

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN UNIVERSIDADES: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LA APLICACIÓN DEL MODELO DE KAPLAN Y NORTON

Yudi Silvana Rosero Maya

Universidad Jorge Tadeo Lozano, Programa de Ingeniería Industrial

E-mail: yudis.roserom@utadeo.edu.co

Eliasib Naher Rivera Aya

Universidad Jorge Tadeo Lozano, Área de Industria y Tecnologías Digitales

E-mail: eliasib.rivera@utadeo.edu.co

RESUMEN

Este documento recopila 13 artículos científicos que registran la implementación del cuadro de mando integral (CMI) en instituciones de educación superior, con el fin de comparar la versión original del CMI con las modificaciones hechas en cada documento estudiado. Se recurrió al análisis de documentos para comparar la aplicación de las perspectivas del modelo original de (Kaplan & Norton, 2002) (aspectos financieros, clientes, procesos internos y formación y crecimiento). Se caracterizaron los aspectos del modelo a partir de dos grupos de documentos: aquellos en los cuales se aplicaron los aspectos de manera similar a los propuestos por (Kaplan & Norton, 2002) y aquellos que nombraron o ajustaron dichos aspectos de manera diferente.

Se encontró que el primer grupo que realizó la comparación de las perspectivas, son universidades que tienen misiones similares, intereses comunes, por ende, coinciden en llamarlas de la misma forma. Por el contrario, el segundo grupo presenta diferencias al nombrar las perspectivas y en la descripción de estas. A pesar de lo anterior, se encontró que existe alto grado de coherencia con el modelo de Kaplan y Norton en la aplicación de las cuatro perspectivas, pero se identificaron ciertas particularidades propias de instituciones de educación superior.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, implementar, versión original, perspectivas, instituciones de educación superior.

ABSTRACT

This document compiles 13 scientific articles that record the implementation of the balanced scorecard (BSC) in higher education institutions, to compare the original version of the BSC with the modifications made in each document studied. Document analysis was used to compare the application of the perspectives of the original model of (Kaplan & Norton, 2002) (financial aspects, clients, internal processes and training and growth). The aspects of the model were characterized from two groups of documents: those in which the aspects were applied in a similar way to those proposed by (Kaplan & Norton, 2002) and those that named or adjusted these aspects differently.

It was found that the first group that made the comparison of the perspectives, are universities that have similar missions, common interests, therefore, they coincide in calling them the same way. On the contrary, the second group presents differences when naming the perspectives and in their description. Despite the above, it was found that there is a high degree of coherence with the Kaplan and Norton model in the application of the four perspectives, but certain peculiarities typical of higher education institutions were identified.

Keywords: Balanced scorecard, implement, original version, perspectives, higher education institutions.

RESUMO

Este documento reúne 13 artigos científicos que registram a implementação do Balanced Scorecard (BSC) em instituições de ensino superior, a fim de comparar a versão original do BSC com as modificações feitas em cada documento estudado.

A análise documental foi utilizada para comparar a aplicação das perspectivas do modelo original de (Kaplan & Norton, 2002) (aspectos financeiros, clientes, processos internos e treinamento e crescimento). Os aspectos do modelo foram caracterizados a partir de dois grupos de documentos: aqueles em que os aspectos foram aplicados de forma semelhante aos propostos por (Kaplan & Norton, 2002) e aqueles que nomearam ou ajustaram esses aspectos de forma diferente.

Constatou-se que o primeiro grupo que fez a comparação das perspectivas, são as universidades que possuem missões semelhantes, interesses comuns, portanto, coincidem em chamá-las da mesma forma. Ao contrário, o segundo grupo apresenta diferenças na nomeação das perspectivas e na sua descrição. Apesar do exposto, constatou-se que existe um alto grau de coerência com o modelo de Kaplan e Norton na aplicação das quatro perspectivas, mas foram identificadas algumas peculiaridades próprias das instituições de ensino superior.

Palavras-chave: Balanced scorecard, implementar, versão original, perspectivas, instituímos de ensino superior.

1. INTRODUCCIÓN

El cuadro de mando integral es una herramienta adecuada para ser utilizada como modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos medidos a través de indicadores que, ligados a un plan de acción, permiten armonizar el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa (Kaplan & Norton, 2002).

La mayoría de las grandes empresas acudieron a la implementación de esta herramienta buscando un cambio en su organización, basado en el seguimiento de pasos y lineamientos que involucran la parte financiera, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento de la empresa, buscando planificar una estrategia para cumplir con los objetivos y por ende, las metas de la empresa. Y

como todo método nuevo, no todas estas implementaciones tuvieron éxito en el proceso, máxime cuando los resultados se obtienen a largo plazo y se esperan resultados inmediatos. Sin embargo, con el paso de los años, otras entidades como colegios, instituciones de educación superior, bibliotecas, entidades bancarias, sistemas de salud, organizaciones sin ánimo de lucro, etc., se arriesgaron a implementar esta metodología, especialmente con el fin de mejorar la calidad de la prestación de sus servicios.

Este documento se centra en revisar la aplicación del Cuadro de Mando Integral en algunas instituciones de educación superior, con el fin de identificar las similitudes y diferencias en su aplicación en este tipo de organizaciones.

2. MARCO TEÓRICO

El cuadro de mando integral (CMI) es un modelo de gestión estratégica utilizado para medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia (Roncancio, 2018). Fue propuesto por Robert Norton y David Kaplan en el año 1992, quienes definieron el Cuadro de Mando Integral como

Una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (Amo Baraybar, 2010, págs. 10-11).

Dado que generalmente las empresas se enfocaban en la medición de la parte financiera, (Kaplan & Norton, 2002) criticaron esta conducta y plantearon que, además de la evaluación financiera, es importante tener en cuenta otros aspectos de la organización, manifestando que

Un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan

excesivamente a corto plazo y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo, especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro (Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), 2002, pág. 35).

En ese orden, el cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores, analizando cuatro perspectivas diferentes: el aspecto financiero, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. La aplicación del Cuadro de Mando Integral busca obtener los resultados económicos a largo plazo, deseados por la organización (Kaplan & Norton, 2002).

La “perspectiva enfocada en los clientes”, propende porque los directivos identifiquen los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores de esta perspectiva incluyen: la satisfacción del cliente, retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados (Kaplan & Norton, 2002).

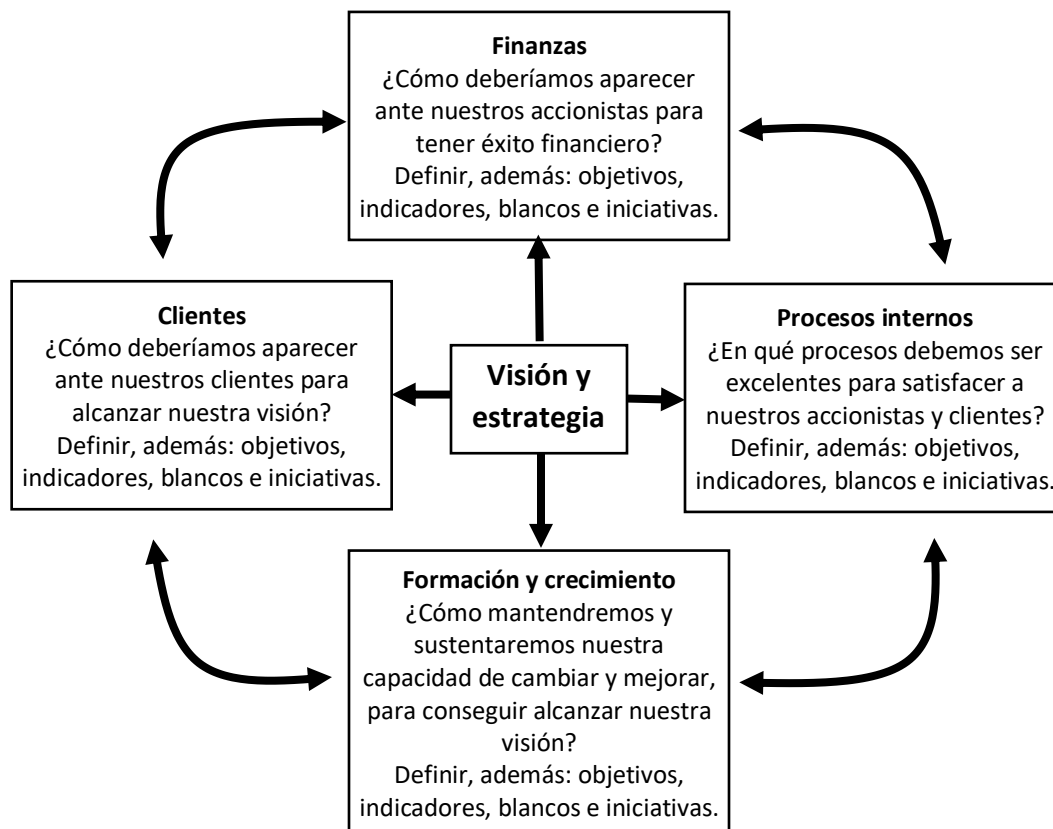
Por su parte, la perspectiva denominada como “procesos internos” se centra en la identificación que realizan los ejecutivos frente a los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas, ya sea a partir de identificar procesos totalmente nuevos para satisfacer los objetivos financieros y del cliente, así como también deben incorporar procesos innovadores (Kaplan & Norton, 2002).

Finalmente, el cuadro de mando integral incluye la perspectiva de “aprendizaje y crecimiento”. Este aprendizaje y crecimiento de la organización surge de tres fuentes primarias: las personas (las capacidades de los empleados), los sistemas (la capacidad de los sistemas de información) y los procedimientos de la

organización que hace referencia a la motivación, la delegación de poder y coherencia de objetivos (Kaplan & Norton, 2002).

Para aplicar el Cuadro de Mando Integral, (Roncancio, 2018) afirma que, para empezar, hay que hacer una planeación estratégica (herramienta de gestión en la que se define el qué y el cómo se logrará alcanzar la meta propuesta). Establecida la estrategia y con el fin de estructurarla, se siguen cuatro perspectivas: la perspectiva Financiera, la perspectiva del Cliente, la perspectiva de los Procesos Internos y la perspectiva de Formación y Crecimiento (Roncancio, 2019). Luego de definir las perspectivas, es necesario establecer los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo, para este fin (Kaplan & Norton, 2002) plantean el siguiente esquema:

Figura 1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (Kaplan & Norton, 2002).

Una vez se constituyen los objetivos, se procede a delegar responsabilidades para lograr que los objetivos estructurados lleguen a ser medibles de tal manera que los objetivos generales de la organización se alineen con los objetivos de cada cargo dentro de la empresa, logrando que todos los integrantes de la empresa participen de la estrategia (Roncancio, 2019).

Teniendo en cuenta que los objetivos planteados son muchos, un sistema de fácil medición y la disponibilidad de otros aspectos relevantes, es necesario contar con un sistema computarizado, es decir, emplear un software que permita la revisión de estos datos (Roncancio, 2019).

Para finalizar con el desarrollo del cuadro de mando integral, se debe fijar una fecha para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos en pro de lograr la estrategia. Expertos recomiendan hacer una evaluación mensual individual y una evaluación semestral de los resultados generales a razón de que cada miembro de la empresa a quien se le asignó una responsabilidad, cumpla con lo pactado logrando un excelente resultado (Roncancio, 2019).

3. AJUSTES PRINCIPALES EN EL USO DEL MODELO ORIGINAL DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE NORTON Y KAPLAN EN UNIVERSIDADES.

Esta sección está orientada a realizar una comparación entre el modelo original del Cuadro de Mando Integral propuesto por (Kaplan & Norton, 2002) con 13 artículos científicos. En cada uno de ellos se muestra una aplicación de esta herramienta en diferentes universidades.

Las cuatro perspectivas que sigue el modelo original de Norton & Kaplan son: financiera, los clientes, los procesos internos y formación y crecimiento (ver Tabla 1).

Tabla 1. Perspectivas del modelo de Cuadro de Mando Integral de Norton & Kaplan.

Aspectos del modelo	Descripción
Aspecto financiero	Involucra la visión de los inversionistas y mide el valor de la empresa.
Clientes	Se busca satisfacer y retener a los clientes.
Procesos internos	Se determina la ventaja competitiva. En este aspecto es donde se debe ser sobresaliente para lograr el financiamiento de la empresa y los objetivos del cliente.
Formación y crecimiento	Se refiere a los procesos que se llevarán a cabo para crear valor a la empresa.

Fuente: (Kaplan & Norton, 2002)

Algunas universidades aplicaron el modelo de (Kaplan & Norton, 2002) manteniendo similares los aspectos del mismo.

Tabla 2. Aplicación similar de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral Original.

(Kaplan & Norton, 2002)	(Vermaak & Cronjé, 2001)	(Del sorto, Orelli, Padovani, & Gardini, 2012)12)	(Taylor & Baines, 2012)	(Lassoued, 2018)
Aspecto financiero	Aspecto financiero	Aspecto financiero	Aspecto financiero	Aspecto financiero

Clientes	Clientes	Estudiantes y Comunidad	Clientes	Clientes
Procesos internos	Negocios internos	Procesos internos	Negocios internos	Procesos internos
Formación y crecimiento	Innovación y aprendizaje	Aprendizaje y desarrollo	Innovación y aprendizaje	Innovación y aprendizaje

Fuente: elaboración propia, a partir de (Kaplan & Norton, 2002); (Vermaak & Cronjé, 2001); (Del sorto, Orelli, Padovani, & Gardini, 2012); (Taylor & Baines, 2012); (Lassoued, 2018).

Tabla 3. Descripción de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral aplicado en cuatro universidades.

(Kaplan & Norton, 2002)	(Vermaak & Cronjé, 2001)	(Del sorto, Orelli, Padovani, & Gardini, 2012)	(Taylor & Baines, 2012)	(Lassoued, 2018)
Finanzas	Manejo de recursos de los accionistas para el funcionamiento de universidades africanas.	Recursos que entidades privadas y sin ánimo de lucro aportan a instituciones italianas.	Aportes económicos de los socios a universidades del Reino Unido para funcionamiento o investigación.	Pagos de matrícula de los clientes.
Clientes	Estudiantes como principal stakeholder y ofrecerles educación de alta calidad.	Involucra los estudiantes y las empresas que contratan a los egresados.	Estudiantes de pregrado y posgrado.	Estudiantes, profesores y personal.
Procesos internos	Procesos operativos clave. Promete	Uso eficiente y eficaz de los recursos	Calidad de los recursos	Calidad de los servicios de la educación y

	calidad de la educación y planes de estudio especializados	económicos disponibles.	humanos para la formación.	programas de valor agregado.
Formación y crecimiento	Crecimiento profesional e incorporar tecnología para procesos de formación.	Mejora de actividad de docencia y de investigación	Disposición a cambios que den valor a procesos de formación de estudiantes.	Gestión del conocimiento de los empleados, así como promover el cambio, la innovación y el emprendimiento

Fuente: elaboración propia, a partir de (Kaplan & Norton, 2002); (Vermaak & Cronjé, 2001); (Del sorto, Orelli, Padovani, & Gardini, 2012); (Taylor & Baines, 2012); (Lassoued, 2018).

De acuerdo a lo anterior, se observa que, respecto de la perspectiva financiera, ésta se considera especialmente orientada al manejo de recursos financieros para el funcionamiento de las universidades. En cuanto a la perspectiva del cliente, se observa que hace referencia a los estudiantes de pregrado y posgrado, así como a las empresas que contratan los egresados. Relacionado a la perspectiva de procesos internos, el enfoque está dado a mejorar la calidad de la educación y los servicios que hacen posible el funcionamiento de la universidad. En lo referente a la perspectiva de formación y crecimiento, se hace referencia a la gestión del conocimiento de los empleados para mejorar las actividades de docencia e investigación, y también para promover la innovación.

Algunas universidades aplicaron el modelo de (Kaplan & Norton, 2002) modificando significativamente los aspectos del modelo.

Tabla 4. Aplicación distinta de perspectivas del Cuadro de Mando Integral Original

(Kaplan & Norton, 2002)	(Philbin, 2011)	(Sayed, 2013)	(Hladchenko, 2015)	(Brui, 2018)	(Fijałkowska & Oliveira, 2018)	(Dragana & Petrović, 2020)	(Rompho, 2020)
Finanzas	Financiera	Recursos financieros	Financiera	Finanzas	Finanzas /stakeholders	Financiera	Recursos
Clientes	Desarrollo personal	Stakeholders/Usuarios	Potencial	Clientes	Clientes	Estudiantes/stakeholders	Estudiantes
Procesos internos	Capacidad de la universidad	Excelencia académica	Servicios	Procesos	Procesos internos	Procesos Internos	Procesos internos
Formación y desarrollo	Resultado de la investigación.	Enseñanza y aprendizaje	Aspectos de la tarea	Aprendizaje y desarrollo	Innovación y crecimiento	Aprendizaje y desarrollo	Aprendizaje y crecimiento
Otras perspectivas				Sociedad/universidad			

Fuente: elaboración propia, a partir de (Philbin, 2011); (Sayed, 2013); (Hladchenko, 2015); (Brui, 2018); (Fijałkowska & Oliveira, 2018); (Dragana & Petrović, 2020); (Rompho, 2020).

Tabla 5. Descripción de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral aplicado en siete universidades.

(Kaplan & Norton, 2002)	(Philbin, 2011)	(Sayed, 2013)	(Hladchenko, 2015)	(Brui, 2018)	(Fijałkowska & Oliveira, 2018)	(Dragana & Petrović, 2020)	(Rompho, 2020)
-------------------------	-----------------	---------------	--------------------	--------------	--------------------------------	----------------------------	----------------

Finanzas	Aporte financiero por parte de los socios.	Aportes de socios y otras entidades sin ánimo de lucro.	Uso eficiente de los recursos. Expandir fuentes de conocimiento.	Recursos provistos por entidades públicas y propias de la universidad.	Empresas privadas y públicas.	Recursos otorgados por el gobierno.	Dinero aprobado por el gobierno.
Clientes	Estudiantes, padres de los estudiantes y las empresas empleadoras.	Son los estudiantes.	Correcto uso de la nueva información y tecnologías de la información	Comunidad estudiantil y profesorado de investigación.	Estudiantes y empleados	Alumnos, empleados y comunidad empleadora.	Objetivo final (estudiantes) del desarrollo de la actividad.
Procesos internos	Desarrollo de los recursos internos a disposición de la institución	Deseo de sobresalir sobre las otras universidades	Mantener y ampliar las calidades de la universidad	Colección actualizada de recursos de información	Mejora continua y creación de valor	Profesores altamente capacitados	Profesores altamente capacitados. Buena infraestructura y tecnología.
Formación y desarrollo	Los resultados del conocimiento de la institución: medir a profesores y estudiantes según las investigaciones realizadas.	Mejora de los profesores en el modelo de enseñanza.	Desarrollo y calidad de la investigación.	Mejorar la calidad del sistema de búsqueda sistematizada	Productividad y efectividad de los recursos de la institución.	Cantidad de proyectos e investigaciones realizadas por la universidad.	Desarrollo de investigaciones.
Otras perspectivas				Mejorar la calidad de la			

				investigación de la universidad.			
--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--

Fuente: elaboración propia, a partir de (Philbin, 2011); (Sayed, 2013); (Hladchenko, 2015); (Brui, 2018); (Fijałkowska & Oliveira, 2018); (Dragana & Petrović, 2020); (Rompho, 2020).

En la tabla anterior se observan las distintas perspectivas utilizadas por cada autor, las cuales se comparan con las originales. La primera en ser comparada es la “perspectiva financiera”. Los autores (Philbin, 2011), (Hladchenko, 2015), (Brui, 2018), (Fijałkowska & Oliveira, 2018) y (Dragana & Petrović, 2020) coinciden en dar el mismo nombre, mientras que (Sayed, 2013) y (Rompho, 2020) la denominan como “recursos”. Aunque se mencionan con diferentes nombres, lo que describe esta perspectiva son los recursos financieros con los que las universidades logran el desarrollo de la actividad. Las universidades privadas cuentan con el aporte de socios, mientras que las públicas deben hacer un presupuesto y presentarlo ante el gobierno para ser aprobado.

En la siguiente línea de comparaciones, la perspectiva de “clientes” es llamada por (Philbin, 2011) como “desarrollo personal”; (Sayed, 2013), (Dragana & Petrović, 2020) y (Rompho, 2020) se refieren como “stakeholders/ estudiantes”; (Hladchenko, 2015) como “potencial”; (Brui, 2018) y (Fijałkowska & Oliveira, 2018) igual que el modelo original. Básicamente, los clientes son los estudiantes, los directamente impactados por la educación que cada universidad es capaz de brindar con los recursos que cuenta. También los padres de los estudiantes y la comunidad, esta última entendida como las empresas que contratan a los egresados de las universidades.

La siguiente perspectiva se denomina tradicionalmente “Procesos internos”. A partir de la comparación, los autores la nombran de la siguiente manera; “Capacidad de la enseñanza” por (Philbin, 2011); “excelencia académica” por (Sayed, 2013); “servicios” por (Hladchenko, 2015) y (Brui, 2018). Por otra parte, (Fijałkowska &

Oliveira, 2018), (Dragana & Petrović, 2020) y (Rompho, 2020) las nombran como “Procesos internos”, igual que en el modelo de (Kaplan & Norton, 2002). Los nombres de las perspectivas son diferentes, pero coinciden en su descripción basada en la importancia de las instituciones por ser sobresalientes mediante la adquisición de profesores altamente capacitados e integrales (Fijałkowska & Oliveira, 2018). Adicionalmente, dentro de la perspectiva de “procesos internos”, se enuncia la tecnología y herramientas adecuadas para brindar una buena enseñanza, así como la importancia de crear valor y estar en constante mejora para ser dignos competidores.

La cuarta perspectiva, “formación y desarrollo”, recibe diversos nombres por parte de los autores citados en esta sección. (Philbin, 2011) Reconoce esta perspectiva como los resultados del conocimiento de la institución derivado de la “capacidad de investigación” tanto de profesores como de estudiantes. Por su parte, (Sayed, 2013) la llama “enseñanza y aprendizaje”, haciendo referencia al modelo mejorado de enseñanza por parte de los profesores. Por otro lado, (Hladchenko, 2015), denota a la perspectiva de formación y desarrollo como “aspectos de la tarea”, refiriéndose al desarrollo y calidad de la investigación de la universidad. Continuando con esta línea, (Fijałkowska & Oliveira, 2018) denota a la perspectiva como “innovación y crecimiento”, en la cual describe la productividad y efectividad de los recursos de la institución como herramientas para el desarrollo de cambios positivos. Por último, (Brui, 2018), (Dragana & Petrović, 2020) y (Rompho, 2020) mide la perspectiva de aprendizaje y desarrollo con la cantidad de “proyectos e investigaciones” realizadas por la universidad. Entre más investigaciones realicen, mejor será su desempeño y reconocimiento por la comunidad. Esta última compuesta, tanto por los padres próximos a enviar a sus hijos a la universidad, como por las empresas contratantes de esos egresados.

Finalmente, se observa que (Brui, 2018), adiciona a su modelo de cuadro de mando integral una nueva perspectiva “sociedad/universidad”, haciendo referencia a la mejora de la calidad de la investigación de la universidad, con el fin de aumentar el nivel de maestrías y doctorados.

Tabla 6. Descripción general de los modelos aplicados similares a Kaplan y Norton

Aspectos del modelo	Descripción de Kaplan y Norton	Descripción de las fuentes de la Tabla 2 y 3
Aspecto financiero	Involucra la visión de los inversionistas y mide el valor de la empresa.	Para instituciones privadas, recursos de los accionistas y de empresas privadas, así como el pago de matrículas.
Clientes	Se busca satisfacer y retener a los clientes.	Se refiere principalmente a estudiantes de pregrado y posgrado. También incluyen personal administrativo y profesores, que serían clientes internos.
Procesos internos	Se determina la ventaja competitiva. En este aspectos en los que se debe ser sobresalientes para lograr el financiamiento de la empresa y los objetivos del cliente.	Oferta de formación de calidad, con procesos de enseñanza-aprendizaje que agreguen valor.
Formación y crecimiento	Se refiere a los procesos que se llevarán a cabo para crear valor a la empresa.	Hace referencia a la mejora de la docencia y la investigación, incorporando la tecnología. También incluye la gestión del conocimiento de los empleados.

Tabla 7. Descripción general de los modelos aplicados con diferencias identificables respecto a Kaplan y Norton

Aspectos del modelo	Descripción de Kaplan y Norton	Descripción de las fuentes de la Tabla 4
Aspecto financiero	Involucra la visión de los inversionistas y mide el valor de la empresa.	Para instituciones privadas, recursos de los accionistas y de empresas privadas, así como el pago de matrículas. Para instituciones públicas, el presupuesto del Estado.
Clientes	Se busca satisfacer y retener a los clientes.	Se refiere principalmente a estudiantes de pregrado y posgrado, así como a los empleadores de egresados. También incluyen empleados y profesores, que serían clientes internos.
Procesos internos	Se determina la ventaja competitiva. En este aspectos en los que se debe ser sobresalientes para lograr el financiamiento de la empresa y los objetivos del cliente.	Creación de valor a través de profesores altamente capacitados para actividades de docencia e investigación, así como disponibilidad de infraestructura, tecnología y buen uso de la información.
Formación y crecimiento	Se refiere a los procesos que se llevarán a cabo para crear valor a la empresa.	Hace referencia al mejoramiento de los profesores en procesos de enseñanza, así como en resultados de los procesos de investigación.

CONCLUSIONES

Al comparar las perspectivas propuestas de cada autor con las perspectivas originales de Kaplan y Norton, se puede concluir que los autores las nombran de acuerdo a la misión y visión de la universidad en la que se implementó el cuadro de mando integral.

A pesar de la existencia de un conjunto de fuentes consultadas que aplicaron el modelo de Kaplan y Norton nombrando las perspectivas de manera similar, así como la existencia de un grupo de fuentes que aplicó dicho modelo con diferencias, se encontró que, en general, en cada perspectiva se hace referencia a aspectos similares en ambos grupos. Por ejemplo, puede decirse que, en general, la “perspectiva financiera” hace referencia a los recursos aportados por accionistas y organizaciones privadas, así como a los recursos provenientes del pago de matrículas. En cuanto a la perspectiva “clientes”, en ambos casos se refieren a estudiantes de pregrado y posgrado, que podrían ser considerados “clientes externos”, así como a empleados y profesores, que serían “clientes internos”. Respecto de la perspectiva “procesos internos”, en ambos grupos hablan sobre ofrecer una formación de calidad, a partir de procesos de enseñanza-aprendizaje que agreguen valor, gracias a contar con profesores altamente capacitados para desarrollar actividades de docencia y de investigación. Finalmente, la perspectiva “formación y crecimiento”, menciona el mejoramiento de los procesos de docencia e investigación por parte de los profesores, así como a la gestión del conocimiento por parte de los empleados.

En suma, se puede concluir que el Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton puede ser usado como herramienta aplicable a diferentes tipos de organizaciones, entre ellas, las universidades.

4. REFERENCIAS:

- Amo Baraybar, F. (2010). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL <<BALANCED SCORECARD>>*. Madrid: ESIC.
- Bruil, O. (2018). Implementation of Strategic Management Based on the Balanced Scorecard in a University Library. *Library Management*, 39, 530-540.
- Del sorto, C., Orelli, R., Padovani, E., & Gardini, S. (2012). Assessing global performance in universities: an application of balanced scorecard. *Elsevier*, 4793 – 4797.
- Dragana, R., & Petrović, D. (2020). PERFORMANCE INDICATORS AND THE POSSIBILITY OF APPLICATION OF BALANCED SCORECARD IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. *Megatrend Review*, 109-128.
- Fijałkowska, J., & Oliveira, C. (2018). Balanced Scorecard in Universities. *Journal of Intercultural Management*, 57-83.
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational management*, 29, 167-176.
- Kaplan, D., & Norton, R. (2002). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Lassoued, K. (2018). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education institutions: An emirates college of business case. *British Journal of Management*, 1-33.
- Philbin, S. (2011). Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. *Emerald*, 15, 34-45.
- Rompho, N. (2020). The balanced scorecard for school management: case study of Thai public schools. *MEASURING BUSINESS EXCELLENCE j*, 285-300.
- Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *Pensemos: ¿ Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?* Obtenido de Pensemos: ¿ Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Roncancio, G. (20 de Noviembre de 2018). *PENSEMOS; ¿ Qué es el balanced scorecard cuadro de mando integral? un resumen* . Obtenido de PENSEMOS; ¿ Qué es el balanced scorecard cuadro de mando integral? un resumen : <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Roncancio, G. (20 de Marzo de 2019). *Pensemos; ¿ Cómo hacer un cuadro de mando integral -CMI? 5 simples pasos*. Obtenido de Pensemos; ¿ Cómo hacer un cuadro de mando integral -CMI? 5 simples pasos:

<https://gestion.pensemos.com/como-hacer-un-cuadro-de-mando-integral-cmi-5-simples-pasos>

Sayed, N. (2013). Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities. *International Journal of educational Management* , 27, 203-220.

Taylor, J., & Baines, C. (2012). Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34, 111-124.

Vermaak, F., & Cronjé, C. (2001). The balanced scorecard as a potential instrument for supporting the planning and improvement of accounting education in South Africa. *Meditari Accountancy Research*, 9, 301 - 312.