



INTRODUCCIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN PARA LA COORDINACIÓN DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD EN INSTITUTOS SUPERIORES TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS

Gladys Teresa Mariño Paredes

Mgs. en Gerencia Educativa
Lic. En ciencias de la educación- mención educación básica
Líder zonal de asesoría educativa-zona 8 (Guayaquil-Durán-zamorondón)
Subsecretaria de Educación del distrito Guayaquil
glamarino@hotmail.com
gladys.marino@educacion.gob.ec

Edgar Alberto Cobo Granda

Lcdó. en Ciencias de la Educación
Pontificia Universidad Católica de Quito (PUCE)
Especialista Superior en Gerencia Educativa
Magíster en Gerencia Educativa
Rector de la Unidad Educativa "SURCOS" en la ciudad de Quito
alcob2980@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gladys Teresa Mariño Paredes y Edgar Alberto Cobo Granda (2018): "Introducción del Balanced Scorecard como modelo de gestión para la coordinación de vinculación con la comunidad en Institutos Superiores técnicos y tecnológicos", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (julio 2018). En línea:

[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/balanced-scorecard-institutos.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/balanced-scorecard-institutos.html)

Resumen

El presente estudio se plantea bajo la problemática que existe en cómo alcanzar la acreditación institucional y de proponer un modelo de gestión que se alinea a los indicadores de evaluación. Como objetivo de la investigación está enfocado en proponer un modelo de gestión con base al Balanced Scorecard, que presente una sistematización de los procesos enmarcado dentro de las perspectivas estratégicas y alineadas a objetivos estratégicos y de los cuales guardan armonía con indicadores cualitativos y cuantitativos capaces de medir el desempeño de los objetivos. Por lo tanto, en este análisis se presentó la adaptación de un Balanced Scorecard a un cuadro de mando institucional que es aplicado para Instituciones de educación superior (IES) y se adaptó de forma armoniosa con los procesos que desarrollan la coordinación de vinculación.

Palabras claves: Balanced Scorecard, Vinculación con la comunidad, Modelo de gestión, Acreditación Institucional, Cuadro de mando institucional, Indicadores de evaluación de desempeño, Perspectivas estratégicas.

Abstract

The present study is based on the problems that exist in how to achieve institutional accreditation and to propose a management model that is aligned with the evaluation indicators. The objective of the research is focused on proposing a management model based on the Balanced Scorecard, which presents a systematization of the processes framed within the strategic perspectives and aligned to strategic objectives and of which they are in harmony with qualitative and quantitative indicators capable of measure the performance of the objectives. Therefore, in this analysis we presented the adaptation of a Balanced Scorecard to an institutional scorecard that is applied to Higher Education Institutions (HEIs) and adapted harmoniously with the processes that develop linkage coordination.

Keywords: Balanced Scorecard, Community Linkage, Management Model, Institutional Accreditation, Institutional Balanced Scorecard, Performance Evaluation Indicators, Strategic Perspectives.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la educación superior ha presentado muchos cambios a nivel institucional, ha desarrollado una mayor dinámica entre empresa y la comunidad, por lo cual, estas instituciones se ven en la obligación de crear nuevos elementos que trabajen de manera autónoma pero cuyos resultados se integren en el bien común de la comunidad académica, en consecuencia ante diferentes responsabilidades la labor social es una imperante carta de presentación de las instituciones de educación superior (IES) ante la sociedad, en consecuencia órganos evaluadores en Ecuador como el CEAACES integra dentro de los índices de control, indicadores cuantitativos que permitan evaluar el desempeño de las IES con respecto a la vinculación con la comunidad y de esta forma incorpora como puntuación significativa para la acreditación o categorización de las IES.

La vinculación con la comunidad representa un reto para las IES en la actualidad, debido que antes se lo desarrollaba de manera transversal solo a nivel mesocurriculum, es decir existía una asignatura dentro de la malla curricular que se enfocaba a realizar actividades extra académicas y en la cual el docente y los estudiantes generaban proyectos para fundaciones o con grupos vulnerables dentro de la zona de pertinencia. Sin embargo, en la actualidad las IES deben de desarrollar proyectos y bajo un marco legal como firmas de convenios y otras diferentes gestiones alineadas con la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) (2010), para desarrollar un vínculo más cercano con la colectividad generando compromiso y sensibilización de los estudiantes para que estos al graduarse como profesionales consienten de las necesidades del entorno (Acuña, 1993).

En cuanto la gestión administrativa en los ISTT, ya forma parte imperante en la constitución de la institución. La vinculación desempeña un factor fundamental para el desarrollo académico, en tanto facilita el logro de su misión y funciones sustantivas. En congruencia con la LOES en el art.1 determina la relación de las IES con la “.. Búsqueda de la verdad, el desarrollo de las culturas

universal y ancestral ecuatoriana, de la ciencia y la tecnología, mediante la docencia, la investigación y la vinculación con la colectividad” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

Desde el punto de vista de la gestión de las IES en cuanto al desarrollo de proyectos de vinculación, Según Martínez, Tobón y Romero (2017) determinaron principales problemáticas que enfrentan las IES en los procesos de acreditación de la calidad; de esta forma, cada problemática se consideró una categoría de análisis:

- Problemas respecto a la metodología y modelo general de la acreditación.
- Problemas de la acreditación por la simulación en los procesos.
- Problemas de la acreditación por el incremento del aparato burocrático en las IES.
- Problemas de la acreditación en torno al grado de participación de los miembros de la comunidad educativa de las IES.
- Problemas de la acreditación en torno a la credibilidad en los organismos externos.
- Problemas de la acreditación en torno a la aplicación del currículo por competencias en las IES.
- Problemas de la acreditación en torno a la finalidad de las IES.

En consecuencia bajo este contexto de gestión universitaria, se fundamenta el problema y que está directamente relacionado con la acreditación de dichas instituciones. Sin embargo, como objeto de estudio se analizó que la actual deficiencia en cuanto al alcance de los objetivos es el monitoreo, control y evaluación del desempeño de las actividades para alcanzar la acreditación.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el modelo de evaluación institucional para los ISTT cuenta con cinco criterios: Pertinencia, Currículo, Calidad de la docencia, Infraestructura y Ambiente institucional (CEAACES, 2015b). Esto indica que dentro de la metodología de la evaluación la vinculación con la sociedad un factor relevante.

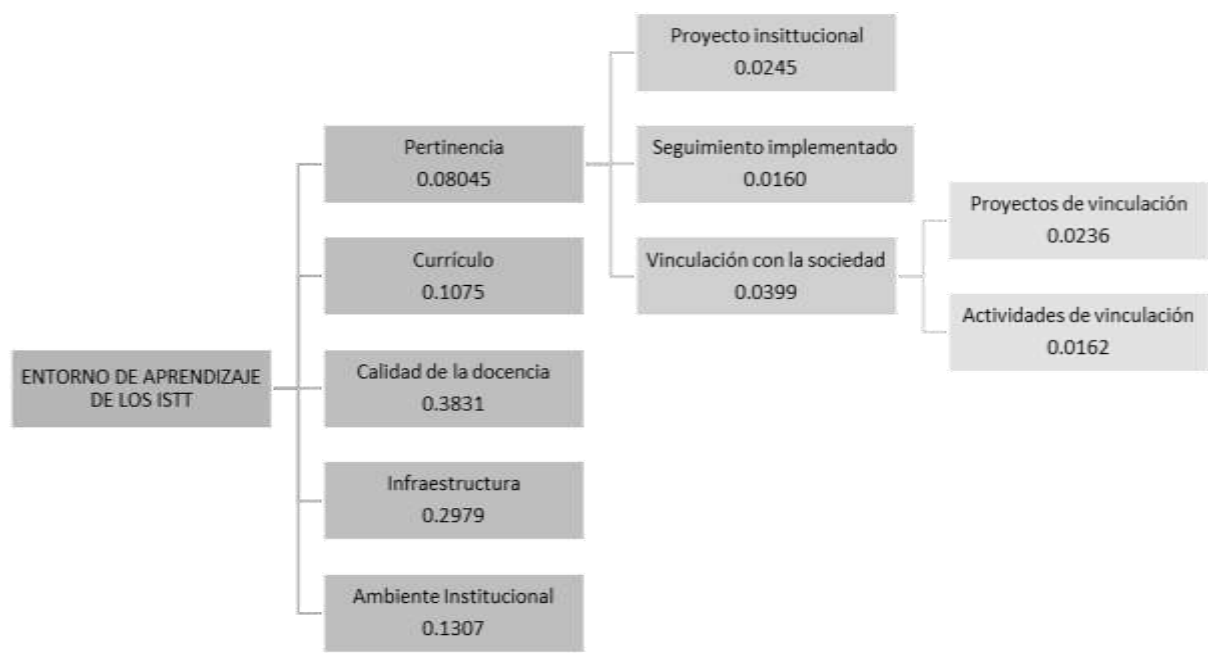


Figura 1 – 2: Árbol del modelo de evaluación de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos con los pesos de los criterios.

Elaborado por: Los Autores con fuente del (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2016)

Según Martínez, Rodríguez, López y Pérez (2017) determinan que la estructuración de redes de acción entre academia – empresa – comunidad desarrolla una estructura operativa en función de las pertinencias zonales, en la cual la academia innova en los procesos y gestión para desarrollar proyectos en diferentes áreas y sustentables (Hernández & Cobos, 2015).

Briones, Torrijo y León (2015) plantean siete áreas o saberes necesarios para la educación del futuro se pueden ver integrados a las dimensiones que tiene la Educación: equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia, aspectos para hacer de la universidad ecuatoriana una institución socialmente responsable en la formación de un profesional competente y comprometido con el avance social desde la esfera de actuación.

Una excelente gestión para la innovación en los proyectos sociales, está enfocado en la integración de los procesos internos de la universidad, establecer estructuras formales orientadas a la promoción de proyectos de carácter institucional e interinstitucional y relacionado con otras entidades públicas o privadas. Por lo tanto, la gestión ofrece una cultura organizacional orientada hacia la innovación, en donde la colaboración universidad-empresa se posicione como un factor de éxito para la transferencia de los resultados de investigación, como se representa en la siguiente figura (Arroyo, Morales, Muñoz, & Solano, 2015).

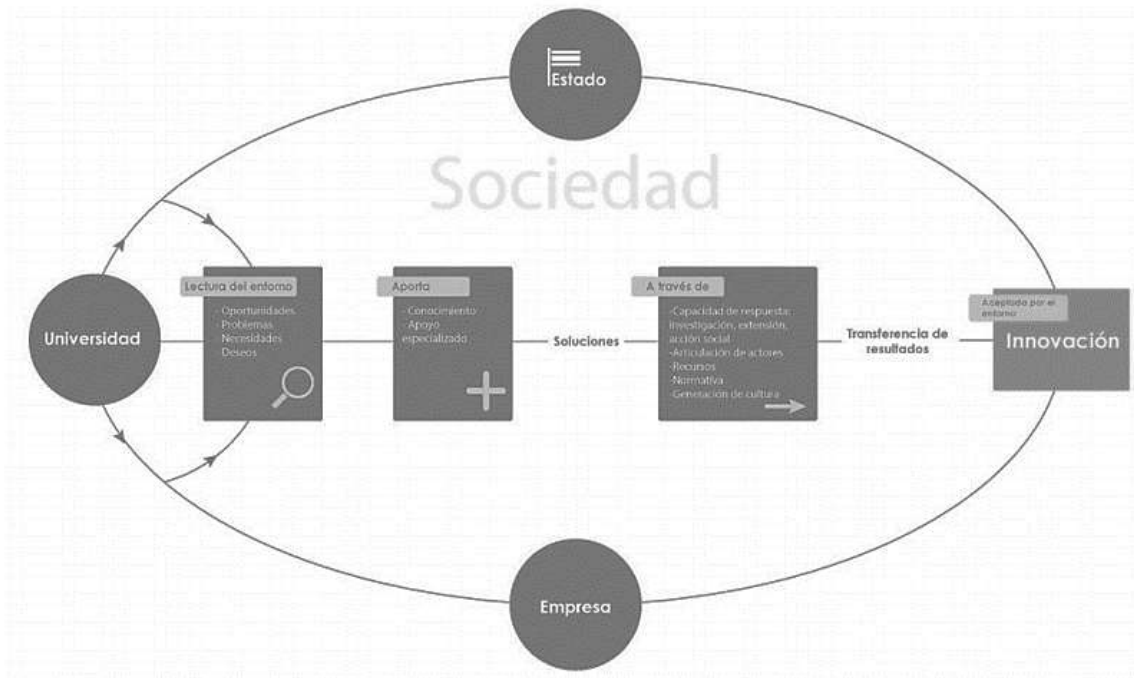


Figura 2 – 2: Perspectiva de gestión universidad e innovación

Elaborado por: Los Autores con fuente de (Arroyo, Morales, Muñoz, & Solano, 2015)

Por lo tanto, la gestión universitaria debe de integrar las diferentes áreas que forman la actividad académica y administrativa de las IES, sin embargo, para cada área se debe de plantear un sistema que proporcione el control, análisis y búsqueda de problemas y las causas en función de indicadores que valoren o evalúen el desempeño de los objetivos estratégicos (Gómez, 2015). Un modelo de gestión flexible aplicado en diferentes organizaciones empresariales, puede ser adaptada a las necesidades de organizaciones sin fines de lucro, el Balanced Scorecard es un modelo de gestión capaz de determinar la gestión y la integración de todos los procesos administrativos y académicos bajo perspectivas estratégicas que permiten la integración de objetivos que buscan de forma integral lograr llegar a la misión y visión que tiene la IES (Mendoza & María, 2016).

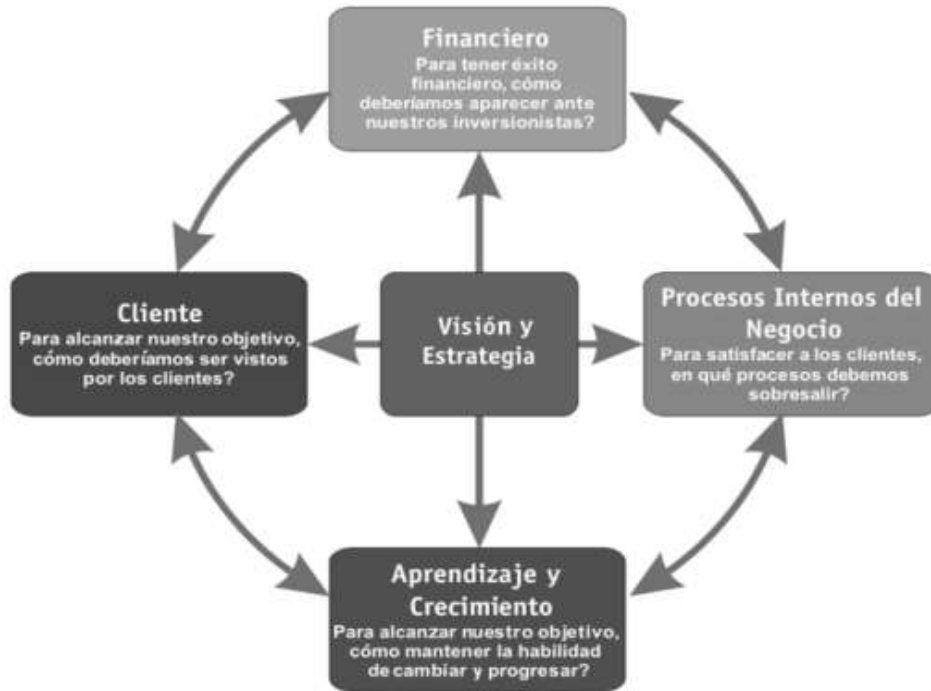


Figura 3 – 2: Visión Estratégica del Balanced Scorecard
Elaborado por: Los Autores con fuente de (Mendoza & María, 2016)

Según Valmorbida, Ensslin, Ensslin y Ripoll-Feliu (2015) propone con base a la necesidad de herramientas de evaluación para mejorar la gestión del rendimiento y la información relevante para las decisiones de las diferentes áreas y departamentos de las IES, para contribuir a la evaluación del rendimiento, teniendo en cuenta necesidades específicas y útil para el contexto de decisión, el modelo ideal para la evaluación del desempeño es el Balanced Scorecard. El cual la integración de los objetivos estratégicos aporta a la toma las decisiones con un enfoque en la ampliación y comprensión del contexto de decisión, identificar, medir e integrar los aspectos que él juzga relevantes para monitorear y mejorar la gestión.

3. METODOLOGÍA

Par la elaboración del diseño de la metodología de gestión educativa bajo la estructura del Balanced Scorecard, se realizó el análisis estratégico de la organización, para luego elaborar el mapa estratégico, y la alineación estratégica, de esta forma, se reformula iniciativas de inteligencia de negocios y posterior automatización en la gestión de las IES. El esquema a seguir se presenta en la siguiente figura (Macas, Pesantez, Morales, & Curipoma, 2017).

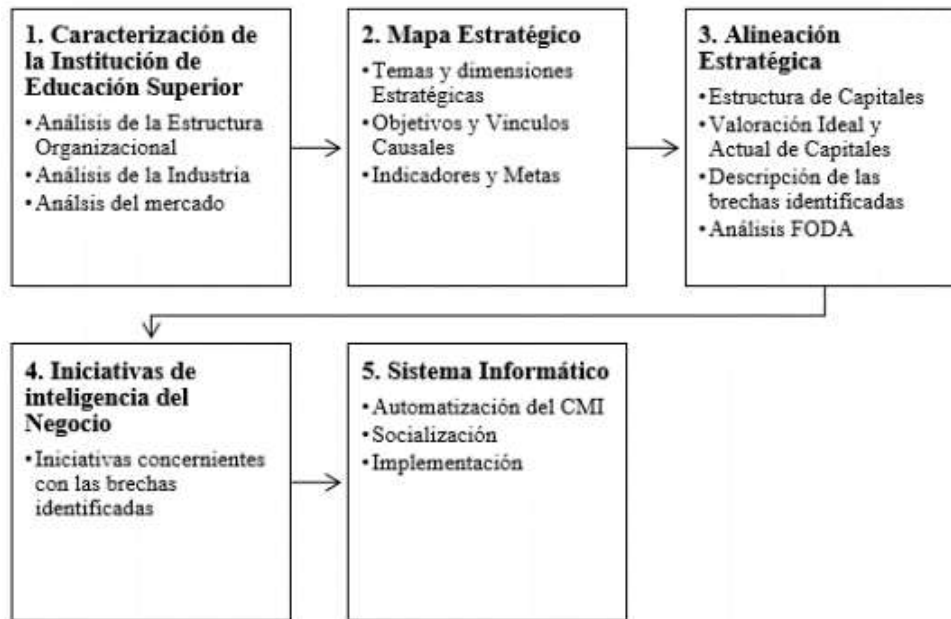


Figura 4 -3: Metodología para diseñar e implementar el cuadro de mando integral para el control y gestión de la institución de educación superior

Elaborado por: Los Autores con fuentes de (Macas, Pesantez, Morales, & Curipoma, 2017)

3.1. Caracterización de la institución de Educación Superior

En esta parte es imperante analizar la estructura organizacional de la coordinación de vinculación con la sociedad. Según el Reglamento de Régimen Académico (RRA), determina las responsabilidades y obligaciones de esta área en función a la IES, como lo indica en el artículo 2 del capítulo I "Regular la gestión académica-formativa en todos los niveles de formación y modalidades de aprendizaje de la educación superior, con miras a fortalecer la investigación, la formación académica y profesional y la vinculación con la sociedad" (CES, 2013).

Tabla 1 – 3: RRA – Vinculación con la Sociedad

TÍTULO VI VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD	Pertinencia	Pertinencia de las carreras y programas académicos
		Fortalezas o dominios académicos de las instituciones de educación superior
		Dominios académicos y planificación territorial
		Consultorías y presentación de servicios
	Educación continua, vinculación con la sociedad y formación docente	Aducación continua
		Vinculación con la sociedad y educación continua
		Certificación de la educación continua
		Educación continua avanzada
		Cursos académicos de instituciones extranjeras
		Cursos de actualización docente
	Practicas Pre Profesionales y pasantías	Prácticas pre profesionales
		Pasantías
		Prácticas pre profesionales durante el proceso de aprendizaje
		Prácticas de pogrados
		Ayudantes de cátedra e investigación
		Realización de prácticas pre profesionales
		Evaluación de carreras y prácticas pre profesionales

Elaborador por: Los Autores con fuente de (CES, 2013)

3.2. Mapa Estratégico

Según Tobar, Solís y Campi (2018) determinaron una adaptación del Cuadro de Mando Integral I cuadro de mando Institucional, ya que está enfocado en las IES, este modelo considera las perspectivas estratégicas utilizadas en áreas empresariales como financiero, clientes, procesos y aprendizaje a personas, innovación, entorno y recursos como se representa en la siguiente figura.

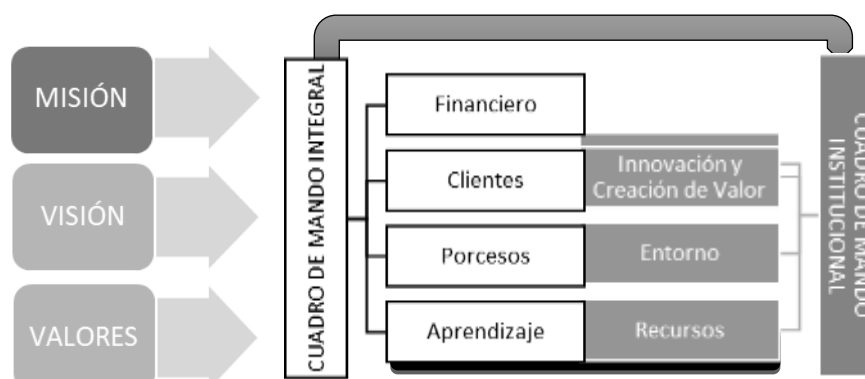
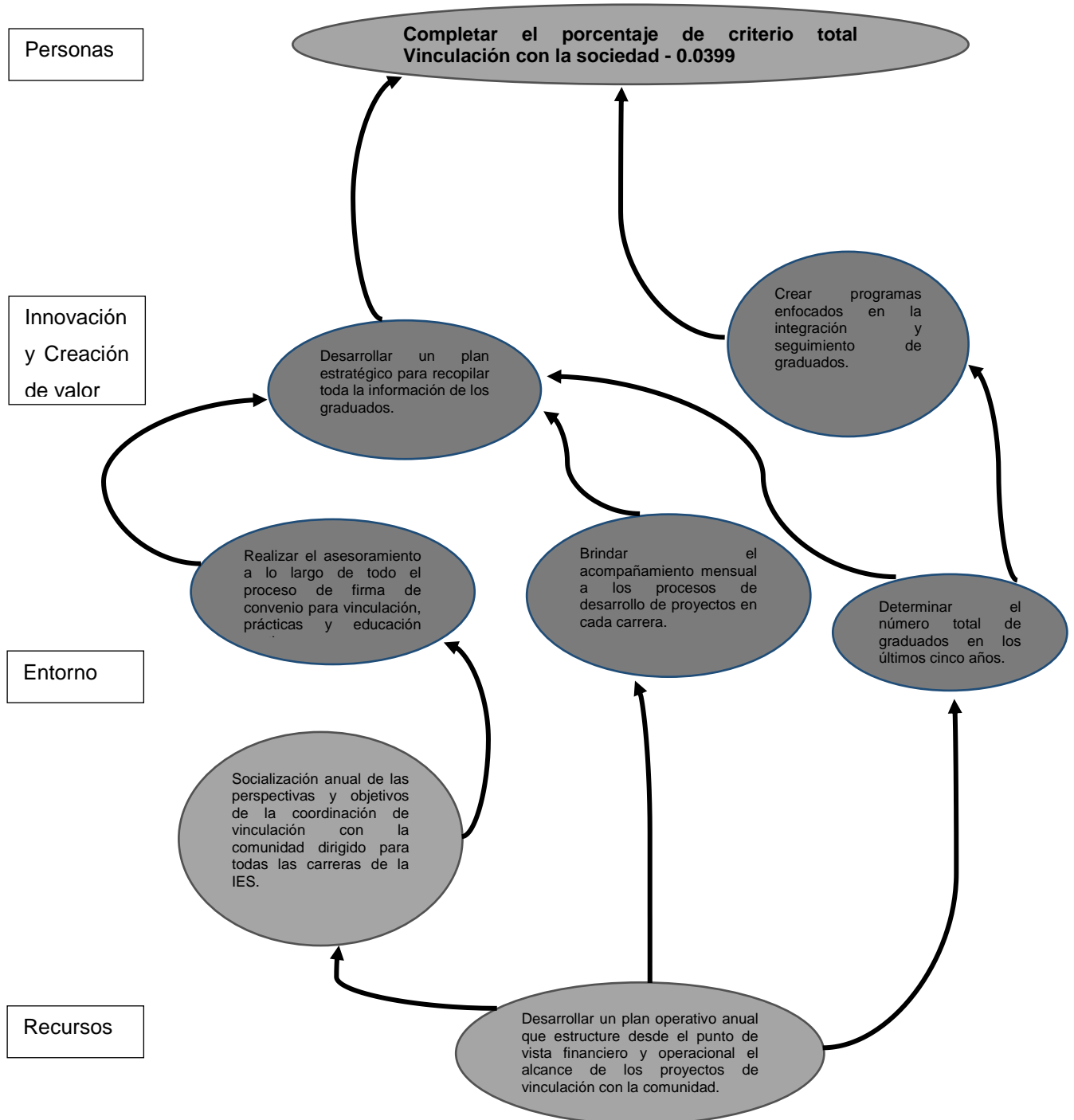


Figura 5: Adaptación al modelo de Cuadro de Mando Institucional

Elaborado por: Los Autores con fuente (Apaza, 2010) y (Tobar, Solís, & Campi, 2018)

En consecuencia se pasa a diseñar los objetivos estratégicos dentro del marco de dichas perspectivas institucionales y aplicado a los proceso de la coordinación de vinculación, como se muestra a continuación.



Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

Considerando los objetivos estratégicos determinados en el mapa estratégico, se establece el plan estratégico con base al Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, en el cual se define los objetivos, responsables los indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, que evalúan el desempeño de dichos objetivos, como se presenta a continuación.

Tabla 2 – 3: Balanced Scorecard para las IES

Subcriterio	Objetivos estratégicos	Responsable	Indicadores	Datos	Metas
Vinculación con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el número total de graduados en los últimos cinco años. Desarrollar un plan estratégico para recopilar toda la información de los graduados. Crear programas enfocados en la integración y seguimiento de graduados. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de vinculación Coordinación de admisión 	Uso del seguimiento a graduados	1. cumplimiento total 2. cumplimiento parcial 3. cumplimiento deficiente	1
	<ul style="list-style-type: none"> Socialización anual de las perspectivas y objetivos de la coordinación de vinculación con la comunidad dirigido para todas las carreras de la IES. Brindar el acompañamiento mensual a los procesos de desarrollo de proyectos en cada carrera. Realizar el asesoramiento lo largo de todo el proceso de firma de convenio para vinculación, prácticas y educación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de vinculación con la comunidad Gestores de carreras para vinculación. 	Programas de vinculación	Número de programas de vinculación con la colectividad / número de carreras que oferta la IES	100%
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan operativo anual que estructure desde el punto de vista financiero y operacional el alcance de los proyectos de vinculación con la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de vinculación con la comunidad Rectorado y vicerrectorado. Consejo Académico Superior 	Presupuesto de programas de vinculación	Promedio del monto ejecutado en programas de vinculación con la colectividad / Promedio del presupuesto ejecutado	100%

Elaborado por: Los Autores con fuente de (Universidad Agraria del Ecuador, 2015)

4. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en el presente estudio determinaron la problemática enmarcada en la gestión de la educación superior alineada a la acreditación institucional que todas las IES desean alcanzar. Dichos parámetros son establecidos por la evaluación del CEAACES y calificados por el CES, la vinculación es un criterio imperante en la evaluación institucional en la cual muestra que dicho criterio gestiona los procesos realizados por otros organismos o departamentos institucionales como el departamento de bienestar estudiantil, prácticas pre profesional y educación continua, realizado por las firmas de convenios y proyectos marcos. En función de dichos factores es imperante que la coordinación de vinculación con la comunidad desarrolle las actividades y procesos bajo un modelo de gestión o plan estratégico que plantea como objetivo alcanzar la máxima puntuación en el criterio de evaluación y aportar en la acreditación de la IES.

En consecuencia a los factores analizados para la acreditación desde el panorama de la vinculación con la comunidad, se plantea un modelo de gestión como metodología para cumplir los objetivos con el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, el cual plantea siete objetivos estratégicos que serán evaluados el desempeño por medio de tres indicadores tanto cualitativo como cuantitativos, dichos indicadores fueron utilizados en función de la evaluación que realiza el CEAACES adaptados a las perspectivas estratégicas alineados con los objetivos estratégicos.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

En la adaptación del Cuadro de Mando Integral desarrollado por Norton y Kaplan en 1993, este modelo modifica las perspectivas estratégicas en función con la naturaleza de la organización porque la mayoría son instituciones sin fines de lucro o pertenecen al sector social como las Instituciones de Educación Superior (Apaza, 2010).

Certificación de la educación continua

Los cursos de educación continua podrán ser certificados por las IES que los impartan. Estos cursos no podrán ser tomados en cuenta para las titulaciones oficiales de la educación superior en el Ecuador. El CEAACES evaluará. De forma general, la organización y calidad académica de la oferta de educación continua de las Universidades, Escuelas Politécnicas e Institutos Técnicos y Tecnológicos Superiores (CES, 2013).

Consultorías y presentación de servicios

Siempre que se hallen directamente vinculados a sus dominios académicos y observen la legislación vigente, las IES podrán realizar consultorías y prestar servicios remunerados al sector público y privado (CES, 2013).

Educación continua, vinculación con la sociedad y formación docente

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 (CES, 2013).

Evaluación de carreras y prácticas pre profesionales

El CEAACES tomará en cuenta la planificación y ejecución de las prácticas pre profesionales para la evaluación de carreras, considerando el cumplimiento de la presente normativa (CES, 2013).

Fortalezas o dominios académicos de las instituciones de educación superior

Un dominio académico consiste en las fortalezas científicas, tecnológicas, humanísticas y artísticas demostradas por una IES, con base en su trayectoria académica e investigativa, personal académico altamente calificado, infraestructura científica y gestión pertinente del conocimiento (CES, 2013).

La educación continua

La educación continua hace referencia a procesos de capacitación y actualización en competencias específicas, desarrollados en el marco de la democratización del conocimiento, que no conducen a una titulación de educación superior. A los asistentes a los cursos de educación continua que aprueben la oferta académica correspondiente, se les entregará la respectiva certificación (CES, 2013).

Pertinencia de las carreras y programas académicos

Se entenderá como pertinencia de carreras y programas académicos a la articulación de la oferta formativa, de investigación y de vinculación con la sociedad, con el régimen constitucional del Buen Vivir, el 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 (CES, 2013).

Prácticas Pre Profesionales y pasantías

Son actividades de aprendizaje orientadas a la aplicación de conocimientos y al desarrollo de destrezas y habilidades específicas que un estudiante debe adquirir para un adecuado desempeño en su futura profesión. Estas prácticas deberán ser de investigación- acción y se realizarán en el entorno institucional, empresarial o comunitario. Público o privado, adecuado para el fortalecimiento del aprendizaje. Las prácticas pre profesionales o pasantías son parte fundamental del currículo conforme se regula en el presente Reglamento (CES, 2013).

Vinculación con la sociedad

Regular la gestión académica-formativa en todos los niveles de formación y modalidades de aprendizaje de la educación superior, con miras a fortalecer la investigación, la formación académica y profesional y la vinculación con la sociedad" (CES, 2013).

6. BIBLIOGRAFIA

- Acuña, P. (1993). Vinculación universidad-sector productivo. *Revista de la educación superior*.
- Apaza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia estratégica y del Valor*. Breña: Pacífico Editores.
- Arroyo, R., Morales, J., Muñoz, M., & Solano, M. (2015). Universidad e innovación: de la gestión a la acción en el Tecnológico de Costa Rica (University and Innovation: from the management to the action in the Costa Rica Institute of Technology). *Tec Empresarial*, 9(2), 19-30.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Art. 1. Registro Oficial.
- Briones, M., Torrijo, E., & León, F. (2015). Gestión de la calidad en la Educación Superior: el proceso formativo en la universidad ecuatoriana. *Journal of Education and Human Development*, 4(4), 188-194.
- Campos, G., & Sánchez, G. (2005). La vinculación universitaria: ese oscuro objeto del deseo. *Revista electrónica de investigación educativa*, 7(2), 1-13.
- CES. (2013). Título I - Ámbitos y Objetivos. En C. d. Superior, *Reglamento de Régimen Académico*. RPC-SE-13-No.051-20 13 .

- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2016). *Informe General de la Evaluación de los Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos*. Quito: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Gómez, M. (2015). Implementación del Balanced scorecard para el proceso administrativo del Departamento de Tesorería de la empresa Global Trade C&C, SA en el año 2015. *Universidad Nueva Esparta*.
- Hernández, J., & Cobos, A. (2015). Enfoque de Gestión Universitaria en la vinculación educativa comunitaria. *Ciencia Unemi*, 4(6), 88-96.
- Macas, Á., Pesantez, D., Morales, S., & Curipoma, M. (2017). Cuadro de mando integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. *RECIAMUC*, 1(4), 620-648.
- Martinez, J., Tobón, S., & Romero, A. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación educativa (México, DF)*, vol.17 no.73.
- Martínez, R., Rodríguez, N., López, O., & Pérez, M. (2017). VINCULACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD EN LA BLUEFIELDS INDIAN & CARIBBEAN UNIVERSITY. *Multi-Ensayos*, 3(5), 91-102.
- Mendoza, C., & María, R. (2016). Sistema de gestión y control estratégico del centro de educación laboral bajo los lineamientos del Balanced Scorecard. *UNIVERSIDAD LIBRE*, Bogotá.
- Tobar, J., Solís, M., & Campi, I. (2018). Desarrollo de un modelo de gestión de procesos con base en el cuadro de mando institucional para institutos técnicos y tecnológicos públicos. *Sociedad y Universidad*, 10(3), 325-332.
- Universidad Agraria del Ecuador. (2015). [/www.uagraria.edu.ec](http://www.uagraria.edu.ec). Obtenido de <http://www.uagraria.edu.ec/documentos/autoevaluacion2015/INFORME%20DE%20AUTOEVALUACION%202015%20ADAPTACION%20MODELO%202013.pdf>
- Valmorbida, S., Ensslin, S., Ensslin, L., & Ripoll-Feliu, V. (2015). Gestión de la Universidad con el foco en la Evaluación del Desempeño Multicriterio: Ilustración en el contexto Brasileño. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, 9(2).