

# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO CON BASE EN EL MÉTODO BALANCED SCORECARD

*Administrative performance evaluation based on the Balanced Scorecard method*

**René Oswaldo Monge López**

Mtro. en Gestión Industrial  
renemongeusac@gmail.com

**Mayra Virginia Castillo Montes**

Dra. en Educación  
mayracastillom@yahoo.com

Recibido: 10 de febrero de 2022.

Revisado: 20 de julio de 2023.

Aprobado: 12 de agosto de 2023.

## RESUMEN

El método Balanced Scorecard se utiliza para evaluar el desempeño administrativo en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala. Se aplica una encuesta a 307 estudiantes y egresados y se realizan grupos focales con el personal administrativo, para generar información sobre las características de la institución y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con base en un sistema de veinte indicadores del desempeño administrativo distribuidos en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos e innovación y desarrollo, se determina un nivel de cumplimiento global de 31.26 %.

Las perspectivas con menor nivel de cumplimiento son innovación y desarrollo (23 %) y procesos internos (11 %). Los indicadores con mayor cumplimiento son: crecimiento financiero (67.60 %) en la perspectiva financiera; comunicación 66.75 %, en la perspectiva de innovación y desarrollo; satisfacción del usuario (62.09 %) en la perspectiva de clientes.

## PALABRAS CLAVE

Método Balanced Scorecard, evaluación, desempeño administrativo, procesos críticos, indicadores.

## ABSTRACT

*The Balanced Scorecard method is used to evaluate administrative performance at the School of Graduate Studies of the Faculty of Engineering, Universidad de San Carlos de Guatemala. A survey is applied to 307 students and graduates and focus groups are carried out with the administrative staff, to generate information on the characteristics of the institution and to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats. Based on a system of twenty indicators of administrative performance distributed among the Financial, Clients, Internal Processes and Innovation and development perspectives, a global compliance level of 31.26% is determined.*

*The perspectives with the lowest level of compliance are Innovation and development (23%) and Internal processes (11%). The indicators with the highest compliance are: Financial growth (67.60%) in the financial perspective; Communication 66.75%, in the perspective of innovation and development; User satisfaction (62.09%) from the perspective of Clients.*

## KEYWORDS

*Balanced Scorecard Method, evaluation, administrative performance, critical processes, indicators.*

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se enfoca en un modelo de evaluación que permite medir el desempeño administrativo de la Escuela de Estudios de Postgrado (EEP) de la Facultad de Ingeniería, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. De acuerdo con Guillén (2016), el método Balanced Scorecard (BSC) evalúa y mide el desempeño estratégico en la educación superior y sugiere el seguimiento de los indicadores elegidos para una visión clara de los procesos que se miden de manera integral.

El diseño de esta evaluación pretende fundamentar la toma de decisiones basada en resultados obtenidos en los indicadores, los cuales están en función de los procesos críticos que afectan de manera directa el desempeño administrativo de la EEP, tal y como lo recomienda Flores (2009).

## DESARROLLO DEL ESTUDIO

El estudio es de enfoque mixto, porque se basa en un análisis cualitativo del entorno de la EEP por medio de la matriz FODA, que se fundamenta con base a opiniones de colaboradores y grupos focales. Por otra parte, es cuantitativo porque se realiza el análisis por medio del diagrama de Pareto para identificar procesos críticos.

La población en estudio se conforma por: autoridades, estudiantes, egresados y personal administrativo de la EEP de la Facultad de Ingeniería, USAC, a quienes se entrevista y se debate en grupos focales.

Con base en la revisión de literatura se identifican referentes investigativos para la evaluación del desempeño administrativo. Seguidamente, se establecen indicadores adecuados para medir el desempeño y metas para evaluar la matriz de indicadores de resultados que permiten determinar el porcentaje de global de cumplimiento.

## RESULTADOS OBTENIDOS

Para determinar el porcentaje de cumplimiento del desempeño por medio de la herramienta BSC, se realiza un diagnóstico situacional del entorno institucional por medio del análisis FODA, en donde se identifican las debilidades más importantes, como se observa en la tabla 1.

**Tabla 1**  
*Debilidades identificadas con el análisis FODA*

No.	Debilidades
D01	No hay inversión en infraestructura y equipo.
D02	No se evalúa el crecimiento financiero.
D03	No existe un programa de seguimiento a egresados.
D04	Bajo porcentaje de eficiencia terminal.
D05	Falta de seguimiento al porcentaje de deserción.
D06	No se evalúa la satisfacción de los usuarios.
D07	No hay continuidad a autoevaluación de programas académicos.
D08	No se generan estudios de rendimiento académico.
D09	No existe seguimiento a estudiantes con cierre de pensum.
D10	Falta de mecanismos eficientes de control para dar seguimiento al cumplimiento de procesos académicos.
D11	No existe evaluación del desempeño del personal administrativo.
D12	No existe proceso de inducción dentro de la EEP.
D13	Falta de proyectos de vinculación interinstitucional.
D14	Dificultad de comunicación entre unidades.
D15	Se carece de programas de fortalecimiento académico.
D16	Falta de programas de capacitación para el personal docente.
D17	No existe un programa de apoyo a la investigación.
D18	No existe cultura de trabajo en equipo.
D19	Se carece de laboratorios.
D20	No se evalúa el clima organizacional.

*Fuente:* elaboración propia

Para continuar con el diseño de la evaluación, se identifican procesos por medio de la aplicación de una encuesta a 307 estudiantes y egresados de diferentes programas de maestría; los resultados se sintetizan en el diagrama de Pareto que se muestra en la figura 1.

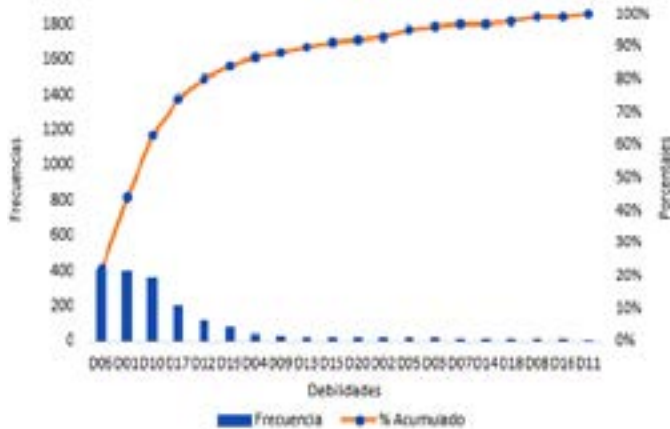


Figura 1. Procesos críticos que afectan el desempeño administrativo

Fuente: elaboración propia

El gráfico de procesos críticos permite demostrar el impacto que cada uno de estos tiene en el desempeño administrativo de la Escuela de Estudios de Postgrado:

- a) No se evalúa la satisfacción de los clientes.
- b) No hay inversión en infraestructura y equipo.
- c) Falta de mecanismos de control eficientes para evaluar el cumplimiento de procesos académicos.
- d) No existe un programa de apoyo a la investigación.
- e) No existen procesos de inducción dentro de la EEP.

Con base en los procesos críticos que se identifican, se diseñan estrategias para cada perspectiva del BSC, siendo estas:

- a) Financiera: mejorar el crecimiento financiero para invertir en infraestructura y equipo.
- b) Clientes: evaluar e implementar procesos para

- lograr la satisfacción y fidelización de los usuarios.
- c) Procesos internos: automatizar los procesos académicos y gestiones administrativas que realizan los usuarios, para mejorar el control de cumplimiento de los indicadores establecidos.
- d) Innovación y desarrollo: crear proyectos de investigación, capacitación y fortalecimiento del desempeño organizacional.

La cantidad de indicadores para cada categoría son: financiera, dos; clientes, cuatro; procesos internos, cuatro, innovación y desarrollo, diez.

Una vez establecido un sistema de veinte indicadores se obtienen los resultados para cada perspectiva, valorada de forma equitativa en una ponderación máxima de 25 puntos, para una puntuación global del desempeño administrativo en una escala de 100 puntos, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Resultados de evaluación de las perspectivas

Perspectiva	Puntos	Porcentaje
Financiera	10.28	41 %
Clientes	12.46	50 %
Procesos internos	2.83	11 %
Innovación y desarrollo	5.70	23 %
<b>Total</b>	<b>31.27</b>	<b>31.27 %</b>

Fuente: elaboración propia

Se determina que las perspectivas con menor porcentaje de cumplimiento son innovación y desarrollo (23 %) y procesos internos (11 %), aunque en las otras dos el porcentaje máximo de cumplimiento es de 50 %. Los indicadores con mayor valoración de cumplimiento son: Crecimiento financiero (67.60 %) en la perspectiva financiera; Comunicación 66.75 %, en la perspectiva de innovación y desarrollo; Satisfacción del usuario (62.09 %) en la perspectiva de Clientes.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los actores participantes en el proceso investigativo valoran la utilidad de la herramienta que se aplica para realizar el proceso de evaluación del desempeño administrativo, pues además de identificar las debilidades más significativas y propiciar la definición de estrategias para superarlas, se identifican también las fortalezas y nuevas oportunidades de mejora, en coincidencia con Wannam (2012). En particular, se identifican las bondades del diagrama de Pareto para determinar los procesos críticos que intervienen directamente en las estrategias de la EEP, y con base en ello seleccionar los más relevantes.

De acuerdo con la recomendación dada por Ortiz, Pérez y Vásquez (2014), se plantea el modelo BSC como base del diseño de evaluación de desempeño, el cual fortalece el proceso de toma de decisiones efectivas a corto, mediano y largo plazo. Con base en el estudio realizado por Cifuentes y Muñoz (2010), se analiza el entorno de la EEP por medio de herramientas de gestión estratégica, enfocadas en las necesidades organizacionales con el fin de desarrollar un nuevo proceso de gestión integral.

En la valoración de los resultados que se obtienen, se coincide con la postura de Ortiz, Pérez y Vásquez (2014), en cuanto a que el uso de la metodología Balanced Scorecard es muy eficiente en el diseño de evaluación de desempeño, por medio la creación de indicadores para la medición de resultados de la gestión estratégica.

A partir de lo expuesto por Guillén (2014), se establecen indicadores de acuerdo con las debilidades identificadas en el análisis FODA para identificar el alcance del cumplimiento de las metas, así como de las que deben mejorarse de forma significativa, pues en términos generales un nivel de cumplimiento del 31.27 % es bajo y requiere medidas globales de mejora en todas las perspectivas.

## CONCLUSIONES

1. El diseño de la evaluación del desempeño administrativo de la EEP que se basa en el método Balanced Scorecard, permite determinar que el nivel de cumplimiento global de un sistema de veinte indicadores que constituyen cuatro perspectivas es de 31.27 %.
2. Las características principales del entorno de la Escuela de Estudios de Postgrado son:
  - a) Solidez generada por la trayectoria académica y el apoyo recibido de diferentes instancias.
  - b) Entorno competitivo con otras universidades o unidades académicas.
  - c) Desorden y retrasos en el control en procesos administrativos.
  - d) Ambiente con poca vinculación interinstitucional.
3. Los procesos críticos que afectan el desempeño administrativo con base son:
  - a) Falta de evaluación continua de la satisfacción de los usuarios.
  - b) Falta de mecanismos eficientes de control del cumplimiento de procesos académicos y administrativos.
  - c) Falta de programas de apoyo a la investigación.
  - d) Inexistencia de procesos de inducción dentro de la escuela.
4. Los indicadores establecidos para medir el desempeño administrativo son:
  - a) Perspectiva financiera: crecimiento financiero e inversión en infraestructura y equipo.
  - b) Perspectiva clientes: seguimiento a egresados, eficiencia terminal, deserción y satisfacción de usuarios.
  - c) Perspectiva de procesos internos: autoevaluación de programas, estudios de rendimiento académico, seguimiento a estudiantes con cierre de pensum y cumplimiento de procesos.
  - d) Perspectiva de innovación y desarrollo: evaluación del personal administrativo, inducción,

vinculación interinstitucional, comunicación, fortalecimiento académico, evaluación de capacitación al personal docente.

- e) Las perspectivas con menor porcentaje de cumplimiento son innovación y desarrollo (23 %) y Procesos internos (11 %), por lo que su mejora es prioritaria. Los indicadores con mayor valoración de cumplimiento son: Crecimiento financiero (67.60 %) en la perspectiva financiera; comunicación 66.75 %), en la perspectiva de innovación y desarrollo; satisfacción del usuario (62.09 %) en la perspectiva de clientes.

## RECOMENDACIONES

1. Evaluar anualmente la mejora de los indicadores del desempeño administrativo y del entorno, con base en la metodología Balanced Scorecard.
2. Revisar los procesos críticos semestralmente, con el propósito de evaluar su incidencia en el funcionamiento de la institución, para crear estrategias enfocadas en la reducción de fallos organizacionales y en el incremento de la satisfacción y fidelización de los clientes.

## REFERENCIAS

- Cifuentes, D. y Muñoz, F. (2010). *Modelo de gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile*. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112466/BALANCED%20SCORECARD.pdf>
- Flores, L. (2009) *Medición del desempeño de una escuela de estudios de postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, utilizando el análisis de sensibilidad y el cuadro de mando integral Caso Universidad de San Carlos*. (Tesis de Maestría). Facultad de Ciencias Económicas, USAC. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3358.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3358.pdf)

Guillén, J. (2014) *El Balanced Scorecard (BSC) como modelo de gestión estratégica en la educación superior en Guatemala. Caso Universidad de San Carlos*. (Tesis de Maestría). Facultad de Ciencias Económicas, USAC. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4660.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4660.pdf)

Ortiz-Pérez, A., Pérez-Campaña, M. y Velázquez-Zaldívar, R. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 333-343. Recuperado en 14 de agosto de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000300009&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300009&lng=es&tlng=es).

Wannan, C. (2012). Aplicación de la evaluación del desempeño del personal para el área administrativa de la Facultad de Ingeniería. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_2503\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2503_IN.pdf)

## INFORMACIÓN DE LOS AUTORES

Ingeniero Industrial, René Oswaldo Monge López, graduado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, 2001. Maestro en Gestión Industrial egresado de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2023.  
Afilación laboral: Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Licenciada en Matemática Aplicada, Mayra Virginia Castillo Montes, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala. Doctorado en Educación con Especialidad en Mediación Pedagógica, Universidad de La Salle, Costa Rica, 2009.  
Afilación laboral: Facultad de Ingeniería. USAC.