoción y difusión de los saberes y las culturas, previstos en la Constitución de la República del Ecuador (Estatuto Orgánico UTM, 2013). Tiene como visión el constituirse en una institución universitaria líder, referente de la educación superior en el Ecuador, promoviendo la creación, desarrollo, transmisión y difusión de la ciencia, la técnica y la cultura, con reconocimiento social, proyección regional y mundial (Estatuto Orgánico UTM, 2013). La UTM tiene su PEDI 2013 al 2017 y 2018 al 2022 donde se definen los objetivos estratégicos y metas a alcanzar, cada año se elabora el POA. En su estructura organizacional cuenta con una vicerrectoría académica, la secretaría general, dos direcciones generales (gestión administrativa y de extensión y vinculación); cinco direcciones (evaluación y aseguramiento de la calidad, infraestructura física, planeamiento integral, talento humano y financiera); posgrado, investigación, un departamento de relaciones públicas y la procuraduría general, todas subordinadas directamente al rectorado de la Universidad. Cuenta con 10 facultades y 33 carreras de pregrado. La distribución de estudiantes por facultades. Las facultades que más estudiantes tienen son: Ciencias de la Salud (23%), Ciencias Matemáticas (23%) y Ciencias Administrativas y Económicas (20%). En ella laboran 1443 trabajadores, de los cuales el 60% son profesores, el 25% empleados y el 14% trabajadores y obreros. El 1,7% son autoridades a nivel directivo.

En torno a la planificación institucional y estratégica que tiene la UTM en la elaboración de los planes institucionales para un periodo de 4 años, los cuales son evaluados anualmente por medio de Planes Operativos Anuales (POA) que son parte de las unidades académicas, por lo tanto la aplicación de CMI es una herramienta que tiene como fin proponer indicadores de gestión que emitan un resultado idóneo para una medición adecuada en áreas específicas, valoradas por las direcciones de: Gestión Administrativa, Planeamiento Integral, Talento Humano y Financiero.

Por ende, se presentan los siguientes resultados basados en técnicas de investigación planteadas en la metodología.

**Figura 1.** Aplicación del cuadro de mando integral para la gestión estratégica. Opinión funcionarios UTM

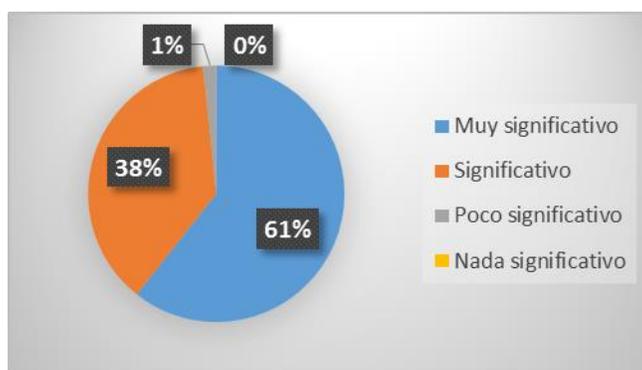


**Fuente:** Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

En la opinión expuesta por los encuestados sobre si esta aplicación de CMI tiene relevancia en la gestión educativa, la mayor parte 63 % de la muestra considera que es muy significativo, debido a que le permitirá una guía previa de metas a cumplir en cada uno de los ámbitos de acción que se propongan desarrollar, específicamente en talento humano, atención estudiantes y gestión financiera, partiendo de estas, se obtendrán acciones de mejora si no se pueden cumplir lo que se aspira dentro del indicador, otros en menor escala 36% sostiene que es significativo ya que se puede obtener o aplicar esta herramienta pero los insumos, estructuras físicas y ambientes de trabajo deben ser mejorados para su correcta ejecución.

**Figura 2.** Importancia de las herramientas de medición, control y evaluación para la planificación estratégica.

Opinión funcionarios UTM

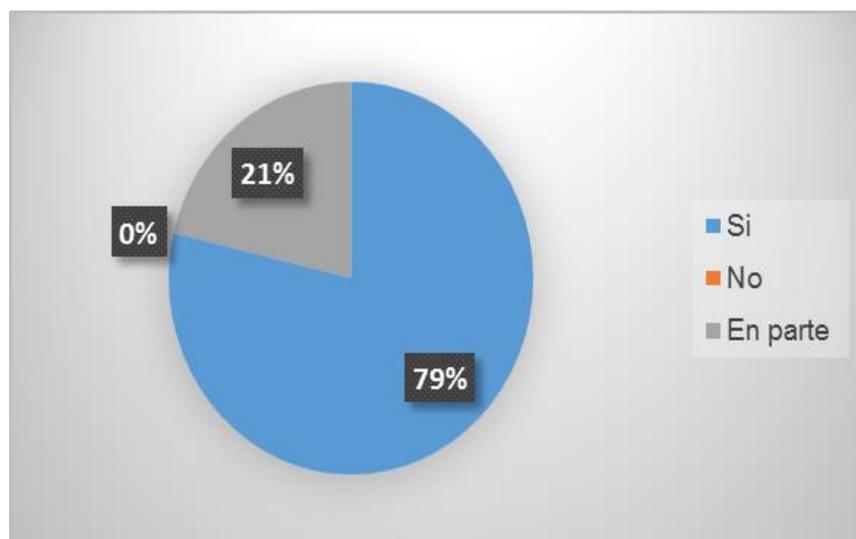


**Fuente:** Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.

En las opiniones obtenidas el 61% de los encuestados afirman que es muy significativo tener una herramienta de medición, control y evaluación de la planificación estratégica ya que la

interrelación de la misma permitirá generar información confiable que servirá como insumo para aplicar medidas correctivas o retroalimentar los indicadores que no sean eficientes, por ende, se emitirán documentos sustentatorios que validen las acciones a tomar, en el caso de las instituciones educativas por medio de planes de mejora que serán validados por los departamentos de planificación y las áreas correspondientes a los desfases encontrados, los que afirman que esto es poco significativo 38%, lo dicen debido a que estas situaciones deben ser llevadas a cabo por medio de cada jefe departamental y no por actividades direccionadas por departamentos que en muchas ocasiones no conocen la realidad de cada área de trabajo.

**Figura 3.** Implementación del cuadro de mando integral para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Opinión de funcionarios UTM



**Fuente:** Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Los objetivos a largo plazo que se plantean en los planes estratégicos deben estar validados en su mayor parte en el CMI, por ende la mayor parte de encuestados 79% afirma que si es necesario la implementación del mismo, ya que en la actualidad solo se cuenta con una planificación estratégica que se generaliza en su gran mayoría y no se centra en indicadores cuantitativos y cualitativos que son fundamentales para validar la ejecución de actividades y con ello fomentar el desarrollo institucional, otros 21% sostiene que en parte, debido a que es muy amplia la perspectiva de medición y no se plasma en objetivos específicos claros.

## Discusión

La presente investigación demostró la importancia del CMI sobre la gestión estratégica puesta en marcha en las diversas instituciones de educación superior que hagan uso de dicha herramienta de medición y control de la eficiencia y eficacia de las distintas actividades académicas. Empleando las palabras de Almuñás y Galarza (2016), se da a conocer que el CMI es una herramienta de ayuda en las organizaciones para controlar y evaluar la gestión estratégica, las dimensiones, el cumplimiento de los objetivos y las relaciones causa – efecto a través de indicadores de gestión presenciadas en las entidades.

La importancia de la aplicación de un CMI en las IES es primordial para fortalecer la planificación estratégica porque permite tener parámetro de medición en perspectivas relacionadas con el desarrollo institucional que son fundamentales para la satisfacción de los usuarios tanto internos como externos.

Por ende, en las Instituciones de Educación Superior (IES) es fundamental la aplicación de esta herramienta debido a que permitirá de manera concisa mantener relacionada la eficiencia con la efectividad en cada una de las acciones que se realizan, y con ello cerciorarse de que el personal conoce y tiene certeza razonable de lo que tiene que cumplir, ligado a su responsabilidad en la actividad efectuada.

Desde otro contexto, Toledo (2016) expresa que el objetivo del CMI es lograr medir la eficacia del trabajo a través de la aplicación de estrategias orientadas al cumplimiento de la planificación establecida desde un comienzo en la organización que será objeto de estudio.

En gran mayoría de las Instituciones de Educación Superior, particularizado en el caso de la UTM se detalla que la aplicación de herramientas de control, evaluación y medición se ven sustentadas frente a lo planificado y lo que es ejecutado, debido a esto, se analizan las diversas variables inmersas en el proceso para tomar acciones correctivas en el caso de ser necesarias, el control es fundamental para el cumplimiento de la planificación estratégica.

La eficacia en el trabajo de las IES en países como el Ecuador, tiene algunos obstáculos debido a la estructura y capacidad de oferta académica frente a la demanda de la población, por ende, la demanda insatisfecha en la educación pública crece constantemente siendo parte fundamental para mantener indicadores de gestión que sirven como herramienta de medición para fomentar acciones de mejora y posicionamiento como institución en el área geográfica donde es su campo de acción.

De igual manera, siguiendo a Vega (2016) sugiere que el CMI es una herramienta de gestión de suma utilidad en la dirección organizativa ya sea en el corto o en el largo plazo, debido a que con el apoyo de indicadores financieros y no financieros se direcciona a que los involucrados sean capaces de crear y establecer estrategias que impulsen el desarrollo y mejoramiento continuo una vez conocidas las falencias existentes.

Dentro de los objetivos a largo plazo que tiene toda institución, está sustentado los planes estratégicos en los cuales la perspectiva de un CMI tiene una importancia relativa que permitirá generar una guía basada en los planes operativos para que al largo plazo pueda ser evaluada y analizar los niveles de cumplimientos que van a ser tributados en el plan estratégico de las IES.

Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que la dirección organizativa y cada uno de los departamentos que tiene a cargo la administración de las IES deben ser los primeros participes en la aplicación de este CMI, ya que son los encargados de medir la eficiencia en cada una de las facultades con los reportes que se obtienen de las actividades efectuadas, en vista de que su aplicación se hace imperante para obtener mayor eficiencia en todos los ámbitos de la institución.

Por su consiguiente, citando a Jadeed (2016) se expresa que hoy en día es notorio observar como las instituciones que desean tener un prestigio organizacional, buscan la forma de poseer una ventaja competitiva, en donde a través de un sistema de medición se logre evaluar, controlar e incluso mejorar los procesos aplicados en las mismas, para de esa forma poder tomar medidas correctivas que satisfagan a la entidad por las nuevas políticas adquiridas.

Partiendo de esta premisa los métodos de medición que debe mantener una institución para determinar si la gestión proyectada se cumple o permite valorar cuáles son sus fortalezas y debilidades, de esta manera aplicar medidas correctivas que apunten a su posicionamiento dentro de un área geográfica determinada.

Con el estudio realizado mediante las técnicas de investigación se pudo palpar la importancia y aceptación que tiene un CMI para evaluar cada uno de los procesos sustantivos que manejan las instituciones, es por ello que aplicar esta herramienta estratégica afianzara una mejora continua para cumplir con cada una de las actividades institucionales generando expectativas de mejora que se direccionen en el posicionamiento institucional de cada IES.

## **Conclusiones**

La aplicación de un cuadro de mando integral es una herramienta estratégica significativa que permite a las instituciones determinar los objetivos institucionales en relación a que factores se medirá su cumplimiento, es por ello, que la falta de un cuadro de mando integral bien estructurado de acuerdo a las perspectivas que demanda el mismo en la UTM, limita conocer la dimensión de sus procesos, lo que genera brechas que se miden porcentualmente y son relacionadas con los planes de mejora, inmersos en los planes operativos anuales, ligados a la dirección estratégica institucional.

Dentro de las actividades administrativas y operativas de la UTM el proceso de medición, evaluación y control es considerado como uno de los más significativos ya que genera información para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, regulados por los organismos pertinentes para determinar la eficiencia y eficacia de la gestión universitaria, en este sentido se considera factible la aplicación de un CMI para efectuar una valoración periódica interna de la UTM que favorezca la toma de decisiones futuras.

Con la implementación de un CMI en la UTM se podría lograr de manera satisfactoria el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, tomando como base la planificación estratégica con la finalidad de periódicamente cumplir con las metas a corto plazo que van a ser valoradas por métodos de medición, comparando lo programado con lo ejecutado y en este sentido mejorar la gestión y el desarrollo institucional.

Los Indicadores que están inmersos en el CMI son direccionados a la gestión presupuestaria que se centra en la asignación inicial y el codificado. Los procesos internos que se efectúan direccionados a la eficiencia del talento humano y el aprendizaje y crecimiento se centra en satisfacer la demanda de los usuarios internos y externos, con ello fomentar el posicionamiento institucional.

## **Recomendaciones**

Efectuar la preparación de un CMI en base a los logros institucionales que se tiene de acuerdo con los recursos disponibles y concertar cada campo de acción en el cual se pueda gestionar cada perspectiva para interrelacionarlas y poder lograr un objetivo estandarizado de lo que se plantea.

Realizar controles periódicos, pero no ejercer presión sobre el talento humano, ya que de esta manera se podrá cumplir de manera adecuada con las actividades direccionadas al logro de los objetivos.

Implementar un CMI en la UTM de modo que con esta herramienta se pueda cumplir de manera total los objetivos institucionales planteados a largo plazo, mismos que comprenden la planificación estratégica de la institución, permitiendo una gestión eficiente, eficaz y de calidad para los involucrados.

Instaurar de manera adecuada los indicadores y su finalidad para la toma de decisiones, ya que con estas perspectivas y sus tendencias futuras se pueden afianzar los procesos y con ello mejorara la gestión del talento humano que es fundamental para optimizar recursos y cumplir objetivos estratégicos.

## Referencias

1. Abesada, B., & Almuiñas, J. (2016). La dirección estratégica en las instituciones. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(3), 137-147. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&nrm=iso)
2. Almuiñas, J., & Galarza, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Scielo*, 35(2), 83 - 92. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v35n2/rces07216.pdf>
3. Álvarez, D. (2015 ). Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo. [Tesis de Maestría]. Obtenido de Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato : <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1456/2/75909.pdf>
4. Arellano, H. (2016). Cuadro de mando integral en la educación superior. *Revista científica INVESTIGAR*, 12-20. Obtenido de [http://investigar.cimogsys.com/Articulos\\_edicion/hernan%20arellano-xavier%20centeno.pdf](http://investigar.cimogsys.com/Articulos_edicion/hernan%20arellano-xavier%20centeno.pdf)

5. Barreda, H. (2016). Planeamiento estratégico en universidades de América Latina. *Redalyc*, 9(1), 257-277. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319345197014.pdf>
6. Bisbe, J., & Barrubés, J. (2012). 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. Obtenido de <https://www.revespcardiol.org/es-el-cuadro-mando-integral-como-articulo-S0300893212003831?redirect=true>
7. Blanco, I., & Quesada, V. (2015). La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior. *Dialnet*, 1 - 18. Obtenido de [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_1/Blanco\\_y\\_Quesada.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_1/Blanco_y_Quesada.pdf)
8. Cárdenas, M., & Villamizar, A. (2016). Diseño del Cuadro de Mando Integral. [Trabajo de Especialización]. Obtenido de Universidad Industrial de Santander : <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/164816.pdf>
9. (2013). Estatuto Orgánico UTM. Portoviejo: Universidad Técnica de Manabí. Obtenido de [file:///C:/Users/PC/Downloads/ESTATUTO\\_UNIVERSIDAD\\_TECNICA\\_DE\\_MANAB I.pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/ESTATUTO_UNIVERSIDAD_TECNICA_DE_MANAB_I.pdf)
10. Fernandez, J., Babón, O., & Añorga, J. (2016). Enfoque estratégico en la gestión de las universidades y la concepción estratégica de la educación avanzada. *Revista Cubana de Reumatología*, 18(1), 71-75. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-59962016000100012&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-59962016000100012&script=sci_arttext&tlng=pt)
11. Freire, V., Rocha, J., Esquetini, C., & Llanes, E. (2019). Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares. Una alternativa exitosa. *Espacios*, 40(2), 25. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/a19v40n02p25.pdf>
12. Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores. S.A. de C.V.

13. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). Metodología de la investigación. México, DF: EditorialMcGrawHill.
14. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación . México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
15. Herrera, L. R. (2019). Cuadro de mando intrgral para la gestión del capital humano en áreas económicas de universidades. RILCO(3). Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco03gestion-capital-humano>
16. ISOTools. (8 de agosto de 2015). Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Ecuador. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/08/08/las-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral/>
17. ISOTools. (27 de junio de 2016). Cuadro de Mando Integral. Ecuador. Recuperado el 6 de diciembre de 2019, de <https://www.isotools.org/2016/06/27/aplicacion-practica-cuadro-mando-integral-estrategia-i/>
18. Jadeed, A. (2016). El Cuadro de Mando Integral y su efecto en la Rentabilidad. [Tesis doctoral]. Obtenido de Universidad de Oviedo : [http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/40762/1/TD\\_AliJadeed.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/40762/1/TD_AliJadeed.pdf)
19. Morocho, Á., Andrade, D., Vinueza, S., & Calderón, M. (2017). Cuadro de mando integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. Revista científica de investigación acutalización del mundo de las ciencias, 1(4), 620-648. Obtenido de <http://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/195/198>
20. Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali. (2019). Normas APA (Sexta ed.). Cali, Colombia: Centro de Escritura Javeriano. Obtenido de [file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Temp/Rar\\$Dla11764.33018/normas\\_apa\\_revisada\\_y\\_actualizada\\_mayo\\_2019.pdf](file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Temp/Rar$Dla11764.33018/normas_apa_revisada_y_actualizada_mayo_2019.pdf)
21. Rivero, K., & Galarza, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. Revista Cubana Educación Superior, 36(13), 85-95. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v36n3/rces08317.pdf>
22. Rivero, K., & Galarza, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior.

- Revista Cubana Educación Superior, 36(13), 85-95. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v36n3/rces08317.pdf>
23. Rodríguez, J., Artiles, J., & Aguiar, M. (2015). La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *Dialnet*, 13(3), 213 - 231. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5300718.pdf>.
24. Toledo, Y. (2016). El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard - BSC) como herramienta para la administración de archivos: Estudio de caso Universidad de la Sabana. Trabajo de Maestría en Gestion Documental y Administrativa de Archivos, Universidad de la Sabana. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=maest\\_gestion\\_documentoal](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=maest_gestion_documentoal)
25. Valencia, M., Pazmiño, G., Hurtado, K., Ulloa, C., Scrich, R., Guerrero, N., & Scrich, A. (2019). Diseño de métricas para la evaluación de la eficacia mediante cuadros de mando en la dirección administrativa y financiera del sector público en Ecuador. *Espacios*, 40(13), 1 - 30. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n13/a19v40n13p30.pdf>
26. Valencia, M., Pazmiño, G., Hurtado, K., Ulloa, C., Scrich, R., Guerrero, N., & Scrich, A. (2019). Diseño de métricas para la evaluación de la eficacia mediante cuadros de mando en la dirección administrativa y financiera del sector público en Ecuador. *Espacios*, 40(13), 1 - 30. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n13/a19v40n13p30.pdf>
27. Vega, V. (2015). Procedimiento para la implementación de un cuadro de mando integral: Estudio de caso. *ECOCIENCIA*, 2(4), 1 - 26. Obtenido de [http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num4\\_1.pdf](http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num4_1.pdf)
28. Véliz Briones, V., & Delgado Demera, H. (2019). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI UTM 2018-2022). Portoviejo-Manabí- Ecuador. Obtenido de <https://utm.edu.ec/plan-estrategico-de-desarrollo-institucional>
29. Véliz Briones, V., & Molina de Lozano, M. (2013). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2013- 2017). Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo- Manabí- Ecuador. Obtenido de <https://utm.edu.ec/images/pdf/plan.de.desarrollo.institucional.pedi.2013-2017.pdf>

30. Véliz, V., & Delgado, H. (2019). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI UTM 2018-2022). Portoviejo-Manabí- Ecuador. Obtenido de <https://utm.edu.ec/plan-estrategico-de-desarrollo-institucional>
31. Véliz, V., & Molina, M. (2013). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2013-2017). Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo- Manabí- Ecuador. Obtenido de <https://utm.edu.ec/images/pdf/plan.de.desarrollo.institucional.pedi.2013-2017.pdf>
32. Veliz, V., Alonso, A., Robaina, D., & Michelena, E. (2017). Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. *Scielo*, 38(2), 201-209. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000200009&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000200009&script=sci_arttext&tlng=pt)

## References

1. Abesada, B., & Almuiñas, J. (2016). The strategic direction in the institutions. *Cuban Journal of Higher Education*, 35 (3), 137-147. Obtained from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&nrm=iso)
2. Almuiñas, J., & Galarza, J. (2016). Strategic direction and risk management in universities. *Scielo*, 35 (2), 83 - 92. Retrieved from <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v35n2/rces07216.pdf>
3. Álvarez, D. (2015). Development of a balanced scorecard model as a support tool for decision-making in a company that markets consumer products. [Master's Thesis]. Obtained from Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1456/2/75909.pdf>
4. Arellano, H. (2016). Balanced scorecard in higher education. *INVESTIGAR scientific journal*, 12-20. Obtained from [http://investigar.cimogsys.com/Articulos\\_edicion/hernan%20arellano-xavier%20centeno.pdf](http://investigar.cimogsys.com/Articulos_edicion/hernan%20arellano-xavier%20centeno.pdf)
5. Barreda, H. (2016). Strategic planning in Latin American universities. *Redalyc*, 9 (1), 257-277. Obtained from <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319345197014.pdf>
6. Bisbe, J., & Barrubés, J. (2012). The Balanced Scorecard as an instrument for evaluating and monitoring the strategy in healthcare organizations. *Spanish Journal of Cardiology*,

- 65 (10), 919 - 927. Obtained from <https://www.revespcardiol.org/es-el-cuadro-mando-integral-como-articulo-S0300893212003831?redirect=true>
7. Blanco, I., & Quesada, V. (2015). Academic management, a key criterion for the quality of the management of higher education institutions. Dialnet, 1 - 18. Obtained from [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Even to/Ponencias\\_1/Blanco\\_y\\_Quesada.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Even to/Ponencias_1/Blanco_y_Quesada.pdf)
  8. Cárdenas, M., & Villamizar, A. (2016). Design of the Balanced Scorecard. [Specialization Work]. Obtained from Santander Industrial University: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/thesis/2016/164816.pdf>
  9. (2013). UTM Organic Statute. Portoviejo: Technical University of Manabí. Obtained from file: [C:/Users/PC/Downloads/ESTATUTO\\_UNIVERSIDAD\\_TECNICA\\_DE\\_MANABI.pdf](C:/Users/PC/Downloads/ESTATUTO_UNIVERSIDAD_TECNICA_DE_MANABI.pdf)
  10. Fernandez, J., Babón, O., & Añorga, J. (2016). Strategic focus on university management and the strategic conception of advanced education. Cuban Journal of Rheumatology, 18 (1), 71-75. Retrieved from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-59962016000100012&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-59962016000100012&script=sci_arttext&tlng=pt)
  11. Freire, V., Rocha, J., Esquetini, C., & Llanes, E. (2019). Analysis of strategic planning for the management of private universities. A successful alternative. Espacios, 40 (2), 25. Obtained from <https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/a19v40n02p25.pdf>
  12. Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Investigation methodology. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores. S.A. de C.V.
  13. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). Investigation methodology. México, DF: Editorial McGrawHill.
  14. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Investigation methodology . México D.F. : McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
  15. Herrera, L. R. (2019). Integral dashboard for human capital management in economic areas of universities. RILCO (3). Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco03gestion-capital-humano>

16. ISOTools. (August 8, 2015). The perspectives of the Balanced Scorecard. Ecuador. Obtained from <https://www.isotools.org/2015/08/08/las-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral/>
17. ISOTools. (June 27, 2016). Balanced Scorecard. Ecuador. Retrieved on December 6, 2019, from <https://www.isotools.org/2016/06/27/aplicacion-practica-cuadro-mando-integral-estrategia-i/>
18. Jadeed, A. (2016). The Balanced Scorecard and its effect on Profitability. [Doctoral thesis]. Obtained from the University of Oviedo: [http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/40762/1/TD\\_AliJadeed.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/40762/1/TD_AliJadeed.pdf)
19. Morocho, Á., Andrade, D., Vinueza, S., & Calderón, M. (2017). Balanced scorecard for the control and management of Ecuadorian higher education institutions. *Scientific research journal updating the world of sciences*, 1 (4), 620-648. Obtained from <http://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/195/198>
20. Pontificia Universidad Javeriana, Cali branch. (2019). *APA Standards (Sixth ed.)*. Cali, Colombia: Javeriano Writing Center. Obtained from file: `/// C:/Users/PC/AppData/Local/Temp/Rar$DIa11764.33018/normas_apa_revisada_y_actualizada_mayo_2019.pdf`
21. Rivero, K., & Galarza, J. (2017). The balanced scorecard as an alternative for monitoring and controlling the strategy in higher education institutions. *Cuban Journal of Higher Education*, 36 (13), 85-95. Obtained from <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v36n3/rces08317.pdf>
22. Rivero, K., & Galarza, J. (2017). The balanced scorecard as an alternative for monitoring and controlling the strategy in higher education institutions. *Cuban Journal of Higher Education*, 36 (13), 85-95. Obtained from <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v36n3/rces08317.pdf>
23. Rodríguez, J., Artiles, J., & Aguiar, M. (2015). University management: difficulties in carrying out the position and training needs. *Dialnet*, 13 (3), 213 - 231. Obtained from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5300718.pdf>.
24. Toledo, Y. (2016). The Balanced Scorecard (BSC) as a tool for file management: Case study Universidad de la Sabana. Master's Degree in Document Management and Archives Management, Universidad de la Sabana. Obtained from

- [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=maest\\_gestion\\_documento](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=maest_gestion_documento)
25. Valencia, M., Pazmiño, G., Hurtado, K., Ulloa, C., Scrich, R., Guerrero, N., & Scrich, A. (2019). Design of metrics for the evaluation of effectiveness by means of demand charts in the administrative and financial management of the public sector in Ecuador. *Espacios*, 40 (13), 1 - 30. Obtained from <http://www.revistaespacios.com/a19v40n13/a19v40n13p30.pdf>
  26. Valencia, M., Pazmiño, G., Hurtado, K., Ulloa, C., Scrich, R., Guerrero, N., & Scrich, A. (2019). Design of metrics for the evaluation of effectiveness by means of demand charts in the administrative and financial management of the public sector in Ecuador. *Espacios*, 40 (13), 1 - 30. Obtained from <http://www.revistaespacios.com/a19v40n13/a19v40n13p30.pdf>
  27. Vega, V. (2015). Procedure for the implementation of a balanced scorecard: Case study. *ECOCIENCIA*, 2 (4), 1 - 26. Obtained from [http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num4\\_1.pdf](http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num4_1.pdf)
  28. Véliz Briones, V., & Delgado Demera, H. (2019). Institutional Development Strategic Plan (PEDI UTM 2018-2022). Portoviejo-Manabí- Ecuador. Obtained from <https://utm.edu.ec/plan-estrategico-de-desarrollo-institucional>
  29. Véliz Briones, V., & Molina de Lozano, M. (2013). Institutional Development Strategic Plan (PEDI 2013-2017). Technical University of Manabí, Portoviejo- Manabí- Ecuador. Obtained from <https://utm.edu.ec/images/pdf/plan.de.desarrollo.institucional.pedi.2013-2017.pdf>
  30. Véliz, V., & Delgado, H. (2019). Institutional Development Strategic Plan (PEDI UTM 2018-2022). Portoviejo-Manabí- Ecuador. Obtained from <https://utm.edu.ec/plan-estrategico-de-desarrollo-institucional>
  31. Véliz, V., & Molina, M. (2013). Institutional Development Strategic Plan (PEDI 2013-2017). Technical University of Manabí, Portoviejo- Manabí- Ecuador. Obtained from <https://utm.edu.ec/images/pdf/plan.de.desarrollo.institucional.pedi.2013-2017.pdf>
  32. Veliz, V., Alonso, A., Robaina, D., & Michelena, E. (2017). Strategic analysis of a university based on the process approach. *Scielo*, 38 (2), 201-209. Retrieved from

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000200009&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000200009&script=sci_arttext&tlng=pt)

## Referências

1. Abesada, B. & Almuiñas, J. (2016). A direção estratégica nas instituições. *Revista Cubana de Educação Superior*, 35 (3), 137-147. Obtido em [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&nrm=iso)
2. Almuiñas, J. & Galarza, J. (2016). Dirección estratégica e gestão de riscos nas universidades. *Scielo*, 35 (2), 83 - 92. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v35n2/rces07216.pdf>
3. Álvarez, D. (2015). Desenvolvimento de um modelo de scorecard equilibrado como ferramenta de apoio à tomada de decisão em uma empresa que comercializa produtos de consumo. [Dissertação de Mestrado]. Obtido da Universidade Católica do Equador Sede Ambato: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1456/2/75909.pdf>
4. Arellano, H. (2016). Balanced scorecard no ensino superior. *Revista científica INVESTIGAR*, 12-20. Obtido em [http://investigar.cimogsys.com/Articulos\\_edicion/hernan%20arellano-xavier%20centeno.pdf](http://investigar.cimogsys.com/Articulos_edicion/hernan%20arellano-xavier%20centeno.pdf)
5. Barreda, H. (2016). Planejamento estratégico em universidades latino-americanas. *Redalyc*, 9 (1), 257-277. Obtido em <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319345197014.pdf>
6. Bisbe, J. & Barrubés, J. (2012). O Balanced Scorecard como um instrumento para avaliar e monitorar a estratégia nas organizações de saúde. *Spanish Journal of Cardiology*, 65 (10), 919 - 927. Obtido em <https://www.revespcardiol.org/es-el-cuadro-mando-integral-como-articulo-S0300893212003831?redirect=true>
7. Blanco, I. & Quesada, V. (2015). Gestão acadêmica, critério fundamental para a qualidade da gestão das instituições de ensino superior. *Dialnet*, 1 - 18. Obtido em [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Curricular\\_Documentos/Evento/Ponencias\\_1/Blanco\\_y\\_Quesada.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_1/Blanco_y_Quesada.pdf)

8. Cárdenas, M., & Villamizar, A. (2016). Projeto do Balanced Scorecard. [Trabalho de especialização]. Obtido na Universidade Industrial Santander: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/thesis/2016/164816.pdf>
9. (2013). Estatuto Orgânico UTM. Portoviejo: Universidade Técnica de Manabí. Obtido no arquivo: [/// C: /Users/PC/Downloads/ESTATUTO\\_UNIVERSIDAD\\_TECNICA\\_DE\\_MANABI.pdf](C:/Users/PC/Downloads/ESTATUTO_UNIVERSIDAD_TECNICA_DE_MANABI.pdf)
10. Fernandez, J., Babón, O. & Añorga, J. (2016). Foco estratégico na gestão universitária e na concepção estratégica de ensino avançado. *Revista Cubana de Reumatologia*, 18 (1), 71-75. Recuperado em [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-59962016000100012&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1817-59962016000100012&script=sci_arttext&tlng=pt)
11. Freire, V., Rocha, J., Esquetini, C., & Llanes, E. (2019). Análise do planejamento estratégico para a gestão de universidades privadas. Uma alternativa bem sucedida. *Espacios*, 40 (2), 25. Obtido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/a19v40n02p25.pdf>
12. Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. e Baptista Lucio, P. (2006). *Metodologia da Investigação*. México: McGraw-Hill / Interanerucana Editores. S.A. de C.V.
13. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). *Metodologia da Investigação*. México, DF: EditorialMcGrawHill.
14. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodologia da Investigação*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
15. Herrera, L.R. (2019). Painel integral para gestão de capital humano nas áreas econômicas das universidades. *RILCO* (3) Obtido em <http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco03gestion-capital-humano>
16. ISOTools. (8 de agosto de 2015). As perspectivas do Balanced Scorecard. Equador Obtido em <https://www.isotools.org/2015/08/08/las-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral/>
17. ISOTools. (27 de junho de 2016). Balanced Scorecard. Equador Recuperado em 6 de dezembro de 2019, em <https://www.isotools.org/2016/06/27/aplicacion-practica-cuadro-mando-integral-estrategia-i/>

18. Jadeed, A. (2016). O Balanced Scorecard e seu efeito na lucratividade. Tese de doutorado. Obtido na Universidade de Oviedo: [http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/40762/1/TD\\_AliJadeed.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/40762/1/TD_AliJadeed.pdf)
19. Morocho, Á., Andrade, D., Vinueza, S., & Calderón, M. (2017). Balanced scorecard para o controle e gerenciamento de instituições de ensino superior equatorianas. Revista de pesquisa científica atualizando o mundo das ciências, 1 (4), 620-648. Obtido em <http://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/195/198>
20. Pontificia Universidad Javeriana, filial de Cali. (2019). Normas da APA (Sexta ed.). Cali, Colômbia: Centro de Redação Javeriano. Obtido no arquivo: /// C: /Users/PC/AppData/Local/Temp/Rar\$DIa11764.33018/normas\_apa\_revisada\_y\_actualiza da\_mayo\_2019.pdf
21. Rivero, K. & Galarza, J. (2017). O balanced scorecard como alternativa para monitorar e controlar a estratégia nas instituições de ensino superior. Revista Cubana de Educação Superior, 36 (13), 85-95. Obtido em <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v36n3/rces08317.pdf>
22. Rivero, K. & Galarza, J. (2017). O balanced scorecard como alternativa para monitorar e controlar a estratégia nas instituições de ensino superior. Revista Cubana de Educação Superior, 36 (13), 85-95. Obtido em <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v36n3/rces08317.pdf>
23. Rodríguez, J., Artiles, J., & Aguiar, M. (2015). Gestão universitária: dificuldades na realização do cargo e necessidades de treinamento. Dialnet, 13 (3), 213 - 231. Obtido em <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5300718.pdf>.
24. Toledo, Y. (2016). O Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta para gerenciamento de arquivos: estudo de caso Universidad de la Sabana. Mestrado em Gerenciamento de Documentos e Gerenciamento de Arquivos, Universidad de la Sabana. Obtido em [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=maest\\_gestion\\_documentoal](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=maest_gestion_documentoal)
25. Valência, M., Pazmiño, G., Hurtado, K., Ulloa, C., Scrich, R., Guerrero, N., & Scrich, A. (2019). Desenho de métricas para a avaliação da efetividade por meio de gráficos de demanda na gestão administrativa e financeira do setor público no Equador. Espacios, 40 (13), 1 - 30. Obtido em <http://www.revistaespacios.com/a19v40n13/a19v40n13p30.pdf>

26. Valência, M., Pazmiño, G., Hurtado, K., Ulloa, C., Scrich, R., Guerrero, N., & Scrich, A. (2019). Diseño de métricas para la evaluación de la efectividad por medio de gráficos de demanda en la gestión administrativa y financiera del sector público en Ecuador. *Espacios*, 40 (13), 1 - 30. Obtenido en <http://www.revistaespacios.com/a19v40n13/a19v40n13p30.pdf>
27. Vega, V. (2015). Procedimiento para la implementación de un balanced scorecard: estudio de caso. *ECOCIENCIA*, 2 (4), 1 - 26. Obtenido en [http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num4\\_1.pdf](http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num4_1.pdf)
28. Véliz Briones, V., & Delgado Demera, H. (2019). Plano Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI UTM 2018-2022). Portoviejo-Manabí- Ecuador. Obtenido en <https://utm.edu.ec/plan-estrategico-de-desarrollo-institucional>
29. Véliz Briones, V. & Molina de Lozano, M. (2013). Plano Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2013-2017). Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo - Manabí - Ecuador. Obtenido de <https://utm.edu.ec/images/pdf/plan.de.desarrollo.institucional.pedi.2013-2017.pdf>
30. Véliz, V., & Delgado, H. (2019). Plano Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI UTM 2018-2022). Portoviejo-Manabí- Ecuador. Obtenido en <https://utm.edu.ec/plan-estrategico-de-desarrollo-institucional>
31. Véliz, V. & Molina, M. (2013). Plano Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2013-2017). Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo - Manabí - Ecuador. Obtenido de <https://utm.edu.ec/images/pdf/plan.de.desarrollo.institucional.pedi.2013-2017.pdf>
32. Veliz, V., Alonso, A., Robaina, D., & Michelena, E. (2017). Análisis estratégico de una universidad con base en el abordaje de proceso. *Scielo*, 38 (2), 201-209. Recuperado en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000200009&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000200009&script=sci_arttext&tlng=pt)

©2019 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).