

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO**



TESIS

“Diseño de un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012”

**Tesis Presentada para Optar el Grado Académico
de Doctor en Gestión Universitaria**

**INVESTIGADOR:
MAG JUAN HERMAN FARIÁS FEIJÓO**

**ASESOR:
DR. JOSÉ GÓMEZ CUMPA**

LAMBAYEQUE, 2012.

“Diseño de un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012.”.

MSc Juan Herman Farías Feijóo
Autor

Dr. José Gómez Cumpa
Asesor

Tesis presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado Académico de: DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA.

Aprobado por:

Dra. Tarcila Cabrera Salazar
Presidente del jurado

Dr. Juan Manuel Saavedra Tineo
Secretario del jurado

Dr. Rafael García Caballero
Vocal del jurado

Lambayeque, diciembre 2012

Acta de Sustentación de Tesis



En la sala de sustentaciones de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de La Libertad, siendo las 12:15 pm del día 25 de Junio del 2013, se reunió el Jurado de Tesis de Doctorado en Gestión Universitaria designado por Resolución N° 441-2013-EPG del 05 de Mayo del 2013 conformado por:

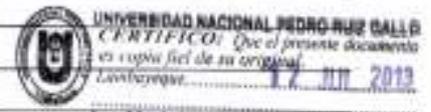
- Presidente Dra. Tarcila Cabrera Salazar
- Secretario Dr. Juan Manuel Sarmiento Torres
- Vocal Dr. Rafael García Caballero

con la finalidad de evaluar la Tesis titulada "Diseño de un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitecturas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de La Libertad 2013", presentada por el tesisista Juan Herman Facinas Fejoo con el propósito de obtener el grado de Doctor con mención en Gestión Universitaria.

La presidente de Jurado autorizó la sustentación del trabajo de investigación, acto seguido, se realizaron las preguntas por parte del Jurado, las mismas que fueron contestadas por el sustentante.

A continuación los integrantes del Jurado utilizando la tabla de calificaciones de la Escuela de Postgrado, se procedió a la calificación del mencionado trabajo, alcanzando el porcentaje promedio de (80) ochenta puntos, equivalente al calificativo de BUENO, por lo que mediante el tesisista se encuentra apto para optar el grado de DOCTOR EN GESTION UNIVERSITARIA.

Siendo las 2:00 pm del mismo día se dio por terminado el presente acto académico, firmando los miembros del Jurado la presente acta.



[Signature]
Dra. Tarcila Cabrera Salazar
PRESIDENTE

Luz María Viquez Castro
SECRETARIA

[Signature]
Dr. Juan Manuel Sarmiento Torres
Secretario

[Signature]
Dr. Rafael García Caballero
Vocal



[Signature]
Dr. Tarcila Cabrera Salazar
PRESIDENTE



Luz María Viquez Castro
SECRETARIA

Declaración Jurada de Originalidad

Yo, Juan Herman Farías Feijóo, investigador principal, y José Gómez Cumpa, asesor del trabajo de investigación “Diseño de un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 15 de Diciembre de 2020

Nombre del investigador : Juan Herman Farías Feijóo.

Nombre del asesor: Dr. José Gómez Cumpa.

Dedicatoria

A mi esposa Socorro y mis hijos Tony, César y Joyce,
porque son mi estímulo para seguir superándome en
forma integral.

Juan

Agradecimiento

A mi asesor José Gómez, por sus valiosos aportes a mi trabajo, que ha permitido darle el nivel que requería

Juan

Índice General

| | |
|--|--------------------------------------|
| Acta de Sustentación (copia) | ¡Error! Marcador no definido. |
| Declaración Jurada de Originalidad | iv |
| Dedicatoria..... | v |
| Agradecimiento | vi |
| Índice General..... | vii |
| Índice de Tablas..... | ix |
| Índice de Figuras | x |
| Resumen | xi |
| Abstract..... | xiii |
| Introducción..... | 14 |
| Capitulo I. Diseño Teórico | 20 |
| 1.1 Antecedentes de la Investigación | 20 |
| 1.2 Base Teórica..... | 27 |
| 1.3 Definiciones Conceptuales..... | 56 |
| 1.4 Operacionalización de Variables | 59 |
| 1.5 Hipótesis..... | 60 |
| Capitulo II. Métodos y Materiales | 61 |
| 2.1 Tipo de Investigación..... | 61 |
| 2.2 Método de Investigación | 62 |
| 2.3 Diseño de Contrastación..... | 63 |
| 2.4 Población, Muestra y Muestreo..... | 63 |
| 2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos | 64 |
| 2.6 Procesamiento y Análisis de Datos | 65 |

| | |
|---------------------------------|-----|
| Capítulo III. Resultados..... | 66 |
| Capítulo IV. Discusión | 79 |
| Capítulo V. Propuesta | 83 |
| Conclusiones..... | 89 |
| Recomendaciones | 91 |
| Referencias Bibliográficas..... | 93 |
| Anexos | 106 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Diagnóstico del estado de la gestión académica de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2020 | 66 |
| Tabla 2. Diagnóstico del estado de la gestión administrativa y financiera de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2020 | 68 |
| Tabla 3. Diagnóstico del estado de la gestión de la comunidad de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2020 | 69 |
| Tabla 4. Diagnóstico del estado de la gestión directiva de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2020 | 70 |
| Tabla 5. Objetivos estratégicos e indicadores de las perspectivas del modelo Balanced Scorecard para la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque..... | 77 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Estado de la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2020..... | 72 |
| Figura 2. Esquema para el diseño del plan estratégico basado en el Balnced Scorecard. Elaboración propia basada en el trabajo de ánchez, Vélez y Araújo (2016),..... | 74 |
| Figura 3. Matriz FODA de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Adaptada en base a observaciones y entrevistas informales con miembros de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. | 75 |
| Figura 4. Modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2020. | 78 |

Resumen

La presente investigación se titula “Diseño de un Modelo de Plan Estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012”. Tuvo como objetivo general diseñar un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para mejorar la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012. Mientras que, los objetivos específicos fueron los siguientes: Diagnosticar el estado de la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012; y elaborar la propuesta de implementación de un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para mejorar la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012.

Investigación realizada con una metodología de tipo aplicada, nivel descriptivo, y diseño no experimental, de corte transversal, tipo descriptiva propositiva. La herramienta de recolección de datos fue la observación, el instrumento la ficha de observación, la muestra el acervo documental referente a la gestión realizada en la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Concluyendo lo siguiente:

Como resultado de la investigación se diseñó el aporte científico de un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para mejorar la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, el cual, se estructuró sobre la base de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, considerando en su diseño al alumno como

el principal beneficiado, dada la naturaleza y función de la universidad en la formación profesional, es por ello que la perspectiva cliente estuvo más orientada a una perspectiva alumno, y así mismo las otras perspectivas. Así mismo, el modelo quedó diseñado por un conjunto de objetivos estratégicos formulados en cada una de las perspectivas, los cuales se plantean como factores claves para ser aplicados en la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, y con ello el logro de la misión y visión de la Escuela.

Palabras clave: Balanced Scorecard, plan estratégico, gestión institucional.

Abstract

The present investigation is titled "Design of a Strategic Plan Model based on the Balanced Scorecard (BSC) for the Civil Engineering School of the Faculty of Civil Engineering, Systems and Architecture of the Pedro Ruiz Gallo National University of Lambayeque, 2012". Its general objective was to design a strategic plan model based on the Balanced Scorecard (BSC) for the institutional management of the School of Civil Engineering of the Faculty of Civil Engineering, Systems and Architecture of the Pedro Ruiz Gallo National University of Lambayeque, 2012. While, the specific objectives were the following: To diagnose the state of the institutional management of the School of Civil Engineering of the Faculty of Civil Engineering, Systems and Architecture of the Pedro Ruiz Gallo National University of Lambayeque, 2012; and prepare the proposal for the implementation of a strategic plan model based on the Balanced Scorecard (BSC) for the institutional management of the School of Civil Engineering of the Faculty of Civil Engineering, Systems and Architecture of the Pedro Ruiz Gallo National University of Lambayeque, 2012.

Key words: Balanced scorecard, strategic plan, institutional management.

Introducción

Actualmente la educación superior ha tenido avances y en muchos casos ha enfrentado avances positivos, así mismo, se encuentra constantemente en un proceso de transformación, enfrentándose a múltiples retos en busca que los seres humanos que alberga en sus aulas puedan formarse de manera integral y contribuir al desarrollo de la sociedad. Es en ese escenario que dentro de las universidades se fueron adoptando diversas estrategias para enfrentar el cambio e implementar medidas que conduzcan hacia la excelencia el desempeño, siendo necesario para ello hacer uso de determinadas herramientas que les permitan orientar sus acciones hacia el logro de sus objetivos; en este contexto resalta, sobre todo en tiempos actuales, la implementación del Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta de gestión que utiliza una serie de perspectivas a partir de las cuales se derivan acciones e indicadores que posibilitan una gestión eficaz y eficiente para fortalecer las estrategias institucionales y acercar su desempeño al logro de su misión y visión tanto a corto como a largo plazo. (Freites, Caballero, & Bermúdez, 2010).

Es así que, la aplicación del Balanced Scorecard como una herramienta estructurada para el manejo estratégico y táctico, resulta de gran utilidad en los ambientes académicos para mejorar los procesos de gestión y la calidad de sus servicios, permitiendo que la medición de desempeño se realice a través de indicadores tangibles, la adopción de la ciencia, la tecnología e innovación, permitiendo la autorregulación en sus procesos y el análisis estratégico y en base a ello una retroalimentación para impulsar el rendimiento y cumplimiento de sus objetivos (Montoya, 2011).

En ese escenario, es preciso mencionar la importancia que tiene dirigir de manera adecuada la gestión institucional dentro de las instituciones superiores como medios para ejecutar estratégicamente su planeamiento y optimizar la conducción de sus acciones, de modo tal que

a partir de una administración integral de los recursos y un adecuado seguimiento de los mismos posibilite alcanzar la excelencia en el desempeño, una mejor organización y una reorientación de sus acciones hacia el cumplimiento de la misión institucional. Siendo necesario para ello esfuerzos colectivos y concertados a través del análisis y la colaboración profunda de todos los actores que conforman la estructura organizacional (Llinás, Giroto, & Solé, 2011).

A nivel global el tema de la necesidad de la gestión institucional dentro de las universidades públicas a partir de un adecuado planteamiento estratégico se ha convertido en un tema de gran interés en la actualidad, en ese sentido se puede hacer mención de algunos países en los cuales se destaca este escenario, tal es el caso de Estados Unidos, país en el cual el gran reto de las universidades públicas es asumir la gestión a partir de planes estratégicos que recojan la diversidad de necesidades de la sociedad y los educandos, de modo tal que, aún con los avances que poseen en cuanto a ciencia y tecnología, precisan escenarios adversos tales como la gran complejidad de enlazarse con las necesidades de los estudiantes, lo cual implica a su vez la necesidad de realizar ajustes en su organización para lograr llegar de manera adecuada a la población estudiantil y brindar entornos óptimos para su aprendizaje y futuro profesional exitoso, coordinado de manera conjunta las políticas a concretar, y asumir con liderazgo la gestión de las instituciones (Torres, 2010).

En México, también se ha suscitado el escenario en el que se hace necesario realizar adecuaciones y mejoras al manejo de la gestión en las universidades a partir de adecuados planes estratégicos que recojan los recursos necesarios para concretar las metas institucionales, siendo para ello un gran desafío la recuperación de la dirección estratégica, la gestión de los recursos y la organización y determinación de planes estratégicos adecuados al entorno en el que se desenvuelve la institución y sus miembros (Muñoz, 2011).

En el escenario nacional, se puede mencionar que en Perú se han observado deficiencias en cuanto a la manera en que han venido desarrollando la gestión las autoridades para alcanzar la excelencia académica, saliendo a relucir que dentro de sistema de educación superior son muchas las universidades que necesitan emprender acciones de carácter administrativo, financiero y gerencial, aunados con la planificación, programación y regulación de procesos estratégicos para el desempeño, adecuando la formación a los contextos y realidades actuales, movilizand o el esfuerzo de todos sus recursos, asumiendo decisiones y acciones cooperativas que posibiliten alcanzar objetivos compartidos, siendo esencial además concretar un esquema funcional estratégico que involucre a todos los miembros de la institución (Alvarado, 2012).

En el ámbito local, mediante la observación y entrevistas informales con los distintos miembros de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, se ha podido conocer que existen deficiencias en la gestión de planes estratégicos, existiendo descoordinación entre algunas de las áreas funcionales, estudiantes que sienten que la escuela no les brinda las herramientas necesarias para su formación, docentes que no se han sumado a la modernización de la educación y continúan impartiendo saberes desde su modalidad tradicionalista, falta de impulso a la investigación de los alumnos, y ausencia de actividades que permitan desarrollar la creatividad de los alumnos y conectar su saber con la práctica; además, son ausentes los convenios con otras instituciones y con el sector productivo para buscar mejores oportunidades de empleabilidad de sus alumnos a partir de una temprana formación laboral. Todo ello podría responder a la ausencia de herramientas de gestión adecuadas para dirigir el accionar y organización de los recursos disponibles, ello en la medida que, no se estaría ejecutando una gestión a partir de un adecuado planeamiento estratégico coherente con las necesidades de la carrera profesional y el entorno, a la vez que en ellos no se estaría recogiendo las necesidades de cambio de los recursos disponibles y miembros de la organización,

además de una débil proyección para gestionar un cambio en los paradigmas de la educación. Dicha situación, es indispensable de abordar ya que, de no ser atendida oportunamente se estaría limitando el alcance de la excelencia académica, a la vez que la Escuela no podría cumplir sus metas e incluso podría perder competitividad dentro de la región, lo cual impactaría directamente en los estudiantes, limitando sus capacidades y sus posibilidades de mayor éxito en su futuro desempeño profesional.

Acorde con todo el escenario descrito, se asumió realizar una investigación en la cual el problema general fue ¿Es posible diseñar un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para mejorar la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012? Siendo los problemas específicos: ¿Cuál es el estado de la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012?, ¿Es posible implementar un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para mejorar la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012?

Para dar solución a la problemática planteada se asumió como objetivo general diseñar un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para mejorar la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012. Mientras que, los objetivos específicos fueron: Diagnosticar el estado de la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012; y elaborar la propuesta de implementación de un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC)

para la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012.

Por otro lado, es importante destacar que la presente investigación se encuentra justificada teóricamente en estudios de validez científica a partir de los cuales se llegó a abordar cada una de las variables y los aspectos relacionados a las mismas, lo cual le da a la investigación riqueza teórica y la posibilidad de ser un material de consulta útil para investigaciones futuras. Así mismo, se ha diseñado bajo un marco metodológico acorde con el propósito del estudio y pensado en que éste responda de manera válida a los requerimientos de la investigación, de modo tal que resulta una guía metodológica útil en estudios que pretendan abordarse en la materia. Por otro lado, implica un aporte a la sociedad en la medida que analiza una situación acontecida en el ámbito académico, el cual se hace indispensable para el desarrollo social, contribuyendo a caracterizar y poder mejorar una situación latente, y que además tendrá repercusiones positivas tanto para los educandos como para la sociedad en su conjunto.

Es así que, para asumir el estudio planteado, la investigación se estructuró en el siguiente esquema:

Capítulo I. Diseño teórico, el cual contiene los antecedentes de la investigación, la base teórica, definiciones conceptuales, la operacionalización de la variable e hipótesis.

Capítulo II: Métodos y materiales, dentro del cual se aborda el tipo de investigación, método de investigación, diseño de contrastación, técnicas e instrumentos de recolección, y el detalle del procesamiento y análisis de datos.

Capítulo III: Resultados, contiene el análisis de los datos y los resultados de la investigación acorde con los objetivos.

Capítulo IV: Discusión, se presenta el análisis de los resultados de la investigación frente a los de otras investigaciones realizadas con un propósito cercano.

Capítulo V: Propuesta, presenta la propuesta contenida en uno de los objetivos de la investigación.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

Capítulo I. Diseño Teórico

En este capítulo se abordan los estudios antecedentes a esta investigación desarrollados en torno a la temática estudiada, así mismo, se presentan las teorías pertinentes para abordar el propósito de la investigación de manera adecuada y en consideración a las variables planteadas, además, para un mejor entendimiento del contenido teórico presentado se ha realizado las definiciones conceptuales, con las cuales se busca esclarecer ciertos términos claves utilizados en la investigación. Finalmente, se presenta la operacionalización de las variables y planteamiento de hipótesis en torno a las cuales se llevó a cabo la investigación. De esa manera, en este capítulo se presenta de manera general el fundamento teórico de la presente investigación.

1.1 Antecedentes de la Investigación

Internacionales

Pájaro (2011) elaboró un trabajo de grado que se tituló “*Balanced Scorecard: Una aproximación a la implementación del cuadro de mando integral en la Universidad Militar Nueva Granada*”. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Cuyo propósito fue analizar la implementación del cuadro de mando integral en la Universidad Militar Nueva Granada. Investigación de tipo aplicada, y nivel descriptivo, de diseño descriptivo propositivo. Tuvo como muestra el acervo documental referente a los planes estratégicos de la universidad, y 50 trabajadores del área de gestión y administración. La técnica de recolección de datos fue la observación y la encuesta, y los instrumentos la guía de observación y el cuestionario. Todo esto permitió concluir lo siguiente: La universidad ha iniciado la implementación de una gestión estratégica en base al Balanced ScoreCard, en el cual se ha considerado principalmente la gestión del cambio, y con ello realizar un adecuado

seguimiento de las barreras del cambio, así mismo, se han elaborado planes de acción que consideran la participación de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, creándose incluso planes de incentivo para propiciar un mejor desempeño de los mismos.

Cifuentes y Muñoz (2010) realizaron un artículo que se tituló “*Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile*”. Su objetivo fue el elaborar Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile. Para lograrlo, la investigación tuvo un enfoque metodológico de paradigma mixto, y un nivel descriptivo-causal. La muestra la constituyeron 60 docentes de la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Llegando a las siguientes conclusiones: La gestión de la institución no fue óptima, ya que, no consideró factores claves necesarios para la adecuación de los procesos educativos al entono actual, haciéndose necesaria una articulación de los actores institucionales. El antecedente es útil pues analiza dos dimensiones del Balanced Scorecard (finanzas y clientes) que serán parte fundamental del plan estratégico que se diseñará gracias a este estudio.

Pimienta (2010) realizó un trabajo para aprobar su magister titulado “*Implementación del sistema de gestión estratégica para campo escuela colorado basado en la metodología Balanced Scorecard*”. La cual tuvo como objetivo analizar los beneficios de la implementación del sistema de gestión estratégica para el campo de la escuela colorado basado en la metodología Balanced Scorecard. La investigación

que se realizó fue documental y analítica y es del tipo cualitativa. La muestra fueron 35 docentes y 40 alumnos de la escuela colorado. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Todo esto le permitió concluir al autor que la aplicación del BSC puede lograr que los administradores vean a su institución desde diferentes ángulos, lo que permite realizar estrategias y lineamientos más eficientes que permitan obtener las metas propuestas, que en el caso del trabajo de investigación no era otra que alcanzar la satisfacción de los alumnos de la universidad; es así que, se creó una propuesta en la cual se plantearon acciones estratégicas a seguir para dar cumplimiento a los objetivos del diseño de gestión,. Esta investigación resulta fundamental porque describe a detalle todas las perspectivas del Balanced Scorecard, además de explicar los pasos para su aplicación, que serán la base del diseño del modelo que se persigue con este trabajo.

Nacionales

Tang (2012) desarrolló una tesis de postgrado que tituló “*Modelo de plan estratégico para modificar la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes - 2011*”. Cuyo objetivo fue implementar un modelo de plan estratégico orientado a modificar la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes. La investigación que se desarrolló fue aplicada con un nivel explicativo y un diseño cuasiexperimental. Como muestra se tuvo a 30 trabajadores entre directivos y administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes. Siendo la técnica de recolección de datos la encuesta y el instrumento el cuestionario. Llegando a concluir lo siguiente: Teniendo como resultados la creación de un diseño estratégico basado en el Balanced Scorecard, en el cual se establecieron objetivos estratégicos, y las acciones que se realizarían para lograr que éstos sean cumplidos a cabalidad, teniendo

como centro de ellos el cumplimiento de las cuatro perspectivas del modelo y la orientación hacia el bienestar de los educandos y su competitividad. Este estudio es pertinente porque muestra la influencia positiva de este tipo de modelos de gestión que se basan en el BSC, lo que justifica el objetivo general de la investigación que se está llevando a cabo.

Barreda y Ticsa (2010) elaboró una investigación titulada “*Método integrado para la gestión de Universidades basado en el Balanced Scorecard (BSC) y el modelo europeo de calidad (EFQM): Caso U.C.S.M*”. Cuyo propósito fue analizar la implementación del método integrado para la gestión de universidades basado en el Balanced Scorecard (BSC) y el modelo europeo de calidad (EFQM). Investigación de tipo aplicada, nivel descriptivo y diseño no experimental. La muestra del estudio fueron 25 docentes y 40 administrativos de la Universidad Católica de Santa María. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Esto permitió al autor concluir que, se cree viable y necesaria la implementación de un método de gestión basado en la combinación del Balanced Scorecard, una herramienta adecuada para la planificación estratégica, y el Modelo Europeo de Calidad EFQM, con el cual se busca lograr mejorar la calidad en los diversos procesos llevados a cabo por la universidad, de modo tal que ambos al fusionarse pueden lograr el alcance de la misión y visión institucionales, y con ello el alcance de la excelencia académica. Siendo necesario para ello que el mapa estratégico contemple las perspectivas de la calidad educativa, además del análisis de ventajas y características que pueden ser utilizadas, así como debilidades y amenazas a contrarrestas, proponiendo una serie de estrategias plasmadas en cada etapa de implementación del método de gestión.

Elera (2010) elaboró una tesis que tituló “*Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao*”. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. Su objetivo fue identificar la relación existente entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo. La muestra fueron 148 alumnos de 5° de secundaria y sus padres, además el total de docentes. Como técnica empleó la encuesta, siendo el instrumento el cuestionario. La conclusión de este estudio fue que, la relación existente entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo fue significativa. Además, se determinó que la gestión institucional integral se logra a través de integrar las diferentes dimensiones de gestión necesarias para el bienestar a nivel institucional y de los alumnos, orientando una adecuada gestión tanto del ámbito académico, directivo, administrativo, y educativo, de modo tal que formen el engranaje para alcanzar la excelencia académica y los objetivos institucionales.

Jimenez (2008) realizó una investigación titulada “*Formulación y aplicación de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión del gimnasio Fitness House*”. Universidad Señor de Sipán. Lima, Perú. Teniendo como objetivo analizar acciones estratégicas que posibiliten la mejora de la competitividad del gimnasio Fitness House” a través del Cuadro de Mando Integral. Investigación de nivel descriptivo y diseño no experimental. La muestra la constituyó el acervo documentario de la empresa referente a la gestión y administración de las mismas, de 3 empleados ligados a la administración. La técnica de recolección de datos fue análisis documental y la entrevista, siendo los instrumentos la guía de análisis documental y la guía de entrevista. Llegando a concluir lo siguiente: Se llegó a concluir que el gimnasio presenta la necesidad de la inclusión

de un plan de acción para gestionar el cumplimiento de sus objetivos y la competitividad en el mercado, además, se logró determinar que desarrollar una gestión para la competitividad basada en el modelo de cuadro de mando integral permitirá alinear las estrategias seleccionadas a la visión de la empresa, establecer indicadores de gestión y determinar los planes de acción estratégica necesarios.

Pantoja y Velasquez (2011) realizó un proyecto de investigación titulado “*El balanced scorecard como herramienta de gestión estratégica y financiera en las empresas distribuidoras de golosinas en la ciudad de Huancayo*”. Cuyo propósito fue analizar el balanced scorecard como herramienta de gestión estratégica y financiera para plantear estrategias de formación y crecimiento de las empresas distribuidoras de golosinas en la ciudad de Huancayo. Para ello, se desarrolló una investigación cuantitativa del tipo aplicada, no experimental y longitudinal, con un nivel explicativo y un diseño de plan de negocios. La muestra fueron 45 trabajadores entre directivos y administrativos de empresas distribuidoras de golosinas en la ciudad de Huancayo. Para llevarla a cabo, se aplicaron técnicas de observación directa y encuesta, usando como instrumentos la guía de observación y el cuestionario. Concluyendo lo siguiente: Implantar el balanced scorecard resulta una herramienta útil para gestionar los procesos dentro de una organización y realizar la planificación estratégica, siguiendo los pasos de acuerdo a un cronograma de actividades que permita gestionar cambios y adoptar medidas estratégicas para conducir los recursos de la organización en busca del logro de objetivos. Este proyecto resulta vital para la investigación llevada a cabo, ya que presenta indicadores para el análisis de la planeación estratégica y el balanced scorecard.

Narciso (2012) "*El cuadro de mando integral para lograr calidad en la facultad de ciencias administrativas de la universidad nacional del callao*". Cuyo propósito fue proponer el diseño de un cuadro de mando integral para lograr calidad en la facultad de ciencias administrativas de la universidad nacional del callao. Para lograrlo, la investigación desarrollada fue del tipo aplicada, con un nivel descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal. Tuvo como muestra a un total de 72 trabajadores, 60 docentes de la facultad de ciencias administrativas y 12 directivos de la institución. La técnica que se empleó fue la encuesta con un cuestionario del tipo escala Likert. La investigación concluyó que, la implementación de un plan estratégico basado en el balanced scorecard es importante para planificar el uso racional y productivo de los recursos de la institución, para lo cual es importante que se planifiquen de manera adecuada las tareas a ejecutar, y además involucrar a los estudiantes en cada uno de los procesos como población objetivo para desarrollar sus potencialidades. Lo que hace a esta investigación pertinente es que trata la variable Balanced Scorecard, que es de interés para el estudio en curso, así como la variable planeamiento estratégico.

Luza, Guerra, y Castro(2008) realizaron una investigación titulada "*Un modelo de arquitectura de información para el control de la gestión estratégica universitaria usando el cuadro de mando integral*". Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. El objetivo de este estudio fue proponer un modelo de arquitectura de información basado en el cuadro de mando integral con la finalidad de apoyar la gestión estratégica universitaria colegial en Perú. La investigación fue de nivel descriptivo, y diseño pre experimental. La muestra fue el acervo documentario referente a la arquitectura de información, el cuadro de mando integral, la gestión

estratégica universitaria, y referente al sector universitario colegial de Perú. La técnica de recolección de datos fue el análisis documental y el instrumento la guía de análisis documental. Llegando a la siguiente conclusión: Se diseñó una propuesta de gestión basada en el cuadro de mando integral que abordaba los siguientes aspectos: La misión y visión de las universidades colegiales peruanas, las necesidades de tales instituciones de acuerdo a los avances en la educación y sociedad, indicadores de logro de calidad educativa, presupuesto asignado a la modernización y adecuación al cambio. Además, se diseñó un modelo de arquitectura informática para implementar tecnología informática propuesta en el cuadro de mando integral, y para apoyar el proceso de toma de decisiones de las autoridades universitarias.

1.2 Base Teórica

1.2.1. Planificación estratégica

La Planificación Estratégica (PE) es considerada como un proceso participativo, crítico, sistemático, integral, crítico y autocrítico, reflexivo, estructurado en diversos momentos que, según Fernández (2010) hace posible el poder formular los objetivos y las estrategias en diversos horizontes de tiempo, puesto que, requiere de información tanto interna como externa, respondiendo así a cada una de las demandas que plantea el entorno y la misma institución, cuyos resultados necesitan una evaluación y seguimiento. Además, la misma planificación estratégica es un cúmulo de acciones que requieren ser desarrolladas para poder lograr cada uno de los objetivos estratégicos, esto quiere decir que las incidencias deben ser definidas y priorizadas para poder resolverse, determinar cada uno de los responsables que lo llevaran a cabo, plantear soluciones, asignar los recursos que permiten realizarlos y establecer el modo exacto y el tiempo para que se puedan medir los avances. Asimismo, es el proceso que se lleva a cabo para determinar de manera precisa lo que la institución para

poder alcanzar cada uno de los objetivos que posee, de forma que se pueda evaluar toda la información de relevancia y los futuros desarrollos probables. Cabe destacar que, la mejora en la planificación, los procesos estratégicos, el control y la implantación, es uno de los retos que existen actualmente y al que hay que responder cada una de las instituciones para, así dar respuesta a los retos que el entorno donde se desenvuelve impone (pp. 5-9). No obstante, aún no hay un buen desarrollo de la teoría y metodología, la igual que de la aplicación práctica en tal campo, por lo que, de ello se deriva un requerimiento de poder encontrar alternativas viables que puedan contribuir a obtener una mejor calidad en los procesos y resultados.

Cabe distinguir que, la planificación estratégica es de acuerdo con Sánchez, Medina, Moreno, Ferrer y Hodelín (2011) un proceso de implementación y desarrollo de planes para poder alcanzar los objetivos o propósitos de la institución, por lo que, es una estructura teórica para la reflexión en cuanto a las opciones que posee la institución, basándose en una cultura nueva para una actitud y orden de la administración, a la vez que es un intento para poder mejorar la gestión y dirección de la entidad (pp. 63-64). Es decir, la PE hace posible el desarrollo de acciones para alcanzar los objetivos, a través de una nueva actitud.

De igual forma, la PE es concebida dentro de una institución de educación superior, y de acuerdo con Cuesta (2012) es un proceso técnico-político, continuo, reflexivo, crítico y autocrítico, orientador e integral, instructivo y flexible que promueve al cambio y que antecede y preside la acción para una toma de decisiones. Asimismo, la planeación didáctica implica obtener un conjunto de actividades e ideas que hacen posible el poder desarrollar un proceso educativo con significado, sentido y continuidad. A su vez, constituye un patrón que hace posible el afrontar de manera congruente y ordenada las situaciones a las que el estudiante se enfrenta en vida cotidiana y profesional. La elaboración del mismo, implica el organizar y analizar los contenidos educativos, determinar las intenciones, los objetivos y

propósitos a nivel educativo que se van a lograr, y de establecer una secuencia de actividades en el espacio y tiempo (p.8). Por lo tanto, la planificación estratégica hace posible que una institución universitaria cuente con actividades que hagan posible el cumplimiento de los objetivos.

Aunado a ello, la planificación estratégica es considerada por Paris (2012) como el proceso de decisión de programas, el cual la institución va a hacer uso en cuanto la cantidad de recursos que serán asignados a cada uno de los programas. Tal proceso, es concretado a partir del documento que lleva por nombre plan estratégico y que hace la descripción de cómo se debe hacer la implantación de la decisión estratégica adoptada (pp. 15-18). Por lo que, el EP toma decisiones sobre el programa que se va a llevar a cabo y lo plasma en el plan estratégico.

1.2.1.1. Importancia de la planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica es una herramienta que, de acuerdo con Ayestarán (2012) hace posible el obtener un diagnóstico más preciso que permita el tomar las decisiones que vayan acordes con las políticas formuladas y los objetivos. De igual forma, representa la fomentación de una estrategia para la institución, por la cual va girar todo. Es así, como la planificación estratégica es un proceso para poder producir tal estrategia y actualizarla según se necesite. A su vez, la misma posiciona a la institución de acuerdo con el entorno, volviendo dinámicas las fuerzas internas, en consonancia con los objetivos, y alabando la misma estructura en las líneas de acción hasta los niveles de mayor operación. Puesto que, la gestión estratégica es un proceso permanente y es continuo en la línea temporal, acciona la dirección de una organización para poder abordar un riesgo bajo en el futuro. Por lo tanto, permite establecer cada uno de los objetivos de la organización y todos los cursos de acción que sean

fundamentales, esto según las características que presente el entorno competitivo y las condiciones tanto potenciales como actuales que posee la empresa. Cabe distinguir que, sin la planificación estratégica no existe una dirección a la cual seguir, y mucho menos un mapa que se deba consultar, o un plan de acción que sea coherente y produzca los resultados que se desean o la adaptación de la empresa al entorno cambiante (pp. 139-140). En pocas palabras, la importancia de la planificación estratégica radica en que diseña una estrategia de acción entorno a la que la institución va a actuar, por lo que, funge como una guía.

Además, la planificación estratégica se convierte en un punto fundamental para poder decidir cuál es la mejor alternativa, la cual de acuerdo con Pizarro (2012) va a guiar a la entidad hacia el logro efectivo y eficiente de los objetivos, esto ante un entorno complejo e incierto. Del mismo modo, la planeación estratégica es de suma importancia, porque es el comienzo de un proceso de cambio y desarrollo, el cual orienta los esfuerzos institucionales hacia un crecimiento, lo que le vuelve importante porque se extiende más allá de determinar un plan (pp.137-138). Lo que quiere decir, es que se involucran otras actividades que le dan un seguimiento durante el proceso a nivel administrativo, a través de la dirección, organización y control de su operacionalización.

Cabe distinguir que la planificación hace posible que las instituciones puedan diseñar su futuro, lo que, de acuerdo con Almuiñas, y Galarza (2012) les permite el poder emprender cada una de las actividades que garanticen el control del destino, por lo que, de forma ordenada y sistemática se puede encontrar una herramienta que haga posible el seguir adelante con la ejecución de todas las tareas que fortalecerán y centrarán los esfuerzos en la obtención de las metas.

Además, les provee un plan de acción que, desarrolla al mismo tiempo una ventaja competitiva y resalta de tal manera que pueda crecer y expandirse; al mismo tiempo, modular las fortalezas y las oportunidades de la entidad de modo que la acción conjugada y agregada de cada uno de los elementos que favorecen la obtención de los objetivos específicos que son medibles y alcanzables, así como determinan la posición lógica de cada una de las actividades que se van a desarrollar, soslayan las duplicidades y demarcan responsabilidades (p.76). Por lo tanto, los planes hacen posible el ejecutar las tareas de la institución, expandirse, cumplir con los objetivos, entre otros aspectos.

1.2.3. Plan estratégico

Aunque existen muchas definiciones en cuanto a la planificación al igual que autores, en cada una de estas, se puede apreciar un dato común denominador y es que la planificación implica el decidir en el día actual lo que se hará en el futuro; sin importar de que se esté hablando del plan estratégico, de un plan de comunicación o del plan de marketing. Es así, como todo experto debe tener conocimiento de que hay diversas diferencias notables del alcance y el contenido entre los tres planes antes nombrados.

Ahora, al hablar del plan estratégico de una institución, esta se refiere a un plan maestro, el cual de acuerdo con Sainz (2009) la alta dirección recolecta cada una de las decisiones estratégicas corporativas que haya adoptado actualmente, (es decir, en el instante que se ha llevado a cabo la reflexión estratégica con el equipo directivo), esto en referencia a lo que se llevará a cabo durante los próximos años (objetivo más común del plan estratégico), esto para poder lograr que exista una empresa competitiva que pueda satisfacer cada una de las expectativas de los diversos grupos que son de interés. Aunado a ello, cuando se habla de la

planificación estratégica de una institución, no debe ser entendida como un conjunto de planes estratégicos, sino, como un procedimiento que parte de la aplicación de un método para obtener un plan estratégico (p. 9). Partiendo de ello, se debe partir con un estilo de dirección que haga posible que la entidad pueda mantener la posición competitiva dentro de un entorno de tipo permanente y que sea veloz para el cambio.

Según Martínez, y Milla (2012) el plan estratégico contiene cada una de las decisiones que los líderes han adoptado, por lo general, para los próximos tres a cinco años. Cabe distinguir que, a tal documento se le conoce como el plan estratégico para la organización. Asimismo, en relación al término “estratégico” de un “plan”, que no es otorgado por todo el tiempo que se plantea, ni por su complejidad y el espacio temporal que toma elaborarlo, sino porque se realiza entendiendo cuál es el punto de partida, el punto al que se busca llegar y la forma en la que se va a lograr; todo esto se hace con coherencia y alineación con cada una de las necesidades, objetivos o metas de la misma organización. Además, debido a esto, cuando se establece un plan estratégico global de la misma se va derivando diversos planes de corto, medio y largo plazo para cada uno de los distintos procesos o ámbitos organizacionales, como lo son: talento humano, planes de marketing, producción, comunicación, tecnología y demás (pp.7-10). Es decir, el plan estratégico de una institución está constituido por decisiones y se construye pensando en los puntos de partida y llegada, y los objetivos de la entidad.

Según Reyes (2012) como un instrumento que puede almacenar lo que la institución busca obtener para llegar a cumplir con su objetivo y obtener la visión propia (imagen futura); a su vez, son las acciones requeridas para poder lograr el futuro. Además, resaltó que el objetivo de la planificación tendría que ser el diseñar un futuro que sea deseable e inventar todo el camino para poder obtenerlo. De igual forma, al mencionar el plan estratégico de la institución, se está enfocando en el plan maestro, donde una alta trayectoria va a almacenar

cada una de las decisiones estratégicas colectivas que se han adoptado hoy en función de los que se formará en los próximos tres años (aspecto particular del plan estratégico), para poder así, alcanzar una formación mucho más profesional que le dé acceso para reparar cada una de las perspectivas de los diferentes grupos interesados (pp.12-14). Dentro del mismo plan, se plasma la forma en la que se ve a futuro la institución y se va a plasmar las decisiones que se tomen para lograrlo.

De acuerdo con Flores (2012) el modelo estratégico se centra en poder afirmar en cuanto a las nuevas perspectivas manejables que permitan el operar de manera eficaz; además, el compromiso del plan estratégico se centra no solo sobre el porqué pasan las cosas, sino más bien en cómo marcha y de manera primordial sobre qué crear para que se pueda solucionar, dirigiendo así al sujeto a que pueda mejorar no solo la conducta que posee, sino el carácter con el cual observa su entorno. Por lo que, el plan estratégico hace posible el realizar un análisis de toda la situación interna y externa de la entidad, proponiendo así, las estrategias pertinentes y así mejorar la eficiencia y los resultados optimizarlos. Asimismo, por medio de este modelo los líderes en la institución pueden establecer el enfoque para la formación y el desarrollo del cada principio antes definido, de modo que, pueda alcanzar los objetivos propuestos (p.27). Es así, como el plan estratégico hace posible el poder evaluar todos los aspectos de la entidad, para luego proponer estrategias que cumplan los objetivos.

Por último, cuando se habla de plan estratégico, se hace referencia al plan maestro perteneciente a la alta dirección, el cual según Paris (2012) recoge cada una de las decisiones corporativas estratégicas que ha adoptado para poder lograr una institución a la que se le permita satisfacer cada una de las expectativas de los distintos grupos de interés. Dentro del este mismo plan se traza una proyección de la entidad, al igual que, se señala cada uno de los pasos para poder obtener la visión, en el que se convierten los planes a hechos (metas,

tendencias, objetivos, reglas, resultados y verificación) (p.53). Lo que es igual decir que, es un plan clave para lograr que la entidad pueda cumplir con las expectativas.

1.2.3.1. Etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico

Definido con anterioridad el concepto de planeación estratégica de una institución, hay que destacar que, según Martínez, y Milla (2012) existen etapas básicas que se deben seguir para poder llevar a cabo este proceso de planeación, las cuales son las siguientes:

- i. Análisis de la situación a nivel interno y externo.
- ii. Diagnóstico: se lleva a cabo un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) el cual también es conocido como SWOT por sus siglas en inglés (strengths, weaknesses, oportunities and threats).
- iii. Definición de los objetivos que posee la institución según los resultados obtenidos de los pasos anteriores.
- iv. Definición de los ejes de intervención y de las actividades/tácticas para poder cumplir con los objetivos.
- v. Establecimiento de los presupuestos, cronogramas, mecanismo e indicadores de control

1.2.3.2. Importancia de la realización de un plan estratégico

La importancia de elaborar un plan estratégico, de acuerdo con Sainz (2009) radica en proveer de una guía de las funciones de planificación, análisis, ejecución, organización y control que persigue la obtención de una ventaja a nivel competitivo que sea sostenible en el tiempo, esto por medio de la adecuación de todos los recursos y las capacidades de la misma institución y de su entorno, con el fin de poder satisfacer cada uno de los objetivos de los múltiples grupos

que son partícipes en la organización (p.68). Es así, como el plan estratégico llevado a cabo de un modo sistemático, proporciona beneficios notables, que son los siguientes:

- i. Mejoría en la coordinación de actividades.
- ii. Identifica cada uno de los cambios y desarrollos que puedan estarse esperando.
- iii. Eleva la preparación y predisposición de la misma institución para un cambio.
- iv. Minimiza las respuestas que no son racionales ante los eventos inesperados.
- v. Reduce los diversos conflictos en cuanto al destino y objetivos de la entidad.
- vi. Mejora totalmente la comunicación.
- vii. Obliga a la dirección de la misma institución a pensar, de manera sistemática, en los tiempos futuros.
- viii. Los recursos que están disponibles pueden ser ajustados antes las oportunidades.
- ix. Como plan proporciona un marco general útil durante la observación continua de las actividades.
- x. El enfoque sistemático de la formación de las estrategias permite llegar a niveles mucho más altos en la rentabilidad sobre inversión

Lo que es igual decir que, la importancia de un plan estratégico radica en que hace posible la optimización de la entidad a través de la identificación de cambios, ajustes de recursos y demás.

Por su parte Paris (2012) señalaba que la utilidad del plan estratégico, radica en lo siguiente:

- i. Puede enmarcar cada una de las decisiones estratégicas que posee la empresa en el proyecto a futuro.
- ii. Puede tomar hoy las decisiones en un marco de actuación para el futuro.
- iii. Dotar a la institución de una misión que pueda satisfacer cada una de las aspiraciones de cada uno de los grupos de interés.
- iv. Definir e identificar de forma clara los objetivos de la entidad a un largo plazo.
- v. Coordinar el proceso que se lleva a cabo de la toma de decisión.
- vi. Asegurarse de que haya una buena competitividad como institución.
- vii. Hace posible la participación en las decisiones de la institución, propiciando un proyecto compartido y común.
- viii. Es un instrumento de gran utilidad para poder implementar cada una de las decisiones que han sido adoptadas, a través del despliegue de los objetivos.
- ix. Para el posicionamiento a futuro promueve procesos de renovación permanente en la misma entidad en busca de la competitividad.
- x. Realiza los ajustes de recursos que están disponibles en la entidad, estableciendo así los medios requeridos para la obtención de las metas.
- xi. Conduce hacia los niveles más altos de rentabilidad en inversiones (puesto que propicia un enfoque sistemático de la formulación de las estrategias y asegura la misma puesta en marcha).
- xii. Hace posible detectar las oportunidades de cooperación interinstitucional contra los agentes que contribuyen con la marcha mejor de la empresa.

1.2.3.3. Disfunciones en el plan estratégico

Según Sainz (2009) el plan estratégico puede que en muchas ocasiones no se considere como una herramienta tan satisfactoria, y es que una mala utilización de la misma puede ocasionar una sensación de fracaso, ya que aleja las acciones de la organización de sus objetivos, y dificulta la optimización de los recursos disponibles (p. 76). Esto, puede ser producido por razones diversas de índole distinto, como lo son:

- i. Cuando los sujetos claves de la institución no se encuentran implicados en todo el proceso.
- ii. Cuando las expectativas y ambiciones son muy altas.
- iii. Cuando los supuestos no son revisados con la premura, periodicidad y atención requeridas.
- iv. Cuando es reducido o no existe un seguimiento y control de los resultados que arroja la planificación.
- v. Cuando la misma se convierte en una rutina diaria, es decir, una tarea más en el proceso de la gestión o en una especie de juego intelectual.
- vi. Cuando se da una atención excesiva (recursos y tiempo) a un punto específico de la planificación (de forma frecuente a la elaboración de las metas), o no se le dedica participación, tiempo y los recursos adecuados.

1.2.4. Balanced Scorecard

Dentro de la literatura de la dirección estratégica, el Balanced Scorecard o el Cuadro de Mando Integral (CMI) es considerado por Amo (2011) como una de las herramientas más conocidas y de importancia para la implementación de las estrategias. Su utilidad se destaca al momento de poder desarrollar cada uno de los objetivos operativos para la comunicación

de la estrategia y la misión de la empresa, al igual como en la medición del grado de consecución de las mismas, proponiendo de esa manera el poder convertir la estrategia en un conjunto de medidas de acción que hagan posible la gestión y traducción. Es de este modo que, un CMI debe estar constituido por el conjunto limitado de las medidas financieras o no financieras organizadas en unas cuatro perspectivas principales que están relacionadas entre sí y que describen la estrategia organizativa por medio de las relaciones causa-efecto entre los diversos indicadores: Crecimiento, innovación, interna, cliente y financiera (p.38). Lo que quiere decir que, el CMI hace posible implementar cada una de las estrategias que permiten cumplir con los objetivos.

Además, el CMI es una herramienta de control de gestión y planificación actualizada que, de acuerdo con Kaplan (2009) nace en el ámbito de la institución, en la cual la competitividad es una de las características principales, por lo que, se ha manifestado como una herramienta de gestión de gran aprovechamiento para cada una de las entidades que no son lucrativas y en particular para el ámbito de la actividad pública. Es el equilibrio entre los objetivos a un largo y corto plazo entre las medidas que son de índole financiera o no, entre los indicadores históricos y previsionales, y entre las perspectivas de actuación externas e internas. Por lo que, al tomar en consideración al CMI, tanto los indicadores financieros como los que no, es posible realizar una evaluación general y relativa en cuanto a los ámbitos organizacionales. Asimismo, éste no fue concebido como un instrumento de análisis, sino que, es una herramienta para la implementación de una estrategia diseñada para la misma institución (p.1254). Lo que quiere decir, que en ocasiones puede colaborar en la creación de la estrategia que posea la organización.

Asimismo, el CMI es un complemento de los indicadores que miden los resultados de actuación con, según Chavan (2009) los indicadores financieros y no financieros de los aspectos que son claves y pueden influir en los resultados a futuro, los cuales son derivados

de la visión y la estrategia que posee la institución. Además, el CMI hace énfasis en la conversión de la visión y la estrategia con la que cuenta la empresa, en indicadores y objetivos estratégicos. Para esto, la perspectiva que Norton y Kaplan aportan es la de ver a la organización desde cuatro puntos de vista: cliente, financiera, crecimiento y aprendizaje, y procesos operativos internos (p.394). Es decir, el CMI se establece como una herramienta que puede medir como actúan los indicadores financieros o no financieros de la institución.

Asimismo, acorde con Bisbe, y Barrubés (2012) el CMI es considerado como un cuadro de mando que ofrece una perspectiva global tanto de la estrategia de una institución como de los objetivos a un largo y corto plazo, esto debido al establecimiento de unos indicadores de rendimiento. Cabe destacar que, estos miden y cuantifican los proyectos y misiones que posee la empresa, hay que distinguir que, el elemento innovador de tal herramienta para hacer gestión está fundamentado en un análisis, los cuales, son cuatro dimensiones: Financiera, humana, procesos internos organizativos, y aprendizaje, innovación y conocimiento (p. 923). Las cuales se abordan a continuación:

- i. El punto de vista financiero. ¿Cuáles son las expectativas que poseen los directivos de la institución?
- ii. Dimensión humana. Ésta engloba a todas las partes interesadas o pertenecientes a la organización ¿cómo debe ser percibida la empresa para que pueda lograr los objetivos propuestos?
- iii. Procesos internos organizativos. ¿Cuáles son los procesos que se deben aplicar para que la misma institución pueda sobresalir?
- iv. Aprendizaje, innovación y crecimiento. ¿De qué forma se puede mantener la capacidad de cambio e innovación en la institución?

1.2.4.1. Historia del Balanced scorecard

Antes de que llegaran los ochenta las organizaciones ya disponían de cuadros de mandos financieros y presupuestarios, lo cual lo explican González, López, y Gómez (2011) , señalando que los CMI fueron desarrollados principalmente por las instituciones de trading e industriales. No obstante, estos se basaban muy a menudo en las informaciones que arrojaban las estadísticas que estaban basadas en los resultados que fueron obtenidos en el pasado y que no tomaban en cuenta el importe de los indicadores humanos, operacionales y de clientes. Es así, como David P. Norton, el cofundador de Nolan, Norton & Company (gran empresa de consultoría en estrategia informática), junto a Robert S. Kaplan, profesor de la Harvard Business School, llevaron a cabo el Balanced Scorecard (en español Cuadro de Mando Integral), para poder mitigar la anterior problemática. De forma oficial, tal herramienta que se combina con la gestión y estrategia es creada en 1992 en la publicación del artículo “The Balanced Scorecard. The Measure that drive performance”, el cual fue escrito por ambos para la Harvard Business Review (pp.2-3). Es así como el CMI se origina por la preocupación de que las informaciones partieran de estadísticas que no reconocían a clientes, operaciones y humanos.

1.2.4.2. Utilidad del Balanced Scorecard

El BSC o CMI es una de las herramientas de gestión estratégica que, de acuerdo con Amo (2011) hace posible el tener bajo control y relacionadas cada una de las medidas que implican variables que son claves para poder dirigir una organización. Esta herramienta fue desarrollada por Kaplan y Norton en los inicios de los noventa y se ha utilizado de forma amplia por muchas de las organizaciones desde el inicio. Éste surge de la necesidad de ofrecer a los directivos

una visión del rendimiento de una institución más completa y bajo dos aspectos: 1) un indicador único no puede plasmar lo complejo del rendimiento ni servir para poder conducir hasta su obtención y 2) el exceso de las medidas es una distracción, trae ineficiencia y satura. De tal forma, sabiendo que toda organización cuenta con un número de factores limitados con los que obtener satisfactorios resultados, asegurará el funcionamiento exitoso y competitivo; incluso, el empleo de tal herramienta hace posible que los directivos puedan establecer propósitos e identificar y definir las variables que son claves y que, relacionadas con la estrategia, hacen posible el hacerla operativa y realizar un seguimiento con respecto a los logros. Además, la clave del diseño que posee se encuentra en los factores de éxito críticos, estos son definidos como los aspectos de una empresa donde lo que es clave o esencial, es la actuación que resulta del funcionamiento adecuado de una empresa, por la cual, para hacer el seguimiento se establecen los indicadores (Key Performance Indicators, KPIs) (p.39). Se puede decir que, el CMI se utiliza para lograr el funcionamiento con éxito de la estrategia y, así realizar seguimiento de los logros.

Asimismo, el CMI traduce la misión y estrategia de una institución según lo indican Chavan (2009) en un conjunto amplio de medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para que haya un sistema de medición estratégica y de gestión. Asimismo, el CMI pone un énfasis especial en la obtención de objetivos financieros, empero también incluye a los inductores de actuación de los propósitos financieros. Es así, como el cuadro de mando mide la actuación de la misma institución desde cuatro puntos de vista equilibrados: los clientes, las finanzas, los procesos internos y, la formación y crecimiento. De

igual modo, el CMI hace posible que las organizaciones puedan seguir los resultados financieros, a la vez que observan cada uno de los progresos durante la formación de las aptitudes y al adquirir los bienes intangibles que requieren un crecimiento a futuro (p.6). Por lo tanto, esta herramienta busca medir la actuación, para así obtener un sistema de estrategia y control más eficiente.

Se puede decir que, el cuadro de mando integral abarca las siguientes incógnitas, que de acuerdo con Bisbe, y Barrubés (2012) estas son:

¿Utilidad? El CMI permite establecer un vínculo con los propósitos de largo plazo en una organización y las actividades a diario que realiza. Por lo que, es una herramienta que ayuda a una reflexión estratégica que hace posible el adaptarla, tomando en consideración su enfoque global.

¿Eficaz? El CMI ofrece a los empleados, directivos y estudiantes a obtener una visión transversal y global de la organización, la cual está basada en los aspectos financieros como en los que no lo son. Además, éste deja claro cada uno de los propósitos a un corto y largo plazo y en las estrategias, al mismo tiempo que asegura la coherencia entre las actividades cotidianas y la visión global de toda la empresa.

Es decir, el CMI es útil porque ayuda con la reflexión estratégica y es eficaz, porque permite obtener una organización y ser claro en los objetivos. Aunado, a ello el CMI llena el espacio que la gran mayoría de los sistemas de gestión no logran, a esto Bisbe (2010) afirma que tal situación se debe a la falta de un proceso sistemático que pueda poner en práctica la estrategia y otorgarle seguimiento. Mientras, el CMI cuenta con la capacidad de poder integrar de forma generosa cada uno de los componentes de la dirección estratégica, partiendo así de la definición de las metas a nivel general de la institución. Por lo

que, se ha desarrollado una relación estrecha entre el enfoque de gestión y el mismo CMI, lo que constituye una nueva estructura o marco creado para poder integrar aquellos indicadores que se derivan de las estrategias, más que del sistema de medición. Su poder verdadero hace aparición cuando el sistema se transforma de un indicador al de gestión. No obstante, se debe considerar que, el CMI es una herramienta sistémica e integral que es esencial para el control moderno, pero que no se puede traducir en un sistema de gestión por sí mismo, sino que éste es parte de un sistema mayor y, solo de esa manera puede complementar indicadores de medición de los resultados con los otros que influyen en la generación de impactos determinados (p.89). Es decir, donde otros sistemas de gestión no pueden realizar un trabajo efectivo, el CMI trabaja como una herramienta eficaz para el control.

Dentro de las herramientas para el control estratégico se encuentra el CMI. Según lo expresado por Pizarro (2012) esto se debe a que, hace más fácil la toma de las decisiones desde un punto de vista distinto, planteando los criterios para la medición y los objetivos para que toda la institución se vea involucrada en los mismos. De igual forma, se vuelve integral, debido a que, de forma estratégica incluye a toda la organización para poder evaluar las estrategias desde cuatro perspectivas: Conocimiento del cliente, desempeño financiero, procesos internos de la institución y el crecimiento-aprendizaje (pp.9-10). Es decir, el CMI es una especie de control estratégico, debido a su fácil desempeño para la toma de las decisiones.

1.2.4.3. Dimensiones del Balanced Scorecard

Los factores, objetivos e indicadores del Balanced Scorecard según lo explican Kaplan & Norton (1997) citados por Bisbe, y Barrubés (2012), están

interrelacionados encontrándose concatenados para concretar la misión y visión de una determinada organización en consonancia con cuatro perspectivas: Perspectiva del cliente, perspectiva financiera, perspectiva innovación y aprendizaje, perspectiva interna; las mismas que son descritas a continuación:

- a) Perspectiva del cliente: Hace alusión a lo que esperan los clientes de la organización, en tal sentido, dentro de esta perspectiva la organización se compromete en brindar servicios o productos de calidad, de modo tal que pueda satisfacer a los clientes y destacarse de las demás. Dentro de esta perspectiva pueden destacarse como indicadores claves los siguientes:
 - i. Objetivos planteados para otorgar mayores beneficios a los usuarios: Este indicador significa que los objetivos primordiales deben estar orientados a maximizar los beneficios de los usuarios de una determinada organización y con ello lograr el posicionamiento.
- b) Perspectiva financiera: Implica todo aquello que se realiza para incrementar la rentabilidad de los esfuerzos realizados por la directiva de la organización, de tal modo que se busca crear valor económico para propiciar el bien tanto para los miembros de la organización como para sus usuarios. Dentro de sus principales indicadores considerados en base al presente estudio, se encuentran los siguientes:
 - i. Incremento en los rendimientos de los recursos financieros: Ello significa que los se deberá realizar una adecuada designación de los recursos financieros a fin de lograr que éstos puedan destinarse en favor del cumplimiento de los objetivos.

- c) Perspectiva innovación y aprendizaje: Implica los cambios que se deben implementar dentro de las actividades que se vienen realizando, es decir, pensar en aquello que se necesita cambiar o mejorar a partir de la adecuada gestión de los recursos materiales, financieros y humanos para conseguir los objetivos perseguidos.
 - i. Mejoramiento de procesos para lograr los objetivos: Este indicador está referido a buscar que la directiva de las organizaciones deberá realizar un seguimiento oportuno a sus acciones realizadas para mejorarlas y replantearlas en busca de un mejor desempeño.
- d) Perspectiva interna: Está referida a definir qué acciones se pueden implementar al interior de la organización como parte administrativa, planear que se puede realizar para destacarse y lograr encaminar cada uno de los recursos disponibles hacia el alcance de los objetivos a corto y largo plazo. Sus principales indicadores serían los siguientes:
 - i. Implementar acciones estratégicas: Pensar que es lo que esperan los clientes y en base a un análisis profundo de las necesidades la organización pensar en proponer nuevas medidas alternativas que refuercen el alcance de metas.

1.2.5. Gestión institucional en las universidades

La gestión institucional por lo general suele considerar según Lemaitre, Maturana, Zenteno, y Alvarado (2012) los propósitos institucionales y la definición de la misión, la estructura institucional y la organización, la administración de los recursos humanos y el

sistema de gobierno, así como los materiales y recursos financieros. Además, por gestión institucional se define como un conjunto de mecanismos y políticas destinadas a poder organizar cada una de las acciones y recursos financieros, materiales y humanos de la organización, esto en función de los fines antes declarados y los propósitos (pp. 23-25). Es así, como la gestión institucional implica prácticas para poder organizar todos los aspectos de la institución.

Asimismo, la gestión institucional es un proceso organizativo del trabajo de los humanos para poder alcanzar las metas y objetivos. De acuerdo con lo dicho por Flores (2012) los principios de gestión están relacionados con la voluntad de poder modificar, la necesidad de poder decidir y la posibilidad de poder regular la ejecución de cada una de las opciones, esto en función del mismo medio ambiente. Además, es de gran importancia el considerar que la gestión es un concepto que ha nacido de los corporativos empresariales, por lo que, es considerado como un modo de mayor eficiencia de organización (p.270). Cabe distinguir que, el antecedente de éste, desde el punto de vista histórico, es la administración.

1.2.5.1. Dimensiones de la gestión institucional

Para tratar las dimensiones de la gestión institucional en el campo educativo, acorde con Álvarez, Puentes, Guzmán, & Vidal (2009) se deben abordar los elementos que caracterizan una gestión integral, mismos que están orientados a mejorar el entorno interno de la institución, el entorno próximo, y el contexto en el que se desempeña, estando dentro de las dimensiones que permiten una gestión óptima las siguientes: Gestión académica, gestión administrativa y financiera, gestión de la comunidad, y la gestión directiva (p. 39). Las mismas que se describen a continuación:

- a) La Gestión Académica: Está encaminada en la visión de lograr que los alumnos desarrollan y aprendan aquellas competencias que necesiten para su desempeño profesional, personal y social, empleando prácticas pedagógicas, gestión de clases y un seguimiento académico.
- i. Gestionar el aprendizaje: Son aquellos fines y principios que se establecen para poder atender los recursos docentes didácticos (su disponibilidad), las estrategias pedagógicas que se llevarán a cabo, las reglas para el personal docente y para el alumnado y por supuesto, el sistema de gestión, que se especializa en brindar respuesta a las situaciones y necesidades de la comunidad estudiantil.
 - ii. Gestionar competencias para el desempeño profesional: Se refiere a contemplar el trabajo como un escenario donde el desarrollo personal de los individuos juega un papel vital, ya que es lo que permite la construcción de los denominados proyectos de vida del profesorado. Esto significa crear un vínculo laboral, además de fomentar y potencializar capacidades, destrezas y habilidades que permitan generar empleo acorde al mundo actual.
- b) Gestión administrativa y financiera: Se trata del departamento al que le corresponde brindar el apoyo de la gestión académica, la de la planta física, los servicios, recursos e incluso el talento humano y el área contable y financiera.
- i. Administración de los recursos humanos y físicos: Es aquel proceso donde se administran las competencias, las actitudes y las habilidades de todos los empleados, con el fin de apoyarlos en su

desempeño profesional, a través de motivarlos para dirigirlos e influirlos para lograr su trabajo en equipo que permita obtener las metas de la institución, usando para ello diversas actividades y la retroalimentación de las mismas, lo que llevará a una comunidad educativa estable.

- ii. Administración de recursos financieros: Ello implica realizar una destinación de presupuesto pensada en el logro de sus objetivos, y así mismo buscar financiar actividades que contribuyan con sus metas, de modo tal que los costos asumidos tengan un impacto positivo sobre sobre la organización.
- c) Gestión de la comunidad: Tiene que ver con las relaciones que se dan dentro de la comunidad de la institución, es decir, la participación y convivencia de sus miembros, junto a la atención educativa que se brinda a los grupos de la población que presentan necesidades especiales.
- i. Relación de la institución con la comunidad: Se trata del desarrollo que se da en los procesos de una comunidad educativa para que esta pueda triunfar y que se divide en: la normativa educativa vigente, encargada de regular los procesos que se dan en la administración; las relaciones que se da entre el sector productivo y la institución, que servirá de ejes articuladores de la influencia social de la empresa en los sectores local y regional, y, por último, la evaluación permanente.
- d) Gestión directiva: Es el área que se concentra en la dirección estratégica, es decir, la cultura institucional, el gobierno y el clima social, cuidando

todas las relaciones del entorno. De tal forma, el director y su equipo directivo se encargan de organizar, evaluar y desarrollar todas las actividades de la institución, para poder alcanzar los objetivos propuestos y así coordinar acciones de evaluación.

- i. Organización directiva del desempeño institucional: Es ese proceso interactivo y continuo que se da dentro de las organizaciones para integrar todo en un ambiente, lo que implica un planteamiento del trabajo directo donde se dé prioridad al liderazgo y a la comunicación institucional, para así realizar y consolidar acciones conjuntas que coordinen todos los procesos y así se alcancen los objetivos a través de una visión con prospectiva de las exigencias del entorno. En pocas palabras, se fomentan, orientan y lideran las exigencias del entorno pedagógico, manteniendo una forma constante en el profesorado.
- ii. Evaluación permanente del desempeño institucional: Se trata de la labor directiva diaria que tiene que orientarse hacia la recolección, análisis, sistematización y valoración de toda la información del desarrollo de las acciones y resultados de la institución, para realizar comparaciones, identificar fortalezas y debilidades del funcionamiento y de la gestión institucional, y así sugerir correctivos y planes en pro del mejoramiento. Por tanto, es un proceso de evaluación plena y constante que permite el cumplimiento y alcance de los propósitos organizacionales.

1.2.6. Gestión universitaria

La gestión es un elemento de gran importancia para la calidad de desempeño y la organización de cualquier entidad, en la que según lo expresado por Barreda (2011) se sitúan los dispositivos como el liderazgo, el clima organizacional y los conductos gubernamentales; con estos la misma puede ser considerado como un proceso adecuado, necesario y relevante para hacer la movilidad en toda la institución. Además, la gestión educativa se entiende como un proceso orientado y organizado hacia la optimización de cada uno de los proyectos y procesos internos de las organizaciones, esto con el fin de poder perfeccionar cada uno de los procedimientos directivos, pedagógicos, comunitarios y administrativos que en la misma se movilizan. Cabe distinguir que, la entidad es autónoma al definir los criterios de gestión que sean más adecuados y que estén más encaminados a responder a cada una de las necesidades educativas que pertenecen a la comunidad, más las exigencias legales de la corte tanto nacional, como internacional (pp.145-146). Lo que quiere decir que, la gestión es considerada como un proceso que fomenta el orden dentro de la organización educativa.

De acuerdo con García, Castro, y Palomares (2011), la gestión en las universidades requiere de la participación conjunta de los miembros de la institución, los cuales tienen como misión determinar los recursos necesarios que se encuentran disponibles y que la universidad necesita para llevar a cabo el desempeño de sus funciones y logro de sus objetivos. Este es un proceso holístico y reiterativo para la formulación, control e implementación de la estrategia institucional (pp. 682-683).

Para Carrasco, Morales, y Sánchez (2011) garantiza la participación proactiva por parte de los miembros de las instituciones universitarias, de modo que, pueda ayudar en la eficiencia y eficacia de cada uno de los resultados durante el cumplimiento de la misión que poseen. Asimismo, prioriza objetivos para favorecer el desarrollo de una actitud y pensamiento estratégico en cada una de los individuos, para efectuar todos los cambios que sean

requeridos, esto en función de las exigencias tanto externas como internas. Al mismo tiempo que, requiere de herramientas (técnicas, modelos, metodologías, etc.) que puedan guiar la forma de alcanzar los objetivos (pp.55-56). Lo que quiere decir que, garantiza que habrá participación de la institución en el desarrollo de su propia misión haciendo uso de las herramientas necesarias para ello.

Además, la gestión educativa de las universidades es uno de los puntos de mayor importancia a la hora de desplegar la dirección y el liderazgo en la institución. Según Meléndez, Solís, Gómez (2010) es de suma importancia el reconocer tal función dentro de cada una de las prácticas educativas que se han ido llevando a cabo para poder generar procesos de activa participación en el mismo proceso de formación. No solo implica el liderar la planificación, ejecución, evaluación y verificación en las diversas instituciones educativas, sino que al mismo tiempo se busca que se generen los cambios en el grupo de trabajo, en el cual se promueve la participación, la toma de decisiones y la autonomía de todos los temas de interés y los objetivos que posee la comunidad educativa. Cabe resaltar que, la gestión no es un proceso del tipo individual, éste requiere de la articulación de los actores que puedan generar cambios y transformaciones, solo de esa manera se constituyen las organizaciones de calidad que promueven el alcance de competencias desde la perspectiva del hombre a formar y el uso de las estrategias metodológicas que puedan ser asertivas dentro del mismo contexto de aplicación (pp. 213-216). Por lo tanto, la gestión universitaria indica participación del personal, promoción de los objetivos, cambios en los equipos laborales y demás.

1.2.6.1. Importancia de la gestión educativa en la universidad

La gestión educativa en las áreas de la institución universitaria es la razón para poder llegar a la transformación y generar un buen impacto en la sociedad. Según Barreda (2011) de este modo la gestión en la institución se atiende por acopio de diversas fases (planeación, diseño, ejecución y evaluación), las cuales

serán la nueva vía o cultura de tipo organizacional que caracteriza a la misma institución. Además, la gestión educativa puede contribuir en este ámbito a la optimización de los procesos pedagógicos, académicos, administrativos, financieros e investigativos, de la misma forma que apertura nuevos espacios para la interacción con los otros contextos educativos, los cuales puedan enriquecer cada uno de los procesos internos, ya que, es como un proceso de gestión que promueve la formación de cada uno de los estudiantes y la comunidad educativa en general. A su vez, hay probabilidades de que se genere una formación integral y se pueda obtener el reconocimiento social; en la medida que, lo que ha sido gestionado en la misma institución universitaria pueda traspasar las fronteras internas y tome en consideración el contexto socio-cultural, materializándose en poder formar a más de un profesional, a los individuos de bien y gestores del cambio social, los cuales puedan lograr identificar y ofrecer las soluciones más coherentes ante los restos que emergen de la sociedad actual periódicamente (p.147). Es decir, la gestión educativa radica su importancia en optimizar los ámbitos de institución, al igual que fomenta la formación integral.

1.2.7. La universidad

El termino universidad tiene su origen en el latín *universitas*, el cual hace referencia a reunido en un todo o totalidad, según Bustos (2008) originalmente es una palabra que usaba para designar a la totalidad de un grupo de sujetos que desarrollaban una misma profesión o actividad, ejemplo de ello, la universidad de guerreros o la universidad de alfareros. Actualmente, es concebida como una institución académica para la enseñanza a nivel superior e investigación, la cual otorga títulos académicos en diversas disciplinas (pp.162-163). Es así,

como la universidad es una entidad que imparte conocimientos de educación superior y forma a los posibles profesionales.

Por otro lado, el término universidad es un concepto que combina a la verdad y el universo en uno, es así que, según lo expresado por Moncada (2008) la universidad engloba coherencia, unidad y adecuación del saber y el conocimiento de la humanidad, esto siempre tras los pasos de las nuevas interrogantes variacionales de hombre y de su situación cultural que, de forma constante se renueva (pp. 132-148). Es así, como la universidad históricamente es donde se genera y acumula todo el conocimiento científico, lo que es en esencia la progenitora del saber humano.

Mientras que, para Cedeño y Machado (2012) la universidad es una institución cuya misión implica el quehacer y los resultados que tienen que estar al servicio del desarrollo integral o armónico de la misma sociedad y el hombre, por lo tanto, debe responder en un primer término, a la comunidad nacional que le sustenta y rodea. Implicando, así la valoración de su quehacer como una organización educativa superior, esto dado su relevancia a nivel social, educativo y económico, de modo que pueda conocer en qué medida los compromisos mayores se están cumpliendo para con la sociedad como si fuera un todo (pp.375-376). Por lo que, la universidad debe dar respuesta de lo que realiza a la comunidad nacional que hace posible su sustento.

1.2.8. La universidad en el Perú

En Perú, la Ley Universitaria N° 23733, según Marrou (2006), explica que las funciones que posee la universidad es la de formación profesional, la creación a nivel intelectual y artística, la difusión cultural, y la investigación tecnológica y científica. Todo esto se resume en la enseñanza, investigación y extensión, un trípode que sostiene a cualquier universidad

que divulgue ser de ese modo (p.241). De modo, que las universidades fueron creadas para poder profundizar en el conocimiento con respecto a la realidad.

1.2.8.1. Historia del desarrollo de las universidades en el Perú

Sin duda al hablar de las universidades en Perú se hace alusión en primer lugar a la gestora de la educación superior en el país, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, es así que, acorde con el planteamiento de Benavides (2008), en el caso de la universidad pública en Perú, se inicia en 1551, cuando se fundó la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; hacia el año 1692 se fundó la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, luego en 1824 la Universidad Nacional de Trujillo y para el año 1827 se creó la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. En años posteriores no fueron creadas nuevas universidades, siendo recién en el año 1917 que se funda la Universidad Nacional de Ingeniería, así mismo, ese año se inicia la universidad de carácter privado en Perú con la creación de la Universidad Católica del Perú, primera universidad privada del país. Hacia el año 1959 existían ya un total de diez universidades, nueve pertenecientes al sector público y una privada. Hacia el año 1960 se fundaron doce universidades públicas y nueve privadas, es así que, en la década de 1969 existía un total de 30 universidades, 20 del sector público y 10 del sector privado, creándose hacia 1979 cinco universidades públicas más. Las universidades privadas fueron creadas a partir de la creciente demanda por la educación superior, teniendo mayor auge hacia la década de 1980. Hacia el año 2006 existían ya un total de 93 universidades, 36 universidades de carácter público y 57 privadas. Mientras que, para el 2012 se han fundado 140 universidades, de las cuales 51 son públicas y 89 privadas (pp.114-116). Por tanto, esto

se lleva a cabo para mejorar cada una de las condiciones a nivel de infraestructura, mejoría de investigación y de docentes.

1.2.8.2. Perspectiva de la universidad en Perú

De acuerdo con Yamada, Castro, y Rivera (2012) en los últimos años, las instituciones universitarias en Perú han demostrado, que existe un acercamiento de importancia, siendo al mismo tiempo creciente, esto con respecto a la práctica de poder proteger cada una de las invenciones e investigaciones desarrolladas por los estudiantes, investigadores y docentes. La mayor interacción realizada entre el gobierno nacional y las entidades en materia educativa con las universidades ha logrado evidenciar la existencia de debilidades significativas en las instituciones universitarias, las mismas que, al no abordarse a través de acciones específicas pueden poner en peligro cada uno de los avances registrados hasta la actualidad, al igual que las aspiraciones por poder elevar la calidad educativa. Tales debilidades se encuentran vinculadas a la falta de políticas universitarias para innovar el conocimiento en concordancia con la evolución de la sociedad y sus necesidades (pp.4-5). En pocas palabras, las instituciones universitarias han contado con debilidades que pueden poner en riesgo los avances antes realizados.

Asimismo, según señalaba Benavides y Etese (2012), en el caso del Perú, en los últimos años las perspectivas apuntan a cerrar las brechas de desigualdad en el acceso a la educación superior, y lograr una mayor adhesión de la educación al contexto social, englobando dentro de ello la interconexión de la universidad con las empresas, llevando el conocimiento a los jóvenes de modo tal que se convierta en una herramienta para superar la pobreza y la exclusión, poniendo el

conocimiento al servicio de la comunidad, y lograr que los saberes universitarios permitan la innovación del contexto social y económico del país (pp. 4-5).

1.3 Definiciones Conceptuales

Análisis FODA: Es una herramienta en la cual se realizan evaluaciones diagnósticas de los factores débiles y fuertes, así como de las amenazas y las oportunidades que se tienen en una organización. Por tanto, su uso es sencillo y la perspectiva que permite obtener es general y valiosa para la formación de estrategias en una organización (Ballesteros, y otros, 2010, pág. 10).

Diseño curricular: Consiste en el plan que se traza con la finalidad de reflejar el enfoque educativo que se desea plasmar en el alumnado. Por tanto, es un proceso formativo donde se proyecta la organización, la ejecución, el control y la planificación que permite el desarrollo de los procesos de enseñanza del ciudadano modelo (Aranda & Salgado, 2005, pág. 34).

Estrategia: Consiste en establecer una serie de metas y objetivos a mediano y largo plazo que se asignan a actividades, acciones y recursos que permiten su consecución. Es decir, son las tácticas y maniobras que se emplean para alcanzar un objetivo específico y que pueden cambiar o ajustarse según las circunstancias. A éstas se les debe asignar recursos, ya sean financieros, humanos, entre otros (Carrón, 2007, págs. 28-29).

Finanzas: Son el compendio de actividades que, empleando la toma de decisiones, se usan para controlar y administrar el dinero o cualquier otro recurso de valor. De tal forma, que dichas acciones, acuerdos y actividades que manejan los recursos de valor serán denominados como operaciones financieras (Bodie & Merton, 2004, pág. 2).

Gestión: Comprenden ese conjunto de técnicas, prácticas, métodos y principios que tienen sus inicios en la teoría científica y que sirven para poner en marcha procesos básicos para el funcionamiento de cualquier empresa, como: planificación, dirección, control y dirección de los recursos que se disponen, ya sean humanos, tecnológicos, materiales, financieros y de conocimiento (Prieto, 2003, pág. 8).

Misión: La misión de una empresa u organización es la máxima representación de la “razón de ser” del mismo. Es decir, se convierte en una declaración sobre cuáles son los objetivos de la empresa y esto permite el formular metas, políticas y estrategias para motivar a los empleados, a la vez que se asignan recursos que permitan llevar todo a cabo (Publicaciones Vértice S.L., 2007, pág. 40).

Objetivos estratégicos: Se entienden por objetivos estratégicos a aquellos que se trazan en mediano y largo plazo y que sólo buscan el logro de la misión que tiene una institución, empresa u organización. Además, deben ser siempre cuantificables, ya que deben ser realizables en calidad y cantidad, escritos en forma jerárquica, estimulantes, coherentes, comprensibles y probables (Olivera & Hernández, 2011, pág. 30).

Plan de acción: Al referir sobre el concepto de planes de acción, se entiende que éstos son las acciones y tareas que se deben realizar, identificando a las personas que las dirigirán por un plazo de tiempo que será determinado, durante el cual emplearán ciertos recursos con la única finalidad de alcanzar el objetivo o meta de la organización (Comisión Económica para América Latina y el Caribe , 2012, pág. 5).

Procesos estratégicos: Son las secuencias y el compendio de actividades que se planifican para poder alcanzar la visión que ha trazado la organización, lo que le permitirá obtener proyección a futuro. Y para lograrlo, necesitará de la realización

de un análisis minucioso de la competencia y del entorno (Ferrando & Granero, 2005, pág. 6).

Procesos pedagógicos: Son las acciones y actividades que realiza un docente con la única intención de alcanzar el aprendizaje significativo en los estudiantes. Esto implica que también son prácticas docentes subjetivas, que involucran los saberes y cuya finalidad máxima es la construcción de conocimientos y valores en los estudiantes (Ben, 2006, pág. 86).

Recursos financieros: Se entienden por estos, en lo que comprende al ámbito docente, a los bienes, activos o conjunto de elementos que se hayan disponibles en una institución y cuyo destino es el de sufragar los gastos que se hallen asociados a los procesos de aprendizaje, por ejemplo: dotación de útiles escolares, infraestructuras donde dar clases, salarios, entre otros (Fernández, 2005, págs. 101-102).

Toma de decisiones: Es el proceso en el cual se identifican y definen los problemas, luego se pasa a la recopilación de datos acerca de él y finalmente se emiten alternativas que permiten un análisis detenido de las opciones y finalmente la selección de un curso o estrategia de acción que permita la resolución del conflicto en el menor tiempo posible (Amaya, 2010, pág. 13).

Visión: Consiste en la representación de las características básicas de una organización, es decir, es la forma en que se describe la posición que tendrá la misma en un momento determinado y, por tanto, es la responsable de dictar los criterios que han de seguirse para poder alcanzar las metas u objetivos a fin. Por tanto, se entiende que es la forma en que se percibe una organización a futuro (Matilla, 2011, pág. 75).

1.4 Operacionalización de Variables

| Variables | Definición de la Variable | Dimensión | Indicadores | Instrumento |
|---|---|--------------------------------------|---|--|
| Plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) | Amo (2011) definía el Balanced Scorecard como una de las herramientas más conocidas y de importancia para la implementación de las estrategias, con la cual se apunta a lograr los objetivos estratégicos para lograr el cumplimiento de la visión y la misión de la empresa, al igual como en la medición del grado de consecución de las mismas. De modo tal que, un planeamiento estratégico en base al Balanced Scorecard se podría considerar como una herramienta de administración de los recursos de la organización para orientarlos a la consecución de objetivos. | Perspectiva del cliente | Objetivos planteados para otorgar mayores beneficios a los usuarios | Ésta es una variable fija que no será medida |
| | | Perspectiva financiera | Incremento en los rendimientos de los recursos financieros | |
| | | Perspectiva interna | Implementar acciones estratégicas | |
| | | Perspectiva innovación y aprendizaje | Mejoramiento de procesos para lograr los objetivos | |
| Gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la UNPRG | La gestión institucional por lo general suele considerarse según Lemaitre, Maturana, Zenteno, y Alvarado (2012) los propósitos institucionales y la definición de la misión, la estructura institucional y la organización, la administración de los recursos humanos y el sistema de gobierno, así como los materiales y recursos financieros. Además, por gestión institucional se define como un conjunto de mecanismos y políticas destinadas a poder organizar cada una de las acciones y recursos financieros, materiales y humanos de la organización, esto en función de los fines antes declarados y los propósitos. | Gestión académica | - Gestionar el aprendizaje - Gestionar competencias para el desempeño profesional | Ficha de observación |
| | | Gestión administrativa y financiera | - Administración de los recursos humanos y físicos - Administración de recursos financieros | |
| | | Gestión de la comunidad | - Relación de la institución con la comunidad | |
| | | Gestión directiva | - Organización directiva del desempeño institucional - Evaluación permanente del desempeño institucional | |

1.5 Hipótesis

Hipótesis general

Sí se diseña y propone un Plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) se contribuye a mejorar la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012.

Hipótesis específicas

Las investigaciones de nivel descriptivo no registran hipótesis específicas, siendo éste el caso de la presente investigación.

A modo de conclusión del Capítulo I, se puede señalar que las teorías abordadas en este capítulo se corresponden principalmente con la planificación estratégica, nociones referidas al plan estratégico, el Balanced Scorecard, complementando dichas teorías con las nociones de gestión universitaria, así como aportes teóricos para definir a la universidad como organización y el desarrollo de la universidad en el Perú.

Capítulo II. Métodos y Materiales

En este capítulo, se presenta el esquema metodológico de la investigación, se realiza la descripción del tipo, método, diseño de contrastación de hipótesis, de modo tal que se caracteriza la manera de cómo se llevará a cabo la investigación y se alcanzarán los objetivos de la investigación. De igual manera, se describe la población y muestra de investigación, además de la descripción de las técnicas e instrumentos que se han utilizado para recolectar los datos pertinentes para desarrollar la investigación, además de mostrar la manera en que se ha realizado el procesamiento y el análisis de los datos recogidos para dar solución a cada uno de los objetivos planteados.

2.1 Tipo de Investigación

La investigación presentada a continuación fue del tipo aplicada, debido a que su finalidad es la aplicación de los resultados y avances que arroje la investigación básica para aumentar el bienestar de la sociedad. Esto significa que se aplican aquellos conocimientos resultantes de la investigación (Muñoz, 2011, pág. 26). Acorde con lo descrito se planteó que esta investigación se corresponde con el tipo aplicada en la medida que a partir de diversas fuentes teóricas de carácter científico se analizó la problemática presentada en la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, buscando plantear un diseño de un modelo de plan estratégico basado en el balanced scorecard.

Además de ello, el nivel del estudio será descriptivo, puesto que éste no tiene otro propósito que el identificar aquellos fenómenos que sean relevantes, además de sus variables. Lo que significa una observación sistemática de distintos fenómenos, variables y el cómo ocurre su relación en el entorno real, sin intervenir (Pimienta, De

la Orden, & Duarte, 2012, pág. 68). En ese sentido, el estudio realizado se correspondió con uno de nivel descriptivo en la medida que fue efectuado realizando la caracterización de aquello que implica la construcción de un plan estratégico y el balanced scorecard, describiendo las características principales para la construcción de un plan estratégico a partir del modelo balanced scorecard

Ahora bien, su diseño será no experimental, debido que éste implica la nula manipulación deliberada de las variables. Es decir, el investigador no va ni a sustituir las variables independientes de forma intencional ni a intervenir. Sólo va a observar y registrar los hechos en su contexto y tiempo real para estudiarlos (Palella & Martins, 2012, pág. 87).

También tendrá un diseño trasversal, debido a que en ellas sólo se obtiene la información del objeto de estudio, es decir, de la población o muestra en un momento de tiempo determinado. Lo que significa que la investigación puede ser descriptiva o explicativa (Bernal, 2010, pág. 118). Para complementar el estudio se realizará un diseño de tipo descriptivo propositivo, el cual se trata de una investigación descriptiva que se fundamenta en los resultados y que va a permitir el establecimiento de una propuesta para dar solución a la problemática encontrada

2.2 Método de Investigación

El método de esta investigación es el hipotético deductivo, debido a que inicia con las hipótesis, pues son éstas la base para las deducciones que llevarán a la resolución del problema. Es decir, se toma una hipótesis que se infiere de leyes, principios o que está sugerida por datos empíricos y se le aplican las reglas de deducción para ver si es verdad o falsedad lo inferido en el estudio (Hernández, 2008, pág. 185).

2.3 Diseño de Contrastación

Para contrastar la hipótesis y dar cumplimiento a cada uno de los objetivos propuestos en la investigación se ha considerado realizar un análisis descriptivo de la variable, expresando la medición de una de las variables a través de gráficos y tablas, para luego ser analizados a y a través de la inferencia poder llegar a establecer resultados. Así mismo, para dar cumplimiento a la hipótesis general de la investigación se realizó la sistematización de la teoría de manera práctica y se hizo uso así mismo del análisis inferencial y deductivo.

2.4 Población, Muestra y Muestreo

La población, es entendida como el universo de estudio, es decir, las unidades de estudio que se van a observar para poder evaluar la problemática. Dichas unidades pueden estar comprendidas por conglomerados, fenómenos, hechos personas y objetos (López, 2004, pág. 69). La presente investigación la población estuvo constituida por el acervo documentario de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, referente a la planeación estratégica y administrativa.

Por otro lado, la muestra se refiere a esa parte representativa de la población que se obtiene en toda investigación y que se caracteriza por tener las mismas propiedades de ésta. Y que para poder ser totalmente objetiva se le deben aplicar las técnicas adecuadas de selección, que aseguren a su vez que cumpla con las características de la población para poder representarla (Argibay, 2009, pág. 14).

Siendo el muestreo el compendio de operaciones que se llevan a cabo para poder obtener la muestra de la población; existiendo dos tipos de muestreo: El muestreo probabilístico y no probabilístico. Siendo los muestreos no probabilísticos aquellos que determinan la muestra sin hacer uso de métodos matemáticos, sino que, para determinar el número de elementos de la muestra se hace uso del criterio del

investigador para determinar aquella muestra que resulta más significativa para el estudio (Vivanco, 2005, pág. 191). Así mismo, dentro de los tipos de muestreo está el muestreo Opinático, intencional o de conveniencia: Consiste en un tipo de muestreo donde la muestra es seleccionada cuando lo que se está buscando es que la misma, sea representativa de la población extraída. En pocas palabras, la representatividad de la misma se da con bases en intenciones u opiniones del investigador y resulta subjetiva

Es así que, en la presente investigación a través del muestreo opinático se determinó que la muestra abarcaría el total de la población, es decir, el total del acervo documentario de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, referente a la planeación estratégica y administrativa.

2.5 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales de Recolección de Datos

La técnica utilizada fue la observación, la cual es el proceso a través del cual se emplean los sentidos para analizar las manifestaciones de los indicadores de una o más variables y así registrarlos. Por tanto, es sistemático, confiable y válido para obtener datos de comportamientos y situaciones observables (Callejo, 2002, pág. 29). Dentro de la observación se utilizó el tipo de observación documental, la misma que, hace alusión al proceso de lectura, registro y análisis de diversos documentos impresos (libros, periódicos, revistas) o no impresos (informes, acta de fundación, ponencias) que se emplean para poder llevar a cabo la resolución de una problemática (López, 2004, pág. 288). De esta forma se logró recolectar una cantidad superior de información y de datos de los documentos.

El instrumento de recolección de datos fue la ficha de observación, instrumento que se considera el instrumento que es capaz de medir variables directas o

indirectas que sean observables a través del sentido de la vista. Por tanto, es polinómica, es decir, todo aquello que se registra son juicios de valor, por lo que además se le relaciona con la lista de cotejo (Callejo, 2002, pág. 412).

2.6 Procesamiento y Análisis de Datos

El procedimiento realizado fue el siguiente, en primer lugar fue aplicado el instrumento , recogiéndose los datos que se ordenaron en lo posterior en una base de datos de Excel, creándose una tabla que contenía los aspectos fundamentales para analizar cada una de las dimensiones de la variable y luego el diagnóstico general de la gestión institucional ejercido en la Escuela de Ingeniería Civil de la UNPRG, luego se procedió a utilizar dicho análisis, para complementar la realización de una matriz FODA, que acompañada con la sistematización teórica hizo posible alcanzar el objetivo general y modelar la propuesta contenida dentro de los objetivos específicos.

A modo de resumen del Capítulo II, se puede señalar que la investigación realizada pertenece al tipo aplicada, nivel descriptivo, y diseño no experimental de corte transversal. Se realizó bajo el método hipotético deductivo, haciendo uso además de la estadística descriptiva y la inferencia.

Capítulo III. Resultados

A partir del análisis de la base teórica de las variables abordadas, y en especial un profundo análisis de la herramienta Balanced Scorecard, además de los datos recogidos a partir del instrumento, referente a la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012, se presentan los resultados que responden a los objetivos planteados en la investigación

Diagnosticar el estado de la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012.

Para alcanzar este objetivo se analizaron los datos recogidos a través de la ficha de observación, los cuales involucran información referente al desempeño actual de la gestión institucional ejercida en la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, de acuerdo a lo cual se presentan los siguientes resultados:

a) Dimensión gestión académica:

Tabla 1.

Diagnóstico del estado de la gestión académica de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012

| Ítems | Sí | No | Comentario |
|--|----|----|--|
| Se han contemplado estrategias pedagógicas innovadoras para un óptimo proceso de enseñanza-aprendizaje | X | | Existe un plan de adecuación referente a la implementación de modelos de enseñanza modernos basados en las TICs |
| Se promueve la competencia académica entre los estudiantes | | X | No se han contemplado fomentar la participación en concursos estudiantiles en actividades de carácter tecnológico y científico en las cuales puedan intercambiar conocimientos |

| | | |
|--|---|--|
| Se promueve el desarrollo de habilidades y competencias para el futuro desempeño en el campo profesional y la generación de autoempleo | X | Se han contemplado entre los planes de mejoramiento de la calidad educativa el apoyo y asesoramiento de proyectos estudiantiles innovadores dentro del campo de acción correspondiente a su carrera profesional |
| Existen convenios con empresas a fin de promover el desarrollo de prácticas de los estudiantes y fortalecer su aprendizaje teórico | X | No se ha gestionado conexión con la empresa privada para buscar que se brinde a los estudiantes la oportunidad de aplicar sus conocimientos en el desempeño de funciones en un área empresarial acorde a su formación profesional. |

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Elaboración: Propia.

Los datos referentes a la gestión académica ejercida en la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, indican que existen deficiencias en la ejecución de la misma, estando relacionadas principalmente con la ausencia de convenios con el sector empresarial a fin de promover el desarrollo de prácticas de los estudiantes y fortalecer su aprendizaje teórico, así mismo, se presenta la falta de promoción de la competencia académica entre los estudiantes, tal como concursos estudiantiles en actividades de carácter tecnológico y científico en las cuales puedan intercambiar conocimientos. Por otro lado, se evidenció que dentro de los puntos positivos que se desempeñan como parte de la gestión académica está la existencia de planificación de estrategias pedagógicas innovadoras para un óptimo proceso de enseñanza- aprendizaje, existiendo un plan de adecuación a fin de implementar modelos de enseñanza modernos ayudados por las TICs; además, como parte de la gestión de las competencias profesionales, considerando éstas como esenciales para un futuro exitoso en el campo laboral, se ha contemplado dentro de los planes de mejoramiento de la calidad educativa el apoyo y asesoramiento de proyectos estudiantiles innovadores dentro del campo de acción correspondiente a su carrera profesional, de ese modo se incentiva el desarrollo de sus contenidos teóricos y la combinación de los mismos con el área teórica que los acerca de manera real al desempeño de funciones asumidas de manera común en los entornos laborales

b) Dimensión gestión administrativa y financiera:

Tabla 2.

Diagnóstico del estado de la gestión administrativa y financiera de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012

| Ítem | Sí | No | Comentario |
|--|----|----|--|
| Se han determinado áreas estratégicas a través de las cuales se busque potenciar el desempeño integral de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura | | X | No se ha considerado la designación de áreas clave en la escuela, a las cuales canalizar recursos y coordinar de manera conjunta actividades que sean motores para impulsar mejoras en el desempeño de todas las áreas y actores de la escuela a fin de lograr los objetivos académicos e institucionales. |
| Existe un plan de acción para registrar el seguimiento y evaluación del logro de las metas del PEI. | | X | No se ejecuta una evaluación permanente para contrastar el adecuamiento del desempeño de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura, acorde con los objetivos del PEI de la Universidad |
| Se financia la adquisición de materiales innovadores para uso pedagógico | X | | Se dispone de equipamiento de alta tecnología en los laboratorios |
| Se han formulado proyectos dirigidos a financiar actividades y/o recursos para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. | | X | No obstante, la documentación existente manifiesta la predisposición de dirección y decanato para implementar mejoras, así como el planteamiento de mecanismos para la obtención de los recursos necesarios, pese a no ser reflejada en la ejecución acciones tácticas o la programación de las mismas |

Fuente: Instrumento de recolección de datos.
Elaboración: Propia.

Referente a la gestión administrativa y financiera, a través de los principales indicadores considerados para su valoración de desempeño, se pudo conocer que no se ha considerado la designación de áreas clave en la escuela, a las cuales canalizar recursos y coordinar de manera conjunta actividades que sean motores para impulsar un mejor desempeño de todas las áreas y actores de la escuela a fin de lograr los objetivos académicos e institucionales; por otro lado, no se ejecuta una evaluación permanente para contrastar el adecuamiento del desempeño de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura, acorde con los objetivos del PEI de la Universidad, en ese

sentido no se realiza un adecuado seguimiento que permita redireccionar o complementar las acciones a fin de alcanzar los fines esperados; así mismo, son inexistentes los proyectos dirigidos a financiar actividades y/o recursos para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, cabe resaltar que pese a dicha situación, se pudo apreciar una latente predisposición de parte de la dirección y el decanato para implementar mejoras, así como el planteamiento de mecanismos para la obtención de los recursos necesarios, pese a que no se refleja en la ejecución acciones tácticas o la programación de las mismas. Como punto destacable de la gestión administrativa y financiera está el financiamiento de la adquisición de materiales innovadores para uso pedagógico, es por ello que en la actualidad se encuentra disponible para la comunidad estudiantil equipamiento de alta tecnología en los laboratorios.

c) Dimensión gestión de la comunidad:

Tabla 3.

Diagnóstico del estado de la gestión de la comunidad de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012

| Ítems | Si | No | Comentario |
|---|----|----|--|
| Se promueven actividades de participación de los alumnos en la mejora de procesos o situaciones sociales. | | X | No existen programas orientados a la conexión de los estudiantes con proyectos sociales para actuar como actores contribuyentes de conocimientos en beneficio de la sociedad, asociados al campo de acción de los profesionales de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura. |
| Existe la articulación de la enseñanza con los requerimientos sociales. | X | | Dentro de su planeación estratégica ha propuesto la adecuación de los contenidos académicos con los requerimientos sociales actuales en cuanto a calidad educativa y exigencias del entorno laboral. |

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Elaboración: Propia.

En cuanto a la gestión de la comunidad, se evidenció la inexistencia de programas orientados a la conexión de los estudiantes con proyectos sociales para actuar como actores contribuyentes de conocimientos en beneficio de la sociedad; no obstante, y como un paso

para gestionar el desarrollo de la interconexión con la comunidad, dentro de su planeación estratégica ha propuesto la adecuación de los contenidos académicos con los requerimientos sociales actuales en cuanto a calidad educativa y exigencias del entorno laboral, con lo cual se busca la articulación de la enseñanza con los requerimientos sociales.

Tabla 4.

Diagnóstico del estado de la gestión directiva de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012

| Ítems | Si | No | Comentario |
|---|----|----|---|
| Dentro del planeamiento estratégico se contempla la actuación articulada de actores para el logro de los objetivos. | X | | Ello podría observarse en cuanto existe dentro de su planeamiento indicadores de desempeño para las funciones de cada uno de los actores de la escuela para lograr un buen desempeño que logre sinergias. |
| Se gestiona el fortalecimiento permanente de las capacidades docentes | | X | No se cuenta con un programa de seguimiento al desarrollo curricular y desempeño docente. |
| Se recoge y sistematiza información para analizar y valorar el desempeño de cada una de las áreas funcionales | | X | No se registra evaluación de desempeño de las distintas áreas funcionales. |
| Existe un área de mantenimiento de los equipos disponibles en la escuela | | X | Falta de departamento de mantenimiento para los equipos, el mantenimiento es subcontratado. |

Fuente: Instrumento de recolección de datos.
Elaboración: Propia.

d) Dimensión gestión directiva:

Referente a la gestión directiva, los datos indican que, un factor positivo para lograr la excelencia en el desempeño de la escuela ha sido el integrar dentro del planeamiento estratégico el impulso de la actuación articulada de actores para el logro de los objetivos, ello mediante la determinación de indicadores de desempeño para las funciones de cada uno de los actores de la escuela para lograr un buen desempeño que logre sinergias. En cuanto a los aspectos negativos de esta área de la gestión, se pudo conocer que en la escuela no se cuenta con un programa de seguimiento al desarrollo curricular y desempeño docente, no se registra evaluación de desempeño de las distintas áreas funcionales, además se carece de un departamento de mantenimiento para los equipos, el mantenimiento es subcontratado.

Luego de haber realizado el análisis de cada una de las dimensiones que comprende la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se emplearán dichos resultado, y haciendo uso de la estadística descriptiva, se diagnosticará el estado de la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012:

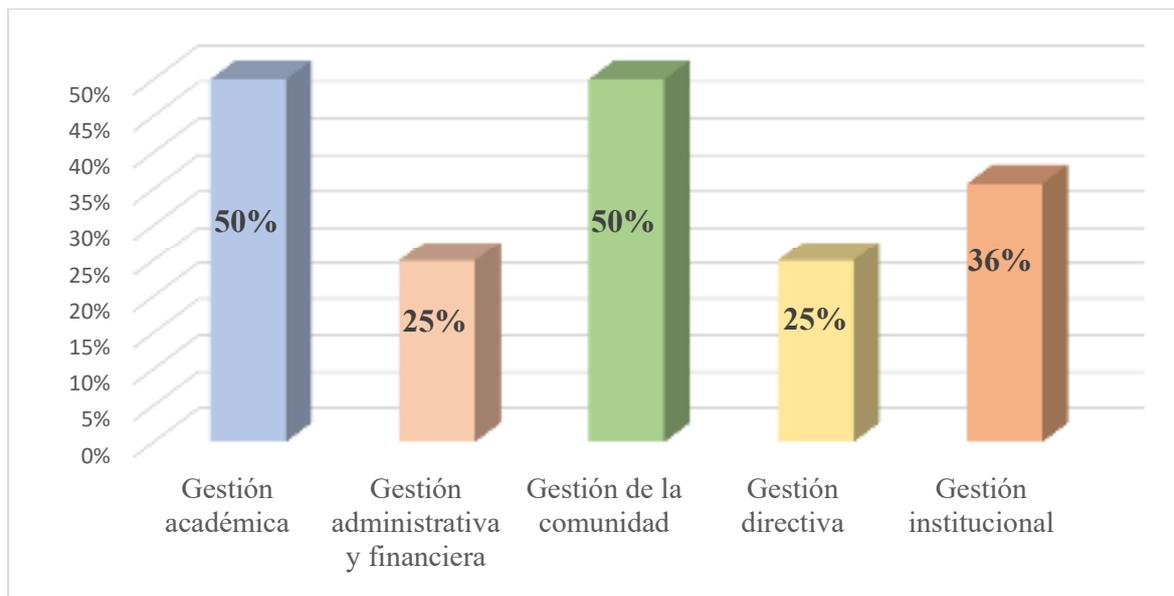


Figura 1. Estado de la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012.

Tal como se pudo evidenciar de manera descriptiva anteriormente, la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012, presenta deficiencias en su desempeño, en la medida que no se están ejecutando algunos de los indicadores claves en la gestión, ello en términos porcentuales de desempeño se ha representado en el gráfico 1, en el cual se muestra que de un máximo de 100% la gestión académica se está ejecutando satisfactoriamente en un 50%, la gestión administrativa y financiera en un 25%, la gestión de la comunidad en un 50% y la gestión directiva en un 25%, todas ellas en conjunto determinan la eficiencia en la gestión institucional, es así que al presentarse deficiencias en sus componentes, en términos generales éstas deficiencias repercutieron en el desempeño de la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la facultad de ingeniería civil, sistemas y arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012, encontrándose que de un máximo de 100% se está ejecutando satisfactoriamente en un 36%.

Diseñar un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012.

Para lograr este objetivo se procedió a sistematizar la información referente al Balanced Scorecard, además de adaptar cada uno de sus componentes en un modelo de plan estratégico que recoja los elementos oportunos para conducir la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, así mismo, se ha considerado el análisis referente al diagnóstico del desempeño de la gestión institucional de la escuela en el periodo abordado, a continuación se detallan cada uno de los procedimientos seguidos:

Según Kaplan & Norton realizado en 1997, citado por Sánchez, Vélez y Araújo (2011), las perspectivas que se componen el Balanced Scorecard para el logro de la misión y visión de una determinada organización, son: La perspectiva del cliente, la perspectiva financiera, perspectiva interna y perspectiva innovación aprendizaje. Para el caso que se desarrolla en la presente investigación, tratándose de la aplicación en una entidad pública y considerando que es una institución que brinda un servicio al ciudadano sin fines de lucro, se pone de manifiesto que todas las perspectivas estarán orientadas a sus principales beneficiarios, los estudiantes, en base a ello, se diseñaran a continuación las perspectivas que serán tomadas como base para el modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

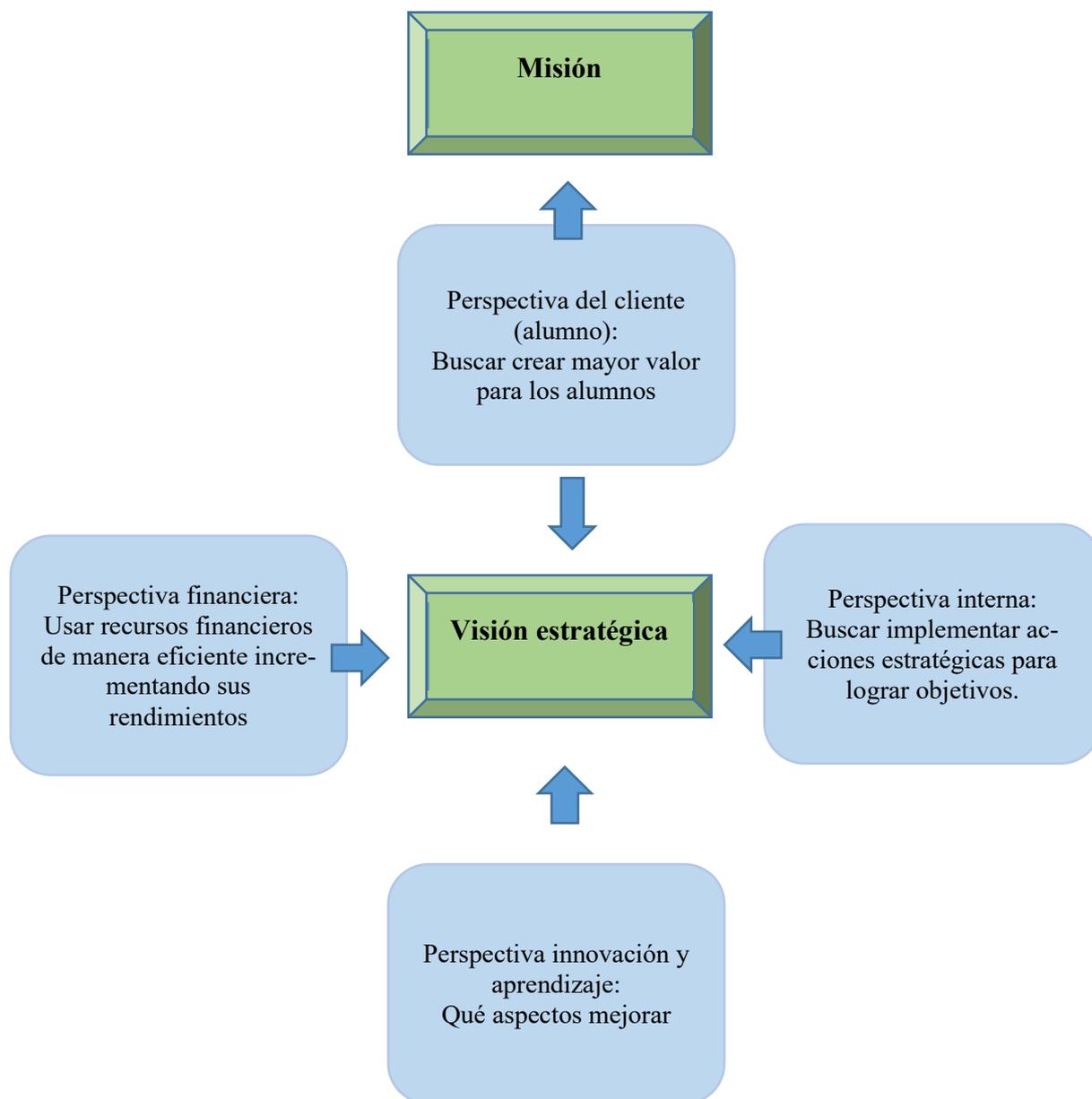


Figura 2. Esquema para el diseño del plan estratégico basado en el Balnced Scorecard. Elaboración propia basada en el trabajo de Sánchez, Vélez y Araújo (2011),

A continuación, se hace necesario crear la matriz FODA de Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, a partir de lo cual se conozca el panorama de la realidad en la cual se desenvuelven sus estudiantes, así mismo, dicho análisis será utilizado para concatenar

las perspectivas del Balanced Scorecard con las principales necesidades de la escuela en estudio:

| MATRIZ FODA | |
|--|--|
| Fortalezas | Oportunidades |
| <ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con equipamiento de alta tecnología - Existencia de docentes, que son profesionales con mucha experiencia en obras civiles y formación de ingenieros. - Ingresan estudiantes que se encuentran ubicados entre los mejores de la región - Excelente predisposición de dirección y decanato, a la implementación de todo aquello que sirva para mejorar | <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de demanda de ingenieros por boom de la construcción. - La expansión económica genera crecimiento de construcciones de todo tipo. - El gobierno destina un gran porcentaje del presupuesto a inversión en educación, ascendente al 60% de presupuesto público en el 2012, según Ministerio de Economía y Finanzas (2012). - Crecimiento del apoyo del gobierno y distintas organizaciones a los proyectos innovadores para promover la investigación. |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de algunos docentes con métodos de enseñanza tradicionales y reacios a la inclusión de métodos innovadores. - Estructura organizacional tradicional - Ausencia de departamento de mantenimiento para los equipos; el mantenimiento es subcontratado - Escasa vinculaciones empresariales, para desarrollo de convenios y contratos de producción, genera escaso aprovechamiento de equipamiento. - Los paros administrativos, los cuales paralizan las actividades de la institución. | <ul style="list-style-type: none"> - Competencia de entidades formativas con mayor mercadeo y manejo de imagen. - Existencia de universidades privadas que priorizan el beneficio económico de sus dueños que la rigurosidad en la formación profesional |

Figura 3. Matriz FODA de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Adaptada en base a observaciones y entrevistas informales con miembros de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

Como siguiente paso se procedió a determinar objetivos estratégicos e indicadores que se considerarían como puntos claves dentro de cada una de las perspectivas, tomando como referencia el análisis tanto del diagnóstico de la gestión institucional ejercida en la

Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, como la matriz FODA mostrada anteriormente. Así mismo, en lo posterior los objetivos estratégicos servirán como elementos claves para la elaboración del Balanced Scorecard.

Tabla 5.

Objetivos estratégicos e indicadores de las perspectivas del modelo Balanced Scorecard para la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

| Perspectiva | Objetivos estratégicos | Indicadores |
|--------------------------|---|---|
| Cliente (alumno) | <p>Incrementar la competencia académica entre los estudiantes.</p> <p>Establecer convenios con el sector empresarial para posibilitar el desempeño práctico de los estudiantes y fortalecer su aprendizaje teórico.</p> <p>Articular la enseñanza con los requerimientos sociales.</p> <p>Fortalecer la enseñanza basada en las TICs</p> | <p>Cantidad de alumnos participantes en concursos académicos</p> <p>Vacantes dirigidas a la escuela para prácticas pre y profesionales de sus alumnos y exalumnos.</p> <p>Actualización de la malla curricular</p> <p>Número de docentes que hacen uso de las TICs.</p> |
| Financiera | <p>Incrementar el financiamiento para actividades de investigación.</p> <p>Presupuestar recursos a proyectos de investigación referentes a innovación empresarial.</p> <p>Formular proyectos dirigidos a financiar actividades y/o recursos para mejorar la calidad de la enseñanza.</p> <p>Aumentar la partida presupuestaria para la implementación de TICs en las aulas y laboratorios</p> | <p>Valor disponible para financiar investigaciones</p> <p>Recursos monetarios disponibles para solventar proyectos en materia de innovación empresarial.</p> <p>Proyectos elaborados para financiar actividades y/o recursos académicos</p> <p>Nuevas adquisiciones de TICs en las aulas y laboratorios</p> |
| Innovación y aprendizaje | <p>Realizar concursos académicos para estudiantes.</p> <p>Complementar la enseñanza con charlas y talleres dirigidas por expertos vinculados del sector empresarial.</p> <p>Adecuar los contenidos curriculares a las exigencias actuales determinadas para el logro de la calidad educativa</p> <p>Incrementar el uso de las TICs en los procesos de enseñanza</p> | <p>Cantidad de concursos académicos llevados a cabo</p> <p>Número de charlas y/o talleres dirigidas por expertos vinculados del sector empresarial.</p> <p>Reuniones con agenda de adecuación de los contenidos curriculares a las exigencias actuales.</p> <p>Cantidad invertida en nuevas tecnologías</p> |
| Interna | <p>Impulsar la excelencia académica</p> <p>Posicionarse como una institución comprometida con la innovación empresarial.</p> <p>Fortalecer las capacidades docentes y dar seguimiento a su desempeño.</p> <p>Mantener docentes capacitados en el uso de las TICs como herramientas pedagógicas.</p> | <p>Evaluación a los estudiantes</p> <p>Proyectos desarrollados en materia de innovación empresarial</p> <p>Número de capacitaciones brindadas a los docentes</p> <p>Número de TICs usadas por los docentes</p> |

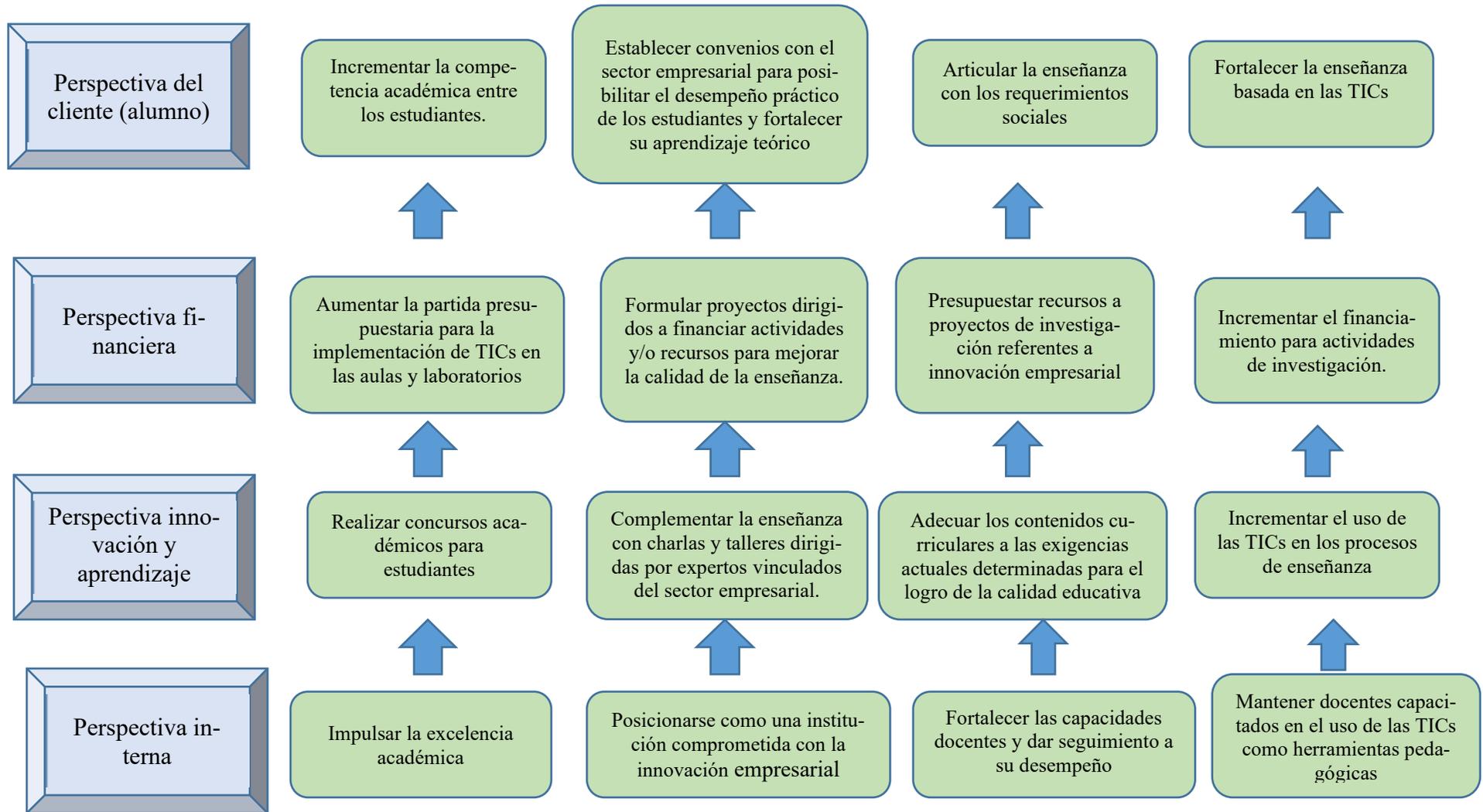


Figura 4. Modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012.

De manera general, de los resultados obtenidos en el Capítulo IV, se puede decir que, la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012, presenta deficiencias en su desempeño, ello a partir de detectar que las áreas claves de su ejecución tales como la gestión académica, administrativa y financiera, la gestión de la comunidad, y la gestión directiva presentan niveles bajos y medios de desempeño, es decir, no se han desarrollado de manera óptima, lo cual ha generado que en términos totales la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, en el periodo 2012, de un máximo de 100%, se está ejecutando satisfactoriamente solo en un 36%. A partir de ello, se ha realizado, el diseño de un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para ser aplicado en la gestión institucional de dicha escuela.

Capítulo IV. Discusión

A continuación, se presentarán las discusiones surgidas de la contrastación de los resultados obtenidos en la presente investigación con los resultados de otras investigaciones realizadas con un propósito de estudio cercano:

Referente al objetivo general se tuvo como resultado el diseño de un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para mejorar la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque estructurado sobre la base de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: Cliente, financiera, innovación y aprendizaje, e interna; considerando en su diseño al alumno como el principal beneficiado, dada la naturaleza y función de la universidad en la formación profesional; es por ello que la perspectiva cliente estuvo más orientada a una perspectiva alumno, y así mismo las otras perspectivas. En relación con este resultado, se encuentra en consonancia con la investigación de Cifuentes y Muñoz (2010), en donde se destaca que el Balanced Scorecard permite obtener un diseño dinámico para la gestión, que se orienta directamente en el cliente para así alcanzar el éxito y la eficacia de ellos procesos, diseñando una forma eficiente de orientar la gestión institucional a partir de objetivos estratégicos claves en cada una de las perspectivas. Así mismo, va en consonancia con lo hallado por Pimienta (2010), quien plantea que la aplicación del BSC hará que su conjunto de indicadores les muestre a los administradores ver a su empresa, institución o empresa desde diferentes ángulos, lo que permite realizar estrategias y lineamientos más eficientes que permitan obtener las metas propuestas.

En cuanto al diagnóstico del estado de la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad

Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012, se pudo inferir que, dicha gestión presenta deficiencias en su desempeño, encontrándose que de un máximo de 100% se está ejecutando satisfactoriamente en un 36%. Indicando que en términos generales la Escuela de Ingeniería Civil no se encuentra ejecutando su gestión institucional con alto grado de eficiencias, presentando problemas en la gestión de áreas claves para conseguir el logro de objetivos estratégicos y alcanzar lo planteado por la misión y visión de la escuela, teniendo deficiencias en la gestión de sus recursos humanos, materiales y financieros que frenan el desempeño de determinados actores y factores de la institución. Un resultado similar se obtuvo en la investigación realizada por Barreda y Ticsa (2010), quien en su investigación realizada a una casa de estudios encontró que la gestión de la institución fue deficiente, ya que no se atendió de manera adecuada los indicadores estratégicos para alinear sus procesos de enseñanza con los paradigmas de la educación actual. Por otro lado, estos resultados son cercanos al de Cifuentes y Muñoz (2010), quien encontró que la gestión de la institución no fue óptima, ya que, no consideró factores claves necesarios para la adecuación de los procesos educativos al entorno actual, haciéndose necesaria una articulación de los actores institucionales, a fin de abordar cada uno de los requerimientos y alinear sus recursos y acciones en función de ellos.

Por último, se diseñó una propuesta de implementación del modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012, la cual cuenta con un total de 16 acciones estratégicas planteadas para poder alcanzar los objetivos estratégicos del modelo, además, de un cronograma de las actividades estratégicas, de modo tal que pueda planificarse su ejecución en un periodo determinado, determinando a su vez los recursos utilizados para su puesta en

marcha. Este resultado de la investigación puede ser asociado con lo desarrollado en la investigación realizada por Tang (2012) de la cual se derivó la creación de un diseño estratégico basado en el Balanced Scorecard, en el cual se establecieron objetivos estratégicos, y las acciones que se realizarían para lograr que éstos sean cumplidos a cabalidad, teniendo como centro de ellos el cumplimiento de las cuatro perspectivas del modelo y la orientación hacia el bienestar de los educandos y su competitividad.

Capítulo V. Propuesta

A partir de los objetivos estratégicos definidos en el Modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012, se han planteado un conjunto de acciones estratégicas, las mismas que se encuentran en relación con la matriz FODA, las cuales serán abordadas en una propuesta diseñada para propiciar el logro de los objetivos estratégicos determinados en cada una de las perspectivas del modelo.

a) Actividades estratégicas de la perspectiva del cliente (alumno)

- i. Destinar fondos para otorgar becas de cursos complementarios a estudiantes de acuerdo a su desempeño.
- ii. Realizar entrevistas con los representantes de las empresas más importantes de la Región en sectores asociados al campo de acción de la Escuela de Ingeniería Civil.
- iii. Programar conferencias referentes a temas de oportunidades laborales en el contexto actual
- iv. Poner a disposición de los estudiantes bibliotecas virtuales.
- v. Poner a disposición de alumnos asesoría docente en temas de investigación.
- vi. Fomentar la participación de los estudiantes en talleres de proyección social.

b) Actividades estratégicas de la perspectiva financiera

- i. Elaborar y presentar un proyecto de financiamiento para investigaciones.
- ii. Crear un presupuesto para financiar investigación en la línea de innovación empresarial.

- iii. Elaborar y presentar un proyecto de financiamiento para financiar actividades y/o recursos para la mejora de la calidad de enseñanza.
 - iv. Replantear la estructura de gastos destinados a implementación de TICs en la escuela.
 - v. Buscar financiamiento para la investigación docente y estudiantil por parte del gobierno central, regional, e incluso del sector empresarial, a través de proyectos creados y presentados que sustenten la necesidad e importancia del desarrollo de la investigación.
 - vi. Destinar una partida presupuestaria dentro de los planes de trabajo al área de proyección social
- c) Actividades estratégicas de la perspectiva innovación y aprendizaje
- i. Planificar y programar en el año cuatro concursos académicos en diferentes temáticas referentes a innovación.
 - ii. Programar talleres para los alumnos dirigidas por expertos vinculados del sector empresarial.
 - iii. Reuniones para analizar los contenidos curriculares.
 - iv. Creación de aulas virtuales
 - v. Planificar concursos académicos de docentes y estudiantes en temas de investigación.
 - vi. Programar actividades de proyección social que involucren a los estudiantes.
- d) Actividades estratégicas de la perspectiva interna
- i. Diseñar un plan de seguimiento y reforzamiento del aprendizaje de los alumnos
 - ii. Diseñar y difundir un programa para premiar proyectos orientados a la innovación empresarial.
 - iii. Diseñar un plan de capacitaciones en temas de tendencias actuales de la educación universitaria.

- iv. Crear un programa de capacitación docente referente a uso de las TICs en la educación.
- v. Desarrollar proyectos y/o contemplar dentro de los requerimientos de la universidad propuestas que sustenten la necesidad e importancia del desarrollo de la investigación, a fin de conseguir el apoyo de diversas instituciones públicas o privadas. Además, de los recursos institucionales destinar un monto como incentivo a la investigación docente.
- vi. Promover la participación estudiantil en programas de proyección social a través de incentivos en los diferentes servicios que se brindan en la casa de estudios.

Las actividades estratégicas mostradas forman parte de la propuesta planteada, esperando que a partir de ellas se concreten los objetivos estratégicos del diseño basado en el Balanced Scorecard. Así también, se muestra a continuación un cronograma en el que se propone la ejecución de cada una de las actividades:

Cronograma de actividades

| ACCIONES ESTRATÉGICAS | | RECURSOS | PERSONAL RESPONSABLE | SEMANAS DEL MES | | | |
|-----------------------|--|----------------------|---|-----------------|------|------|------|
| | | | | SEM1 | SEM2 | SEM3 | SEM4 |
| CLIENTE (ALUMNO) | Destinar fondos para otorgar becas de cursos complementarios a estudiantes de acuerdo su desempeño. | Humano y financieros | Área contable | | | | |
| | Realizar entrevistas con los representantes de las empresas más importantes de la región en sectores asociados al campo de acción de la Escuela de Ingeniería Civil. | Humano | Dirección académica | | | | |
| | Programar conferencias referentes a temas de oportunidades laborales en el contexto actual | Humano | Dirección académica | | | | |
| | Poner a disposición de los estudiantes bibliotecas virtuales. | Humano y material | Dirección académica | | | | |
| | Poner a disposición de alumnos asesoría docente en temas de investigación. | Humano | Dirección académica | | | | |
| | Fomentar la participación de los estudiantes en talleres de proyección social. | Humano y material | Dirección de proyección social universitaria | | | | |
| FINANCIERA | Elaborar y presentar un proyecto de financiamiento para investigaciones. | Humano | Área contable y Dirección académica | | | | |
| | Crear un presupuesto para financiar investigación en la línea de innovación empresarial. | Humano y financiero | Área contable y Dirección académica | | | | |
| | Elaborar y presentar un proyecto de financiamiento para financiar actividades y/o recursos para la mejora de la calidad de enseñanza. | Humano y financiero | Dirección académica y comité de investigación | | | | |
| | Replantear la estructura de gastos destinados a implementación de TICs en la escuela. | Humano y financiero | Área contable y Dirección académica | | | | |

| | | | | | | | |
|--------------------------|--|---------------------|---|--|--|--|--|
| | Buscar financiamiento para la investigación docente y estudiantil por parte del gobierno central, regional, e incluso del sector empresarial, a través de proyectos creados y presentados que sustenten la necesidad e importancia del desarrollo de la investigación. | Humano | Área contable y Dirección académica | | | | |
| | Destinar una partida presupuestaria dentro de los planes de trabajo al área de proyección social | Financiero | Área contable y Dirección académica | | | | |
| INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE | Planificar y programar en el año cuatro concursos académicos en diferentes temáticas referentes a innovación | Humano | Dirección académica y comité de investigación | | | | |
| | Programar talleres para los alumnos dirigidas por expertos vinculados del sector empresarial. | Humano | Dirección académica y comité de investigación | | | | |
| | Reuniones para analizar los contenidos curriculares. | Humano | Dirección académica y comité de investigación | | | | |
| | Creación de aulas virtuales | Materiales | Dirección académica | | | | |
| | Planificar concursos académicos de docentes y estudiantes en temas de investigación. | Humano | Dirección académica y comité de investigación | | | | |
| | Programar actividades de proyección social que involucren a los estudiantes | Humano y material | Dirección de proyección social universitaria | | | | |
| INTERNA | Diseñar un plan de seguimiento y reforzamiento del aprendizaje de los alumnos | Humano | Dirección académica | | | | |
| | Diseñar y difundir un programa para premiar proyectos orientados a la innovación empresarial. | Humano y financiero | Dirección académica y comité de investigación | | | | |
| | Diseñar un plan de capacitaciones en temas de tendencias actuales de la educación universitaria. | Humano | Dirección académica y comité de investigación | | | | |
| | Crear un programa de capacitación docente referente a uso de las TICs en la educación. | Humano | Dirección académica y comité de investigación | | | | |
| | Desarrollar proyectos y/o contemplar propuestas para conseguir el apoyo de diversas instituciones públicas o privadas. Además, de los recursos institucionales destinar un monto como incentivo a la investigación docente. | Humano y financiero | Área contable y Dirección académica | | | | |

| | | | | | | | |
|--|---|------------------------------------|---------------------|--|--|--|--|
| | Promover la participación estudiantil en programas de proyección social a través de incentivos en los diferentes servicios que se brindan en la casa de estudios. | Humanos, financieros, y materiales | Dirección académica | | | | |
|--|---|------------------------------------|---------------------|--|--|--|--|

De esta manera, en el cuadro anterior se presentan cada una de las estrategias derivadas a partir del diagnóstico para convertirlas en tareas, tal como se han materializado en el cuadro anterior, estableciendo un cronograma para su realización y los recursos y áreas de actuación a través de los cuales deben ser promovidas, y en ese sentido, constituirse en una propuesta válida para actuar y propiciar una óptima gestión institucional.

Conclusiones

A partir del análisis de los datos y los resultados obtenidos, así como la sistematización de los conocimientos plasmados en la presente investigación, se han logrado determinar las siguientes conclusiones:

En referencia al objetivo general de la investigación, se pudo determinar el diseño de un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, este diseño se estructuró sobre la base de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, considerando en su diseño al alumno como el principal beneficiado, dada la naturaleza y función de la universidad en la formación profesional, es por ello que la perspectiva cliente estuvo más orientada a una perspectiva alumno, y así mismo las otras perspectivas. Así mismo, el modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard quedó diseñado por un conjunto de objetivos estratégicos formulados en cada una de las perspectivas, los cuales se plantean como factores claves para ser aplicados en la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, y con ello el logro de la misión y visión de la escuela.

Por otro lado, en cuanto al diagnóstico del estado de la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012, se pudo inferir que, dicha gestión presenta deficiencias en su desempeño, encontrándose que de un máximo de 100% se está ejecutando satisfactoriamente en un 36%. Así mismo, las dimensiones de la gestión institucional tales como gestión académica, gestión administrativa y financiera, gestión de la

comunidad y gestión directiva, también presentan deficiencias en la ejecución de sus principales indicadores, es así que, de un máximo de 100%, dichas áreas de gestión se están ejecutando satisfactoriamente en un 50%, 25%, 50% y 25%, respectivamente. Es así que, el diagnóstico indicaría que en términos generales la Escuela de Ingeniería Civil no se encuentra ejecutando su gestión institucional con alto grado de eficiencias, presentando problemas en la gestión de áreas claves para conseguir el logro de objetivos estratégicos y alcanzar lo planteado por la misión y visión de la escuela, teniendo deficiencias en la gestión de sus recursos humanos, materiales y financieros que frenan el desempeño de determinados actores y factores de la institución.

Finalmente, se diseñó una propuesta de implementación del modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012, dicha propuesta cuenta con un total de 16 acciones estratégicas planteadas para poder alcanzar los objetivos estratégicos del modelo, además, se desarrolló un cronograma de las actividades estratégicas, de modo tal que pueda planificarse su ejecución en un periodo determinado, determinando a su vez los recursos utilizados para su puesta en marcha.

Recomendaciones

A partir de los resultados de la investigación en torno a los objetivos, se han planteado recomendaciones que apuntan tanto a la mejora de la situación problemática abordada en torno a la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Pedro Ruiz Gallo, y además ser un aporte válido para ser aplicado en situaciones del entorno social, dichas recomendaciones, se presentan a continuación:

Se recomienda la aplicación del Plan Estratégico basado en el Balanced ScoreCard , desarrollado en este trabajo, par mejorarla gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

La directiva de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo debería tener como agenda primordial la revisión de su gestión institucional a fin de detectar aquellos puntos deficientes que no están logrando alcanzar para propiciar el mejor desempeño institucional, y de esa manera replantear un plan estratégico que permita alcanzar con mayor eficiencia los objetivos institucionales y por ende mejores resultados en sus estudiantes. En este punto, el aporte del modelo diseñado en la presente investigación para direccionar la gestión institucional, será útil como una guía y herramienta que pueden adaptar al momento de desarrollar su plan estratégico.

Es oportuno que la directiva de la Escuela de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en conjunto con los representantes de cada sector componente de la escuela puedan concertar reuniones a través de las cuales se recojan todas las inquietudes e información necesaria de una de las partes, y a partir de ello se puedan concatenar las necesidades y deficiencias, destacando las fortalezas que se poseen para luego aunarlas con las oportunidades que ofrece el entorno, y de esa manera poder articular esfuerzos conjuntos, definiendo para ello los objetivos y las acciones estratégicas a adoptar, de modo tal que los mismos están basados en la situación real de la escuela y logren tener un impacto positivo

significativo que tengo como resultados la excelencia académica para sus alumnos. En este sentido, el diseño que se presenta en esta investigación resultará un elemento de gran utilidad para el análisis y acondicionamiento a las necesidades de la escuela.

La propuesta presentada puede ser integrada dentro de los planes estratégicos de la escuela de ingeniería civil, ya que contiene acciones estratégicas basadas en la realidad de la escuela, siendo recomendable que la administración pueda diseñar en base a su análisis un cronograma de actividades, quedando definidos los recursos y tiempos para ejecutar dichas acciones, en fin, que se tenga un control oportuno de desempeño y asegure un adecuado cumplimiento.

Referencias Bibliográficas

- Almuiñas, J., & Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 5(2), 72-97. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327515006.pdf>
- Alvarado, O. (2012). La Universidad Peruana hoy: Visión crítica desde la gestión. *Consensus*, 17(1), 31-48. Obtenido de <http://revistas.unife.edu.pe/index.php/consensus/article/download/934/847>
- Álvarez, G., Puentes, A., Guzmán, W., & Vidal, J. (2009). Gestión: Un aporte para el mejoramiento de las instituciones educativas. *Revista Entornos*, 1(22), 35-52. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3631817>
- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales*. Eco Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=ETpVI-KJxWEC&pg=PA15&dq=toma+de+decisiones&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwijyoO40OvpAhVEDrkGHayOD-sQ6AEIXjAH#v=onepage&q=toma%20de%20decisiones&f=false>
- Amo, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"* (Vol. XXIV). Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=balanced+scorecard&ots=TJf7c-daIR&sig=0c0BbKegPQa7pnEve3iCJ6hhla4#v=onepage&q=balanced%20scorecard&f=false>
- Aranda, J., & Salgado, E. (2005). El diseño curricular y la planeación estratégica. *Innovación Educativa*, 5(26), 25-35. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179421475003.pdf>

- Argibay, J. (2009). Muestra en investigación cuantitativa. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 13(1), 13-29. Obtenido de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/719>
- Ayestarán, R. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=VTvuFqgI8uoC&printsec=frontcover&dq=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwja7-e7tenpAhX8IbkGHUoXDg0Q6AEIUTAF#v=snippet&q=planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., . . . Bazan, L. (2010). Análisis FODA (Fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas). *Revista Uruguaya de Enfermería*, 5(2), 8-17. Obtenido de <http://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/download/85/83>
- Barreda, H. (2011). Gestión universitaria: Un enfoque holístico. *Revista Gestão Universitária na América*, 4(1), 140-149. Obtenido de <http://stat.ijie.incubadora.ufsc.br/index.php/gual/article/view/803/933>
- Barreda, H., & Ticsa, E. (2010). Método integrado para la gestión de Universidades basado en el Balanced Scorecard (BSC) y el modelo europeo de calidad (EFAM): Caso U.C.S.M. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 3(1), 1-11. doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2010v3n1p01>
- Ben, S. (2006). *Resiliencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=zDE91-OQroEC&pg=PA123&dq=procesos+estrat%C3%A9gicos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjisLuOxuvpAhXuGbkGHWe1B7k4ChDoAQgtMAE#v=onepage&q=%22procesos%20estrat%C3%A9gicos%22&f=false>

Benavides, M. (2008). *Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú.*

Contribuciones empíricas para el debate. Lima: GRADE. Obtenido de

<http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/GRADE/133/analisis->

[2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/GRADE/133/analisis-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Benavides, M., & Etese, M. (2012). *Movilidad educativa intergeneracional, educación*

superior y movilidad social en el Perú: evidencias recientes a partir de encuestas

de hogares. Instituto de Estudios Peruanos. Obtenido de

https://www.researchgate.net/profile/Manuel_Etesse/publication/303471324_Movilidad_educativa_intergeneracional_educacion_superior_y_movilidad_social_en_el_Peru_evidencias_recientes_a_partir_de_encuestas_de_hogares/links/5744692b08ae9ace841f9afa.pdf

[idad_educativa_intergeneracional_educacion_superior_y_movilidad_social_en_el_Peru_evidencias_recientes_a_partir_de_encuestas_de_hogares/links/5744692b08ae9ace841f9afa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Manuel_Etesse/publication/303471324_Movilidad_educativa_intergeneracional_educacion_superior_y_movilidad_social_en_el_Peru_evidencias_recientes_a_partir_de_encuestas_de_hogares/links/5744692b08ae9ace841f9afa.pdf)

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. administración, economía,*

humanidades y ciencias sociales. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.

Bisbe, J. (abril de 2010). La mayoría de edad del cuadro demando integral. *Harvard*

Deusto Business Review, 1(1), 48-61. Obtenido de

[https://books.google.com.pe/books?id=HY69AQAQBAJ&printsec=frontcover&dq=utilidad+del+cuadro+de+mando+integral&hl=es-](https://books.google.com.pe/books?id=HY69AQAQBAJ&printsec=frontcover&dq=utilidad+del+cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiIp7br3OnpAhXOEbkGHZIH08Q6AEIODAC#v=onepage&q=%22cuadro%20de%20mando%20integral%22&f=false)

[419&sa=X&ved=0ahUKEwiIp7br3OnpAhXOEbkGHZIH08Q6AEIODAC#v=onepage&q=%22cuadro%20de%20mando%20integral%22&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=HY69AQAQBAJ&printsec=frontcover&dq=utilidad+del+cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiIp7br3OnpAhXOEbkGHZIH08Q6AEIODAC#v=onepage&q=%22cuadro%20de%20mando%20integral%22&f=false)

[419&sa=X&ved=0ahUKEwiIp7br3OnpAhXOEbkGHZIH08Q6AEIODAC#v=onepage&q=%22cuadro%20de%20mando%20integral%22&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=HY69AQAQBAJ&printsec=frontcover&dq=utilidad+del+cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiIp7br3OnpAhXOEbkGHZIH08Q6AEIODAC#v=onepage&q=%22cuadro%20de%20mando%20integral%22&f=false)

[epage&q=%22cuadro%20de%20mando%20integral%22&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=HY69AQAQBAJ&printsec=frontcover&dq=utilidad+del+cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiIp7br3OnpAhXOEbkGHZIH08Q6AEIODAC#v=onepage&q=%22cuadro%20de%20mando%20integral%22&f=false)

Bisbe, J., & Barrubés, J. (2012). El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la

evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias.

Revista Española de Cardiología, 65(10), 919-927. Obtenido de

<https://doi.org/10.1016/j.recesp.2012.05.014>

Bodie, Z., & Merton, R. (2004). *Finanzas.* Ciudad de México: Pearson Educación.

Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=jPTppKDvIv8C&pg=PA2&dq=finanzas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0raO->

<vevpAhVyJrkGHX2DCysQ6AEILTAB#v=onepage&q=finanzas&f=false>

Bustos, C. (2008). Universidad y globalización. *Procesos Históricos*, 1(13), 160-170.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/200/20001309.pdf>

Callejo, J. (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: El silencio de tres prácticas de investigación. *Revista española de salud pública*, 76(5), 410-422.

Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272002000500004

Carrasco, D., Morales, J., & Sánchez, D. (2011). El sistema integral de formación para la gestión universitaria: la función económico-financiera. *eXtoikos*, 1(1), 54-61.

Obtenido de

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Ue8K6RlCXbsJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4017957.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Carrón, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de

https://books.google.com.pe/books?id=8_PwIoGOa6QC&printsec=frontcover&dq=estrategia&hl=es-

<419&sa=X&ved=0ahUKEwjY2qvKvOvpAhXBibkGHRcLBW0Q6AEILzAB#v=onepage&q=estrategia&f=false>

Cedeño, J., & Machado, E. (2012). Papel de la Extensión Universitaria en la transformación local y el. *Humanidades Médicas*, 12(13), 371-390. Obtenido de

<http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v12n3/hmc02312.pdf>

- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: A new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393-406. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>
- Cifuentes, D., & Muñoz, F. (2010). *Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile*. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112466/BALANCED%20SCORECARD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe . (2012). *Estrategia y plan de acción regional para la preparación, implementación y gestión de directorios de empresas y establecimientos en América Latina*. Quito: Comisión Económica para América Latina y el Caribe . Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40572/1/S2012396_es.pdf
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=ga-MCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwja7-e7tenpAhX8IbkGHUoXDg0Q6AEINzAC#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>
- Elera, R. (2010). *Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1149/1/2010_Elera_Gesti%C3%B3n%20institucional%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20calidad%2

Odel%20servicio%20en%20una%20instituci%3%b3n%20educativa%20p%3%ba
blica%20de%20Callao.pdf

Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones* (Vol. 4). Madrid: Ediciones Díaz Santos. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=UHfWfWqbsl&sig=a6eILDNPlh0R7QzfwNANOB-zmQ#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false

Fernández, J. (2005). *Contabilidad financiera para directivos* (4ta ed., Vol. 14). Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=qMu3zzDRIAgC&pg=PA99&dq=recursos+financieros&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiyvrbgyevpAhVnK7kGHf4kAZcQ6AEIUjAF#v=onepage&q=%22recursos%20financieros%22&f=false>

Ferrando, M., & Granero, J. (2005). *Calidad total: Modelo EFQM de excelencia* (2da ed.). Madrid: Fundación Confemetal. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=ZxYPb_6NcXsC&pg=PA71&dq=procesos+estrat%C3%A9gicos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiT__Xsr-zpAhU6EbkGHboPDEoQ6AEINTAC#v=onepage&q=procesos%20estrat%C3%A9gicos&f=false

Flores, A. (2012). *Plan estratégico: Mejorar el aprovisionamiento de ACELACA*. Barcelona: Editorial Académica Española. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=RkG6NAEACAAJ&dq=plan+estrat%C3%A9gico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjLrpnYy-npAhWrIrkGHZRUDOA4PBD0AQhDMAU>

- Flores, M. (2012). *Gestión institucional en educación a distancia*. México: UDG Virtual.
Obtenido de
[http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1881/1/Gesti%
c3%b3n%20institucional%20en%20educaci%c3%b3n.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1881/1/Gesti%
c3%b3n%20institucional%20en%20educaci%c3%b3n.pdf)
- Freites, Z., Caballero, A., & Bermúdez, E. (2010). Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejorar prestación de los servicios universitarios. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 3(5), 10-23. Obtenido de
<https://revistas.ucla.edu.ve/index.php/teacs/article/download/1758/948>
- González, B., López, E., & Gómez, J. (2011). El cuadro de mando integral en el sector sanitario español: Una revisión analítica de la literatura. *Red Internacional de Género y Comercio*, 9(17), 1-12. Obtenido de http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_17/M_Beatriz_Gonzalez_Ernesto_L%C3%B3pez-Valeiras_Jacobo_G%C3%B3mez_Conde.pdf
- Hernández, A. (2008). El método hipotético-deductivo como legado del positivismo lógico y el racionalismo crítico: su influencia en la economía. 26(2), 183-195. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7142/6826>
- Jimenez, J. (2008). *Formulación y aplicación de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión del gimnasio Fitness House*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2281/ADMINISTRACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kaplan, R. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3(1), 1253-1269. Obtenido de
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1751324307030039>

- Lemaitre, M., Maturana, M., Alvarado, A., & Zenteno, E. (2012). Cambios en la gestión institucional en universidades, a partir de la implementación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad: La experiencia chilena. *Calidad en la educación*, 1(36), 21-52. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652012000100001>
- Llinás, X., Giroto, M., & Solé, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, 1(1), 35-54. Obtenido de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/13093/re355_02.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74. Obtenido de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Luzá, C., Guerra, J., & Castro, G. (2008). Un modelo de arquitectura de información para el control de la gestión estratégica universitaria usando el cuadro de mando integral. *Revista de Ingeniería de Sistemas e Informática*, 5(1), 41-49. Obtenido de http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/1823/Jos%c3%a9hugo_Info_rmafinal_.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Marrou, A. (2006). *Historia de la facultad de educación*. Lima: Fondo Editorial UNMSM. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=VDzJCz7waq4C&pg=PA241&dq=Ley+Universitaria+N%C2%BA+23733&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj5iLWY9PXpAhWuF7kGHSARC8sQ6AEIXjAI#v=onepage&q=Ley%20Universitaria%20N%C2%BA%2023733&f=false>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=iykA7Wc_VzYC&printsec=frontcover&dq

=plan+estrat%C3%A9gico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjmxJfMyOnpAhUrF7kGHT8jBOUQ6AEIQTAD#v=onepage&q=plan%20estrat%C3%A9gico&f=false

Matilla, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=hSwLHT32sIoC&pg=PA75&dq=misi%C3%B3n+y+visi%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiygILD0evpAhVFErkGHalsDMoQ6AEIXzAH#v=onepage&q=misi%C3%B3n%20y%20visi%C3%B3n&f=false>

Meléndez, M., Solís, P., & Gómez, J. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 210-225. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000200003&lng=es&nrm=iso

Moncada, S. (2008). La universidad un acercamiento histórico filosófico. *Ideas y valores*, 1(137), 132-148. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Nq3MFAIYGAgJ:https://revistas.unal.edu.co/index.php/idval/article/view/1491+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*, 15(2), 1-25. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5252097>

Muñoz, C. (2011). *CÓMO ELABORAR Y ASESORAR UNA INVESTIGACIÓN DE TESIS*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Muñoz, H. (2011). La universidad mexicana en el escenario global. *Perfiles Educativos*, 23(1), 21-33. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v33nspe/v33nspea3.pdf>
- Narciso, K. (2012). *El cuadro de mando integral para lograr calidad en la facultad de ciencias administrativas de la universidad nacional del callao*. Lima: Universidad Nacional del Callao. Obtenido de http://209.45.55.171/bitstream/handle/UNAC/2048/Narciso_Informefinal_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*. Contribuciones a la economía. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.zip>
- Pájaro, A. (2011). *Balanced Scorecard: Una aproximación a la implementación del cuadro de mando integral en la Universidad Militar Nueva Granada*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3420/PajaroMayaArmandoJose2011.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Parella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pantoja, J., & Velasquez, M. (2011). *El balanced scorecard como herramienta de gestión estratégica y financiera en las empresas distribuidoras de golosinas en la ciudad de Huancayo*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/2342/Pantoja%20Ingaruca-Velazquez%20Quispe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paris, F. (2012). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Paidotribo. Obtenido de

https://books.google.com.pe/books?id=nVGRDwAAQBAJ&dq=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&source=gbs_navlinks_s

Pimienta, C. (2010). *Implementación del sistema de gestión estratégica para campo escuela colorado basado en la metodología Balanced Scorecard*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Obtenido de <http://noesis.uis.edu.co/bitstream/123456789/10134/1/136304.pdf>

Pimienta, J., De la Orden, A., & Duarte, A. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.

Pizarro, J. (2012). *Metodología para la planificación estratégica de un modelo ecológico/holístico*. Palibrio. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=NottepfQc8C&dq=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&source=gbs_navlinks_s

Pontificia Univeridad Católica del Perú. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Industrial*, 31(2). Obtenido de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/294/294>

Prieto, A. (2003). *Introducción a la gestión estratégica*. Barcelona: Universitat de Barcelona Virtual. Obtenido de <http://www.laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>

Publicaciones Vértice S.L. (2007). *Dirección estratégica*. Madrir: Editorial Vértice. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=c8Oqyr-pW50C&pg=PA39&dq=misi%C3%B3n+y+visi%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwja95ScwOvpAhXGERkGHSDcAswQ6AEIUTAF#v=onepage&q=misi%C3%B3n&f=false>

Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. Alicante: Palibrio. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=E-cOc->

iRkY8C&oi=fnd&pg=PR4&dq=plan+estrat%C3%A9gico&ots=6mHFHwQwOP&sig=BZKupoYnSDOwjGygNwWcFy-

TPTs#v=onepage&q=plan%20estrat%C3%A9gico&f=false

Rodríguez, A., & Pérez, A. (2016). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82, 1-26.

Recuperado el 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Sainz, J. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=bIyC20AfAu0C&printsec=frontcover&dq=plan+estrat%C3%A9gico&hl=es-](https://books.google.com.pe/books?id=bIyC20AfAu0C&printsec=frontcover&dq=plan+estrat%C3%A9gico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjmxJfMyOnpAhUrF7kGHT8jBOUQ6AEIJzAA#v=onepage&q=plan%20estrat%C3%A9gico&f=false)

[419&sa=X&ved=0ahUKEwjmxJfMyOnpAhUrF7kGHT8jBOUQ6AEIJzAA#v=onepage&q=plan%20estrat%C3%A9gico&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=bIyC20AfAu0C&printsec=frontcover&dq=plan+estrat%C3%A9gico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjmxJfMyOnpAhUrF7kGHT8jBOUQ6AEIJzAA#v=onepage&q=plan%20estrat%C3%A9gico&f=false)

Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (5 ed.). Lima, Perú: Visión Universitaria. Recuperado el 2020

Tang, I. (2012). *Modelo de plan estratégico para modificar la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes - 2011*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/7716>

Universidad del Salvador. (2011). *Gestión universitaria en el sistema español de educación superior*. VIII Foro sobre Evaluación de la Calidad de la Investigación y de la Educación Superior: Libro de Capítulos. Obtenido de <https://digital.csic.es/bitstream/10261/108331/1/Gesti%C3%B3n%20universitaria.pdf>

Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico. Diseño Y Aplicaciones*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-_gr513LbpIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=qu%C3%A9+es+el+muestreo+no+probabil%](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-_gr513LbpIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=qu%C3%A9+es+el+muestreo+no+probabil)

C3%ADstico&ots=C1iPis3Iem&sig=yokmPSTf4fx1Dj92xxIJaHHVmWM#v=one
page&q=opin%C3%A1tico&f=false

Yamada, G., Castro, J., & Rivera, M. (2012). *Educación Superior en el Perú: Retos para el Aseguramiento de la Calidad*. Lima: SINEACE. Obtenido de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/937/563.%20Educaci%C3%B3n%20superior%20en%20el%20Per%C3%BA%20retos%20para%20el%20aseguramiento%20de%20la%20calidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública* (Vol. 20). Universidad Católica Andrés Bello. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fxiLmRKCLtkC&oi=fnd&pg=PR3&dq=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=bY4ZZfH8Zm&sig=Ckt-sT1z2C0NgvYJdAaxfrJ11D0#v=onepage&q=%22planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%22&f=false>

Anexos

Anexo 1: Datos Básicos del Problema

| Problemas | Objetivos | Hipótesis | Variables | Dimensiones | Indicadores | Metodología |
|---|---|---|--|---|--|--|
| <p>Problema general</p> <p>¿Es posible diseñar un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es el estado de la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012?</p> | <p>Objetivo general</p> <p>Diseñar un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Diagnosticar el estado de la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012.</p> <p>Elaborar la propuesta de implementación de un modelo de plan estratégico basado en</p> | <p>Sí es posible diseñar un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012.</p> | <p>Plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC)</p> <p>Gestión institucional</p> | <p>Perspectiva financiera</p> <p>Perspectiva del cliente</p> <p>Perspectiva interna</p> <p>Perspectiva innovación y aprendizaje</p> <p>Gestión académica</p> <p>Gestión administrativa y financiera</p> | <p>Objetivos planteados para otorgar mayores beneficios a los usuarios</p> <p>Incremento en los rendimientos de los recursos financieros</p> <p>Implementar acciones estratégicas</p> <p>Mejoramiento de procesos para lograr los objetivos</p> <p>- Gestionar el aprendizaje - Gestionar competencias para el desempeño profesional</p> <p>- Gestionar recursos</p> | <p>Tipo Aplicada</p> <p>Nivel Descriptivo</p> <p>Diseño No experimental, transversal, de tipo descriptivo propositivo.</p> <p>Técnica Observación</p> <p>Instrumento Ficha de observación</p> |

| | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|--|---|
| <p>¿Es posible implementar un modelo de plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012?</p> | <p>el Balanced Scorecard (BSC) para la gestión institucional de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2012.</p> | | | | <p>humanos y físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar recursos financieros | | |
| | | | | | <p>Gestión de la comunidad</p> | | <ul style="list-style-type: none"> - Establecer la interconexión de la institución con la comunidad |
| | | | | | <p>Gestión directiva</p> | | <ul style="list-style-type: none"> - Organización directiva del desempeño institucional - Evaluación permanente del desempeño institucional |

Anexo 2: Instrumentos de Recolección de Datos

| Dimensiones | Ítems | Si | No | Comentario |
|-------------------------------------|--|----|----|------------|
| Gestión académica | Se han contemplado estrategias pedagógicas innovadoras para un óptimo proceso de enseñanza-aprendizaje | | | |
| | Se promueve la competencia académica entre los estudiantes | | | |
| | Se promueve el desarrollo de habilidades y competencias para el futuro desempeño en el campo profesional y la generación de autoempleo | | | |
| | Existen convenios con empresas a fin de promover el desarrollo de prácticas de los estudiantes y fortalecer su aprendizaje teórico | | | |
| Gestión administrativa y financiera | Se han determinado áreas estratégicas a través de las cuales se busque potenciar el desempeño integral de la Escuela de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería Civil, Sistemas y Arquitectura | | | |
| | Existe un plan de acción para registrar el seguimiento y evaluación del logro de las del PEI. | | | |
| | Se financia la adquisición de materiales innovadores para uso pedagógico | | | |
| | Se han formulado proyectos dirigidos a financiar actividades y/o recursos para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. | | | |
| Gestión de la comunidad | Se promueven actividades de participación de los alumnos en la mejora de procesos o situaciones sociales. | | | |
| | Existe la articulación de la enseñanza con los requerimientos sociales. | | | |
| Gestión directiva | Dentro del planeamiento estratégico se contempla la actuación articulada de actores para el logro de los objetivos. | | | |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | Se gestiona el fortalecimiento permanente de las capacidades docentes | | | |
| | Se recoge y sistematiza información para analizar y valorar el desempeño de cada una de las áreas funcionales | | | |
| | Existe un área de mantenimiento de los equipos disponibles en la escuela | | | |

