

## **Modelo Balanced Scorecard para la planificación estratégica en instituciones educativas peruanas**

Juan Alfredo Tuesta Panduro<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1707-5143>

Juan Dionicio Paz Soldán Chávez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-9605-9706>

Lincoln Fritz Cachay Reyes<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1971-4818>

Jackie Frank Chang Saldaña<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1260-6355>

<sup>1</sup>Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María, Perú

<sup>2</sup>Universidad Nacional de Ucayali. Ucayali. Perú

\*Autor para la correspondencia: [alfredo.tuesta@unas.edu.pe](mailto:alfredo.tuesta@unas.edu.pe)

### **RESUMEN**

El objetivo conocer el avance de la implementación Balanced Scorecard en las instituciones educativas, que se sustenta en el estricto enfoque hacia la maximización de las cuatro perspectivas: financieras, enfoque en el usuario, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles. Los resultados obtenidos detallan que es ligeramente el avance del Balanced Scorecard en el sector educativo. Se concluye que la implantación del modelo Balanced Scorecard, genera motivación en los gestores educativos, dado que el área de trabajo mejoró sus condiciones notablemente, lo que resulta en una mayor y efectiva disposición para solucionar los problemas del sector educación en todos sus niveles.

**Palabras clave:** Modelo Balanced Scorecard; Gestión estratégica; Institución educativa; Mejora de procesos.

Recibido: 12/04/2023

Revisado: 18/05/2023

Aceptado: 20/07/2023

## **Introducción**

Según la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021) el nuevo Coronavirus obligo a cerca del 72% de los alumnos a dejar sus estudios por el cierre de sus escuelas, imponiendo un gran reto para las autoridades que gestionan la educación en todos sus niveles.

En el contexto educativo en el Perú, como instancia de gobierno el Ministerio de Educación, el ente rector para la educación básica regular y para la educación superior universitaria la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (Sunedu) son las encargadas de velar por la gestión y la calidad educativa. En la gestión, la integración y los procesos son esenciales para su desempeño, las instituciones educativas públicas en algunas regiones no están en igualdad de condiciones para competir con instituciones educativas del sector privado quienes atienden con mayor calidad los requerimientos efectuados por los estudiantes.

Con la implementación de nuevas metodologías para el trabajo, ello ha impactado en menores tiempos de repuesta y costos de servicios más eficientes, esto obliga a que las instituciones privadas o públicas en general y sobre todo en el sector educación tomen y le den la importancia la gestión de esas áreas vitales, si es que se desea ser competitivo en contexto lleno de múltiples problemas (Piñero, Vivas y Flores, 2018).

Piñero, Vivas y Flores (2018) señalan que el área administrativa en una institución debe enfocar su atención en implementar un modelo de gestión eficiente y de calidad, esta área por lo general en los ministerios, se le asigna un gran porcentaje de los presupuestos nacionales, regionales o municipales. Todo ahorro en los procesos de gestión del área tiene un efecto multiplicador y es valorado por sus ciudadanos desde el punto de vista de los resultados de la gestión del representante del gobierno (Aldama et al, 2022).

Actualmente, se han efectuado algunos cambios en los procesos de gestión, pero aún prevalece la deficiencia de entrada, salida y control del personal humano y de los recursos materiales, esto impacta en el orden y control de los procesos del área antes mencionada. Todo apunta que es necesario implementar un sistema de gestión y los

autores consideran que la más indicada para la gestión es el denominado modelo *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral siendo sus creadores Kaplan y Norton en 1992 (García y Goncalves, 2022).

En esta investigación se asume que, para el área administrativa del sistema educativo en el Perú, la metodología desarrollada por el *Balanced Scorecard*, es el primer paso en la búsqueda de una mejor gestión, que permita la reducción de burocracias, costos e incremente la calidad del servicio que se le debe prestar a los estudiantes. El objetivo de esta investigación es conocer el avance de la implementación *Balanced Scorecard* en las instituciones educativas peruanas.

## **Desarrollo**

Para Jaen, Villanueva y Novillo (2020) cuando se desarrolla el modelo de gestión denominado *Balanced Scorecard*, este plantea una alternativa a la gestión tradicional conocida, en ese contexto la misma empieza a quedar rezagada y generando con mucha frecuencia problemas laborales y sociales.

La filosofía que asumía el modelo de gestión denominado *Balanced Scorecard* apuntaba hacia la calidad se refiere inicialmente a un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización (Espinoza et al, 2022).

Podríamos decir que el *Balance Scorecard* nos proporciona una imagen que nos permite examinar como estamos llevando a cabo la estrategia a mediano y largo plazo. Para enfocar este postulado previamente, es necesario concretar la visión de la institución en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. La utilidad del *Balance Scorecard* no depende del tipo de institución, sino de los problemas a los que se enfrenta. (Jaen, Villanueva y Novillo, 2020).

Estos principios que ya gozan de amplia difusión y son muchas las empresas, instituciones, organizaciones e industrias de índole diferente que la emplean, que van desde empresas de servicios, hospitales, centros educativos, emprendimiento hasta asociaciones sin fines de lucro en Perú (Inga, Coyla y Montoya, 2022; Hernández y Angamarca, 2020).

El diseño e implementación de este modelo busca que los procesos de gestión alcancen bajo una condición de laborar adecuada y de calidad que genere el aprovechamiento del tiempo de trabajo y además de disminuir los costos. Dicha metodología no necesita de una inversión grande, tampoco de un recurso humano especializado; no excluye a nadie, así que todos reciben conocimientos en su lugar de trabajo (Jaen, Villanueva y Novillo, 2020; Inciarte, 2020).

Para Jaen, Villanueva y Novillo (2020) los resultados obtenidos con la implementación del modelo de gestión denominado *Balanced Scorecard*, mejora la productividad de una empresa, no sería contradictorio adoptar este sistema de trabajo, que permite entre otras cosas, generar ambientes ordenados y actualizar las existencias de materiales y recursos; así como tener una excelente gestión de muchos procesos vitales para una empresa, industria u organismo del gobierno nacional, regional o municipal o una institución educativa.

Dado que dicho modelo de gestión se relaciona de manera directa con el recurso humano de un área; proporciona condiciones de trabajo adecuadas y consolida lo que en la actualidad se denomina cultura organizacional. Sabemos que el recurso humano le parece satisfactorio poder realizar sus tareas en ambientes limpios, ordenados y seguros; dado que ello reduce la posibilidad de accidentes laborales logrando afianzar el compromiso y el sentimiento de pertenencia en los trabajadores por sus lugares de trabajo (Jaen, Villanueva y Novillo, 2020). Tiene una aplicación amplia, en la actualidad está presente en fábricas y en instituciones de servicios del sector público como del privado.

La filosofía representa de utilidad relacionado a la producción de bienes y prestación de servicios sea que estos estén ubicados en el sector público o privado. Se fundamenta este modelo de gestión denominado *Balanced Scorecard* en aspectos que pasan por los siguientes aspectos: Seguridad laboral; calidad de servicios y productos; productividad; tiempos de producción y plazos de entregas; costos de producción, mantenimiento y otros; motivación del recurso humano; mantenimiento general; disciplina del personal que labora; niveles de satisfacción individual y colectiva; mejora permanente en todas las áreas y rentabilidad o buen uso de los recursos materiales y humanos.

La puesta en la práctica laboral del modelo de gestión denominado *Balanced Scorecard* es fundamental para una mejor gestión, dada que sus objetivos, metas, materiales y funcionamiento se asumen necesarios y pueden ser aplicados en cualquier tipo de actividad de producción de bienes o servicios.

En la actualidad dada la alta competencia no existe ninguna organización que pueda producir cosas buenas, sin poseer un buen enfoque de gestión empresarial o institucional. Así como tampoco existe empresa relacionada a servicios que logre ser productiva y eficiente sin una aplicación de una filosofía basada en los principios del modelo de gestión *Balanced Scorecard*.

Esta metodología aporta los elementos necesarios para poder competir en los mercados nacionales e internacionales, sin embargo, ella no garantiza que la empresa sea exitosa en sus procesos. Una institución, organización o empresa con una buena metodología de gestión como la del modelo de gestión *Balanced Scorecard*, logra la eficiencia, eficacia de sus procesos de gestión (Contreras y Zare, 2019; Socconini y Barrantes, 2015).

Un núcleo fuerte de la esta metodología proviene de las palabras organizar y ordenar, hay escasas organizaciones donde los recursos humanos, saben y entienden su significado y por consecuencia las puedan poner en práctica. Muchos de los trabajadores interpretan esas palabras como arreglar las cosas poniéndolas en un sitio específico dando la sensación de filas bien ordenadas (Delgado, 2022; Andrade y Mendoza, 2022).

Esta metodología está orientada por las palabras organizar, ordenar, limpieza y disciplina. Estos conceptos están en las bases y fundamentos para lograr el mínimo nivel de improvisación, la reducción de costos, la seguridad y la eficacia en la planificación de los procesos (Contreras y Zare, 2021; Socconini y Barrantes, 2015).

Este tiempo traduce en poca productividad, y menos eficiente la organización se vuelve. Los trabajadores, empleados administrativos y los directivos están conscientes de las pérdidas y costos económicos que se generan cuando se realiza esta práctica de búsquedas diariamente en las empresas u organizaciones. Una organización para ser más eficaz y eficiente debe aplicar la metodología del modelo de gestión denominado *Balanced Scorecard* en todas y cada una de sus áreas y así como en todos los procesos que desarrolla. (Torres, Álvarez y Zurita, 2019).

Referente a la selección de artículos se tomó en cuenta dos criterios, aquellos que tienen como objetivo la revisión de artículos que enfocan gestión denominada *Balanced Scorecard*, así como el tiempo de publicación sea no mayor a cinco años y en revistas indexadas en bases de datos como Scopus, Scielo, o del catálogo 2.0 de Latindex entre otros.

El tipo de investigación es aplicativo dado que utiliza una revisión sistemática de literatura acerca de la gestión denominada *Balanced Scorecard*. De alcance o nivel de

esta investigación como exploratorio, porque se trata de conocer el avance de la literatura científica de la planificación y la gestión estratégica en función del modelo denominado *Balanced Scorecard* en los procesos de este sector.

De acuerdo con los resultados de la exploración de varios artículos científicos nacionales e internacionales, puede afirmarse que en el contexto actual se evidencia una deficiencia marcada en la planificación y gestión estratégica en las instituciones educativa, probablemente relacionado a una falta de acciones apropiadas de los recursos humanos. Este resultado expresa que se debe establecer mecanismos más adecuados, es decir; los conocimientos y acciones desarrolladas deben guardar estrecha relación con las actividades que deberán desarrollar los funcionarios de estas instituciones de gobierno.

Es necesario que la identificación y determinación de la secuencia de procesos, el primer paso es definir los procesos que forman la estructura de técnicas de la organización, además de sus interacciones y alguna tipología, categorización o criterios de prioridad. Hay que plantearse si esos procesos son lo suficientemente significativos para que tengan que formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle se tendrían que hacer (Arteaga y Esquivel, 2022).

La identificación y selección de los procesos que formarán parte de esta estructura tiene que ser resultado de una reflexión y trabajo multidisciplinario sobre las actividades que se desarrollan en la organización y sobre su impacto o influencia en los logros de la estrategia, objetivos y resultados. Puede recurrirse a los siguientes factores para su identificación: Influencia en la misión, visión y estrategia; en la consecución de los objetivos estratégicos; impacto en la satisfacción del cliente; efectos en la calidad del producto o servicio; riesgos asociados; utilización intensiva de recursos y cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas que permitan la identificación de los procesos que componen su estructura. En cualquier caso, es imprescindible la implicación de los líderes de la organización para coordinar e impulsar la configuración de la estructura de procesos, como para procurar su alineación con la misión, visión, estrategia y objetivos estratégicos definidos (Morelo, Bello y Aguilar, 2022).

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y representar la estructura, de manera que facilite la determinación e interpretación de sus interrelaciones. La manera más representativa a reflejar los

procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un Mapa de Procesos, que es la representación gráfica de la estructura de procesos de la organización (Suárez, et al., 2022).

Para Suárez, et al. (2022) para elaborar un mapa de procesos y facilitar su interpretación y uso, se deben definir previamente las posibles agrupaciones en que se incluyan los procesos identificados, mencionados a continuación:

- Procesos de Planificación o de gestión de la organización: Son aquellos que están vinculados al ámbito de responsabilidades de la dirección. Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- Procesos para la gestión de recursos: Aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (humanos, de infraestructura y ambiente de trabajo) necesarios para la gestión de la empresa.
- Procesos de realización: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización. Son aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción o la prestación del servicio.
- Procesos de medición, análisis y mejora: Son los que permiten realizar el seguimiento del desempeño de los otros procesos, medir sus resultados, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Finalmente, para conocer el comportamiento estadístico de un proceso repetitivo, se puede recurrir al uso de diversas herramientas estadísticas tales como los gráficos de control, la capacidad del proceso y similares.

En las diferentes instituciones en el Perú, la aplicación del Balanced Scorecard deberá empezar con la definición de la misión, visión y valores de la institución. La estrategia organizacional solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que pueda ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizadas, antes, en otro formato (Hurtado, 2018).

De nuevo, lo importante no es sino el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo, lo realmente es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida de los elementos del modelo, en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implementaciones, la estrategia suele ya estar

definida, y de lo que se trata es de pasmarla en un mapa estratégico (Osejos, Baque y Basurto, 2022).

## Conclusiones

La implementación del modelo de *Balanced Scorecard* en las instituciones educativas peruanas es totalmente nuevo en su aplicación en la práctica; sin embargo, todo apunta que los beneficios logrados con esta metodología traerán beneficios a la institución. El cuadro de mando integral como también se le conoce, con una correcta implementación debería generar un alto nivel de motivación en los recursos humanos, estandarización de procesos, generando un mejor ambiente de trabajo, lo que resultaría en eficacia y eficiencia de las tareas y procesos desarrollados en sus actividades diarias de las instituciones.

Para solucionar los problemas localizados se debe aplicar y adecuar el modelo del sistema basado en el *Balanced Scorecard*, para mejorar todos los procesos de gestión del área analizado. Con la sistematización de los resultados aplicando el modelo propuesto, se puede construir una guía para posteriormente aplicarse en otras instituciones del sector educativo.

## Referencias bibliográficas

- Aldama López, O.; Delgado Fernández, M.; & Díaz-Canel Bermúdez, M. (2022). Metodología de los tableros y cuadro de mando integral en la gestión de gobierno orientada a la innovación. *Revista Cubana De Administración Pública Y Empresarial*, 6 (3), p.236. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7062669>
- Andrade López, M. F. y Mendoza Yépez, Y. A. (2022). *Modelo de gestión con base en el Balanced Scorecard para el área de Controlling & Accounting de la empresa Kantar Worldpanel Ecuador KANTARECSA S.A. de Quito - Ecuador*. [Trabajo de titulación]. Universidad Central del Ecuador.



- Arteaga, T. y Esquivel, R. (2022). Cuadro de mando integral en la empresa de servicios ARPAZ CO. *Ingeniería Industrial*, (43), pp.161-174.
- Contreras, I. A., & Zare, K. A. (2019). *La metodología 5S como herramienta de mejora en las empresas industriales, de Latinoamérica, en los últimos 5 años: una revisión de literatura científica*. (Trabajo de investigación). Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/25694>
- Delgado Requejo, Y. (2022). *Balanced Scorecard para la gestión empresarial de la empresa CACIDEP S.A.C., Cajamarca* [Tesis de maestría]. Universidad Cesar Vallejo.
- Espinoza-Mina, M. A.; Colina-Vargas, A. M., y Palacios-Miranda, J. R. (2022). Implementación de Balanced Scorecard basado en herramientas de inteligencia de negocios para PYMEs ecuatorianas. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(1), pp. 17–46. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/2696>
- García Rodríguez, E. J. & Goncalves Rodriguez, M. J. (2022). Plan estratégico para la gestión de la calidad basado en la metodología del Balanced Scorecard : Strategic plan for quality management based on the Balanced Scorecard methodology. *Tekhné*, 25(2), p.19.
- Hernández Lavayen, A. & Angamarca Angamarca, C. (2020). Balanced scorecard para la toma de decisiones en organismos deportivos amateurs de la ciudad de Loja. *Revista Mapa*, 4 (19). <https://www.revistamapa.org/index.php/es/article/view/238>
- Hurtado, T. (2018). *Estudio comparativo de la planificación estratégica y su incidencia en la gestión pública en el gobierno regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco*. (Tesis de Pregrado). Universidad de César Vallejo, Lima.
- Inciarte, R. (2020). Planificación estratégica desde las perspectivas del balanced scorecard en universidades públicas de la costa oriental del lago. *Talento-Revista de Administración*, 2(1), pp. 25-40.
- Inga Salazar, K.; Coyla Castillon, S.; & Montoya Cárdenas, G. A. (2022). Metodología 5S: Una Revisión Bibliográfica y Futuras Líneas de Investigación. *Qantu Yachay*, 2(1), pp. 41–62. <https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.20>
- Jaen, F.; Villanueva, V.; & Novillo, E. (2020). Análisis y propuesta de mejora de procesos aplicando 5s en una empresa de mantenimiento. Caso Ecuaclima 593

*Digital Publisher CEIT*, 5(3), pp. 27-37.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.3.207>

Morelo, B.; Bello, A. y Aguilar, M. (2022). *Planificación estratégica en la ESE Vidasinú de la ciudad de Montería, Córdoba*. España.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021). “Cuando las escuelas cierran: impactos de género del cierre de escuelas COVID-19”. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379270>

Osejos, A.; Baque, S. y Basurto, C. (2022). Balanced Score Card en el Cumplimiento de los Objetivos de la Fundación Caritas, Manta. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), pp. 3-17.

Piñero, E. A.; Vivas Vivas, F. E. & Flores de Valga, L. K. (2018). Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, VI (20), pp. 99-110.

Socconini, L. y Barrantes, M. (2015). *El proceso del Balanced Scorecard en acción*. México: Norma Ediciones.

Suárez, E.; Pérez, O.; Reyes, Y.; León, M. y Rivera, D. (2022). Contribución al control de gestión de accesibilidad y movilidad en centros históricos cubanos/Contribution to the Control of Accessibility and Mobility Management in Cuban Historical Centers. *COFINHABANA*, 16(1).

Torres, N.; Álvarez, J. y Zurita, I. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector Manufacturero. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), pp. 125-152.

### **Conflicto de intereses.**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.