

36

Fecha de presentación: enero, 2018

Fecha de aceptación: marzo, 2018

Fecha de publicación: abril, 2018

DESARROLLO DE UN MODELO

DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL SISTEMA DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JUAN BAUTISTA AGUIRRE DEL CANTÓN DAULE, ZONA 5-GUAYAS

DEVELOPMENT OF AN ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL FOR THE SYSTEM OF CONNECTION WITH THE COMMUNITY OF THE HIGHER TECHNOLOGICAL INSTITUTE JUAN BAUTISTA AGUIRRE OF THE CANTON DAULE, ZONE 5-GUAYAS

MSc. Marlene N. Solís Sierra¹

E-mail: marlene.soliss@ug.edu.ec

MSc. Ida Ivete Campi Mayorga¹

E-mail: idadcampimayorga@hotmail.com

Ing. John Emmanuel Tobar Litardo¹

E-mail: jetobar1@hotmail.com

¹ Universidad de Guayaquil. República del Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Solís Sierra, M. N., Campi Mayorga, I., & Luna Álvarez, H. E. (2018). Desarrollo de un modelo de gestión administrativo para el sistema de vinculación con la comunidad, del Instituto Tecnológico Superior Juan Bautista Aguirre del Cantón Daule, Zona 5-Guayas. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 269-276. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

En el siguiente artículo se diseña un modelo de gestión administrativo para el sistema de vinculación con la comunidad donde se encuentra ubicado el Instituto Tecnológico Superior Juan Bautista Aguirre del cantón Daule, Zona 5-Guayas, que incluye un cuadro de mando integral como propuesta de proyecto, para sistematizar e integrar los procesos del departamento de vinculación con la comunidad y obtener un panorama real de los procesos.

Palabras clave: Modelo de gestión administrativo, comunidad, proyectos de vinculación.

ABSTRACT

The following article will design an administrative management model for the system of connection with the community where the Higher Technological Institute Juan Bautista Aguirre of the Daule canton, Zone 5- Guayas, is located, which includes an integral control panel as a project proposal to systematize and integrate the processes of the connection department with the community and to obtain a real overview of the processes.

Keywords: Administrative management model, community, connection projects.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gerencia administrativa se presentan ante un constante cambio e innovación por el cual es necesario la aplicación y desarrollo de herramientas capaces de sistematizar e integrar los procesos administrativos para mostrar así una visualización eficiente de lo que en realidad hace la institución, esto desde el punto de vista de la gerencia.

La necesidad de utilizar una herramienta para gestionar de forma eficiente es imperativo considerar modelos de gestión donde la estrategia se diseña en función de la misión, visión y valores de la institución, esto involucra la concepción y el futuro de la misma.

El Instituto Tecnológico Superior Juan Bautista Aguirre del cantón Daule, Zona 5 – Guayas, gestiona 10 carreras técnicas y tecnológicas con modalidades presencial, enfocadas y duales. Esto requiere que dicho departamento desarrolle un sistema de gestión capaz de sistematizar de forma eficiente las estrategias para dinamizar y que se integren los procesos en función del contexto de la vinculación con la comunidad.

Esta propuesta aportará en la gestión de los procesos orientados a la pertinencia de la zona como para la comunidad y donde la IES consolidará la relación entre Academia – Empresa – Comunidad.

DESARROLLO

En 1992, David Norton y Robert Kaplan desarrollaron el Balanced Scorecard, también denominado Cuadro de Mando Integral, brindando un enfoque nuevo a los sistemas de medición, en el que se articula que la implementación eficaz de una estrategia requiere no sólo un enfoque financiero sino un enfoque multidimensional. El BSC establece los objetivos y medidas de rendimiento en cuatro perspectivas: Financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que convierte la estrategia en objetivos relacionados los cuales son medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el procedimiento de los miembros del departamento o unidad organizacional (Fernández, 2001).

Según Fernández (2001), la utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de organización, sino de las necesidades o problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implementado en organizaciones grandes y pequeñas, en sectores regulados, no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en organizaciones públicas y privadas. El

cambio depende del grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la organización que demuestran las personas del departamento o unidad organizacional. La aplicación del BSC permitirá a través de la relación coherente entre sus elementos, se conseguirá simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.

EL BSC es un instrumento que simplifica, mejora la planificación y la gestión a través de la optimización del modelo de negocio, dar prioridad a lo importante y consistencia a los diferentes elementos que conforman el Balanced Scorecard, elementos de los cuales muchas organizaciones carecen.

De acuerdo a Latin American and Caribbean Conference (2011), en la primera etapa de la implementación del BSC los primeros elementos son los objetivos y metas derivados de la elaboración previa de un mapa estratégico que contemple las perspectivas del departamento o unidad organizacional. La elección de indicadores es un proceso subjetivo ya que está influido por los procesos habituales del departamento o unidad organizacional y del sector al que pertenece.

La construcción de un mapa estratégico se realiza por etapas. En la primera, la organización debe reconocer y establecer el marco estratégico, es decir, los temas estratégicos que dan origen a todo el proceso de construcción e implantación del Balanced Scorecard. Estos temas son: misión, visión, valores, competencias críticas y las líneas estratégicas, entre otros.

En la segunda etapa, se definen los objetivos estratégicos, que resultan de la estrategia previamente establecida. Se trata de fines deseados, esenciales para la organización y para la consecución de su visión.

Una vez definidos los objetivos, se inicia la tercera etapa, en la que se establecen para cada uno de ellos los siguientes componentes, que permitirán llevar a cabo la implementación y el seguimiento de la estrategia: los indicadores, las metas y los proyectos.

- Misión, visión y valores.

Dentro de la primera etapa para la implementación del Balanced Scorecard, se define la misión, visión y valores del departamento o unidad organizacional. Cabe recalcar, que la estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. La o las estrategias pueden ser representadas en forma de mapas estratégicos o conceptualizadas (Fernández, 2001).

- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.

Se denomina mapa estratégico a los objetivos estratégicos relacionados entre sí, conectados a través de una cadena de relaciones causa – efecto que expresa la estrategia a seguir y a su vez refleja el conjunto de actividades que direccionarán a la organización hacia el cumplimiento de su visión. Los mapas estratégicos aportan significativamente al Balanced Scorecard y contribuyen a la comprensión de la interrelación entre los objetivos estratégicos, visualizando de manera gráfica la estrategia del departamento o unidad organizacional (Yetano, 2005).

Dado que el Balanced Scorecard es comprensible, corresponde efectuar la identificación de objetivos estratégicos bajo el criterio de prioridad. Es fundamental definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a la organización ante los usuarios o clientes. Diferentes expertos de la estrategia han distinguido formas de competir.

Kaplan & Norton (1996), el resumen, siguiendo la clasificación de Treacy y Wieserma, en:

Tabla 1. Clasificación de Estrategias.

Liderazgo de producto	Relación con el cliente	Excelencia operativa
Se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.	Se centra en la capacidad para generar vínculos con usuarios o clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios que respondan a sus necesidades.	Se centra en proporcionar productos y servicios competitivos en calidad y funcionalidad que ofrecen.

Elaborado por: el autor

Los indicadores son parámetros o medidas que permiten valorar el cumplimiento de los objetivos específicos, Alberto Fernández, define dos tipos de indicadores donde los resultados y causas donde se miden la consecución de los objetivos estratégicos y la medición del resultado de las acciones respectivamente (Fernández, 2001).

Este autor define dos tipos de indicadores que se describen en la tabla siguiente.

Tabla 2. Tipos de Indicadores.

Indicadores de resultado	Indicadores de causa
Miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto, y en inglés, lag indicators u outcome measures.	Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, y en inglés, lead indicators o performance drivers.

Las iniciativas estratégicas son las actividades o acciones de proyectos en las que la organización se enfocará para el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el mapa estratégico. La planificación de las actividades debe realizarse siguiendo un cronograma y presupuesto institucional con la finalidad de prevenir el exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para su cumplimiento.

Según Balanced Scorecard Institute (2017):

El número de Iniciativas Estratégicas varía para cada organización. Normalmente, a nivel de toda la organización (denominado Nivel 1), el número de Iniciativas Estratégicas prioritarias asciende entre 8 y 15 proyectos.

Una vez seleccionadas (basadas en algún esquema de priorización), las Iniciativas Estratégicas deben convertirse en proyectos administrados por riesgo y deben ser rastreadas para asegurar que los proyectos cumplan con los requisitos. Se recomienda seguir la adherencia del plan de seguimiento, el costo (recursos) en función del presupuesto, el alcance y el riesgo.

Es importante contar con una planificación racional que permita que para cada una de las iniciativas necesarias para lograr los objetivos se establezcan los recursos necesarios para realizarlas, es decir, un presupuesto acorde con nuestro Plan Estratégico (Yetano, 2005).

Una vez establecidos los objetivos, indicadores e iniciativas, se deberá establecer un responsable de cada gestión establecida dentro del mapa estratégico, a su vez se determinará un líder que verifique del cumplimiento integral del mapa estratégico. Como pilar fundamental en la implementación del Balanced Scorecard se deberán asignar los recursos necesarios para el desarrollo de las iniciativas estratégicas. En cuanto a los recursos humanos, como se mencionó inicialmente, es necesario establecer los equipos responsables de cada iniciativa, así como las funciones de cada uno de ellos, proporcionando los recursos necesarios para su cumplimiento. Es recomendable que el presupuesto contenga las partidas presupuestarias correspondientes a las iniciativas estratégicas planteadas en el mapa estratégico diferenciadas del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las organizaciones.

La evaluación subjetiva permite analizar la valoración de los indicadores en función de las estrategias, aportando para cada elemento un análisis y retroalimentación en donde se fortalezca, modifique y corrija los procesos. En consecuencia dicha evaluación permitirá una flexibilidad en cuanto los indicadores del este modelo (Fernández, 2001).

En general los modelos de gestión desarrollan estructuras administrativas con un fin de crear valor desde el punto de vista financiero, sin embargo debido a los requerimientos de políticas públicas, esto obliga a las IES a desarrollar e implementar herramientas innovadoras y tecnológicas. En consecuencia el presente proyecto propone un modelo de gestión piloto como Balance Core Card (Cuadro de Mando Integral), donde se integre los procesos en función de la eficiencia del departamento de Vinculación con la Comunidad.

Según Fernández (2001), Profesor Adjunto del IESE en el Departamento de Contabilidad y Control en su estudio titulado “*El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*”. (2001), determina que la aplicación del Cuadro de Mando Integral puede ser utilizados para empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, también en organizaciones con o sin fines de lucro, como también con empresas que presentan utilidades y las que están con problemas financieros.

Las instituciones públicas como la IES no queda fuera de los diferentes retos y desafíos que requiere la globalización y la problemática financiera, que se encuentran envuelta de forma real las organizaciones. Franco, Arango & Gómez (2010), presentan un estudio sobre la aplicaciones de un cuadro de mando integral para para el sector público y concluye que las administraciones públicas deben diseñar planes de direccionamiento estratégico que determinen los parámetros y lineamientos necesarios para orientar la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos y metas plasmados en los planes de desarrollo.

Según Auto (2003), en el estudio titulado “*From values to metrics: implementation of the balanced scorecard at a university library*” el desarrollo de un cuadro de mando integral es un esfuerzo para desarrollar una cultura de la evaluación, en este artículo presenta los resultados de la implementación de este modelo en el departamento de Biblioteca de la Universidad de Virginia desde el 2001. Este modelo permitió que el departamento se centre en la evaluación y las actividades estadísticas, y para identificar y desarrollar esas mediciones que realmente hacen la diferencia.

Philbin (2011), desarrolló un diseño titulado “Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute” en el cual determina que el propósito está en identificar cómo la gestión de los institutos universitarios se puede mejorar mediante la adopción de un sistema de medición del desempeño integral basado en el cuadro de mando integral.

En la investigación realizada en el Reino Unido en los últimos años “*Performance management in UK universities:*

implementing the Balanced Scorecard” (2012), indican que las universidades del Reino Unido se presentan en la necesidad de innovar en la área de gestión del rendimiento. Esta tendencia refleja la creciente competencia y la mercantilización en la educación superior, y las crecientes necesidades de rendición de cuentas. En respuesta, las instituciones han comenzado a explorar la aplicación de metodologías formales para la gestión del rendimiento, inicialmente desarrollado en los negocios y la industria. Uno de ellos es el cuadro de mando integral, impacto de esta técnica en la formación, el seguimiento y la evaluación de la estrategia y la política; También se consideran las cuestiones de la motivación, la aplicación y el formato. El documento ofrece una visión de la aplicación de nuevas técnicas de gestión dentro de la educación superior e identifica cuestiones clave que deben abordarse dentro del proceso.

En relación a la adaptación de modelos de gestión en IES, Amaranto José Pájaro Maya propone un diseño de aproximación del Cuadro de Mando Integral para las diferentes gestiones de la Universidad Militar Nueva Granada en Bogotá (2011). El autor determina que el Cuadro de Mando Integral debe estar basado bajo la metodología de mejora continua, debido que no constituye en sí un cuadro de mando definitivo por excelencia, y está sujeto a cambios en el proceso de implantación y desarrollo por parte de la organización, en consecuencia se presenta la lógica del Balanced Score Card como modelo de gestión y aprendizaje.

La Ley Orgánica de Educación Superior de la República del Ecuador (2010), señala: Artículo 13.- Funciones del Sistema de Educación Superior.- Son funciones del sistema de educación superior: a) Garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia.

Con respecto al origen de los recursos en el presupuesto de los proyectos de vinculación en el Artículo 24, literal a), numeral 4 señala: Art. 24.- Distribución de los recursos.- Los recursos destinados anualmente por parte del Estado a favor de las instituciones de educación superior públicas se distribuirán de la siguiente forma:

a) Instituciones de educaciones superiores públicas nacionales.- En el caso de las instituciones de educación superior públicas nacionales, los recursos destinados anualmente por parte del Estado se distribuirán con base a criterios de calidad, pertinencia, eficiencia, equidad, justicia y excelencia académica, que entre otros parámetros prevalecerán los siguientes:

4. Vinculación con la sociedad e interculturalidad;

De igual forma en el Artículo 107.- Principio de pertinencia.- el principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias de mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología.

El Reglamento de los Institutos y Conservatorios Superiores indica en el Artículo 28.- De los convenios a suscribirse con el sector productivo.- Los institutos y conservatorios superiores, para el cumplimiento de su misión institucional, podrán suscribir convenios con actores del sector productivo en el marco del ordenamiento jurídico vigente.

Dichos convenios se circunscribirán, exclusivamente, a temas de investigación y de desarrollo de proyectos de vinculación con la colectividad o de proyectos productivos relacionados a la oferta académica vigente del instituto o conservatorio superior.

En caso de que los resultados de ejecución de estos convenios generen beneficios económicos, dichos ingresos complementarios deberán ser destinados para el mejoramiento de la gestión del instituto o conservatorio superior.

Asimismo, señala en el Artículo 107.- La vinculación del instituto o conservatorio superior con la comunidad se concretará mediante la realización de actividades que promuevan el desarrollo comunitario, la responsabilidad social, la articulación con los sectores productivos y la educación continua.

Tendrá como fin el fortalecimiento, desarrollo y promoción de acciones tendientes al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, que se circunscriban en su ámbito de acción con la comunidad y el sector productivo.

La gestión de la vinculación con la comunidad, considerará los avances científicos y tecnológicos en los programas de educación continua, investigación, desarrollo y gestión académica, así como también el nivel de organización ciudadana que le permitan optimizar la gestión.

El Reglamento de Régimen Académico señala: Artículo 77.- Pertinencia de las carreras y programas académicos.- Se entenderá como pertinencia de carreras y programas académicos a las articulaciones de la oferta formativa, de investigación y de vinculación con la sociedad, con el régimen constitucional del buen vivir, del Plan Nacional de Desarrollo, los planes regionales y locales, los requerimientos sociales en cada nivel territorial y las corrientes internacionales científicas y humanísticas de pensamiento. El CES priorizará la aprobación de carreras y programas académicos en concordancia con los lineamientos de pertinencia establecidos en la respectiva normativa.

Adicionalmente indica en el Artículo 82.- Vinculación con la sociedad y educación continua.- La vinculación con la sociedad hace referencia a los programas de educación continua, investigación y desarrollo, y gestión académica, en tanto respondan, a través de proyectos específicos, a las necesidades del desarrollo local, regional y nacional.

Las instituciones de educación superior deberán crear obligatoriamente instancias institucionales específicas para planificar y coordinar la vinculación con la sociedad, a fin de generar proyectos de interés público.

Misión

Facilitar y gestionar a través de sus unidades académicas proyectos o programas donde se articule la IES, empresas y comunidad con el fin de transferir conocimiento que ayuden a dar soluciones a las problemáticas sociales, tecnológicos, ambientales y económicos.

Visión

Para el 2018 el instituto Juan Bautista Aguirre mediante el modelo de gestión será capaz de gestionar proyectos y programas innovadores de manera eficiente y eficaz, pertinentes en el contexto de los problemas específicos de una comunidad.

Valores

A fin de guiar y orientar las gestiones en los métodos enseñanzas-aprendizaje, generando conocimiento e innovación tecnológica, adoptando los siguientes valores que permiten el cumplimiento de la misión y visión del instituto Juan Bautista Aguirre.

- Integridad.
- Responsabilidad social.
- Espíritu de servicio.
- Liderazgo.

- Ética profesional.
- Pensamiento innovador.
- Trabajo en Equipo.
- Respeto al medio ambiente.
- Respeto a la diversidad.

Objetivo general

Implementar un nuevo modelo de gestión a través de un cuadro de mando integral con el fin de mejorar la efectividad de los procesos que lleva a cabo el departamento de vinculación con la comunidad.

Objetivos específicos

Identificar falencias en la gestión del departamento de vinculación.

Mejorar la gestión en los procesos de proyectos de vinculación.

Establecer estrategias que permitan la participación continua de todos los actores en los procesos de vinculación

Posicionar de manera oportuna a los estudiantes en procesos de vinculación.

Metas.

Cuantificar las falencias de gestión en el departamento.

Hacer que la gestión en los procesos de vinculación sean eficientes.

Incrementar los proyectos de vinculación en la zona.

Tabla 3. Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Responsabilidad Social IES	Dar a conocer al IES de manera social.	Nº de proyectos pertinentes que ayuden a la problemática social.	Aumentar el número de proyectos en un 5% anual.

Estado	Garantiza el aprendizaje a los sectores más vulnerables	Nº de capacitaciones, talleres, charlas y actividades emprendedoras.	Incrementación en un 40% de número beneficiarios
	Promover la participación de instituciones públicas y privadas en los procesos de vinculación.	Nº de convenios inter-institucionales	Aumentar las alianzas entre las instituciones públicas y privadas en función del número de estudiantes
Usuario	Incrementar el grado de satisfacción de los usuarios.	Nº de estudiantes satisfechos	Mejorar en un 20% anual en la satisfacción de los estudiantes.
		Porcentaje de deserción de estudiantes.	Bajar el índice de deserción a menos del 5% del total de estudiantes matriculados.
	Insertar a los estudiantes a los diferentes proyectos.	Nº de estudiantes que participen en los diferentes proyectos sociales.	Incrementar gradualmente el número de estudiantes en los procesos de vinculación
Proceso	Establecer el modelo de gestión administrativo para el sistema de vinculación con la comunidad.	Nº de capacitaciones en temas de vinculación o proyectos, para los docentes involucrados en el área.	El número de capacitaciones por docentes supere las 60 horas anuales.
	Fortalecer el nexo académico y administrativo para brindar servicios educativos de calidad	Nº de docentes que estén mejorando el nivel académico	EL 90% de docentes ya contratados obtengan maestrías y postgrados a fin de elevar el nivel académico.

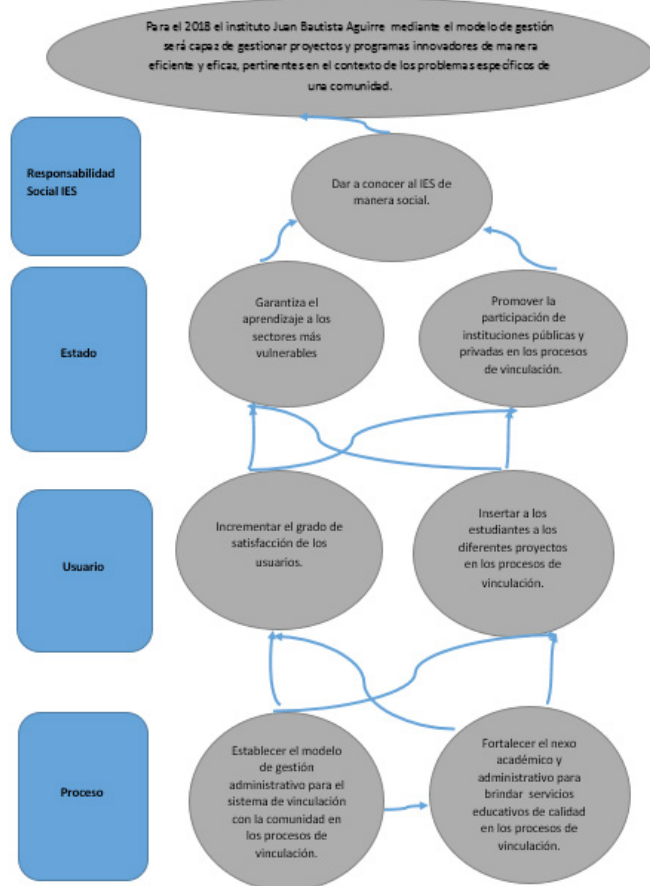


Figura 1. Mapa Estratégico.

Fuente: elaborada por los autores.

CONCLUSIONES

Mediante la búsqueda de fuentes primarias y secundarias como revistas, libros y proyectos presentados en diferentes repositorios, se pudo constatar que no existe una implementación válida del cuadro de mando integral en el sector público, sin embargo en otros países como Colombia y Estados Unidos en América y en el Reino Unido en Europa se encontró antecedentes positivos de la aplicación de este modelo en pro mejora de la administración en instituciones de educación superior, ofreciendo como bases para el desarrollo del presente proyecto.

En el presente proyecto se desarrolló un cuadro de mando integral donde las perspectivas representan la gestión y procesos que se deben llevar a cabo considerando las respectivas estrategias que serán medibles y se podrá evaluar el cumplimiento de dichas metas establecidas, en un periodo anual.

La información desarrollada en la presente investigación ofrece a los lectores o consultores una propuesta que

según las consultas realizadas no se ha aplicado en una institución pública y que en consecuencia ofrecer un recurso de importancia para futuras investigaciones relacionadas con modelos de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Auto, J. (2003). From values to metrics: implementation of the balanced scorecard at a university library. *Performance Measurement and Metrics*, 4(2), 57-63. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14678040310486891>
- García-Millán, S., & Rodríguez-Monroy, C. (2011). Balanced Scorecard adaptado para el Director de proyectos. *Ninth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2011)*. Medellín. Recuperado de http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/published/PM293_Garcia.pdf
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos*, 32-42. Recuperado de <https://es.slideshare.net/hernanmauriciopaez2009/2-el-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia>
- Franco, D., Arango, S., & Ronald, G. (2010). Cuadro de mando integral para el sector público: el caso de las alcaldías del Valle de Aburrá. *Revista Virtual de Estudiantes de Contaduría Pública*, 1-64. Recuperado de http://www.cedus.cl/files/cmi_analisis_modelo.pdf
- Balanced Scorecard Institute. (2017). Balanced Scorecard Strategic Initiatives. Recuperado de <http://www.balancedscorecard.org/Institute-Discussion-Board/forumid/32/postid/31/scope/posts>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Philbin, S. P. (2011). Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. *Measuring Business Excellence*, 15(3), 34-45. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13683041111161148>
- Robert S. Kaplan, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.
- Taylor, J., & Baines, C. (2012). Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(2), 111-124. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1360080X.2012.662737>

Yetano, A. (2005). El cuadro de mando integral (Balance Scorecard) en la administración local. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28093792_El_cuadro_de_mando_integralbalance_scorecarden_la_Administracion_Local