

ARTÍCULO CIENTÍFICO
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador

Proposal for a balanced scorecard for the management of human talent at the Technical University of Manabí, Ecuador

Tituano Zambrano, Mariana del Jesús ^I; Feijó Cuenca, Nilba Priscila ^{II}; Feijó Cuenca, Tito Eliecer ^{III}

^I. mariana.tituano@utm.edu.ec. Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica, Portoviejo, Ecuador.

^{II}. nilba.feijo@utm.edu.ec. Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica, Portoviejo, Ecuador.

^{III}. tito.feijo@utm.edu.ec. Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica, Portoviejo, Ecuador.

Recibido: 22/09/2021

Aprobado: 04/10/2021

Como citar en normas APA el artículo:

Tituano Zambrano, M. d. J., Feijó Cuenca, P., & Feijó Cuenca, T.I (2022). Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. *Uniandes Episteme*, 9(1), 3-15.

RESUMEN

La investigación se centra en el desarrollo del cuadro de mando integral para la gestión del talento humano de la Universidad Técnica de Manabí. Se define como objetivo: diseñar el cuadro de mando integral para la gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica de Manabí. Este trabajo tuvo un enfoque cuali-cuantitativo, la modalidad es no experimental y un alcance descriptivo. Las técnicas aplicadas en la investigación fueron: el análisis FODA, la encuesta y la entrevista. Se determinó como población los trabajadores de la universidad, se aplica un muestreo aleatorio simple y se obtienen una muestra de 226 trabajadores. Se propone una metodología para el desarrollo del cuadro de mando integral, aplicada anteriormente en varias universidades, adaptada a las condiciones de la Universidad Técnica de Manabí. Del análisis de las principales problemáticas detectadas en el diagnóstico fue posible determinar la dirección que deberá de tomar el cuadro de mando integral. Se

considera, como resultado integral del diagnóstico, que aplicar un cuadro de mando integral para la gestión del talento humano de la UTM puede contribuir a disminuir las debilidades detectadas. A partir del rumbo estratégico definido en la universidad se proponen las perspectivas y el mapa estratégico del área de Talento Humano; se establece el cuadro de mando integral y los indicadores para evaluar la consecución de los objetivos. El diseño del cuadro de mando integral incluyó indicadores de gestión alineados con la estrategia institucional que fue trasladada al desarrollo de una propuesta para el área de Talento Humano.

PALABRAS CLAVE: Cuadro de mando integral; talento humano; universidad; gestión

ABSTRACT

The research focuses on the development of the balanced scorecard for the management of human talent at the Technical University of Manabí. The objective is defined: to design the balanced scorecard for the management of Human Talent of the Technical University of Manabí. This work had a qualitative-quantitative approach, the modality is non-experimental and a descriptive scope. The techniques applied in the research were: SWOT analysis, survey and interview. University workers were determined as population, a simple random sampling is applied and a sample of 226 workers is obtained. A methodology is proposed for the development of the balanced scorecard, previously applied in several universities, adapted to the conditions of the Technical University of Manabí. From the analysis of the main problems detected in the diagnosis, it was possible to determine the direction that the balanced scorecard should take. It is considered, as an integral result of the diagnosis, that applying a balanced scorecard for the management of human talent at the UTM can contribute to reducing the weaknesses detected. Based on the strategic course defined in the university, the perspectives and strategic map of the Human Talent area are proposed; the balanced scorecard and the indicators are established to evaluate the achievement of the objectives. The design of the balanced scorecard included management indicators aligned with the institutional strategy that was transferred to the development of a proposal for the Human Talent area.

KEYWORDS: Balanced Scorecard; human talent; university; management.

INTRODUCCIÓN

Los cambios producidos a nivel empresarial, exigen una continua reinención de estructuras y estrategias principalmente impulsadas por el talento humano. En este sentido, Anastacia Cevallos (2018), destaca que “a nivel mundial los procesos administrativos de las

organizaciones se encuentran en un proceso transformacional, enfocado en la aplicación de nuevas estrategias que permitan su adecuado funcionamiento” (pág. 3).

Así mismo, el conocimiento se debe considerar como la fuente más importante del desarrollo organizacional, ya que es la esencia de la nueva gestión. En este sentido, las organizaciones que estén interesadas en trabajar bajo un modelo de nueva gestión deben explicitar sus procesos de aprendizaje e integrarlos a su vida diaria y continua (Fernández Cadena, 2005). La gestión del talento humano es la responsable de convertir los objetivos estratégicos de la empresa en objetivos personales de los trabajadores (Cuesta Santos, 2010; Durán Toledo, 2020). La planificación estratégica debe ser considerada como un todo, de manera que no puedan planificarse o realizarse las prevenciones de forma individualizada e independiente de la actividad financiera de producción (Dueñas Ramos, Medina León, Ramírez Gómez, Camacho Villota, & Sobenis Cortez, 2019; Soruco Cusi, 2017).

Desde una perspectiva administrativa, las instituciones de enseñanza superior están enmarcadas en este contexto con respecto a su estrategia y sobre todo con la necesidad de mejora continua y de supervivencia. A pesar de esto, ellas presentan características específicas en su gestión, comparándolas con las demás instituciones, debido a la naturaleza inmaterial del servicio que prestan (Morales Pinargote, Benavides, & Vaca, 2017).

La responsabilidad de producir un contenido intelectual que sea aplicable en todos los sectores de la sociedad en función de las necesidades de formación académica, debe apoyarse tanto en un servicio de calidad en el tramo de enseñanza superior (que es su principal vocación), como en la gestión administrativa de recursos, lo cual exige el diseño de una estructura organizada para su direccionamiento.

No obstante, si las funciones se realizan de manera empírica y sin un orden establecido pueden conducir a deficiencias de organización lo que afecta directamente al trabajo en equipo y la carga laboral, por ello es fundamental que las funciones estén definidas y divididas en virtud a las necesidades departamentales, así los individuos responsables no tendrán dificultades para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente.

La mayoría de las instituciones que utilizan el cuadro de mando integral con el propósito de tener información actualizada y accesible para el cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa (Cedeño Nevarez, 2016).

El cuadro de mando integral representa una herramienta muy importante para las instituciones ya que su metodología no se basa únicamente en la medición de resultados a través de indicadores financieros. Es necesario tomar en cuenta los indicadores no financieros bajo otras perspectivas importantes y necesarias para el éxito, como son la perspectiva de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esta última será la perspectiva que

destaca la mejor ayuda en los procesos y mejoras que puede obtener el área de recursos humanos (Comas Rodríguez, 2017).

El CMI es una herramienta de gestión estratégica del talento humano que se utilizará para alinear a la organización en post de un objetivo común y la clave del éxito en este proceso consiste en obtener la participación activa y el compromiso de todos los miembros de la organización (Nogueira, Medina, & Nogueira, 2004) .

En este sentido, el CMI para la mejora del proceso estratégico establece tres elementos: articula la visión con los miembros de la entidad; permite una retroalimentación sobre las estrategias; y facilita la evaluación de la estrategia a través de un proceso, que mide los indicadores asociados a las metas estratégicas (Morales Cervantes, Fernández Merino, & Urbina Nájera, 2020). Estos elementos permiten el alineamiento de la estrategia con los procesos operativos y el vínculo del corto con el largo plazo (Comas Rodríguez, 2017).

Como lo menciona Cedeño Nevárez (2016), más allá de ofrecer una remuneración competitiva, algunas compañías se están esforzando por crear entornos en los que la gente desee trabajar.

El cuadro de mando integral es una herramienta importante para el área de recursos humanos según Morales Pinargote, Benavides, & Vaca (2017) y entre los beneficios se pueden encontrar los siguientes:

1. Orienta las acciones de recursos humanos clasificando y determinando cuales son las actividades más beneficiosas para la empresa.
2. Mejora las decisiones a nivel empresarial teniendo información real y confiable con el fin de dar solución eficiente.
3. Integra las labores de recursos humanos a las estrategias de negocio, para que se pueda visualizar el resultado efectivo no solo en su área sino a nivel organizacional.
4. Otorga un papel activo a los clientes de la empresa para que exista alguna mejoría notable en los programas de recursos humanos.

Partiendo de la importancia que representa, la investigación se centró en el desarrollo del cuadro de mando integral para la gestión del talento humano de la Universidad Técnica de Manabí; con la finalidad de demostrar que puede funcionar como una herramienta de clarificación, comunicación y de gestión estratégica. Alinear debidamente las iniciativas de la fuerza de trabajo con los objetivos de la organización a través de indicadores que permitan monitorear el cumplimiento de los planes de acción (Kaplan & Norton, 2009).

Entre las principales falencias que presenta la institución en lo que refiere a talento humano y lo que hace imperante el desarrollo del CMI para la institución es:

- Una débil alineación de los objetivos profesionales de cada colaborador con la estrategia institucional.

- Bajos niveles de eficiencia al no conocer y no brindar un peso al aporte realizado por cada colaborador.
- Desmotivación del personal, mayor inversión en tiempo y capacitación de personal.
- Falencias en la identificación de sus procesos y falta de sinergia con otras áreas.

Por tanto, se define como objetivo de la investigación: diseñar el cuadro de mando integral para la gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica de Manabí.

MÉTODOS

Este trabajo de investigación tendrá un enfoque cuali-cuantitativo, que abarca la recopilación, análisis e integración de datos acerca de la gestión del talento humano en la UTM, así como los indicadores necesarios para implementar un cuadro de mando integral que evalúe su gestión.

La modalidad de investigación es no experimental al considerar el diseño no experimental porque las variables de estudio serán analizadas en el área de la gestión del talento humano que permitirán la propuesta de un CMI en la UTM.

El alcance de la investigación es descriptivo al realizar un análisis de las características y los elementos más importantes en la gestión del talento humano en la UTM que permita el diseño de un CMI. Los métodos de nivel teórico del conocimiento aplicados son análisis y síntesis, e histórico lógico. Por otro lado, los métodos de nivel empírico aplicados fueron: el análisis documental, la medición y el criterio de expertos.

Las técnicas aplicadas en la investigación fueron: el análisis DAFO, la encuesta y la entrevista para lo cual se proponen los siguientes instrumentos:

- Matriz FODA, que permite caracterizar la situación actual del área de Talento Humano de la UTM a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- El cuestionario que trabaja a partir de las dos variables de estudio y propone las siguientes dimensiones
 - Cuadro de mando integral: Divulgación de la misión, visión y valores; Control de cumplimiento de objetivos; Políticas institucionales; Control de cumplimiento de metas; y Comunicación de la estrategia (se evalúan 16 indicadores)
 - Talento humano: Evaluación de desempeño, Motivación del personal, Disponibilidad y acceso a recursos tecnológicos, y Capacitación del talento humano (donde se evalúan nueve indicadores)
- Guía de entrevista: Se propone una guía de entrevista de ocho preguntas que permitan conocer la opinión actual de las autoridades a encuestar acerca del tema objeto de estudio.

Con el cruzamiento de los tres instrumentos se puede llegar de determinar los principales problemas del área y las estrategias a desarrollar.

Para el presente estudio se determina como población el personal que corresponde a las áreas Talento Humano siendo un total 340 trabajadores que se rigen por la Ley Orgánica de Servidores Públicos y 210 trabajadores que se rigen por el Código del Trabajo, para una población de 550 trabajadores. Se aplica un muestreo aleatorio simple y se obtienen los resultados una muestra de 226 trabajadores.

Para la propuesta del desarrollo del cuadro de mando integral en una institución de educación superior se analizaron varias metodologías entre las que se encuentran: Kaplan & Norton (2009); Comas Rodríguez (2017); Comas Rodríguez, Gómez Armijo, & González Cruz (2018); (Carvajal Zambrano, Velásquez Vera, & Almeida Lino, 2018); y Striedinger Melendez (2017). Como propuesta de solución al problema se realiza una adaptación a la metodología desarrollada por Comas Rodríguez, Gómez Armijo, & González Cruz (2018). La propuesta desarrollada fue aplicada en una universidad ecuatoriana, en varias universidades cubanas; y se considera válido su aplicación en otras IES, con sus adaptaciones pertinentes. En la figura 12 se propone la metodología general a utilizar para el desarrollo del CMI en la gestión del talento humano de la UTM. Se considera que la metodología al ser general, es válida su aplicación en otras áreas de la institución.

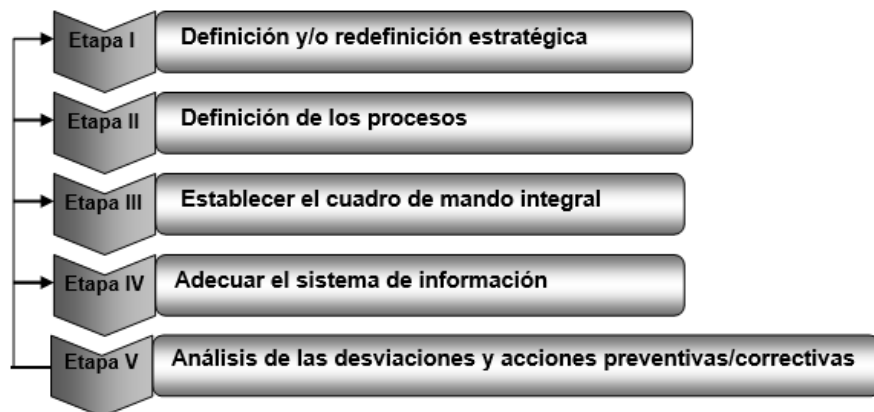


Figura 1: Metodología para el CMI en la gestión de talento humano de la UTM.

Fuente: adaptado de Comas Rodríguez, Gómez Armijo, & González Cruz (2018).

RESULTADOS

Resultados del diagnóstico integral

A partir del análisis de cada una de las herramientas e instrumentos aplicados durante el diagnóstico, en la tabla 1 se muestra un resumen de los aspectos analizados y la problemática detectada que debe ser solucionada.

Tabla 1: Principales resultados del análisis estratégico realizado

ASPECTO ANALIZADO	PROBLEMÁTICA DETECTADA
Análisis de la estrategia de la universidad	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento insuficiente de las políticas institucionales • Desconocimiento de la infraestructura necesaria para el cumplimiento de los objetivos • Falta de un sistema de control adecuado para el seguimiento de la estrategia. • Necesidad de perfeccionamiento del sistema de información
Procesos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación incompletos e insuficientes • Desconocimiento de las metas trazadas
Necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de las necesidades de los clientes en el área de talento humano • Necesidad de mejorar los procesos
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de objetividad en la evaluación del desempeño. • Indicadores de evaluación del desempeño no están acorde a la estrategia
Proceso de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de alineamiento entre la estrategia y el sistema de capacitación

Del análisis de las principales problemáticas detectadas durante el desarrollo del diagnóstico, fue posible determinar la dirección que deberá de tomar el cuadro de mando integral, por ello, los procesos, estrategias y objetivos deberán de estar directamente orientadas a solventarlas.

Se considera, como resultado integral del diagnóstico, que aplicar un cuadro de mando integral para la gestión del talento humano de la UTM pudiera contribuir a disminuir las debilidades detectadas.

Fijar el rumbo estratégico

La misión, la visión y los objetivos estratégicos de la UTM se encuentran definidas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) aprobado por el Honorable Consejo Universitario mediante la Resolución RHC.U.UTM-No. 561-SO-11-2018 y vigente desde al 1ro de enero de 2019 para el período 2019-2022 (Honorable Consejo Universitario, 2018). A partir del análisis del rumbo estratégico se procede a la propuesta de desarrollo del CMI para la gestión del talento humano.

Definición de perspectivas y del mapa estratégico del área de Talento Humano

En virtud de que se ha procedido con el planteamiento de los objetivos estratégicos para el área de Talento Humano en alineación con los objetivos estratégicos institucionales con la finalidad de orientar esfuerzos para la consecución de la visión global a través de su gestión diaria, se ha procedido a definir la perspectiva de enfoque de cada objetivo para viabilizar el diseño de indicadores de gestión.

El mapa estratégico, con las perspectivas establecidas por Kaplan y Norton, y los objetivos estratégicos definidos se muestran en la figura 2.

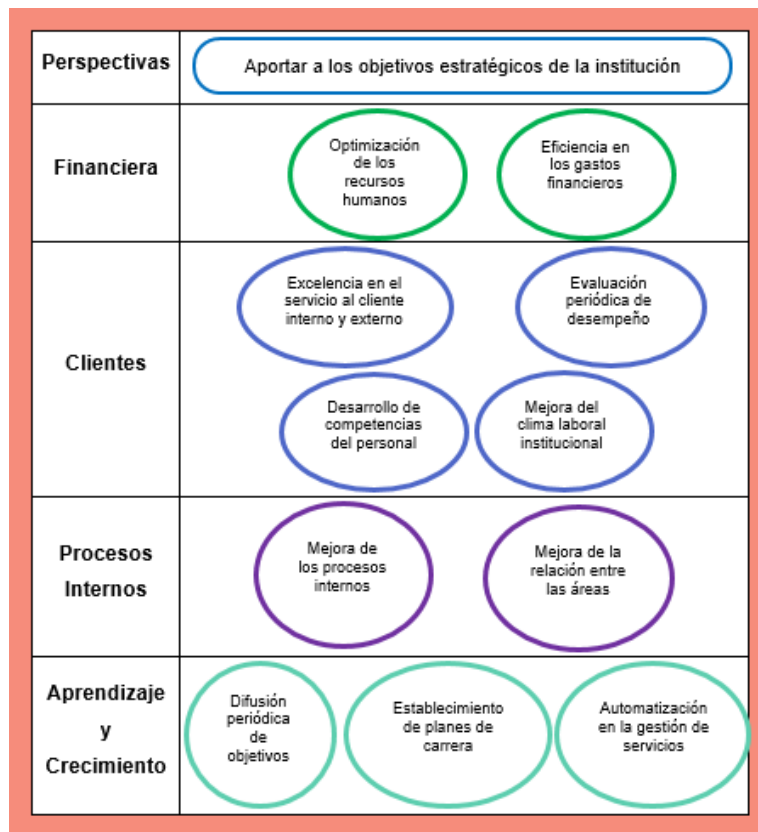


Figura 2: Mapa estratégico.

Establecimiento del cuadro de mando integral

Los indicadores de gestión son utilizados para conocer hasta qué punto o en qué medida se están cumpliendo los objetivos estratégicos. Deben ser entendibles a fin de que puedan ser reconocidos por los usuarios y controlables dentro de la estructura de la organización, tienen como propósito principal comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Bajo este marco conceptual y considerando el alcance de sus funciones, se ha desarrollado la siguiente propuesta de indicadores para el área de recursos humanos orientados a contribuir al cumplimiento de cada objetivo estratégico previamente definido (Tabla 2).

La aplicación parcial de la metodología, ha contribuido a sentar las bases para el desarrollo de la propuesta del cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la UTM, cada uno de los indicadores establecidos permitirá un seguimiento de los objetivos estratégicos definidos.

Tabla 2: Propuesta de cuadro de mando integral

Perspectivas del CMI	Objetivos Estratégicos	Metas	Indicadores
Aprendizaje y Crecimiento	Procurar la automatización en la gestión de servicios	Creación de valor para los colaboradores	Nivel de Acceso a Hardware y Software Nivel de Satisfacción Sistema
	Establecer planes de carrera	Generación de compromiso y fidelidad por parte de los colaboradores	Cantidad de planes de carreras establecidos Porcentaje de Promoción del Personal a nuevos puestos en los planes de carrera
	Difundir periódicamente los objetivos de la Institución y el aporte de cada área para el logro de dicha meta	Alineación de los objetivos personales con los institucionales	Índice de Conocimiento de Objetivos Institucionales Porcentaje de alineamiento de objetivos institucionales y personales
Procesos Internos	Mejorar de los procesos internos	Eficiencia y eficacia en los Procesos de Recursos Humanos	Porcentaje de cumplimiento de actividades de talento humano Nivel de Ejecución de Propuestas de Mejora Tiempo promedio en alcanzar las metas
	Mejorar la relación con otras áreas	Integración entre la UATH y el resto de las áreas	Tiempo de Atención a Requerimientos Porcentaje de cumplimiento de entrega de información
Clientes	Evaluar periódicamente el desempeño de los colaboradores	Mejora del rendimiento de los trabajadores en la UTM	Índice medio de evaluación del desempeño por área Rotación anual de empleados Tasa de capacitación para la mejora
	Mejorar del clima laboral de la UTM	Mejora la satisfacción de los trabajadores	Índice de satisfacción de los empleados Planes de formación culminados Índice de personal con reconocimiento
	Desarrollar las competencias del personal	Mejora de las competencias laborales del personal	Nivel de formación Porcentaje de horas de formación
Financiera	Optimizar el uso de los recursos humanos en la UTM	Uso óptimo de los recursos humanos en la UTM	Tasa de retención del talento humano Porcentaje de trabajadores con alto rendimiento Tasa de cumplimiento de la jornada laboral
	Eficiencia en los gastos financieros	Hacer un uso eficiente del presupuesto asignado	Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado. Tasa de Rotación de empleados Costos del programa de formación

DISCUSIÓN

Para cada uno de los indicadores se hizo un ejercicio que permita su evaluación y control para desarrollar un seguimiento de ellos y así poder evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos. En la tabla 3 se muestra el tablero de comando que responde a los indicadores que evalúan los objetivos estratégicos y cada una de las perspectivas definidas.

Tabla 3: Tablero de comando del área de Talento Humano de la UTM.

Perspectivas del CMI	Indicadores	Unidad de Medida	Meta
Aprendizaje y Crecimiento	Nivel de Acceso a Hardware y Software	%	100
	Nivel de Satisfacción Sistema	%	90
	Cantidad de planes de carreras establecidos	Cant	5
	Porcentaje de Promoción del Personal a nuevos puestos en los planes de carrera	%	5
	Índice de Conocimiento de Objetivos Institucionales	%	95
	Porcentaje de alineamiento de objetivos institucionales y personales	%	90
Procesos Internos	Porcentaje de cumplimiento de actividades de talento humano	%	92
	Nivel de Ejecución de Propuestas de Mejora	%	90
	Tiempo promedio en alcanzar las metas	%	90
	Tiempo de Atención a Requerimientos	%	95
	Porcentaje de cumplimiento de entrega de información	%	100
Clientes	Índice medio de evaluación del desempeño por área	-	9
	Rotación anual de empleados	%	8
	Tasa de capacitación para la mejora	%	90
	Índice de satisfacción de los empleados	-	8.5
	Planes de formación culminados	%	100
	Índice de personal con reconocimiento	%	7
	Nivel de formación	%	100
	Porcentaje de horas de formación	%	100
Financiera	Tasa de retención del talento humano	%	90
	Porcentaje de trabajadores con alto rendimiento	%	90
	Tasa de cumplimiento de la jornada laboral	%	90
	Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado.	%	100
	Tasa de Rotación de empleados	%	90
	Costos del programa de formación	%	100

Elaborado por: Autora

El presente diseño del cuadro de mando integral para el Talento Humano de la Universidad Técnica de Manabí busca aportar de manera directa una estrategia para el cumplimiento de los objetivos institucionales, mismo que constituye el eje fundamental de cumplimiento (Tejedor de León & Huerta, 2010).

Los factores presentados justifican plenamente la necesidad de implementación de CMI como un nuevo sistema de gestión en la organización. En la administración pública esta necesidad es todavía más imperiosa, considerando los nuevos desafíos, (Correia Fortes, 2016)

CONCLUSIONES

Las diferentes teorías estudiadas sustentan la importancia de la gestión estratégica de los recursos humanos en las organizaciones y que la alta dirección consiga establecer metas estratégicas que puedan ser cuantificadas en función de las aportaciones que la gestión del capital humano realiza.

Para el desarrollo del diagnóstico fueron definidos un grupo de instrumentos, entre los que se encuentran un cuestionario, una entrevista y un análisis FODA. Los instrumentos se aplicaron en función de validar la necesidad de la propuesta de un CMI para la gestión del talento humano en la UTM y triangular la información de los resultados obtenidos en la encuesta.

Se desarrolló un diagnóstico sobre las estrategias para la aplicación del CMI y la gestión del talento humano en la UTM con la finalidad de evaluar su situación actual. Se consideró como resultado integral del diagnóstico, la necesidad de aplicar un cuadro de mando integral que contribuya a disminuir las debilidades detectadas en la gestión del talento humano de la UTM.

El diseño del cuadro de mando integral para el área de talento humano de la UTM incluye indicadores de gestión alineados con la estrategia institucional que fue previamente trasladada al desarrollo de una propuesta de visión particular del área de Talento Humano. A partir del análisis desarrollados y la propuesta realizada, se debe trabajar en la continuación del proceso de implementación del cuadro de mando integral que contribuya a fortalecer la gestión del talento humano en la UTM, así como extender la propuesta al resto de las áreas de trabajo.

REFERENCIAS

Anastacia Cevallos, R. E. (2018). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral de Talento humano para el colegio Calicuchima*. Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil, Facultad de

Tituano Zambrano; Feijó Cuenca; Feijó Cuenca

- Ciencias Administrativas, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/34834>
- Carvajal Zambrano, G. V., Velásquez Vera, M. L., & Almeida Lino, É. V. (2018). *Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales*. Manta, Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Cedeño Nevarez, S. V. (2016). *Propuesta de Balanced Scorecard para el Area de talento humano del SRI*. Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16162>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va. ed.). México D. F., México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.
- Comas Rodríguez, R. (2017). *Herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en las organizaciones. Ejemplos prácticos de aplicación*. Quito, Ecuador: Editorial el Siglo.
- Comas Rodríguez, R., Gómez Armijo, C., & González Cruz, E. (2018). Control de gestión con enfoque en los procesos universitarios. Caso ecuatoriano. *11no. Congreso Internacional de Educación Superior. Universidad 2018*, (pág. CAL 034). La Habana, Cuba.
- Correia Fortes, F. d. (2016). *Propuesta de aplicación del Balanced Scorecard, a la Universidad Pública de Cabo Verde*. Tesis de Maestría, Universidad de Valladolid, Máster de Investigación en Contabilidad y Gestión Financiera, Valladolid, España. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/211104983.pdf>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (3ra. ed.). La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Dueñas Ramos, J., Medina León, A., Ramírez Gómez, L. J., Camacho Villota, W., & Sobenis Cortez, J. (2019). La prospectiva estratégica como herramienta de planeación a largo plazo. *Magazine de las ciencias*, 4(3), 1-18.
- Durán Toledo, D. (2020). Importancia de la Gestión de Personas y Compensaciones, alineadas a los Objetivos Estratégicos Organizacionales. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnologías*, 13(39), 6-16.
- Fernández Cadena, M. A. (2005). La abundancia de recursos naturales y el crecimiento económico en América Latina. *Cuestiones Económicas*, 21(1), 85-125. Obtenido de <https://estudioeconomicos.bce.fin.ec/index.php/RevistaCE/article/view/140>
- Honorable Consejo Universitario. (21 de Diciembre de 2018). *Plan estratégico de desarrollo institucional*. Recuperado el 23 de Marzo de 2021, de Universidad Técnica de Manabí: <https://www.utm.edu.ec/plan-estrategico-de-desarrollo-institucional>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Gestión 2000.

- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España: Barcelona: Ediciones Deusto.
- Morales Cervantes, J., Fernández Merino, A., & Urbina Nájera, A. (2020). Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica para el desarrollo de programas educativos en una universidad: Caso Tecnológico de Sonora, México. *Visión Gerencial*, 19(2), 214-225.
- Morales Pinargote, I., Benavides, C., & Vaca, A. (2017). Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI). *Revista Publicando*, 4(11(2)), 645-657.
- Nogueira, D., Medina, A., & Nogueira, C. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/328725524_Fundamentos_para_el_control_de_la_gestion_empresarial
- Soruco Cusi, F. (2017). Planificación Estratégica con enfoque en los Agronegocios. *Apthapi*, 3(3), 885-893.
- Striedinger Melendez, M. P. (2017). *Direccionamiento estratégico basado en el balanced scorecard*. Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada, Especialización en Alta Gerencia.
- Tejedor de León, A., & Huerta, J. M. (2010). Cuadro de mando integral para el diseño y validación de instrumentos para valorar el desempeño académico de docentes. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 15(1), 57-72.