



**UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



"ELABORACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL PLAN ESTRATEGICO DEL I.E.S.T.P. BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA"

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACION CON MENCION EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

AUTOR:

Ing. EITHEL YVÁN MEDRANO LIZARZABURU

ASESOR:

M.Sc. IVÁN RICARDO VARIÁS RODRÍGUEZ

LAMBAYEQUE - PERÚ

2017

“ELABORACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL I.E.S.T.P. BENJAMÍN FRANKLIN DE MOQUEGUA.”

ING. EITHEL YVAN MEDRANO LIZARZABURU
AUTOR

M.SC. IVÁN RICARDO VARÍAS RODRÍGUEZ
ASESOR

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para obtener el grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL.**

APROBADO POR:

M.SC. MARINO ENEQUE GONZALES
PRESIDENTE

M.SC. JORGE HERNAN ATOCHE PACHERRES
SECRETARIO

M.SC. ALBERTO ENRIQUE SAMILLAN AYALA
VOCAL DEL JURADO

SETIEMBRE 2017

DEDICATORIA

A mi Esposa:

Por su vehemencia, pasión y mucho amor en cada proyecto que emprendemos, te amo mucho.

Gracias.

Amalia.

A mi hija:

Por su colaboración y estar presente siempre en nuestro equipo,

Gracias

Tzeitel Berenice.

A mis padres:

Mi mas profundo y eterno reconocimiento por su apoyo.

Muchas gracias.

Andrés y Zoila Luz.

AGRADECIMIENTO

**A Dios Padre, por ser su hijo,
A Dios Hijo, por protegerme,
A Dios Espíritu Santo, por los dones recibidos.**

ÍNDICE

Página

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN **3**

1. GENERALIDADES

1.1.- Institutos de Educación Superior Tecnológico en el Perú	6
1.2.- Normatividad Legal	10
1.3.- Institutos de Educación Superior Nacional e Internacional	11
1.4.- El IEST Benjamín Franklin en su planificación estratégica.	16
1.5.- Visión del Desarrollo.	18
1.6.- Objetivos estratégicos del plan de desarrollo.	18
1.7.- Misión del plan del desarrollo institucional.	18
1.8.- Estructura Institucional.	19
1.9.- Realidad Problemática	20
1.10 Planeamiento Estratégico y el Cuadro de Mando Integral CMI	23
1.11 Marco teórico referencial para la investigación.	26

2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	30
2.1- Bases teóricas.	30
2.2.- Estrategia. ¿Qué es estrategia?	31
2.3.- ¿Cómo las empresas crean valor?	33
2.4.- La importancia de los activos intangibles.	36
2.5.- Sistema de Información Tradicional.	37
2.6.- Sistema de Planificación Tradicional.	38
2.7.- Orígenes del Balanced Scorecard	39
2.8.- ¿Qué es y Qué no es el BSC?	43
2.9.- El BSC como sistema de Mejora Continua.	44
2.10.- Planificar (Plan):	45
2.11.- Mapa Conceptual	46
2.12.- Construcción del Balanced Scorecard.	47
2.13.- Validar la Misión.	49
2.14.- La Misión. ¿Qué es?	49
2.15.- Factores críticos de éxito	52.
2.16.- Construir el FODA.	54
2.17.- Análisis a lo interno de la organización.	55
2.18.- Hacer la relación DOFA.	56
2.19.- Desarrollo del Cuadro de Mando.	56
2.20.- Definición de temas estratégicos.	56
2.21.- Intimidad con el Cliente.	56
2.22.- Liderazgo de productos.	58
2.23.- Desarrollo de hipótesis estratégicas.	59

2.24.- Partes interesadas y Perspectivas.	60
2.25.- Construcción de la Hipótesis.	61
2.26.- Temas a desarrollar por perspectiva	64
2.27.- Mapa Estratégico.	69
2.28.- Matriz del Cuadro de Mando.	74
2.29- Definición de Objetivos.	75
2.30.- Definición de indicadores.	77
2.31.- Formalización de indicadores.	83
2.32.- Definición de Metas.	84
2.33.- Desarrollo de iniciativas.	85
2.34.- Construcción del Cuadro de Mando	86
2.35.- Alineamiento Estratégico.	87
2.36.- Operativización de la estrategia.	89
2.37.- Gestión del Desempeño.	90
2.38.- Seguimiento y Realimentación del BSC.	91
2.39.- Características de una implementación exitosa.	91
2.40.- Beneficios del BSC.	93
2.41.- Glosario de términos alineados para la investigación.	95
2.42.- El Cuadro de Mando Integral	107
2.43.- Importancia. Utilidad del CMI	111
2.44.-Causas del Fracaso en la Implementación del CMI	111

3. MAPAS ESTRATÉGICOS E INDICADORES PARA LA I.E.S.T.P. “BENJAMIN FRANKLIN” DE MOQUEGUA	
3.1. Implementación del CMI para la I.E.S.T.P. “Benjamín Franklin” de Moquegua	114
3.2.- Mapa Estratégico Para La I.S.T.P Benjamín Franklin.	127
4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO BASADO EN EL CMI Y EL PROGRAMA DE GESTIÓN PARA LA I.S.T.P BENJAMIN FLANKLIN	
4.1.- El CMI y El Programa de Gestión.	128
4.2.- Esquema De Los Talleres De Trabajo	128
4.3.- Análisis Del Entorno Y Su Impacto En El Instituto.	130
4.4.- Matriz De Oportunidades Y Riesgos.	130
4.5.- Diagnostico Del Instituto. ¿Cómo Estamos?	130
4.6.- La visión.	132
4.7.- La Misión.	132
4.8.- Cuadro De Mando Integral Del I.E.S.T.P. “Benjamín Franklin” De Moquegua.	133
4.9.- Mapa Estratégico en el I.E.S.T.P. BENJAMIN FRANKLIN.	150
4.10.-CMI y el Programa Operativo.	151
CONCLUSIONES	154
RECOMENDACIONES	155
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	156
ANEXOS	158

RESUMEN

Elaborar el Balance Scorecard basado en las perspectivas: internas, del cliente, financieras y de aprendizaje e innovación de Robert S. Kaplan y David P. Norton para incrementar la efectividad del Plan Estratégico del I.E.S.T.P. “Benjamín Franklin” de Moquegua.

La aplicación del Balance Scorecard que contiene Misión – Visión – Valores – Diagnóstico interno – diagnóstico externo – matriz de perfil competitivo – Mapa estratégico, con el análisis de la efectividad del plan en situaciones antes y después.

Para lo expuesto en la Visión (1.70) y Misión (2.61) de las organizaciones; respecto a los valores en la organización no existe innovación de los servicios, falta mística de trabajo; creatividad para resolver los problemas y se carece de una conducta ética; descalifican en los factores internos (2.13) y en los factores externos (2.29) y en el perfil competitivo se evidencia una organización débil y deficiente (2.05).

El Balance Scorecard propuesto sistematiza acciones, que redireccionan la gestión, resolviendo el problema alcanzando la Visión (3.0) y Misión (3.15); respecto a los valores en la organización sobresalen en responsabilidad social, equidad de género y conducta ética; califican de manera positiva en los factores internos (2.59) y en los factores externos (2.94) necesitando aún desarrollar las estrategias propuestas, ubicando desde el perfil competitivo un logro de (3.85 puntos de 4), efectivizando así en situaciones post el plan estratégico institucional

Palabras clave: (Balanced Scorecard, Plan Estratégico, Visión, Misión, Perspectivas).

ABSTRACT

Prepare the Balance Scorecard based on the perspectives: internal, customer, financial and learning and innovation of Robert S. Kaplan and David P. Norton to increase the effectiveness of the Strategic Plan I.E.S.T.P. "Benjamin Franklin" of Moquegua.

The Balance Scorecard application that contains Mission - Vision - Values - Internal diagnosis - External diagnosis - Competitive profile matrix - Strategic map, with the analysis of the effectiveness of the plan in before and after situations.

For what is stated in the Vision (1.70) and Mission (2.61) of the organizations; Regarding the values in the organization there is no innovation of the services, mystical lack of work; creativity to solve problems and lack of ethical conduct; They disqualify in the internal factors (2.13) and in the external factors (2.29) and in the competitive profile a weak and deficient organization is evidenced (2.05).

The proposed Balance Scorecard systematizes actions, which redirect the management, solving the problem reaching Vision (3.0) and mission (3.15); Regarding the values in the organization, they excel in social responsibility, gender equity and ethical conduct; they qualify positively in the internal factors (2.59) and in the external factors (2.94) still needing to develop the proposed strategies, placing from the competitive profile an achievement of (3.85 points out of 4), thus effecting the institutional strategic plan in post situations

Keywords: (Balanced Scorecard, Strategic Plan, Vision, Mission, Perspectives)

INTRODUCCIÓN

El Instituto Superior Tecnológico Benjamín Franklin de Moquegua es una Institución de Educación Superior, independiente y con personería jurídica propia, que fue gestionada por el Profesor Hugo Isaías Quispe Mamani, actual DIRECTOR, con una visión clara para que sea líder en la Región, y apostar por esta tierra en la formación de Profesionales Técnicos en las diferentes Especialidades que ofrece. Con el fin de enfrentar a los retos del presente siglo, desde el año 2001 se ha diseñado el Proyecto de Plan Estratégico Institucional que se encuentra en la etapa de revisión y evaluación para luego iniciar su ejecución. Sin embargo, este requiere de una estrategia integral para lograr de manera efectiva los objetivos establecidos.

De allí **el problema** de investigación, se observa en el I.E.S.T.P. “Benjamín Franklin” de Moquegua deficiencias en cuanto a la efectividad del plan estratégico, el cual se manifiesta en carencia de estrategias de gestión, visión – misión desintegrada, orientación de las carreras profesionales sin propuesta, no existe un diagnóstico estratégico y plan de acción.

El Objeto de estudio concreta el problema centrándose en la efectividad del plan estratégico en el I.E.S.T.P. “Benjamín Franklin” de Moquegua; teniendo como, **Campo de acción** la efectividad del plan estratégico en el vínculo formación técnica asociado con el mercado laboral en las distintas carreras profesionales en el I.E.S.T.P. “Benjamín Franklin” de Moquegua.

El Objetivo general de la investigación estuvo orientado a: Elaborar el Balance Scorecard basado en las perspectivas internas, del cliente, financieras y de aprendizaje e innovación de Robert S. Kaplan y David P. Norton para incrementar la efectividad del Plan Estratégico del I.E.S.T.P. “Benjamín Franklin” de Moquegua.

Para lograrlo se elaboró los siguientes **objetivos específicos**:

- Identificar los componentes estructurales y de gestión del plan estratégico del I.E.S.T.P. “Benjamín Franklin” de Moquegua.
- Fundamentar la propuesta desde el análisis de las perspectivas internas, del cliente, financieras y de aprendizaje e innovación de Robert S. Kaplan y David P. Norton.
- Elaborar lineamientos utilizando el Balance Scorecard que permitan efectivizar el plan estratégico.

Como **Hipótesis** se planteó: Si, se elabora el Balance Scorecard basado en las perspectivas internas, del cliente, financieras y de aprendizaje e innovación de Robert Kaplan y David Norton, entonces, se incrementa la efectividad del Plan Estratégico del I.E.S.T.P. “Benjamín Franklin” de Moquegua.

Metodología empleada, se utilizó metodología cuantitativa y cualitativa tomando como base la estructura del Balance Scorecard.

El **aporte de la investigación** se centró en la estructuración técnica del Balance Scorecard y que servirá para que los directivos del I.S.T.P. “Benjamín Franklin” de Moquegua construyan una propuesta integral de desarrollo institucional a largo plazo implementando acciones pertinentes asegurando así efectividad y calidad.

El informe está estructurado por capítulos: En el Capítulo I Generalidades se muestra la problemática de la investigación; en el Capítulo II se muestra Cuadro de Mando Integral CMI conceptos fundamentales para su desarrollo; en el Capítulo III se muestran Mapas Estratégicos e Indicadores para la I.E.S.T.P. “Benjamín Franklin” de Moquegua y en el Capítulo IV la Propuesta de Implementación del Planeamiento Estratégico Basado en el CMI y el Programa de Gestión para la I.S.T.P Benjamín Franklin.

También se muestran las conclusiones y recomendaciones, orientadas a los objetivos específicos y los factores críticos de éxito. Asimismo, se muestran las referencias bibliográficas y finalmente en los Anexos la documentación tal como:

La propuesta de solución planteada, las fichas de evaluación de la propuesta e instrumento de recolección de datos y el instrumento de recolección de datos.

CAPÍTULO I:
GENERALIDADES

1. GENERALIDADES.

1.1.- Institutos de Educación Superior Tecnológico en el Perú.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio

Las escuelas de educación superior (EES) son instituciones educativas que brindan formación altamente especializada y son de dos tipos: escuelas de educación superior pedagógica (EESP) y escuelas de educación superior tecnológica (EEST). Los egresados de las EES obtendrán el grado académico de bachiller y título profesional, esto les permitirá acceder directamente a estudios de posgrado. (Ley N° 30512 Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y la Carrera Pública de sus Docentes).

Las escuelas de educación superior pedagógica (EESP) serán centros especializados en la formación de futuros docentes para la educación básica, especialmente del ámbito público, en concordancia con la política educativa del sector. Los actuales Institutos de escuelas de educación superior pedagógicos se convertirán en escuelas de educación superior pedagógicas (EESP), un modelo de excelencia para revalorizar la formación del futuro docente. Asimismo, las EESP brindarán una nueva oferta educativa centrada en:

Profesionalización docente para otros profesionales y técnicos.

Segunda especialidad para docentes titulados.

Las escuelas de educación superior tecnológica (EEST) serán centros vinculados a la tecnología y a las ciencias aplicadas a los sectores productivos de la economía nacional, con orientación en el dominio de las ciencias aplicadas, la tecnología y la innovación. Otorgan también el grado de bachiller técnico, y el título de técnico y de profesional técnico.

El 9 de junio del 2016 Las Escuelas de Educación Superior otorgarán grado de bachiller y título profesional a nombre de la Nación, que será válido para estudios de postgrado, subraya la norma aprobada con 83 votos a favor, en el Pleno del Congreso aprobó el proyecto de Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y la Carrera Pública de sus Docentes.

La propuesta legislativa había sido sustentada en varias sesiones, pero su aprobación quedó en cuarto intermedio debido a las propuestas que presentaron los parlamentarios.

Al respecto, el Congresista Daniel Mora, refirió que los cambios ingresados fueron “menores” y no afectan la esencia del proyecto de ley.

Refirió que la iniciativa legislativa busca revalorar las carreras técnicas y tecnológicas, pues habrá una homologación en los créditos con la educación universitaria.

“Las Escuelas de Educación Superior otorgan grado de bachiller y título profesional a nombre de la Nación, que es válido para estudios de postgrado”, subraya la norma aprobada.

Asimismo, la norma agrega que los institutos otorgarán grado de bachiller técnico y los títulos de técnico y de profesional técnico a nombre de la Nación.

“Esperamos que la ley pronto sea promulgada por el Ejecutivo, pues se elaboró en consenso con el Gobierno”, anotó Daniel Mora. (Gestión, 09 de junio de 2016).

La experta en educación y ex presidenta del gremio de institutos Asiste Perú explica que el 2017 será un año favorable para la educación técnica. La demanda por carreras se mantendrá orientada a sectores en crecimiento.

En el 2017 la educación técnica empezará a recuperar terreno frente a la universitaria. La Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, recientemente aprobada por el Congreso, empezará a dinamizar el mercado de institutos. Se espera que la tendencia sea la expansión de carreras técnicas al interior del país a través de la autorización para abrir nuevas filiales, principalmente entre aquellas entidades privadas que ya están constituidas en diversas localidades del país.

La desregulación de la educación técnica que se logra con la nueva ley, frente a la mayor regulación de la universitaria —derivada de la Ley Universitaria—, logrará que aquella pueda elevar su nivel de cobertura, y que mayor capital privado sea invertido y destinado al crecimiento de infraestructura y equipamiento de centros técnicos en todo el país.

Hoy, la relación entre los jóvenes de 18 a 24 años que siguen educación universitaria frente a los que estudian carreras técnicas es de 2.1 a 1 (833,000 frente a 392,000), según el INEI, pese a que hay un déficit de 200,000 técnicos en la demanda del mercado laboral, de acuerdo al Grupo Educación al Futuro (SE 1534). Esto ha ocurrido por la sobrevaloración del título universitario. Sin embargo, la nueva ley reduce este ‘factor cartón’ al homologar los créditos técnicos con los universitarios y dar la posibilidad a los institutos de emitir un bachillerato técnico.

A consecuencia de la desaceleración económica de los últimos años, en el 2016 sectores como construcción y minería dejaron de requerir personal universitario y técnico. Más bien, la demanda por estos profesionales se centró en banca y servicios, así como en los rubros de seguridad, ventas y gastronomía. Se espera que durante el 2017 esta tendencia se mantenga, dado que no se prevé un rebote significativo de los sectores que cayeron.

De otro lado, en el Perú egresan cada año de secundaria 500,000 jóvenes, pero de ellos sólo el 37.7% accede a educación superior, sea técnica, tecnológica, artística, pedagógica o universitaria. Una gran proporción del resto pasa a formar parte del 69% de la PEA que accede a puestos de trabajo de bajo nivel y remuneración. Según Eric Hanushek, economista especializado en educación de la Universidad de Stanford, el PBI peruano deja de crecer dos puntos porcentuales cada año debido a la baja calidad de la formación de su capital humano. El 68% de los empleadores declara no conseguir personal adecuadamente formado en habilidades técnicas o con experiencia suficiente, según Manpower. En el 2014, esa cifra era de 29%.

Ello nos lleva a la conclusión de que una de las prioridades del Estado peruano debe ser enfocarse en la mejora del capital humano para aumentar la productividad de nuestra masa laboral. Por eso, mientras que en el sector privado la tendencia será al trasvase del mercado hacia la educación técnica, se espera que el Estado siga ampliando la cobertura de su programa estrella, Beca 18, a través de mayor presupuesto. El objetivo de ello es atender al 63% de jóvenes peruanos que no accede a educación superior —ya sea técnica o universitaria— por falta de presupuesto.

CUADRO N° 1. PRESUPUESTO DE INSTITUTOS SUERIORES EN EL PERÚ

PERU 2006-2017. PRESUPUESTO DE LA REPÚBLICA Y DE EDUCACIÓN (Soles corrientes)									
AÑO	NIVELES GBNO.	TOTAL REPÚBLICA				FUNCIÓN EDUCACIÓN			
		PIA	PIM	DEVENGADO	% GASTO	PIA	PIM	DEVENGADO	% GASTO
2006	Todos G.	53,980,000,000	55,176,716,760	49,508,963,293	89.7	8,250,000,000	9,426,670,810	8,449,951,535	89.6
	Nacional	36,499,354,798	43,741,717,440	39,690,099,112	90.7	3,184,350,646	3,905,580,875	3,218,834,446	82.4
	% Nac.	67.62	79.28	80.17	...	38.60	41.43	38.09	...
	Regional	9,079,332,884	11,434,999,320	9,818,864,181	85.9	4,961,719,101	5,521,089,935	5,231,117,089	94.7
	Local
2010	Todos G.	81,857,278,697	106,415,361,114	88,199,841,361	82.9	11,719,344,886	14,960,406,340	12,733,446,967	85.1
	Nacional	58,953,779,648	63,601,413,166	54,218,338,639	85.2	5,277,611,289	6,195,527,200	4,854,517,327	78.4
	% Nac.	72.02	59.77	61.47	...	45.0	41.4	38.1	...
	Regional	13,006,620,011	19,926,537,859	16,200,338,523	81.3	5,911,451,918	7,103,979,276	6,578,010,144	92.6
	Local	9,896,879,038	22,887,410,089	17,781,164,199	77.7	530,281,679	1,660,899,864	1,296,310,254	78.3
2015	Todos G.	129,893,000,000	152,888,949,577	135,394,815,095	88.6	22,245,000,000	25,581,029,155	22,834,437,120	89.3
	Nacional	95,372,737,023	96,739,034,132	89,353,061,165	92.4	13,045,645,209	11,180,389,678	9,761,554,187	87.3
	% Nac.	73.42	63.27	65.99	...	58.6	43.7	42.7	...
	Regional	19,437,560,867	27,224,769,831	24,762,722,857	91.0	8,699,783,565	11,614,109,962	11,099,869,815	95.6
	Local	15,810,993,083	28,925,145,614	21,279,031,072	73.6	607,772,683	2,786,529,515	1,973,013,117	70.8
2016 *	Todos G.	136,021,000,000	155,512,488,292	93,649,194,105	60.2	24,870,000,000	27,922,236,609	16,212,236,007	58.1
	Nacional	104,303,961,188	98,965,656,394	60,341,126,063	61.0	15,435,486,149	13,164,157,241	6,805,124,150	51.7
	% Nac.	76.68	63.64	64.43	...	62.1	47.1	42.0	...
	Regional	19,327,967,950	27,912,231,687	17,920,260,170	64.2	9,046,395,818	12,125,059,100	8,264,479,899	68.2
	Local	14,858,582,106	28,634,600,211	15,387,807,872	53.7	478,380,296	2,633,020,268	1,142,631,958	43.4
2017 **	Todos G.	142,471,518,545	26,181,063,959
	Nacional	105,569,739,734	15,551,754,748
	% Nac.	74.099	59.40
	Regional	21,762,624,356	10,298,015,582
	Local	15,139,154,455	331,293,629

* Los datos del presente año (2016) están actualizados al 02 de octubre 2016. ** Los datos del 2017 son aún provisiones presupuestales.
Fuente: MEF. Consulta amigable y Proyecto de Ley Presupuesto 2017 - Congreso de la República. Proyecto en debate de Ley de Presupuesto.
Elaboración: Sigfredo Chiroque Chunga (IPP).

1.2.- Normatividad Legal.

- Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU.- Aprobada con Reglamento de Ley N° 30512.
- Ley N° 30512 Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera de sus Docentes.
- Decreto Supremo 004-2010.- Reglamento de la ley N° 29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior.
- Ley N° 29394 Ley de Instituto y Escuelas de Educación Superior.
- Ley N° 28044 Ley General de Educación.

1.3.- Institutos de Educación Superior Nacional e Internacional.

A nivel internacional.

Ecuador.-

El Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología es una Institución de Educación Superior, con Registro Institucional Nro. 09-030 otorgado por el CONESUP, de derecho público, con personería jurídica propia, y capacidad de autogestión administrativa y financiera. Las carreras que ofrece son: técnico superior en enfermería, técnico superior en podología, técnico superior en gerontología, tecnología en contabilidad y auditoría, tecnología en administración de empresas y tecnología en análisis de sistemas.

En el Plan Estratégico Institucional, establece como misión: Formar profesionales técnicos y tecnólogos que aportan con excelencia académica al crecimiento global sostenible, capaces de satisfacer competencias laborales que demandan los sectores productivos y sociales. Asimismo, su visión es: Ser una Institución de Educación Superior acreditada con bases filosóficas, propositivas, científicas e innovadoras; formando profesionales emprendedores con sólidos conocimientos tecnológicos que aporten al desarrollo global, sustentable y protección al medio ambiente.

Su estrategia diferencial se centra en el servicio de Bienestar Estudiantil, la cual es una unidad administrativa destinada a promover la orientación vocacional, el manejo de créditos educativos, ayudas financieras, becas y a incentivar la creación de servicios médicos, psicológicos y recreacionales. Esto se complementa con las actividades de proyección social e investigación. (Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología , 2013)

México.-

El Instituto Tecnológico de Acapulco, es una institución de educación superior, la cual a través de su plan estratégico institucional ha llevado a cabo profundos cambios y adecuaciones, en su infraestructura, conformación organizativa y principalmente en sus fundamentos filosóficos, esta ha dado cabida a una nueva práctica educativa, basada en concebir al alumno como servicio social, que aprende en su interrelación con otros seres humanos, consigo mismo y con el mundo. Define como misión: Ofrecer servicios educativos de calidad, para contribuir al desarrollo de la Educación Superior Tecnológica moderna y competitiva, aplicando modelos educativos innovadores, en beneficio de la sociedad. Asimismo, su visión es: Ser una institución de Educación Superior Tecnológica de alto desempeño aplicada al servicio técnico-científico y cultural, que contribuya al desarrollo sostenido, sustentable y equitativo regional, estatal y nacional, encaminada hacia la modernidad. Su oferta académica se centra en las carreras de Arquitectura, Ingeniería Bioquímica, Ingeniería Electromecánica, Ingeniería en Gestión Empresarial, Ingeniería en Sistemas Computacionales, Licenciatura en Administración, y Contador Público.

Su estrategia de posicionamiento se centra en la calidad de la formación profesional, las becas de estudio y modalidades de titulación. (Instituto Tecnológico de Acapulco, 2011)

A nivel nacional.

TECSUP es una organización educativa privada sin fines de lucro, líder en tecnología, dedicada a formar y capacitar profesionales, así como brindar servicios de consultoría, investigación y aplicación de tecnología.

A través del Plan Estratégico Institucional, define su rol en el mercado a través del ofrecimiento a jóvenes de la oportunidad de seguir carreras profesionales relacionadas con la aplicación de la tecnología en la operación y mantenimiento de actividades industriales. Asimismo, ofrece a profesionales en la industria la oportunidad de actualizarse o especializarse en distintos procesos de desarrollo tecnológico a través de programas cortos. **TECSUP** cuenta actualmente con tres sedes: una en Lima, en funcionamiento desde 1984, una en Arequipa desde 1993 y la sede de Trujillo inaugurada en el año 2008, equipadas con modernos talleres y laboratorios. Los cursos se ofrecen tanto en sus locales como en las instalaciones de las empresas ubicadas en cualquier punto del país y con una moderna aplicación de tecnología de información también a través de Internet.

Su principal diferenciación es su orientación a la excelencia en los servicios, la fuerte articulación con las necesidades de las empresas y la búsqueda de generar oportunidades a cualquier joven con vocación y aptitud, aunque sus recursos económicos no le permitan pagar el costo de estudios. El sistema educativo desarrollado por Tecsup se ha basado en experiencias del extranjero, y su implementación y desarrollo ha sido solventado gracias a los aportes de más de 200 empresas privadas peruanas y a la cooperación de instituciones internacionales. (Instituto Tecsup, 2015)

El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – **SENATI**, es una institución que tiene por finalidad proporcionar formación profesional y capacitación para la actividad industrial manufacturera y para las labores de instalación, reparación y mantenimiento realizadas en las demás actividades económicas. En función de los diferentes requerimientos que se presentan en la estructura ocupacional de la actividad productiva, el SENATI ha establecido programas de formación y capacitación profesional para los siguientes niveles ocupacionales: Nivel Técnico Operativo, Nivel Técnico Medio y Nivel Técnico Superior.

En su plan estratégico institución define su misión como: Formar y capacitar a las personas para empleos dignos y de alta productividad, en apoyo a la industria nacional en el contexto global, y para contribuir a la mejora de la calidad de vida de la sociedad. Su visión es: Liderar en el Perú y América Latina, la educación técnica para el desarrollo de la empleabilidad y la competitividad de las unidades productivas.

Su principal diferenciación está en la metodología de enseñanza, la cual se centra en "aprender haciendo " y en condiciones reales de producción. La formación en ocupaciones técnicas operativas se realiza mayormente con el "Sistema Dual SENATI-Empresa", que se caracteriza por alternar actividades en los Centros de Formación Profesional con aprendizaje práctico dentro de las empresas. Son cerca de 8 600 las empresas que, a nivel nacional, participan en el Aprendizaje Dual conducido por el SENATI. (El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial, 2011)

ITEP

El Instituto Técnico de Estudios Profesional ITEP es una entidad educativa de carácter preuniversitario y superior siempre a la vanguardia de la educación, calidad, e innovación y consciente del rol importante que cumplen las empresas en nuestra sociedad afianza su compromiso con nuestros jóvenes para liderar la revolución de la educación y formar profesionales con iniciativa

Contando con las siguientes carreras:

- Soldadura Universal
- Mecánica de Equipos Pesados
- Logística y Almacenes
- Operación de Maquinaria Pesada
- Seguridad Minera e Industrial
- Computación e Informática
- Topografía

ISTP JCM

El Instituto Superior Tecnológico Público “José Carlos Mariátegui” de Moquegua

Que se desempeñan con las siguientes carreras:

- Computación e Informática
- Producción Agropecuaria
- Secretariado Ejecutivo
- Contabilidad
- Mecánica de Producción

IESP “Mercedes Cabello de Carbonera”

La creación de la Escuela Normal se dio por el Excelentísimo Señor Presidente Constitucional de la República Arquitecto Belaunde Terry, el 30 de Abril de 1965, siendo ministro de Educación el General Ernesto Montagne Sánchez.

El Señor Cesar Vizcarra Vargas, como Presidente de la casa de Deportes de la Ciudad de Moquegua, cedió el local de la casa del deporte situado en la Av. Balta, asimismo presto escritorios y mesas para el inmediato funcionamiento de la Escuela, en igual forma la Supervisión Provincial de Educación a cargo del Sr. Alfonso Chávez Vargas proporcionó las carpetas necesarias para 55 alumnos matriculados que alcanzaron nota aprobatoria en los exámenes de ingreso.

Que actualmente tiene las siguientes carreras:

- Educación Inicial
- Educación Inicial EIB
- Computación e Informática
- Idiomas:Inglés
- Comunicación
- Educación Física

EL Instituto de Educación Superior Tecnológica **Benjamín Franklin** se encuentra ubicada en el Jirón Lima 905 en el distrito de Moquegua en la provincia de Mariscal Nieto región de Moquegua.

1.4.- El IEST Benjamín Franklin en su planificación estratégica.

La efectividad de la ejecución de un plan estratégico tiene consecuencia inmediata con el posicionamiento de un producto, el cual se entiende como la forma en que éste está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en su mente en comparación con los competidores. (Johndany, 2006)

El objetivo de posicionar la empresa o institución, es asegurar que el lugar que ocupa en el mercado sea consistente con su organización .Para ello lo que hace falta es tener conciencia del punto de partida. Donde la empresa esta. Si es nueva, el punto de partida es inicialmente marginal, lo que equivale decir que es un participante no influyente. Cuando la empresa o institución ya está en el mercado, entonces lo que hace falta es tomar el punto de partida sabiendo que lo más probable es que representa tanto un punto de partida como de llegada, vale decir una actitud para actuar en el medio y hacer los negocios. (BELOHLAVEK, 2005)

Según (CYR, 2004). El propósito del posicionamiento es establecer una imagen distintiva que identifique su negocio en la mente de los clientes .cuando haya establecido cuál será su grupo objetivo , debe decidir cuál es la mejor manera de competir en ese segmento del mercado habrá empresas que ofrecen beneficios similares y que compiten por captar la atención de los clientes , al definir notoriamente diferente se debe basar en sus operaciones internas y en su capacidad para ofrecer beneficios que se distinguan de los de sus competidores .

Según la consultora (Deimon, 2013) el posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

1.5.- Visión del Desarrollo.

Ser instituciones facilitadoras de los conocimientos, y lograr desarrollar tecnologías modernas, que permita una formación sustentable y productiva para los alumnos.

Concebimos la educación como un proceso activo, dinámico y con sentido de liderazgo, búsqueda de la excelencia y promueve la participación esencial de un grupo humano consciente en la Región Moquegua.

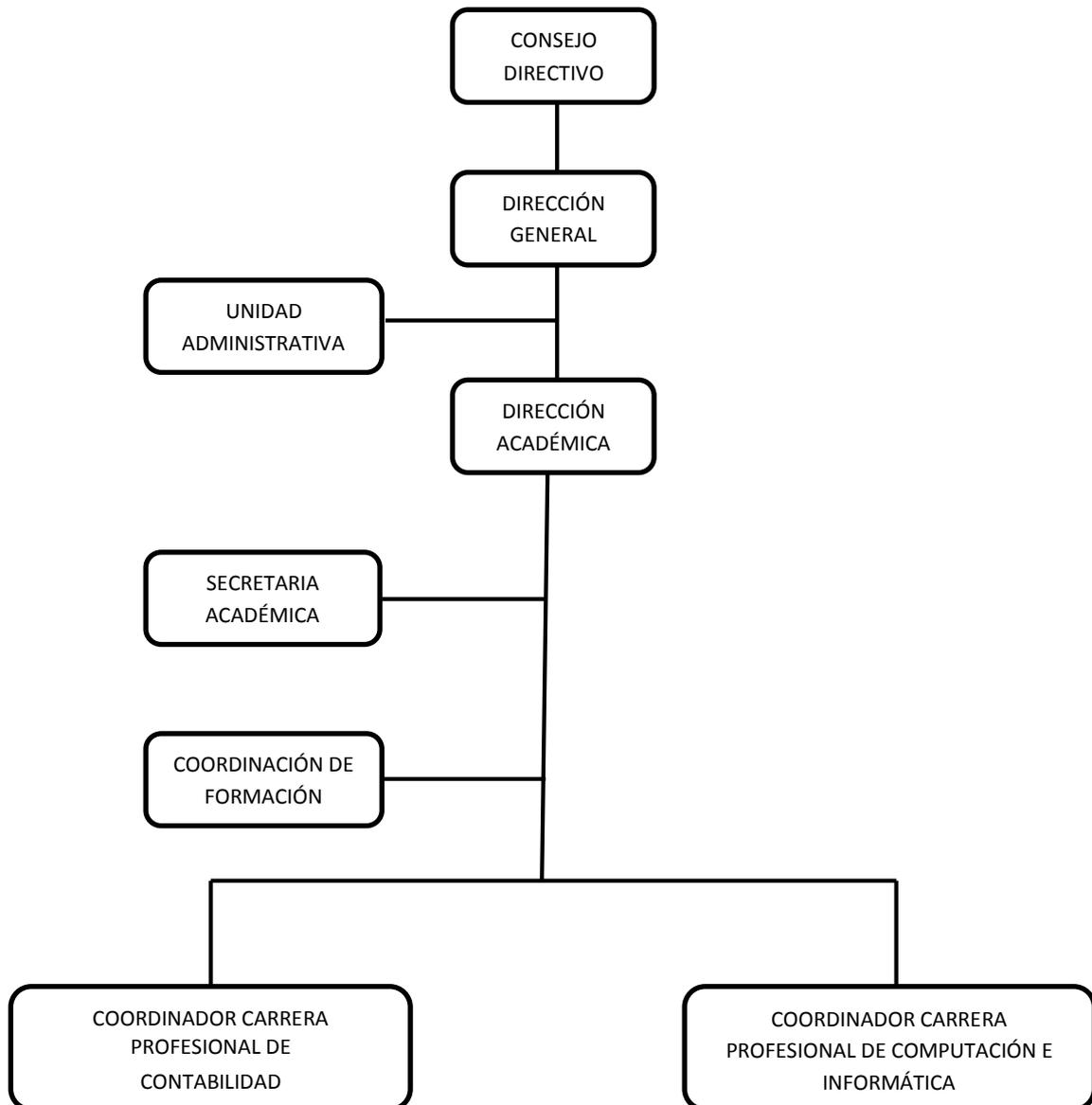
1.6.- Objetivos estratégicos del plan de desarrollo.

- Fortalecer la capacidad institucional, organizativa y técnica del Instituto para una gestión eficaz y eficiente.
- Mejorar la participación y motivación de los docentes.
- Promover el cambio en la cultura de dirección.
- Consolidar el Sistema de Control de Calidad.

1.7. Misión del plan del desarrollo institucional.

Lograr ser competitivo vanguardista e innovador y fiel cumplidor de las normas establecidas para la formación de los alumnos, quienes se forman con profesionalismo llegando a la bolsa laboral, con idoneidad.

1.8. Estructura Institucional.



1.9. Realidad Problemática.

El Instituto Superior Tecnológico Privado Benjamín Franklin de Moquegua es una Institución de Educación Superior, independiente y con personería jurídica propia, que fue gestionada por el Profesor Hugo Isaías Quispe Mamani, actual DIRECTOR, con una visión clara para que sea líder en la Región, y apostar por esta tierra en la formación de Profesionales Técnicos en las diferentes Especialidades que ofrece. Se logra su creación mediante Resolución Ministerial N° 401-91-ED el 02 de abril de 1991, con las Carreras Profesionales de Contabilidad y Electricidad. Posteriormente se gestiona la creación de la carrera profesional de Computación e Informática, teniendo en cuenta las perspectivas de desarrollo y acogida que tenía esta carrera, es así que el 28 de abril de 1994 se reconoce la mencionada carrera profesional mediante Resolución Ministerial N° 0402-94-ED.

A la fecha el ISTP Benjamín Franklin oferta 2 carreras profesionales, como son: Computación e Informática y Contabilidad; cada carrera cuenta con un plan de estudios de una duración de seis (6) semestres académicos en el Programa Regular y funciona en su local amplio y propio sito en la calle Lima 905 el mismo que cuenta con los requerimientos básicos para un mejor servicio educativo.

Durante los 26 años de funcionamiento ha sabido responder a los retos y las exigencias que la sociedad impone. Entre las acciones más importantes que ha realizado tiene la capacitación de los profesores de la región en el campo de la informática educativa y de esta manera contribuir a la mejora de la calidad educativa de los docentes de la región Moquegua en convenio con otras instituciones como el colegio de profesores, lo que redundando directamente en los educandos. Es por eso que se establece una alianza estratégica con la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, firmando un convenio interinstitucional de apoyo y aprovechamiento de nuevas tecnologías en los procesos educativos y el uso pedagógico de

herramientas de informática, formalizado mediante Resolución Rectoral N° 545-2000-UNSA a través de su señor Rector, Dr. Rolando Cornejo Cuervo.

Según la nueva ley, los institutos que no cumplan un buen nivel serán cerrados, pasarán por un proceso de licenciamiento institucional. Así como las universidades, los 790 institutos superiores públicos y privados del país deberán demostrar que cumplen con condiciones básicas en infraestructura, equipamiento, docentes y planes de estudio. Un nuevo ente llamado Educatec, fusionará y eliminará carreras e institutos que no aportan a las regiones.

En la actualidad, a nivel nacional existen 790 institutos superiores tecnológicos y 116 pedagógicos (donde se estudia 5 años). Sin embargo, no todos presentan las condiciones adecuadas para la preparación de cerca de 400 mil jóvenes.

Según un último estudio de la Dirección de Educación Superior y Técnico Productiva del Ministerio de Educación, que data del 2015, el 80% de institutos públicos, de los 354 que existen, tienen condiciones malas o regulares. Es decir, ofrecen carreras que no tienen demanda en el mercado, carecen de docentes, alumnos, equipos o presentan infraestructura defectuosa.

En el ámbito privado, la situación no cambia mucho. Los jóvenes estudian en algunos institutos 'chicha' que funcionan en locales compartidos con pollerías, sin bibliotecas ni laboratorios, y con docentes poco preparados.

Así de dura es la realidad que busca cambiar la Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior, promulgada en octubre pasado por el Congreso, luego de que fuera observada por Ollanta Humala al final de su mandato.

El Ministerio de Educación prepublicó el reglamento de la citada norma, con el fin de recoger, los aportes de padres docentes, estudiantes y especialistas en la materia.

El reglamento es importante para empezar con todos los cambios que trae la ley, entre los que destacan nuevos procesos para la apertura y el cierre de institutos, la fusión y desaparición de carreras profesionales, la homologación de créditos entre el nivel técnico y universitario, y la creación de una carrera pública para docentes del sector público.

Los institutos tecnológicos en Perú, sufren problemas grandes, como el nombramiento de los directores, lo cierto es que el 99% de directores de los Institutos de Educación Superior Tecnológicos (IEST), son encargados y solo uno se encuentra nombrado.

Otro de los problemas, es respecto al personal docente contratado, cuyos sueldos son mínimos y no cubren sus necesidades básicas.

El sueldo mínimo es lo que realmente preocupa en los institutos, ya que la mayoría de docentes renuncia antes de cumplir con sus meses de contrata y abandona a miles de estudiantes que siguen carreras técnicas”.

INFRAESTRUCTURA.- El tema de la infraestructura de los institutos, también preocupa a las autoridades educativas, ya que no cumplirían con los estándares requeridos.

Igualmente, Los Institutos Tecnológicos requiere de acreditación, pero son justamente los IEST quienes sufren más con relación a sus ambientes de formación profesional.

No solamente hay problemas con los directores y docentes, sino también se encuentra la infraestructura, que en el caso de los tecnológicos no cumplen con los estándares internacionales.

A ello, debemos sumarle el equipamiento de los IEST, ya que para buscar la acreditación se necesita que todos se encuentren bien equipados.

1.10 Planeamiento Estratégico y el Cuadro de Mando Integral CMI.

Justificación e Importancia del Estudio.

a) Científica:

Se justifica en la medida que se usarán los modelos de teorías relacionadas con el Balanced Scorecard y la efectividad de la planeación estratégica. Asimismo, se hará uso del método científico para la elaboración del proyecto de tesis y de su ejecución.

b) Institucional.-

Se justifica en la medida que la institución requiere de la implantación efectiva de su plan estratégico, logrando posicionarla estratégicamente en el mercado.

c) Social.-

Al logra la efectividad del plan estratégico institucional, la sociedad contará con una institución educativa competitiva que forme profesional de acorde a las exigencias del mercado. Asimismo, la institución asegurará la continuidad laboral de sus trabajadores, lo cual repercutirá en la calidad de vida de sus familias. Finalmente, la institución asegurará el pago de sus impuestos al Fisco.

El planeamiento estratégico incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, desarrollando estrategias y los medios o procedimientos para aplicarlas. La administración de la institución sobre la que queremos desarrollar el Plan Estratégico, deberá traducir las estrategias en tácticas, desarrollar políticas y procedimientos e integrar el proceso de planeación en las funciones.

La planificación debe trabajarse considerando la incertidumbre de posibles “variantes” que escapan a nuestra voluntad y poder, aquí la planificación estratégica propone algo muy elemental que viene de las concepciones antiguas de planificación: trabajar con “escenarios de cálculo” es decir trabajar con una determinada articulación de opciones y variantes. Nuestra obligación como Administradores es tener un plan y una estrategia para varios escenarios que se ubiquen dentro de los extremos aparentemente posibles, debemos estar capacitados para identificar la necesidad de cambios, así como nuestra capacidad de adaptación a ellos.

La planificación tradicional centra el problema en el arte de diseñar dentro de lo posible, el mejor plan es el que tiene mejor diseño, el diseño más coherente, pero “el problema de la planificación comienza con el diseño, no termina con el diseño”, por eso existe el momento estratégico y el momento técnico-operacional.

Debemos recordar tres ideas claves dentro del Planeamiento Estratégico:

1. El Planeamiento es el cálculo que precede y preside la acción.
2. Es la articulación entre el conocimiento y acción.
3. Planifica quien gobierna, política o institucionalmente.

La estrategia global de la organización es el resultado de decisiones sobre qué hacer (objetivos) y cómo hacerlo (táctica).

Dentro del Planeamiento Estratégico debemos tener en cuenta que la mayoría de las organizaciones operan en un medio cambiante, de gran turbulencia en su entorno y como consecuencia inevitable de operar en un mundo dinámico, nuestras organizaciones deben estar preparadas para aceptar los cambios, por lo tanto el Administrador al planificar debe en todo momento trabajar pronosticando el futuro, clima tecnológico, económico, político y social. De esta manera evitaremos que cualquier cambio alrededor de las organizaciones se torne desastrosos para el

equilibrio y cumplimiento de los objetivos. De esta forma se espera que las organizaciones se adapten de manera óptima a cualquier cambio que suceda.

Es importante recordar que la estrategia buscada está integrada por elementos deliberados (previamente pensados y planteados) y otros que surgen durante la aplicación de la propia estrategia. Por lo tanto para entender el comportamiento de los individuos y de las organizaciones, es importante ir más allá de la intención e inferir la estrategia a partir de la práctica.

Aun cuando el plan sea definido claramente, las diferencias en interpretación, grado de compromiso y fuerzas limitantes, median entre la intención y la conducta a seguir con respecto al plan. Por eso la importancia de que todos los miembros de la organización conozcan tanto su Visión y Misión, como los objetivos trazados y las estrategias a seguir.

La planeación ofrece un medio para que los individuos y las organizaciones enfrenten los cambios en su medio.

El ritmo creciente de los cambios en lo: económico, político, tecnológico y otras áreas, destaca la necesidad de una atención continua en la reformulación de las estrategias. Por ello se hace necesario que tengamos siempre presente que el entorno cambia permanentemente.

En el nivel estratégico, los planes amplios y a largo plazo son desarrollados para alcanzar las misiones globales. Los resultados de todo el proceso de planeación estratégica son los planes operativos para la realización de las tareas, que se realizan a nivel de áreas determinadas (a nivel operativo) y realizados mediante tácticas detalladas.

La planificación directiva no tiene sentido sin la planificación operacional, puesto que se cumple con el objetivo de proponer y que se hará en cada una de las unidades operacionales de la organización.

Los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, son necesarios para realizar los planes y es responsabilidad del Administrador integrar los recursos requeridos y vigilar que se usen eficientemente.

1.11.- Marco teórico referencial para la investigación.

A continuación se exponen los instrumentos teóricos referenciales que contribuyen a la realización de la presente investigación:

Dirección estratégica

Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. El propósito de La Dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, la planeación a largo plazo, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

Etapas

Las etapas de la dirección estratégica son las siguientes:

a. **Formulación de la estrategia.-** incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades de amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a la que ingresara la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común y la manera de evitar una toma de control hostil.

b. **Implantación.**- La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es un arte que una ciencia.

c. **La evaluación de la estrategia.**- Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición de los rendimientos y 3) la toma de medidas correctivas.

Oportunidades y amenazas externas

Se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa en una empresa en el futuro.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar reducir el impacto de las amenazas externas.

Fortalezas y debilidades internas.

Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Objetivos a largo plazo.

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficiencia las actividades de planificación, organización, motivación y control.

Estrategias.

Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieran decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y empresas conjuntas.

Políticas

Son los medios por lo cual se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos.

Fuerzas externas claves.

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas. Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo.

Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicios que se ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

CAPÍTULO 2
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).

2.1- Bases teóricas.

Se exponen de manera general los instrumentos teóricos que contribuyen en la realización de la presente investigación:

La importancia del pensamiento estratégico:

Para entender bien que significa este concepto, es preciso revisar y comprender los tres conceptos que engloba, que son; objetivos, estrategia y táctica. Para ello voy a explicar brevemente que es y qué significa cada uno de ellos:

El concepto estrategia se utiliza, en general, para referirse a un plan ideado para lograr un determinado fin, es decir, la estrategia es el plan general que se establece en un momento determinado para conseguir un objetivo.

Táctica son las acciones concretas que se van a desarrollar para lograr la estrategia planificada, es decir, son los métodos y acciones específicas que se aplican de acuerdo a las circunstancias para cumplir de forma efectiva el plan estratégico. Estas acciones tienen que ser siempre coherentes con la estrategia.

Pero la estrategia y la táctica no sirven de nada si no tenemos muy bien definidos los objetivos que queremos conseguir.

Objetivo: ¿Qué quieres conseguir?

Estrategia: ¿Cómo vas a conseguir ese objetivo?

Táctica: ¿Qué acciones concretas y puntuales vas a desarrollar en el día a día?

Imperativos Gerenciales:

- Alinear a la empresa con su estrategia
- Obtener resultados concretos de sus activos intangibles
- Pasar del control financiero al control estratégico
- Administrar basados en la estrategia

2.2.- Estrategia. ¿Qué es estrategia?.

- Estrategia, es una planificación de algo que se propone un individuo o grupo.
- Estrategia empresarial o estrategia corporativa, conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización.
- Estrategia de marketing, proceso que permite definir cómo abordar un mercado.
- Estrategia operativa, dirigida a planificar el sistema de producción acorde a la estrategia empresarial.
- Estrategia de posicionamiento, proceso que busca colocar la marca del producto o empresa en la mente del consumidor.
- Estrategia directiva, conjunto de las acciones que realizan los grupos de trabajo de manera consensuada para la resolución de problemas o la mejora continua dentro de la organización.
- La estrategia es un marco de referencia que orienta y limita aquellas decisiones que determinan la naturaleza y dirección de nuestra organización.
- Tener una estrategia es importante, pero lo es más aún la habilidad para ejecutar esa estrategia y solo se logra cuando toda la organización esté alineada y enlazada con la estrategia.

Barreras para implementar la estrategia

En varias publicaciones hemos visto una serie de cifras con las cuales se refuerza por qué no se implementa la estrategia:

- Sólo el 5% de la Fuerza Laboral entiende la Estrategia
- Solo el 25% de los empleados tienen incentivos ligados a la Estrategia
- El 60% de las Organizaciones no tienen ligados los presupuestos a la Estrategia
- El 85% de los Ejecutivo invierte no más de una hora al mes en discutir la Estrategia.

Adicionalmente se señalan una serie de causas de porque falla:

- “9 de cada 10 Estrategias nunca llegan a implementarse”
- Porque la estrategia no se comunica al personal.
- Porque los objetivos individuales de quienes la tienen que aplicar no están alineados.
- Porque no hay un balance entre los objetivos a largo plazo y los de corto plazo.
- Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (control de gestión).
- Porque no se identifican los procesos críticos para alcanzar la estrategia.
- Porque no se desarrollan las competencias del personal responsable de su ejecución.

Las empresas cuando tienen que definir sus estrategias se encuentran frente a dos necesidades: por un lado definir la estrategia, y por el otro, implementarla. Definir la misma puede resultar complicado, pero en la implementación es donde la mayoría encuentra la mayor dificultad.

2.3.- ¿Cómo las empresas crean valor?.

Entendemos por valor de la empresa el valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa. Se trata de un valor o precio de conjunto, de la empresa como organización, que incluye no sólo el valor en el presente de los diferentes bienes, derechos y obligaciones integrantes de su patrimonio, sino también las expectativas acerca de los beneficios que se espera que la empresa genere en el futuro. Para determinar el valor de la empresa se han formulado múltiples métodos o modelos, si bien ninguno de ellos goza de general aceptación, porque todo problema de valoración tiene una componente subjetiva y entraña, por tanto, por lo regular, un elevado margen de relatividad (Julio Bonmatí Martínez Vicepresidente AECE Madrid)

Creación de valor Siguiendo con estas reflexiones, la creación de valor debe ser el objetivo de toda buena gerencia. Si hasta ahora el objetivo ha sido la maximización del beneficio, ahora este objetivo de beneficio ha sido sustituido por el de creación de valor. Pero, ¿cómo se mide el valor creado? Esta cuestión, muy sencilla en su planteamiento, no lo es tanto a la hora de ponerla en práctica. En síntesis podemos medir el valor creado en la empresa considerando no solamente el beneficio sino también el coste que ha supuesto generar ese beneficio. En definitiva, si el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados, podremos decir que se ha creado valor. Si esto lo trasladamos a la toma de decisiones de inversión significa que para que se cree valor en la empresa el valor actual neto (VAN) de la inversión deberá ser positivo y por tanto estaremos invirtiendo en activos que generan un valor adicional para la empresa.

La Estrategia, se basa en una diferenciada propuesta de valor a los clientes, lo cual se crea en los procesos internos de la organización. Desarrollar esa estrategia implica considera una serie de temas complementarios y simultáneos que están relacionados con los activos intangibles de la organización, pero solo el alineamiento estratégico determina el valor de los activos intangibles.

Los activos intangibles son los que crean la ventaja competitiva, pero éstos deben estar alineados con la estrategia para que puedan crear valor. Si esos activos no poseen las competencias necesarias de poca ayuda serán en la implementación de la estrategia.

El papel estratégico de los activos intangibles no se puede desarrollar en base a una posición aislada. Se requiere de un análisis integrado obligando a mejorar todos los activos intangibles de la organización, principalmente el recurso humano.

	ACTIVO TANGIBLE	ACTIVO INTANGIBLE
1982	62%	38%
1992	38%	62%
2000	10%	90%

Fuente de valor de las Empresas (HBR 2001 www.business-Impact)

Es fácil reconocer como en el siglo XXI los activos físicos están perdiendo su valor frente a los activos intangibles de la organización, el valor de marca, el conocimiento, son de mucho más valor que las máquinas y los inventarios.

	ACTIVO TANGIBLE	ACTIVO INTANGIBLE
Kellog's	17%	83%
Coca Cola	4%	96%
IBM	17%	83%

Fuente de valor de las Empresas (HBR 2001 www.business-Impact)

Una de las empresas que más se ha destacado por el valor de los activos intangibles es Amazon, la cual a pesar de sufrir pérdidas durante 5 años seguidos era la empresa de mayor crecimiento en bolsa, algo inexplicable en los términos contables a que estábamos acostumbrados.

El valor de mercado de una empresa hoy día tiene dos componentes claramente definidos: Sus activos físicos o financieros (Inventarios, Cuentas por cobrar, Edificio y Maquinaria) y los activos no financieros compuestos conformados por tres capitales: el Capital Humano que representa el activo más valioso de una organización siempre y cuando esté alineado con la estrategia, posea las competencias, habilidades, destrezas y conocimiento necesario para el logro de la nueva estrategia organizacional. Por si solo no brinda ningún valor, convirtiéndose más bien en un costo. El capital de la información se basa en las bases de datos, redes y tecnología necesaria para el uso del recurso humano que brinde la mejora continua de los procesos.

2.4.- La importancia de los activos intangibles.

La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles e invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y administrar sus activos tangibles y físicos, ya que éstos permiten la organización:

- Desarrollar relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los ya existentes
- Introducir los productos y servicios innovadores que sus clientes demandan
- Entregar productos y servicios acorde con las necesidades del cliente, en cuanto a tiempo, calidad, cantidad y costo.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados
- Aplicar tecnología, datos y sistemas de información

Bienes Tangibles vs. Bienes Intangibles.

Comparemos la relación entre ambos tipos de activos:

BIENES TANGIBLES	BIENES INTANGIBLES
<ul style="list-style-type: none">▪ Inmediatamente visibles.▪ Rigurosamente cuantificables.▪ Forman parte del Balance de Situación.▪ La inversión produce una compensación calculable.▪ Pueden duplicarse fácilmente.▪ Se deprecian con el uso.▪ Tienen aplicaciones finitas.▪ Se dirigen mejor con una mentalidad de ahorro.▪ Se influye más con control.▪ Pueden ser acumulados y almacenados.	<ul style="list-style-type: none">▪ Invisibles.▪ Difíciles de cuantificar.▪ No se reflejan en la contabilidad.▪ Evaluación fundada en asunciones.▪ No pueden comprarse ni imitarse.▪ Se aprecian con un buen uso.▪ Tienen múltiples aplicaciones sin reducir su valor.▪ Se dirigen mejor con una mentalidad de abundancia.▪ Se influye más con negociación.▪ Dinámicos, corta vida si no se utilizan.

Tal y como lo establecen Hamel y Prahalad, las empresas del futuro:

- Han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías en eficientes procesos de funcionamiento y prestación de servicios.
- La competencia del futuro es más por una cuota de oportunidad que por una cuota de mercado. ¿Qué competencias nuevas deberíamos desarrollar y cómo debería cambiar nuestra definición de “mercado servido” para que pudiéramos capturar una mayor cuota de oportunidades futuras?

2.5.- Sistema de Información Tradicional.

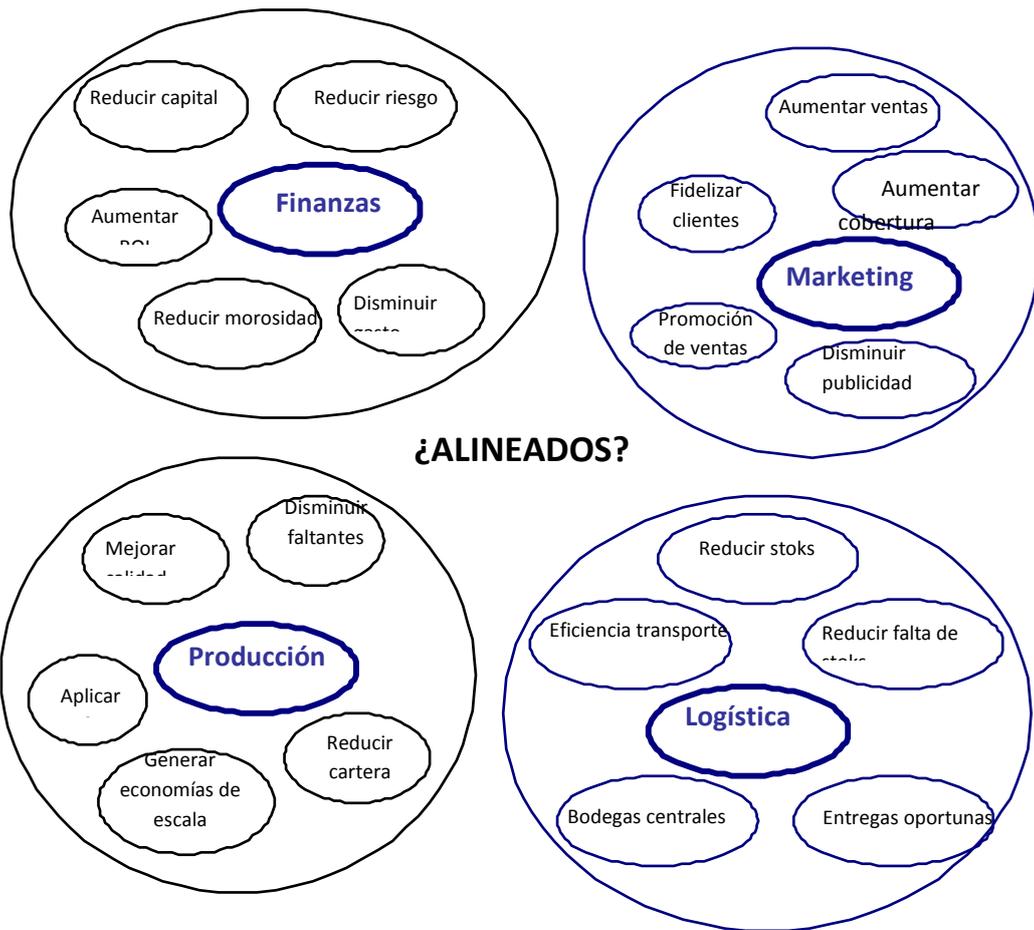
El sistema de información utilizado hasta el día de hoy se caracteriza por:

- Proporcionar información poco confiable para la toma de decisiones (Autopsias vs. biopsias). Se refieren a datos pasados sobre los cuales nada se puede hacer.
- No considera los requisitos actuales de la organización ni su estrategia.
- Alienta el pensamiento a corto plazo y la sub optimización de los recursos.
- Subordinación a los requisitos de la contabilidad financiera-contable.
- La información es engañosa por la definición de la estructura de costos basadas en el prorrateo de los costos fijos en los distintos productos y servicios.
- Aporta información abstracta que muy poco significa para los empleados
- Se presta poca atención al entorno empresarial y a los cambios que día a día se producen.

2.6.- Sistema de Planificación Tradicional.

El sistema de Planificación Estratégica tradicional establece una serie de objetivos para básicamente las principales áreas funcionales de la empresa, lo cual muchos tienden a confundir con las perspectivas que nos recomienda el BSC. Los objetivos desarrollados los establece cada área por separado aislados de los otros departamentos sin que tengan ninguna relación entre sí. Los objetivos financieros son responsabilidad del Departamento de Finanzas, los objetivos comerciales son responsabilidad del Departamento de Ventas, los objetivos de procesos son responsabilidad del Departamento de Producción y así sucesivamente. Cada área defiende su territorio y se preocupa por sus propios objetivos aunque estos choquen con los de otras áreas.

No existe ningún tipo de alineamiento ni sincronización entre las diferentes áreas y en ningún momento se considera que pueda existir una relación causa efecto entre ellos. Esta forma de definir objetivos crea roces entre los departamentos principalmente a la hora de presentar los resultados, en donde algunas áreas mostraban éxitos y no así otras de ellas, a pesar de que los resultados de un área dependían de otra. El enemigo de todos es el área financiera pues luego de escuchar los logros en ventas y producción presenta “sus” objetivos, echando un balde de agua fría a todos los presentes”. Una reducción de costos en mantenimiento o una reducción de inventarios podrían afectar a producción o a ventas, eso no tenía importancia, había que lograr sus propios objetivos y su presupuesto.

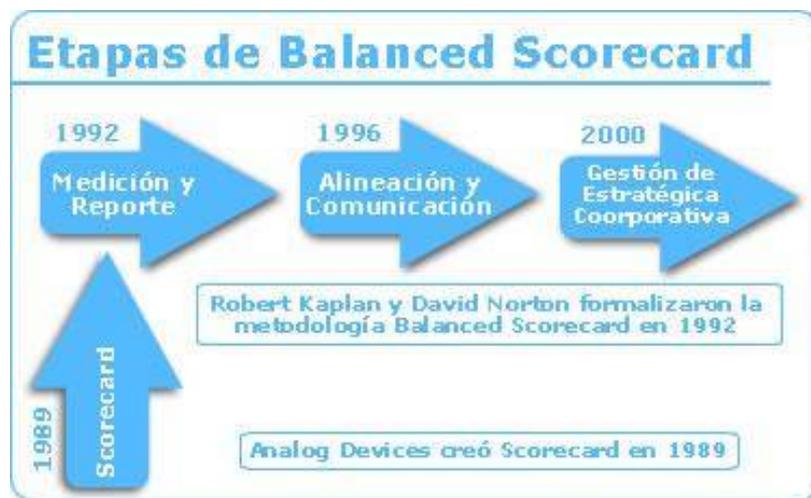


2.7.- Orígenes del Balanced Scorecard.

Balance Scorecard (BSC) ha pasado por tres etapas después de su creación en 1987. De esta manera se creó el término **Balanced Scorecard**, pues identificaron otras áreas diferentes a la financiera para medir el desempeño de una organización. El BSC ha pasado por tres etapas claramente diferenciadas.

Analog Devices diseñó un sistema de seguimiento a la estrategia al cual denominaron Scorecard. Posteriormente, Robert Kaplan de la Universidad de Harvard así como el Consultor David Norton, notaron como en todas las organizaciones se daba un mayor énfasis en los indicadores financieros, siendo que parte del valor de una empresa está en función de otros aspectos que no tienen que ver con lo financiero.

De esta manera se creó el término Balanced Scorecard, pues identificaron otras áreas diferentes a la financiera para medir el desempeño de una organización. El BSC ha pasado por tres etapas claramente diferenciadas. El primer BSC se centró en la medición y reporte (1992), posteriormente el concepto se amplió para utilizar la herramienta para la alineación y comunicación de la estrategia (1996), mientras que a partir del 2000, la herramienta se utiliza para gestionar la estrategia corporativa.



Se debe reconocer el esfuerzo de los años del 60, cuando la gerencia francesa aplicó algunos conceptos similares en lo que se conoció como el "Tableaux du bord", pero sin mayor éxito y con ausencia de algunos de los elementos del BSC como es la relación causa efecto, el planteamiento de hipótesis estratégicas, los mapas estratégicos y el alineamiento organizacional.

Kaplan y Norton tienen sus propias definiciones:

- Es una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo.

- Es pasar del tradicional control financiero a un control más estratégico.
- El BSC complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con los inductores de actuación futura pero además aclara, traduce y transforma la visión y la estrategia, permite comunicarla y vincularla con los objetivos e indicadores estratégicos.
- El Balanced Scorecard, además de traducir la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de indicadores de la actuación, proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- Identifica, planifica y establece las iniciativas estratégicas
- El BSC, sirve para comunicar, informar y formar.
- Se convierte en una forma nueva de administrar, basados en la estrategia

Según Harvard Business Review “Hall of Fame” el 50% de las Fortune 500 lo utiliza como herramienta y que cuentan con más de 50,000 miembros en-línea del BSC.

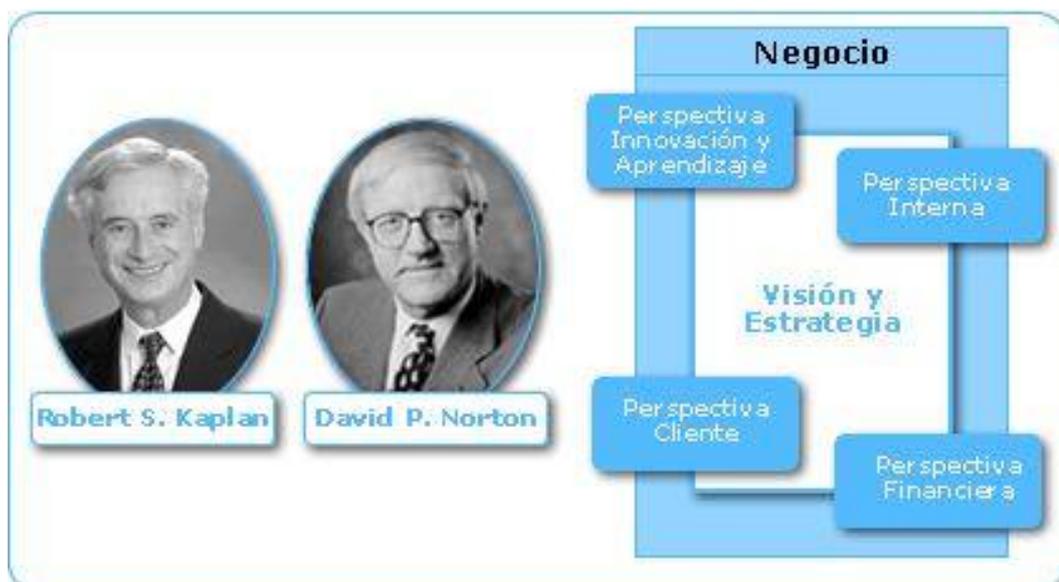
Un punto importante del BSC es permitir que al comunicar la estrategia se consiga el consenso sobre ella, así como alinear los objetivos individuales y departamentales con la estrategia. Adicionalmente permite vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, así como realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia, mejorarla y dar retroalimentación.

El BSC mide la gestión de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- Los aspectos financieros
- Los clientes
- Los procesos internos,
- El aprendizaje y crecimiento

Balanced Scorecard (BSC), también conocido en español como **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, es un sistema de gestión que responde a las preguntas más importantes que se deben hacer ante la responsabilidad de sacar adelante un negocio, ¿cómo nos ven nuestros clientes?, ¿qué procesos internos debemos mejorar?, ¿qué podemos mejorar para crear valor? y ¿cómo nos vemos ante los accionistas?

Cada una de estas preguntas se responde mediante un conjunto de esfuerzos medibles, colocados en cuatro diferentes perspectivas: perspectiva del cliente, perspectiva interna, perspectiva de innovación y aprendizaje, y perspectiva financiera. Estas perspectivas son las propuestas por los autores, pero se pueden modificar, agregar o quitar las mismas en función de la naturaleza de cada Organización



2.8.- ¿Qué es y Qué no es el BSC?.

Desde que apareció el BSC en 1992 se han dado muchas equivocaciones sobre cuál era su objetivo y cómo aplicarse. En muchas empresas cayó en manos de los responsables de Recursos Humanos y se convirtió en un instrumento para la evaluación del desempeño, totalmente lejos de la estrategia empresarial. En otros casos simplemente fue el desarrollo de un conjunto de indicadores en las cuatro perspectivas sin que existiera ninguna relación entre ellas. Los informáticos vieron en el BSC una oportunidad para construir aplicaciones pensando más en la relación numérica que en la misma estrategia.

¿Qué no es el BSC?

- Conjunto de indicadores financieros y no financieros.
- Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la dirección.
- Centrado en el uso de la herramienta de software. Se piensa más en el software que en el contenido.
- Enfocado en los cambios, en la evaluación del desempeño y la compensación.

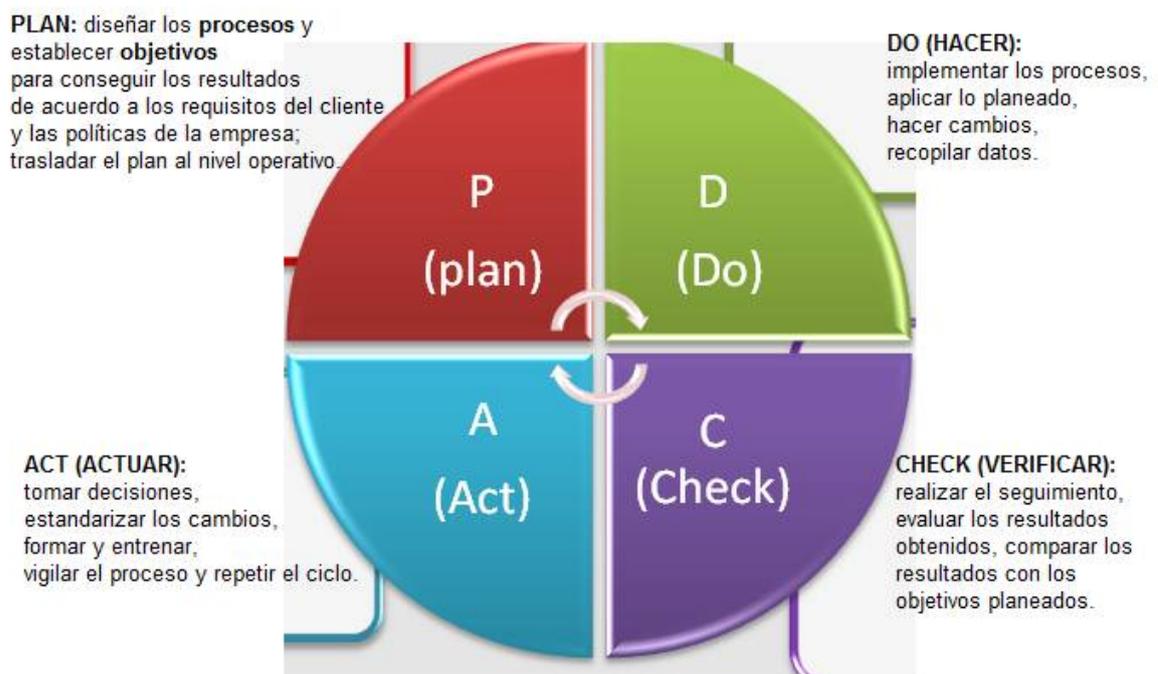
¿Qué es el BSC?

- Conjunto coherentes de elementos que conectan acciones con la estrategia
- Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles.
- Centrado en el contenido. El software es un medio no un fin en sí mismo.
- Enfocado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y en la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo.

El BSC es más que un nuevo sistema de medición, es el marco y estructura central de los procesos organizacionales, el poder del BSC aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

2.9.- El BSC como sistema de Mejora Continua.

La mayoría de las nuevas corrientes gerenciales tienen implícita la necesidad de la mejora continua, y eso mismo sucede cuando aplicamos en el BSC, el círculo de Mejora Continua o Círculo de Deming, conocido por sus siglas en inglés como el PDCA.



2.10.- Planificar (Plan).

Establecer los objetivos, de corto y largo plazo, sus estrategias, indicadores, metas e iniciativas desde las cuatro perspectivas necesarias para alcanzar la Visión definida.

- Identificar los temas estratégicos.
- Plantear las hipótesis en una correlación causa efecto.
- Desarrollar el Mapa Estratégico.
- Construir la Matriz del Cuadro de Mando.
- Desplegar la estrategia a los siguientes niveles.

Hacer (Do):

Implementar las iniciativas y tácticas Identificar actividades de mejoramiento

- Desarrollar “sub indicadores o metas de mejoramiento.
- Bajar las metas y e iniciativas un nivel.
- Repetir hasta que las metas y objetivos estén alineados en toda la organización.
- Implementar las iniciativas.
- Medir el desempeño por medio de los indicadores.

Verificar (Check):

Revisar el comportamiento de los Indicadores y al desarrollo de las iniciativas

Revisar si se cumple la hipótesis planteada

- Verificar el avance de las iniciativas.
- Verificar la tendencia de los indicadores.
- Validar las hipótesis mediante la correlación de indicadores.

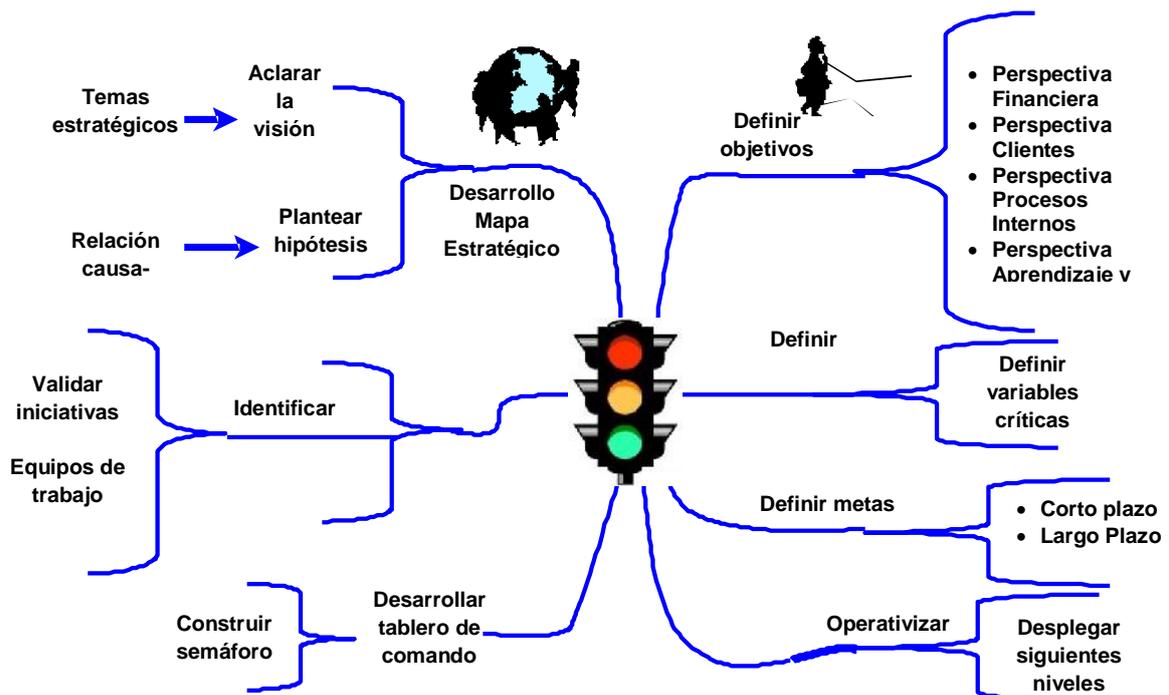
Actuar (Act):

Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de la organización

Reenfocar objetivos, iniciativas y recursos según sea necesario.

- Establecer nuevas iniciativas
- Eliminar o establecer nuevos indicadores o metas
- Eliminar o definir nuevos objetivos.
- Estandarizar lo que se desea mantener.

2.11.- Mapa Conceptual.



2.12.- Construcción del Balanced Scorecard.

La construcción de un BSC implica una serie de fases las cuales se deben desarrollar en una secuencia lógica, cada fase a su vez tiene una serie de actividades. Aunque el BSC parte de la Planificación Estratégica, no impide que se pueda utilizar su metodología en el desarrollo del plan:

I. Del escenario a La Visión:

- Análisis del entorno
- Validar La Misión y definir La Visión
- Identificar factores críticos de éxito
- Definir el FODA
- Realizar el DOFA.

II. De La Visión a La Acción

- Diseño de la estrategia
- Plantear Temas Estratégicos
- Definir hipótesis estratégicas en relación causa efecto
- Desarrollo del Mapa Estratégico
- Desarrollo de La Matriz del Cuadro de Mando
- Definir objetivos
- Definir indicadores
- Definir iniciativas
- Desarrollo del Cuadro de Mando
- Definición de metas a largo plazo
- Formalización de los indicadores
- Evaluación de iniciativas
- Despliegue de la estrategia
- Definición de Objetivos de Contribución
- Alineamiento y sincronización de Objetivos

- Identificación de puestos estratégicos
- Definición de competencias estratégicas
- Identificación de información y tecnología necesaria
- Definición de la agenda de cambio del capital organizacional
- Cuadro de Mando Integral

III. Operacionalización de la estrategia

- Despliegue a los siguientes niveles de la organización hasta llegar a los niveles operativos que es en donde realmente se hace efectiva la estrategia.
- Desarrollar el Sistema de compensación y reconocimiento por haber alcanzado los resultados estratégicos.

IV. De la acción a los resultados

- Proceso de seguimiento de la estrategia mediante el Cuadro de Mando.
- Validar las hipótesis mediante el Mapa de indicadores.
- Análisis de correlación para determinar la relación causa efecto entre indicadores.
- Logro de los objetivos y supervivencia de la empresa.

En Resumen.

- En el plan estratégico se define: la Misión, la visión y los temas estratégicos.
- Con base a los temas estratégicos se construye un diagrama de Causa Efecto en las 4 o 5 perspectivas y se plantean las hipótesis.
- Se desarrolla la matriz del Cuadro de mando con objetivos por perspectiva y sus indicadores y metas
- Para cada meta se define una iniciativa (plan de acción o proyecto) y para cada iniciativa se define un presupuesto

2.13.- Validar la Misión.

Existe amplia discusión en si primero se debe definir la Visión y luego la Misión en nuestro caso, seguimos la secuencia desarrollada por el BSC Collaborative que establece primero la Misión o razón de ser y luego la Visión o condición futura deseada.

2.14.- La Misión. ¿Qué es?.

“El propósito único y fundamental que la diferencia de otras organizaciones similares e identifica el rango de su operación en términos de producto y mercado.” (*Pearce & Robinson, “Strategic Management”*).

La Misión de la empresa debe tener las siguientes características:

Definir el Objetivo Central: aquello a lo que vamos a dedicar nuestro esfuerzo.

- El fabricante de grifos define que hará rentable el CONTROL DE FLUÍDOS.
- Por su parte el constructor define que creará el HABITAT adecuado a las nuevas formas de vida. Estos son los focos de la actividad.

Debe expresarse, más **en función del servicio que se presta** que en el producto que vende:

- Control de fluidos en lugar de grifos. Hábitat en lugar de casas.
- Esto abre expectativas nuevas.

Altamente diferenciada, si una empresa repite exactamente igual los esfuerzos de la competencia, su futuro está comprometido.

- Hay que buscar lo que nos haga únicos a pesar de que el producto sea parecido.

Debe abrir puertas al futuro. Además de focalizar la actividad actual, debe proponer pistas de apertura al futuro.

- Así, el experto en “control de fluidos” abre el futuro a válvulas, control de gases, conducción.

Debe ser verdaderamente motivadora, el objetivo de un Gerente, es movilizar a todos los recursos humanos hacia el logro de La MISIÓN.

- Para lograrlo, más que un problema de carisma personal, existe un problema de Calidad de La MISIÓN.

La misión, es la razón de ser de cualquier empresa o unidad tanto de productos como de servicios y considerar los siguientes aspectos:

1. ¿Qué hace?
2. Producto que entrega y características del mismo
3. ¿Cómo lo hace?
4. ¿Para qué lo hace?
5. Marco de Referencia

Es importante enfocarse principalmente en una FUERZA ESTRATÉGICA ESPECIFICA, reflejando la capacidad distintiva de la empresa, los valores, creencias y filosofía de operación de la organización. Indicar que necesidad del cliente está intentando satisfacer.

En cuanto al tamaño puede ser lo suficientemente corta para que todos la memoricen y recuerden y ser el patrón y medio que permita a los mandos tomar decisiones. Es muy importante que indique clara y específicamente en que negocio está la organización

Ejemplo de validación de La Misión.

- ¿Qué hace? : Comercializar.
- ¿Productos? : Productos Químicos.
- ¿Características? : De alta calidad.
- ¿Cómo lo hace? : Mediante asistencia técnica, antes, durante y Después de la venta.
- ¿Para qué? : Para contribuir a que nuestros clientes mejoren sus propios productos y procesos productivos.
- ¿Marco de Referencia?: Dentro de un ambiente que promueva una actitud proactiva hacia la solución de problemas de nuestros clientes, comunidad y responsabilidad social.

Ejemplo de Misión Bancaria:

Misión: Somos una empresa financiera estatal integrada al Sistema Bancario Nacional, orientada al beneficio de la sociedad peruana.

Validar La Visión.

Descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

- Visión es el resultado de nuestros sueños en acción, la imagen convincente que precede al éxito.
- La fuerza de nuestra visión define nuestro futuro
- Es mejor pecar de grandioso que quedarse corto
- Una visión de futuro sin acción será solamente un sueño

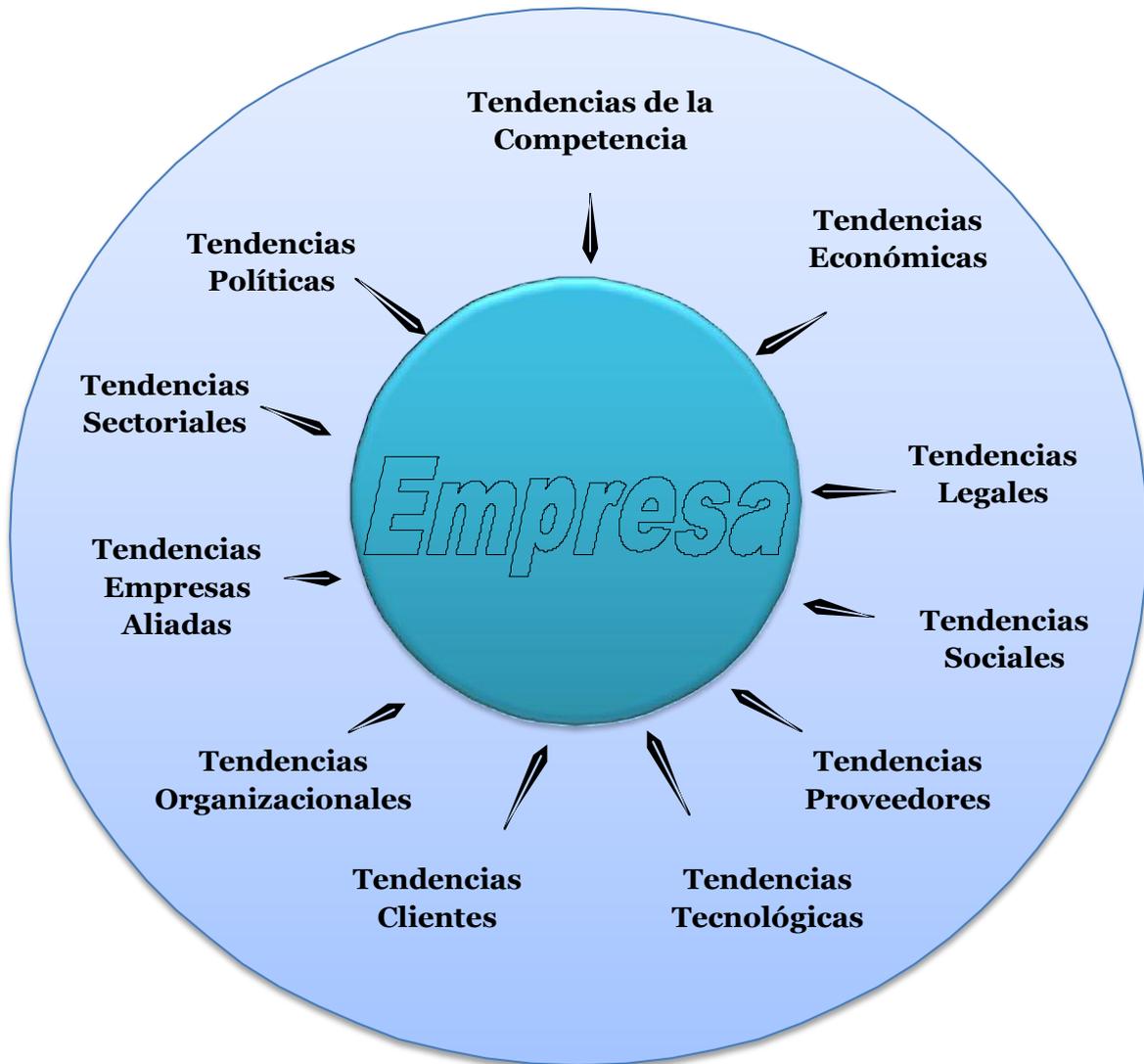
- Una acción sin visión de futuro carece de sentido
- Una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo
- La visión debe ser formulada por los líderes:
- Coherente y convincente
- Debe ser compartida por su gente
- El equipo debe apoyarla
- Debe ser amplia y detallada
- Qué, cómo, cuándo, porqué
- Debe ser positiva y alentadora
- Ser desafiante y justificar el esfuerzo
- Tener dimensión de tiempo
- Ser integradora
- Ser realista en lo posible
- Comunicar con entusiasmo
- Proyectar sueños y esperanzas
- Incorporar valores e interés comunes
- Usar lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Lograr sinergismo
- Ser difundida externa e internamente

2.15.- Factores críticos de éxito.

Luego de definir o validar la visión de la organización, es necesario identificar los factores que serán críticos para el logro de esa visión en particular y dentro del negocio en que la empresa se encuentra.

Los FCE son una condición indispensable para tener éxito en una organización determinada. Además son una exigencia que el entorno le plantea a la organización, si no los cumple no tendrá éxito ni podrá sobrevivir. Los FCE varían según el tipo de organización o el negocio en que esté y pueden cambiar con el paso del tiempo.

ANÁLISIS DEL ENTORNO



En análisis del entorno bajo algunas metodologías se realiza previo a definir la visión de la empresa, consideramos que este análisis debe considerar en que negocio se está (misión) y en cómo se desea ver en el futuro (Visión), el entorno es relevante en cuanto pueda contribuir u obstaculizar el logro de esa Visión.

Teniendo en mente La Misión y La Visión, se deben identificar las principales tendencias o proyecciones de los principales cambios que se están o estarán dando con respecto a la competencia, tendencias en aspectos políticos que puedan afectar o favorecer la empresa, al igual las tendencias económicas, legales. También es importante considerar las tendencias del sector social en cuanto a valores ciudadanos, seguridad etc. El sector en que se encuentra el negocio debe también ser analizado, así como los cambios que se puedan estar proyectando en las empresas con las cuales se mantienen alianzas estratégicas al igual con los principales proveedores. Las tendencias organizacionales o formas en que se están estructurando la empresa también pueden ser relevantes, si tiene pensando en el futuro hacer su propia reestructuración. Por supuesto no se puede olvidar las tendencias de los clientes y consumidores, y todos aquellos aspectos tecnológicos que están en constante cambio.

2.16.- Construir el FODA.

El análisis del entorno va a permitir poder identificar cuales de esos cambios podrían en el futuro contribuir o facilitar el logro de la visión, para lo cual deben ser considerados como elementos vitales dentro del plan estratégico. Esos aspectos positivos del entorno que contribuyen al alcance de la visión son las Oportunidades. Por el contrario, los aspectos negativos del entorno podrían eventualmente obstaculizar el logro de la visión definida, esas son las Amenazas para lo cual se debe estar preparado.

Si el listado de amenazas y oportunidades es grande, es conveniente hacer una priorización, la cual se debe basar en el grado de impacto que tenga para la organización en función de su Visión y del plazo en que ésta pueda ocurrir. Si el plazo es mayor al tiempo definido para el logro de la visión, no debe preocuparnos.

2.17.- Análisis a lo interno de la organización.

En esta etapa las organizaciones identifican las principales fortalezas y debilidades con que cuentan hoy día. Si bien es cierto muchas de ellas son relevantes, también lo es que “el éxito pasado, no garantiza el futuro”. Lo que en un tiempo fue bueno y valioso para la empresa y sus clientes, puede ser que ya no sea un factor crítico de éxito, hay que recordar que éstos cambian con el tiempo.

Dependiendo del negocio en que se esté y del tipo de empresa que se desee en el futuro deberá contar con un conjunto totalmente nuevo de fortalezas. La forma correcta de determinar qué tipo de fortaleza se requiere es partiendo de la lista de factores críticos de éxito y valorar si la empresa cuenta con ese factor en un grado superior a las empresas que están en el mismo sector, si no es así, será una debilidad. De tal manera que definimos una Fortaleza: Factores críticos de éxito que la organización posee para lograr

su Visión y una Debilidad: Factores críticos con que la organización no cuenta y que afectan el logro de su Visión. Eventualmente se podrían agregar otras, pero éstas son las relevantes.

2.18.- Hacer la relación DOFA.

Las fortalezas tienen dos objetivos: protegerse de las amenazas o aprovechar oportunidades. Por el contrario las debilidades permiten que se concreten las amenazas e impiden el logro de las oportunidades.

Es conveniente hacer un cruce de éstos 4 aspectos y concluir con un conjunto de temas a resolver para un adecuado aprovechamiento de este ejercicio.

2.19.- Desarrollo del Cuadro de Mando.

El cuadro de mando o Balanced Scorecard, es el resultado final del proceso, en donde el corazón de éste es el mapa estratégico dentro del cual se representan las hipótesis en que se sustenta la estrategia de la empresa.

Los pasos a seguir son los siguientes.

- 1.- Definir los temas estratégicos para cada una de las perspectivas en una relación causa efecto.
- 2.- Establecer el mapa estratégico (Integración de los temas estratégicos en las distintas perspectivas)
- 3.- A partir de las hipótesis estratégicas se definen los objetivos, con sus respectivos indicadores.
- 4.- Con los indicadores se construye el cuadro de mando.

2.20.- Definición de temas estratégicos.

El primer tema que una empresa debe definir es como logrará la diferenciación, convirtiéndose en la estrategia básica de la empresa, eso es lo que se conoce como la propuesta de valor o estrategia de diferenciación:

Propuesta de Valor.

Para que una estrategia sea una realidad, las empresas deben ofrecer a sus clientes una propuesta de valor con los cuales logrará diferenciación del resto de sus competidores.

Estas por lo general se sustentan en tres estrategias genéricas ampliamente conocidas: Excelencia Operacional, Intimidad con el Cliente y Liderazgo de Productos.

Cada estrategia cuenta con una serie de atributos con los cuales logrará su propósito y tiene diferentes formas de llevarla a cabo.

Excelencia Operacional.

“Entrega de una combinación de calidad, precio, y facilidad de compra que nadie más puede igualar”

- Proveedor de más bajo costo.
- Consistentemente alta calidad.
- Velocidad de Compra.
- Apropiada selección.
- La mejor compra.

También se conoce como “Liderazgo en Costos”, en donde sus principales atributos de diferenciación son por supuesto el precio, la calidad, y la oportunidad, se caracteriza por un poco variedad de productos, los precios más bajos del mercado, cero defectos, alta rotación de los productos ofrecidos, muy pocas quejas y su enfoque es a crecer en sus mercados meta.

Ejemplo de ellos son las empresas de comidas rápida y locales abastecedores de abarrotes.

2.21.- Intimidad con el Cliente.

“Construya relaciones con clientes, provéalos de una gama completa de productos y los servicios que necesitan”

- Calidad en las soluciones provistas.
- Número de productos/servicios por cliente.
- Retención de clientes.
- Rentabilidad durante la vida del cliente.
- La mejor solución total.

También se conoce como “Solución Total” o “Satisfacción Total”, sus principales atributos de diferenciación son el servicio, la proximidad o cercanía con el cliente y la imagen de su marca. Su enfoque es brindar una solución total al cliente para lo cual busca contar con un amplio conocimiento de las necesidades actuales y futuras del cliente para poder establecer relaciones de largo plazo. Son ejemplo de ellos algunas cadenas que abastecen productos ferreteros, materiales escolares y de oficina.

2.22.- Liderazgo de productos.

“Continuamente desarrolle productos que ofrezcan un desempeño superior para clientes”

- Productos de alto desempeño: velocidad, tamaño, exactitud, peso.
- Primero en el mercado.
- Penetre nuevos segmentos de mercado.
- El mejor producto.

También conocida como estrategia de innovación, en donde los atributos de diferenciación la oportunidad (disponibilidad, primero en tiempo), funcionalidad (satisfacer nuevas necesidades del cliente), e imagen de marca. Se caracteriza por un flujo constante de productos innovadores, necesidades de los clientes satisfechas. Son ejemplo de ello las empresas de alta tecnología como las computadoras, telefonía, fotografía etc.

2.23.- Desarrollo de hipótesis estratégicas.

Toda estrategia es una hipótesis, una predicción de los objetivos que paso a paso contribuyen al logro del efecto deseado. De ahí la importancia de que previo a dibujar el mapa se establezca con claridad la hipótesis en que se sustentará la estrategia.

La estrategia no se puede aplicar sino se comprende y no se comprende si no se puede describir. Por medio del mapa estratégico del BSC, se busca dejar explícita la hipótesis de la estrategia, con una arquitectura que la describa y permita comunicarla de forma coherente, integrada y sistemática.

Los Temas Estratégicos nos permiten desarrollar la hipótesis en la cual se basará la estrategia y construir el mapa estratégico desde cuatro perspectivas

Cuatro preguntas básicas.

Es importante establecer cuál es la relación entre las distintas perspectivas que plantea el Balanced Scorecard:

1.- ¿De qué depende una empresa?

Toda empresa depende de sus ingresos, como el elemento fundamental para poder subsistir, de ahí la importancia de considerar la perspectiva financiera como el primer elemento.

2.- ¿Qué requiere toda empresa para tener excelentes ingresos?

Depende de que sus clientes le compren pero para que estos le compren deben estar altamente satisfechos. Esto es la perspectiva financiera.

3.- ¿Qué requiere para tener clientes altamente satisfechos?

Depende de la calidad de sus procesos, excelentes procesos producen excelentes productos. Esto es la perspectiva de los procesos.

4.- ¿Qué requiere para tener excelentes procesos?

Un personal con las competencias, habilidades y conocimientos necesarios, un buen sistema de información y un ambiente de trabajo en donde pueda desarrollarse a plenitud. Esta perspectiva se conoce como Aprendizaje y Crecimiento.

2.24.- Partes interesadas y Perspectivas.

Las empresas requieren de satisfacer una serie de partes interesadas si desean alcanzar su Visión.

La primera de ellas es la de los socios, los cuales aportan el capital para el desarrollo y crecimiento de la organización y es a los cuales se le debe rendir cuenta. Para considerar el punto de vista de los socios se establece la perspectiva financiera.

La segunda parte interesada es la de los clientes, con los cuales se obtendrán los nuevos ingresos que permitirán la sostenibilidad de la empresa y la satisfacción de sus socios. Esto es lo que se conoce como la perspectiva financiera.

Aunque no es una parte interesada, si es uno de los más grandes protagonistas de toda organización, sus procesos, con los cuales se construirá una propuesta de valor hacia sus clientes, es también en los procesos de donde provendrá la mejora de la productividad de la organización. Esta perspectiva se conoce como la perspectiva de los Procesos Internos.

Por último tenemos otra parte interesada dentro de la organización, la cual ejecuta los procesos y dará vida a la propuesta de valor a los clientes. Esta parte interesada es uno de los activos intangibles más valiosos, el recurso humano. Es donde se establecen las competencias, habilidades, destrezas con los cuales se hará una realidad la estrategia de la organización. Adicionalmente dentro de esta perspectiva se consideran los elementos del capital organizacional o cultura de la empresa, la cual es altamente influenciada por el liderazgo. Un aspecto adicional que se incluye que también sin ser un protagonista o parte interesada es vital para la organización, es la información, necesaria para tener procesos excelentes, esto es lo que se conoce como el Capital de la información. Estos tres elementos se conjugan en lo que se conoce como la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Una parte interesada que muchas empresas están considerando en todos sus distintos procesos de gestión es la comunidad, tanto la circunvecina como el mismo país e inclusive algunos consideran al mundo en general. Aunque no existe una perspectiva específica, muchas organizaciones la han incluido, otras la consideran dentro de la perspectiva del cliente y para ellos establecen un tema en la perspectiva de procesos referente al cumplimiento de los temas regulatorios. Hoy día el tema de la responsabilidad social hace que se deba tener presente este tema, aunque no necesariamente desarrollar una nueva perspectiva.

2.25.- Construcción de la Hipótesis.

Para la construcción de las distintas hipótesis se parte de la perspectiva financiera, principalmente para las organizaciones con fines de lucro y de la perspectiva del cliente cuando son organizaciones no lucrativas, no obstante muchas de éstas, mantienen la perspectiva financiera como elemento de medición del todo el esfuerzo organizacional.

Perspectiva Financiera.

Responde a la pregunta ¿Cómo debemos ser vistos por nuestros accionistas para demostrar que tenemos éxito?

En empresas sin fines de lucro también se conoce como Perspectiva Fiduciaria y responden a la siguiente pregunta: “¿Si tenemos éxito, como nos veremos ante nuestros donantes (los que pagan impuestos)?”

Perspectiva del Cliente.

“¿Para lograr nuestra visión, como debemos ser vistos por nuestros clientes?”

En empresas no lucrativas se conoce como Perspectiva del usuario, y responde a la pregunta: “¿Para lograr nuestra visión, como debemos ser vistos por nuestros usuarios?”

Perspectiva de los Procesos Internos.

“¿Para satisfacer nuestros clientes en que procesos debemos ser excelentes?”

“¿Para satisfacer nuestros clientes, donantes financieros y la misión, en que procesos debemos ser excelentes?, es la pregunta que se hacen las organizaciones sin fines de lucro.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

“¿Para lograr nuestra visión, como nuestra organización aprenderá y mejorará?”

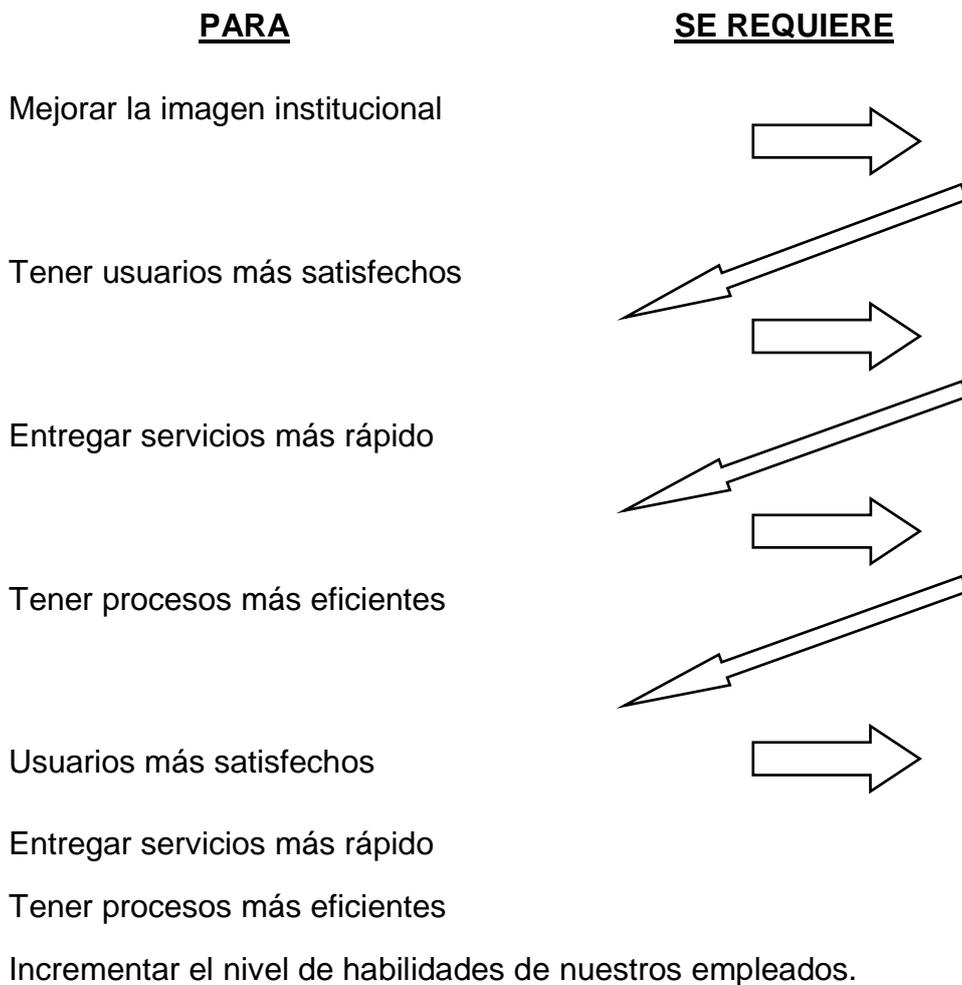
Y “¿Para lograr nuestra visión, como nuestra organización aprenderá, se comunicará, y trabajará juntos?”

Otras perspectivas.

Algunas organizaciones establecen otras perspectivas como la Perspectiva de la Comunidad, Perspectiva Ambiental o de Responsabilidad Social, las cuales pueden ser incluidas en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento como veremos más adelante.

Relación causa efecto entre perspectivas.

El siguiente cuadro nos muestra la relación entre las distintas perspectivas como con conjunto de condiciones necesarias a cumplir para alcanzar un resultado superior:



Las hipótesis se construyen de arriba (perspectiva financiera), hacia abajo hasta la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, pero se interpreta de abajo (Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento) hacia arriba, lo cual demuestra la importancia del recurso humano como elemento clave en el desarrollo de la estrategia.

Su lectura sería así: “Si incrementamos el nivel de habilidades de nuestros empleados tendremos procesos más eficientes, si tenemos procesos más eficientes, entregaremos los servicios más rápido, si entregamos servicios más rápido aumentaremos el nivel de satisfacción de nuestros clientes, si éstos están más satisfechos incrementaran sus compras y por consiguiente habrá una mejora el nivel de ingresos”.

2.26.- Temas a desarrollar por perspectiva.

Perspectiva financiera.

Como dijimos anteriormente esta perspectiva responde a la pregunta Cómo debiéramos aparecer ante nuestros accionistas para mostrar éxito financiero?

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del BSC.

Los indicadores de la actuación financiera indican si la estrategia de una Empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora de la organización.

Es conveniente que la organización defina un primer tema que sirva de sombrilla tanto de la perspectiva financiera como de todas las otras perspectivas, algunas empresas han desarrollado temas como: Valor Económico Agregado (EVA), la mejor alternativa de inversión, rentabilidad, dividendos acordes al mercado, utilidades, etc. Este tema posteriormente se traduce en un objetivo con un único indicador.

Posterior a la definición del tema general que muestra el resultado total,

se definen otros temas financieros, los cuales se soportan en dos estrategias básicas: Crecimiento y Productividad:

a) Estrategia de Crecimiento.

Está basada en el análisis de producto-mercado, para lo cual la empresa tiene distintas opciones:

- Competir en el mismo mercado con los productos actuales o con productos nuevos.
- Competir en nuevos mercado con los productos actuales o con productos nuevos.

Algunos temas de esta estrategia son: Expandir las oportunidades de ingreso, incrementar el valor al cliente, incrementar la participación en clientes, desarrollar nuevas fuentes de utilidades, crecer en los segmentos de alto margen, maximizar las oportunidades de mercado de alto margen.

b) Estrategia de Productividad.

Las opciones son incrementar el uso de los activos actuales o bien una estrategia de reducción de costos.

Los temas en la estrategia de productividad están relacionados con la mejora de la estructura de costos, incrementar la utilización de activos, ser líder industrial en costos, reducir la base de costos continuamente, suministrar servicios de forma eficiente.

Perspectiva del cliente.

En esta perspectiva se identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir,

estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa y según la propuesta de valor, definida en los apartados anteriores, la propuesta de valor clarifica las condiciones con las cuales creará valor para cada segmento de mercado en donde han decidido focalizar sus negocios.

Algunos de los ejemplos de segmentación son:

- Por factores demográficos: Edad Ingresos, ocupación, identidad étnica
- Lealtad: ninguna, moderada, fuerte, compromiso
- Factores de estilo de vida: Orientado al valor, orientado al lujo
- Factores geográficos: nacional, región, urbano, rural
- Intensidad de uso: alto, ligero, ninguno
- Actitudes: satisfecho, insatisfecho, deleitado
- Beneficios: Precio, servicio, desempeño, relaciones, identidad de marca

En esta etapa se define los atributos básicos de la propuesta de valor y los atributos de diferenciación, aquí se da lo que se conoce como “**Construir la franquicia**” un tema de los primeros libros del Balanced Scorecard, que no bien entendido por los seguidores pero que se constituye en un elemento básico del proceso estratégico.

Perspectiva de los Procesos Internos.

En esta perspectiva se identifican los procesos más críticos para poder conseguir los objetivos financieros y de los clientes. Cada Empresa tiene que identificar el conjunto único de procesos críticos para crear valor a los clientes y optimizar resultados financieros. Es en estos procesos en donde se transformarán los activos intangibles en resultados tangibles para los clientes y para los accionistas.

En esta perspectiva se analizan distintos procesos, tales como:

a) Gestión de Operaciones.

Relacionada principalmente con aquellas empresas que definen una estrategia de liderazgo en costos, son los procesos en los cuales se producen y entregan productos y servicios, ejemplo de ellos son Suministros (Compras), Producción, Distribución, Riesgos).

b) Gestión de Clientes.

Son procesos propios de una estrategia de Intimidad con el cliente, con los cuales se aumenta el valor al cliente, tales como el proceso de selección, adquisición, retención y crecimiento.

Dentro de la selección de clientes tenemos temas tales como: entender los segmentos, identificación de clientes no rentables, clientes meta de alto valor, administración de marca. Dentro de la Adquisición de clientes tenemos: Como comunicar la propuesta de valor, Desarrollo de redes de distribuidores, adquirir y convertir líderes.

En Retención de clientes algunos temas son: Desarrollo del servicio Premium, Proveedor único, Servicio de Excelencia, Ciclo de vida del cliente.

En crecimiento de clientes los temas están relacionados con ventas cruzadas, desarrollo de soluciones, gestión integrada, educación de clientes, etc.

c) Gestión de la innovación.

Son los procesos en donde se crean nuevos productos y servicios, tales como el área de Investigación de Oportunidades de Mercado, el Portafolio de Investigación, Desarrollo, Diseño y Desarrollo de prototipos y los procesos de divulgación. Estos procesos son propios de una estrategia de Liderazgo de Productos o innovación.

d) Procesos regulatorios y sociales:

Son los procesos que mejoran la comunidad y el ambiente, tales como Gestión Ambiental, Gestión de la Seguridad y la Salud, procesos de contactos con la comunidad y de Responsabilidad Social. Algunas veces estos son los procesos que se consideran cuando la empresa establece una nueva perspectiva como: “Comunidad” o bien “Responsabilidad Social”.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Los temas en aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permitirá que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

Se busca identificar y definir los activos intangibles que deben ser alineados e integrados para crear valor a los clientes.

Existen cuatro temas principales en esta perspectiva:

1. **Capital Humano:** Está relacionado con las Competencias de los empleados, mediante el desarrollo de sus habilidades (para la contratación, negociación, relaciones gerenciales), formación (valores orientados a resultados) y conocimiento (conocimiento técnico-industrial), para todo ello se requiere previamente la identificación de las familias de empleos estratégicos.
2. **Capital de la información:** Las capacidades de los sistemas de información: sistemas informáticos, bases de datos y redes. Algunos temas están relacionados con aplicaciones transformacionales, aplicaciones analíticas, y transaccionales).
3. **Innovación y tecnología:** desarrollo del portafolio de Tecnología informática e infraestructura tecnológico, muchos de estos temas están en lo que se conoce como el PETIC (Plan Estratégico de Tecnología, Información y Comunicación).
4. **Capital Organizacional:** se refiere a la motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia y alineamiento de objetivos. Definición de la cultura organizacional, el estilo de liderazgo requerido, el tipo de alineamiento y el trabajo en equipo. Desarrollo de la agenda de cambio que la empresa requiere para la creación de valor.

2.27.- Mapa Estratégico.

El mapa estratégico es el corazón del Balanced Scorecard, si una empresa no tiene un mapa estratégico, es difícil entender que cuenta con una estrategia. Se llama mapa estratégico o diagrama de causa efecto a la o imagen gráfica que muestra la representación de las distintas hipótesis (relación causa efecto) en las que se basa la estrategia.

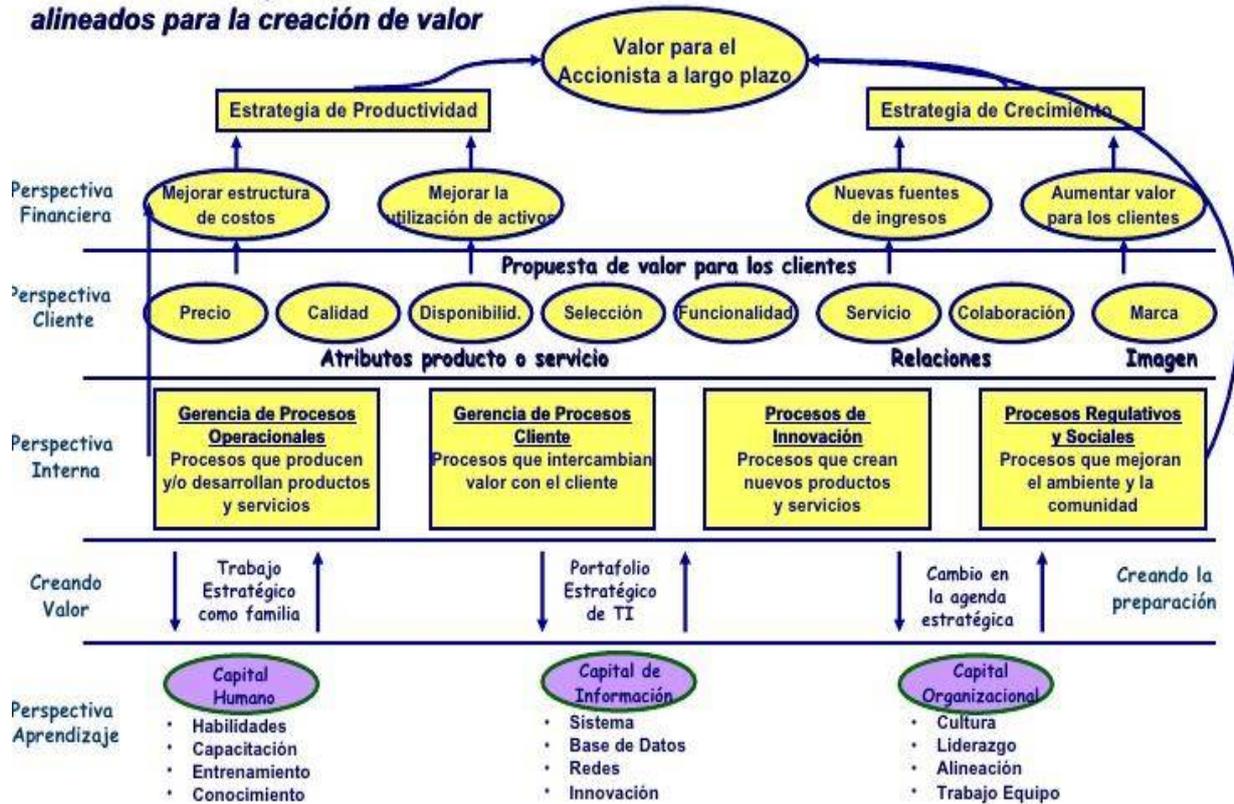
Al construir el mapa se debe hacer de tal forma que sea capaz de explicar los resultados que se van a lograr y como se lograrán. El mapa de representar los vínculos entre los distintos temas en cada una de las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas. Entre más estrechos sean esos vínculos mostrando con claridad la relación causa y su efecto decimos que existe una lógica de “si-entonces”. Esto es que “si hacemos esto, entonces ocurre esto”, de ahí que al mapa se le conozca también como un “Diagrama de relaciones causa efecto”.

La relación causa efecto define la cadena lógica por la cual los activos intangibles se transforman en resultados tangibles.

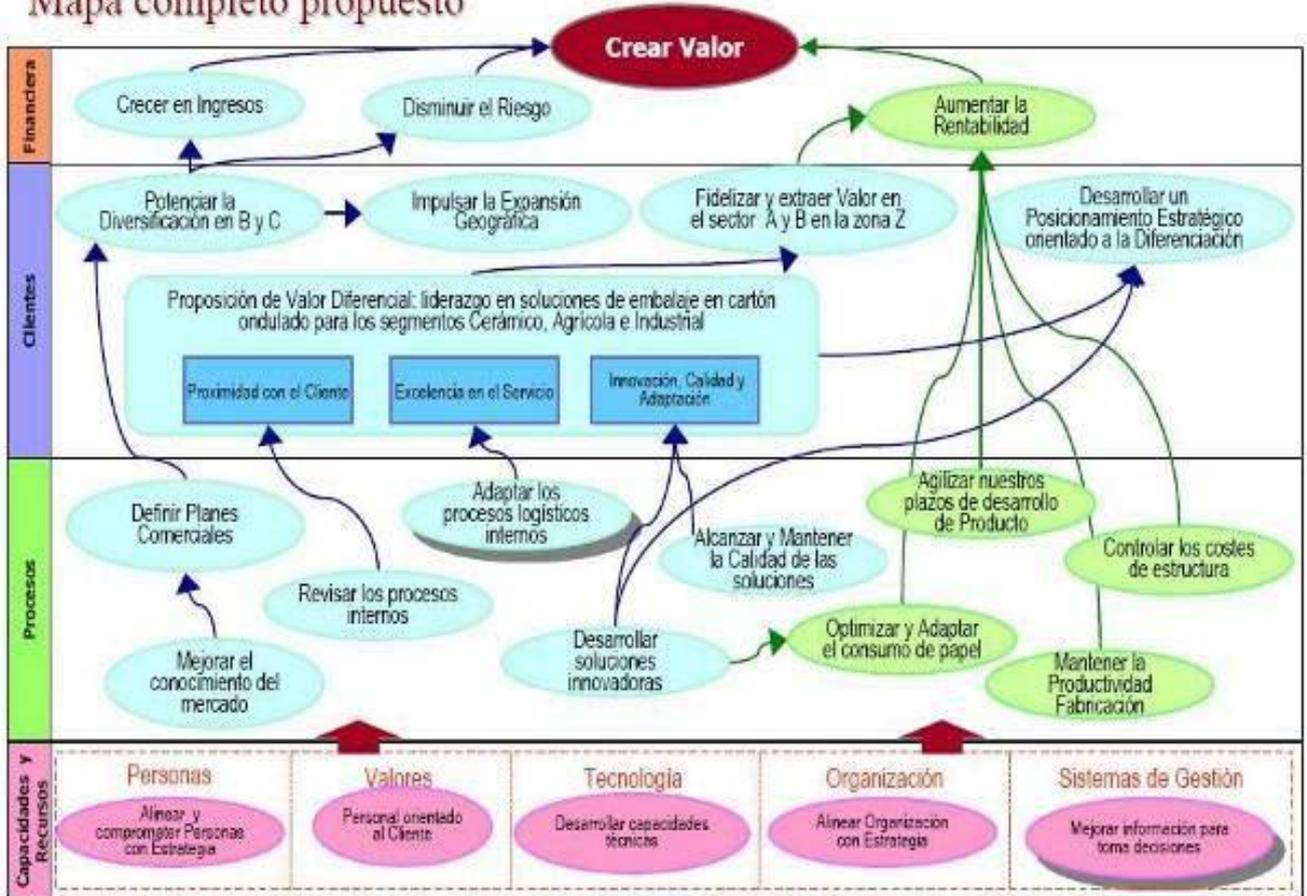
Ver figura.

LA CREACIÓN DE VALOR DESDE LOS INTANGIBLES

Los activos intangibles deben ser alineados para la creación de valor



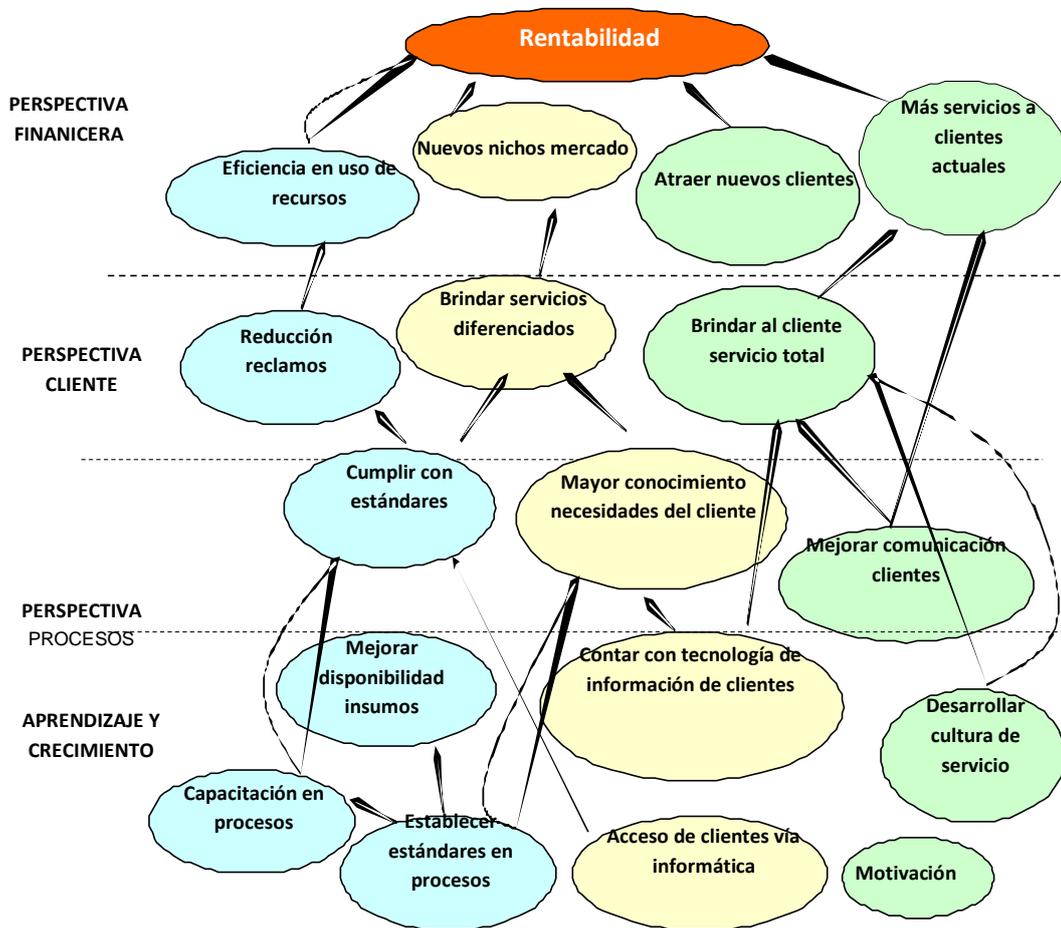
Mapa completo propuesto



Mapa Estratégico Bancario



Mapa Estratégico Bancario



2.28.- Matriz del Cuadro de Mando.

Representa la relación entre los distintos temas estratégicos en la definición de los objetivos, indicadores, metas e iniciativas:

2.29- Definición de Objetivos.

Un **objetivo** es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción.

Un objetivo es una declaración de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito:

Los objetivos “Son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que un objetivo se debe lograr en el futuro, se determina un plazo específico para su realización”.

Los objetivos indican de una manera más precisa que una declaración de Visión lo que se debe alcanzar y el momento en el que se deben obtener los resultados.

Se deben considerar para establecer objetivos:

1.- Conveniente:

Su logro debe apoyar la condición futura (Visión) y Misión de la Empresa

2.- Medible a través del Tiempo:

Se deben establecer en términos concretos lo que se espera que ocurra y cuando. Esto no implica que el concepto de tiempo deba incluirse en la redacción del objetivo.

3.- Factible:

Los objetivos que se establecen deben ser prácticos, reales y posibles de lograr, pero eso no le quita que sean retadores.

4.- Aceptable:

Deben ser aceptables para las personas dentro de la organización.

5.- Flexible:

Debe ser posible modificarlos cuando surgen contingencias inesperadas.

6.- Motivador:

Los objetivos que se establezcan deben significar un reto para los miembros de la organización.

7.- Comprensible:

Deben establecerse con palabras sencillas y comprensibles.

8.- Obligación:

Una vez de que se haya llegado a un acuerdo, debe existir una obligación razonable y necesaria para lograr su cumplimiento.

9.- Participación:

Los mejores resultados se logran cuando los responsables del cumplimiento participan en su establecimiento.

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen concreta de lo que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

2.30.- Definición de indicadores.

Indicadores son elementos para indicar o señalar. Un indicador puede ser tanto concreto como abstracto.

Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Los indicadores deben poseer la mayor precisión posible, tener pertinencia con el tema a analizar, deben ser sensibles a los cambios, confiables, demostrables, y ser datos fáciles de obtener.

Dado un fenómeno determinado, sujeto a estudio, los indicadores permiten precisar su magnitud, intensidad, evolución y pronóstico.

Los indicadores llamados de cumplimiento muestran cómo se desarrolla lo que se está investigando, a través del monitoreo de sus metas parciales. Los indicadores de efecto miden si se cumplieron los objetivos específicos, y los indicadores de impacto, los objetivos generales. Estos dos últimos son llamados indicadores de evaluación.

Existen varias denominaciones para los indicadores: de resultado, de desempeño, indicadores de proceso, inductores, etc.

Indicadores de resultado:

- Dicen cómo vamos.
- Reflejan resultados de decisiones pasadas.
- No son claros para el personal de base.
- Nadie se siente responsable por el resultado.

Indicadores de Desempeño (de proceso o inductores):

- Dicen cómo lo hacemos.
- Muestran pasos a seguir día a día.
- Más accesibles a gente de línea.
- Personal se siente responsable de las variaciones.

Características de los indicadores

El acrónimo en inglés SMART (Specific, Measurable, Actionable, Relevance, Timely) nos sirve para definir algunas de las características que deben tener los indicadores.

S: Específicos: Dirigida a su área (Al objetivo que se busca)

M: Medibles: Precisa y completa (Datos confiables y completos)

A: Acción: Indica cómo actuar (Orientada a la acción)

R: Relevantes: Resultados significativos (Información sobre lo que es importante)

T: Tiempo: Oportunos (En el momento que los necesita)

Es importante que los indicadores no sean ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa, por lo que es conveniente que los indicadores utilizados en las diferentes perspectivas estén claramente conectados entre sí.

Algunos ejemplos de indicadores por perspectiva.

Indicadores de la perspectiva financiera:

- Indicadores beneficio/perdida
- Rentabilidad de la inversión
- Ingresos por empleados (%)
- Rentabilidad de grupos de clientes
- Total Activo (\$)
- Total Activo/Empleado (\$)
- Ingresos/Total del activo (%)
- Beneficios/Total del activo /(%)
- Beneficios por nuevos productos (\$)
- Beneficios(\$)
- Valor de mercado(\$)
- Rendimiento de los activos netos (%)
- Valor añadido/Empleado
- Rendimiento total del activo (%)
- Rendimiento del capital empleado (%)
- Margen de beneficio (%)
- Contribución/Ingresos o margen de contribución (%)
- Contribución por empleado
- Flujo de caja (\$)
- Patrimonio neto/Total del activo o solvencia (%)
- Costos totales (\$)

Indicadores de la perspectiva del cliente:

- Cuotas de sus compras totales
- Cuotas de mercado en segmentos importantes (%)
- Índice de clientes satisfechos (%)
- Grupos focales
- Encuestas de satisfacción de fuerza de ventas
- No compradores
- Cancelaciones
- Clientes de la competencia
- Número de clientes (cifra)
- Ventas anuales/cliente (\$)
- Clientes perdidos (cifra o %)
- Promedio de tiempo utilizado en relaciones con clientes
- Clientes por empleado (cifra o %)
- Ventas cerradas/Contactos de venta (%)
- Índices de fidelidad de los clientes (%)
- Costo/Cliente (\$)
- Número de visitas a clientes (cifra)
- Gastos de comercialización (\$)
- Índice de imagen de marca (cifra)
- Media de duración en la relación con los clientes
- Promedio del tamaño del cliente
- Clasificación de clientes (%)
- Visitas del cliente a la empresa (cifra)
- Promedio de tiempo entre contacto con el cliente y la respuesta de venta (cifra)
- Gastos por servicio/cliente/año (\$)

Indicadores de la perspectiva de Procesos Internos:

- Calidad (% de unidades aceptadas o opinión de usuarios)
- Nivel de tecnología
- Penetración: cantidad de usuarios que lo utilizan
- Utilización de capacidad
- Entregas a tiempo (%)
- Tiempos de espera promedio (días)
- Gastos administrativos/total ingresos (\$)
- Tiempo de proceso, pagos extra (días)
- Tiempo de espera, desarrollo del producto (días)
- Tiempo de espera entre pedido y entrega
- Tiempo de espera en producción
- Tiempo promedio para tomar decisiones
- Rotación de inventarios (días)
- Mejora de la productividad (%)
- Capacidad de TI
- Gastos TI/Gastos administrativos
- Emisiones al medio ambiente por producción
- Impacto medio ambiental por el uso del producto
- Costo errores administrativos/ingresos por gestión
- Contratos archivados sin error
- Gastos administrativos/empleo

Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- Proporción de empleados que utilizan Internet
- Proporción de empleados cuyas tareas han cambiado
- Sustitución con personal interno
- Numero de acuerdos con socios (cliente interno)

- Promedio de atraso en proyectos de desarrollo
- Proporción de pedidos recibidos por Internet
- % de empleados que no requieren supervisión
- Índice de empleados satisfechos
- Gastos de comercialización/clientes
- Opinión del empleado (índice de autorización)
- Gastos en I & D (\$)
- Gastos en I&D/Total gastos (%)
- Gasto desarrollo de TI/Gastos de TI
- Hora I&D
- Recursos de I&D/total de recursos (%)
- Inversión en formación/clientes (%)
- Inversiones en investigación (\$)
- Inversiones en apoyo a nuevos productos
- Comunicación directa a clientes/año
- Patentes pendientes
- Promedio de patentes de la empresa
- Mejoras sugeridas/empleados
- Gastos en desarrollo competencias/empleados

Indicadores de Recursos Humanos:

- Índice de liderazgo (Cifra)
- Índice de motivación
- Número de empleados
- Rotación de empleados
- Promedio de años de servicio en la empresa
- Edad promedio de los empleados

- Tiempo de formación (días/año)
- Empleados temporales/Empleados permanentes
- % de empleados con título universitario
- Absentismo promedio
- Número de mujeres con puesto gerencial
- Número de solicitudes de empleo en la empresa
- Índice de autorización, número de jefes
- Proporción de empleados menores de 40 años
- Costo anual de formación per cápita
- Empleados a tiempo completo o fijo que pasan menos del 50% en la empresa
- Porcentaje de empleados fijos a tiempo completo
- Costo anual de formación, comunicación y programas de apoyo por empleado.
- Número de empleados temporales a tiempo completo
- Número de empleados a tiempo parciales o contratistas a tiempo incompletos.

2.31.- Formalización de indicadores.

A efecto de evitar problemas en el futuro sobre que se debería medir y los responsables se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se medirá? : Nombre del Indicador.
- ¿Cómo se medirá?: fórmula de cálculo.
- ¿Quién lo medirá?: Personal responsable de llevar la medición.
- ¿Frecuencia de medición?: cada cuanto se tomarán los datos.
- ¿Frecuencia de revisión?, cada cuanto se revisaran los resultados.

Es conveniente distanciar la revisión de la medición, la recomendación es la siguiente:

Frecuencia de Medición	Frecuencia de Revisión
Por horas	Por día
Por días	Por semana
Por semana	Por mes
Por mes	Por trimestre
Por trimestre	Por semestre

Estadísticamente es recomendable tener al menos tres datos para mostrar una tendencia.

2.32.- Definición de Metas.

Es un término con el que se le conoce a los objetivos o propósitos que por lo general una persona se plantea en la vida cotidiana. Cuando el componente de un organismo cualquiera cumple con todos los parámetros establecidos de la tarea, obtendrá el resultado de su ejecución o meta. Las metas pueden ser a su vez una herramienta para aquellos procesos en los que se persigue la elaboración de un producto, la obtención de un conocimiento o el cumplimiento de una expectativa.

Es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente en una organización en algún desarrollo asumido. Muchas personas tratan de alcanzar objetivos dentro de un tiempo finito, fijando plazos. Una meta es el nivel de desempeño o tasa de mejoramiento que se necesita.

Los elementos básicos al definir una meta son:

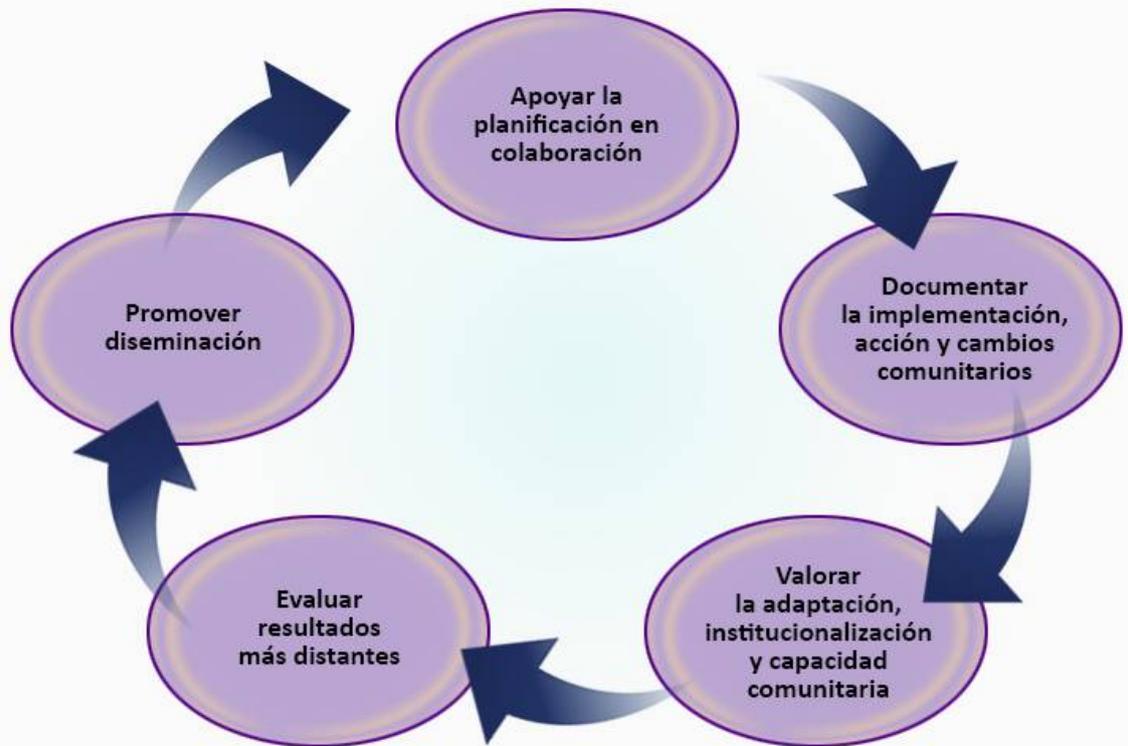
- Indicador: nombre del indicador
- Situación Actual: punto inicial o de partida.
- Meta propuesta: valor deseado
- Fecha de Cumplimiento: fecha en que se espera alcanzar la meta
- Responsable de la meta (nombre del puesto): responsable del proceso, no es el que lleva la medición. Generalmente las metas se asignan por gerencias.

2.33.- Desarrollo de iniciativas.

Las **iniciativas** es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la auto responsabilidad y la autodirección. Las iniciativas son programas de acción claves requeridos para lograr los objetivos.

Es importante reconocer que la única forma de alcanzar las metas en cualquier proceso se requiere contar con un nuevo método, iniciativa o forma de hacer las cosas. El fijar una meta ambiciosa y no establecer el nuevo método llevará a la frustración a los responsables de su cumplimiento.

La Iniciativa de la comunidad como un catalizador de cambio



2.34.- Construcción del Cuadro de Mando.

El **Cuadro de Mando Integral (CMI)** es una herramienta de **gestión empresarial** muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Definidos los indicadores y las metas, el siguiente paso es establecer los umbrales dentro de los cuales se evaluarán las metas:

Cada indicador o meta puede tener sus propios umbrales o rangos de fluctuación o bien establecer una sistemática general sobre el porcentaje de cumplimiento de la meta.

Adicionalmente es conveniente establecer una parametrización de colores que permita visualmente reconocer donde hay problemas. Por lo general se utilizan los tres colores básicos de los semáforos que son internacionalmente aceptados.

Los parámetros los debe establecer cada empresa según sus propias necesidades, nosotros recomendamos los siguientes:

Menor al 70% de logro de la meta: Peligro, **color rojo**.

Mayor al 90% de logro de la meta: Excelente, **color verde**.

Mayor al 70% y menor al 90% del logro de la meta: Precaución, **color amarillo**.

Adicionalmente cada empresa puede desarrollar la forma gráfica de acuerdo a las posibilidades informáticas que tenga, no obstante consideramos que la utilización de Excel es suficiente para alcanzar los resultados.

2.35.- Alineamiento Estratégico.

Para lograr un **alineamiento estratégico** empresarial es importante que se parta de un entendimiento claro de la estrategia del negocio con el fin de promover la unidireccionalidad de los objetivos de las diversas áreas en función de los objetivos generales. Para tal efecto, las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto con el fin de que se puedan tomar decisiones acertadas que contribuyan eficaz y eficientemente con los lineamientos de la propuesta de valor. Asimismo,

es relevante destacar que los colaboradores deben tener claro su rol y el impacto que causan las actividades que realizan

El alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas. Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. A su vez, es el proceso sistematizado que permitirá que la visión, misión, los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores y la propuesta de valor se vinculen y articulen coordinadamente.

Alineamiento y sincronización.

Alineamiento en el BSC y Sincronización de Objetivos: En la actualidad, la innovación y diferenciación competitiva y el **alineamiento estratégico**, se convertirán en componentes centrales de la gestión de los negocios y en la base para la subsistencia y el logro de los resultados esperados por la organización. Por eso, utilice el **BSC** como sistema de gestión, donde sus estrategias están perfectamente alineadas e integradas.

Las organizaciones actuales para lograr el éxito, requieren además de tener buenas unidades operativas, excelentes directivos, personal experimentado y motivado, de grandes **esfuerzos de alineamiento**. En términos generales, decimos que una organización está alineada cuando los objetivos de sus direcciones y departamentos son coherentes con los objetivos estratégicos de la organización.

Es decir, para lograr que la estrategia institucional sea llevada a cabo en forma completa, se hace necesario que la Contraloría logre el **Alineamiento Estratégico**. Éste es fundamental, ya que le permite a los administradores de gestión o supervisores de cualquier nivel de la organización adquirir la capacidad de:

Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades operativas en la ejecución de sus procesos, para contribuir al cumplimiento de la Visión y estrategia institucional.

Coordinar el trabajo diario de para lograr los resultados claves que persigue la institución.

2.36.- Operativización de la estrategia.

El principal desafío de muchas empresas es tanto establecer el rumbo que debe tomar, así como sobre todo conseguir que toda la organización se movilice en la misma dirección.

En Sendas Valué damos soporte a nuestros clientes tanto a definir su Plan Estratégico, como a alinear a toda la organización alrededor de la misma.

Cuando Sendas Valué soporta a la Dirección de la Compañía en la Definición del Plan Estratégico, analiza en detalle el entorno económico, valora la posición estratégica y competitiva de la empresa y valora los niveles de rendimiento actuales de sus procesos. A partir del análisis interno y externo revisamos el modelo de negocio actual y buscamos, junto con el equipo de dirección, alternativas de desarrollo del modelo de negocio y oportunidades que nos ofrece el negocio para crecer. Todo el trabajo queda reflejada Líneas Estratégicas y Objetivos Estratégicos.

El alineamiento de la organización con la estrategia definida planteamos un proceso donde involucramos a toda la organización en la definición de la Hoja de Ruta que tiene que servir para alcanzar las Líneas Estratégicas planteadas. Como parte del proceso de alineamiento, Sendas Valué contribuye al seguimiento trimestral de la Hoja de Ruta.

Algunas referencias recientes incluyen en este sentido:

- Análisis de un mercado mundial sobre un material técnico
- Soporte al Desarrollo Plan Estratégico a 5 años de un líder mundial en el sector Vinos
- Alineamiento Estratégico del Comité de Dirección de múltiples empresas Medianas

2.37.- Gestión del Desempeño.

Aplicación de la gestión por competencias para alcanzar un sistema justo, donde los mismos hechos y actitudes tengan una evaluación similar en las distintas personas de la empresa, a través de fijación de objetivos de desempeño

Como un elemento que contribuye a la motivación es el establecimiento de una compensación alineada con el logro de la estrategia, pero aclaramos que la evaluación del desempeño del personal no es el objetivo de un Cuadro de Mando.

Si es conveniente considerar la parte proporcional al esfuerzo realizado y no únicamente a si se alcanza o no la meta, pues eventualmente, si durante varios periodos no alcanza el 100% puede repercutir en desmotivación del personal.

- El BSC promueve la evaluación del desempeño del proceso no de las personas.
- El BSC permite el aprendizaje constante y el desarrollo de la creatividad.
- Resultados de la empresa vs. Compensación del personal posibilita el comportamiento colaborativo. Todos actúan como dueños.

2.38.- Seguimiento y Realimentación del BSC.

De forma similar a como se establece en los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000, la alta Dirección debe, a intervalos planificados, revisar el BSC de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios, incluyendo la propuesta de valor y los objetivos.

Una Revisión por la Dirección busca:

- Evaluar la eficacia del BSC, en el logro de la visión y objetivos.
- Evaluar los requisitos, actuales y futuros tanto del cliente como de la empresa para asegurarse que el BSC se mantenga adecuado y eficaz.

2.39.- Características de una implementación exitosa.

Apoyo y participación:

- Es indispensable el apoyo de la alta dirección, sin reservas a los valores, ideas y filosofía de gestión inherentes al Balanced Scorecard.

Prioridad:

- Si el cuadro de mando es solo un acrónimo de tres letras, fácilmente puede pasar a considerarlo como “otro sabor del mes”.

Grupo Encargado del Proyecto:

- Debe estar representada diversas partes de la organización, pero no más de 12 personas al más alto nivel gerencial. Se recomienda al Comité ejecutivo.

Cobertura del proyecto:

- Demasiado extenso implica demasiadas personas y tiempo, puede convertirse en una carga excesiva.

Basar el cuadro de mando en la estrategia de la empresa:

- Es fundamental que el BSC se base en la visión global y las metas estratégicas generales de la empresa. Si no es así existe el riesgo de sub optimización

Indicadores definidos de forma clara y estandarizada:

- Los indicadores deben definirse de forma precisa y de la misma manera en toda la organización.

Equilibrio y relaciones causa-efecto entre indicadores:

- Cuando las relaciones causa efecto no se pueden verificar, la dirección debe de tener de todos modos alguna idea de esa relación.

Fijación de metas:

- Se deben fijar metas para cada indicador y éstas deben ser coherentes con la visión global y la estrategia. Tener metas a corto plazo (3 a 18 meses) y largo plazo (2 a 5 años).

Relaciones con los sistemas existentes:

- Debe estar en línea con sistemas de control existentes como los presupuestos, informes, sistemas de incentivos.

Asegurar la viabilidad de los indicadores y las mediciones:

- La información debe ser actual y relevante

Sistemas de presentación y apoyo basado en TI:

- Puede estar ligado a un sistema de presentación y apoyo basado en TI, pero que no se vea como un proyecto informático.

Formación e información:

- Debe ser fácilmente asequible y comprensible.

Desarrollo de una organización de aprendizaje:

- Se debe desarrollar la participación, la conciencia y descentralización de la toma de decisiones y la responsabilidad de alcanzar las metas que se han formulado. Extraiga conclusiones de lo que está haciendo bien, lo que no está haciendo bien y lo que se puede mejorar

Seguimiento del concepto:

- Se debe revisar constantemente la estrategia. Si finalmente resulta que no hay correlación entre los indicadores y las metas estratégicas, ese descubrimiento indica que las teorías en las que se basa la elección de estrategias se deben volver a examinar.

2.40.- Beneficios del BSC.**1. Alineación plantilla – empresa:**

BSC permite alinear a los empleados con la organización por medio de la visión estratégica que tenga la compañía. Los colaboradores van a entender más fácilmente la visión que tiene la empresa del negocio y sabrán que con el desarrollo de su trabajo y con sus aportes individuales podrán convertir esa visión en una realidad.

2. Comunicación de metas – resultados:

BSC permite mejorar la comunicación interna en las organizaciones y es la llave para que los colaboradores sepan realmente cuales son las metas grupales que persigue la compañía y cuales las individuales que debe conseguir cada uno de ellos. De la misma manera, el avance en el cumplimiento de dichas metas se le puede comunicar, basados en los resultados, con mayor facilidad a la plantilla.

3. Visión estratégica – acción:

BSC permite traducir la visión de la organización y las estrategias que han diseñado sus directores para conseguir los objetivos, en acciones y medidas reales que servirán para alcanzar las metas y dictarán la pauta para que cada colaborador desarrolle su trabajo en la organización, lo cual podrá ser medido y gestionado para saber si lo que se está haciendo es correcto o debe cambiarse sobre la marcha.

4. Estrategia – resultados:

Al principio de cada nuevo proyecto la organización adopta una estrategia que presume es la adecuada para lograr las metas que persiguen. Sin embargo, no siempre esa estrategia es la indicada para lograr el éxito y el BSC es una herramienta que permite identificar los errores de gestión y redefinir las estrategias de acción de acuerdo a los resultados que se van produciendo durante el proceso o al final del mismo, esto con el fin de no repetir esos errores en los proyectos venideros.

5. Análisis – resultados:

La amplia y detallada información que produce el Balanced Scorecard con respecto al desempeño y al cumplimiento de metas de cada colaborador y de cada departamento de la organización, permite y exige mejorar la capacidad de análisis de los directivos y de los encargados del proceso. Esto se verá reflejado a futuro, puesto que los resultados y la consecución de las metas deben ir mejorando en cada medición de acuerdo al análisis preciso y a las medidas que se adopten en cada una de las evaluaciones previas.

Como podemos ver, la implementación de Balanced Scorecard en la organización es una medida fundamental para poder evaluar el desempeño de los colaboradores, para identificar los errores de gestión y para corregir a tiempo las acciones, e incluso redefinir las estrategias si es necesario, con el fin de alcanzar las metas previamente establecidas. BSC es una estrategia orientada fundamentalmente a alcanzar los resultados corrigiendo los errores sobre la marcha.

2.41.- Glosario de términos alineados para la investigación.

ADMINISTRACIÓN. Puede ser concebida como una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, su evolución, su crecimiento y su conducta.

Proceso que incluye tareas de: planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de los miembros que forman parte de la organización y del uso de los recursos disponibles de forma eficiente para alcanzar los objetivos y las metas pre-establecidas.

ADMINISTRACION ESTRATÉGICA. Se entiende como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

AMENAZAS. Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la organización de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso a su desaparición.

ANÁLISIS SITUACIONAL. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), consiste en reunir información tanto del entorno como de la propia organización, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la organización.

AUDITORÍA EXTERNA. La auditoría externa tradicional es en gran medida un proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización. Se revisan los activos y los pasivos, así como los informes financieros con el objeto de verificar si están completos y exactos. La auditoría es realizada por personal contable empleado por un despacho externo de contadores o por contadores contratados para tal efecto. La auditoría externa desempeña un papel muy importante para fomentar la honradez, no solo al preparar los estados financieros, sino también en la operación práctica de la organización.

AUDITORÍA INTERNA. La **Auditoría Interna** es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Las auditorías internas son realizadas por los miembros de la organización. Su propósito es ofrecer garantía razonable de que los activos de la organización están debidamente protegidos y de que los registros financieros son llevados con la precisión y la confiabilidad suficientes para preparar los estados financieros. Sirven además a los directivos para que puedan evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización y el desempeño de los sistemas de control.

BUROCRACIA. La **burocracia** es un **sistema organizativo que se encarga de administrar y gestionar determinados asuntos**, siguiendo un conjunto de reglas y procedimientos específicos.

Como tal, es un concepto relativo a la prevalencia desproporcionada del aparato administrativo en el conjunto de la vida pública o de las empresas privadas.

CONTINGENCIA. Contingencia significa que una cosa depende de otras, y que para que la organización sea efectiva, debe hacer una “bondad de ajuste” entre su estructura y las condiciones en su ambiente externo. Lo que funciona en un ambiente, puede que no funcione en otro. No hay forma única y mejor. La teoría de la contingencia significa: “todo depende de”.

CONTROL. El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. Sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren en el momento oportuno.

CONTROL. Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones y al poner en movimiento las acciones para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.

CULTURA ORGANIZACIONAL. La cultura es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo mundo participa en ella, pero por lo general pasa inadvertida. Solo cuando las organizaciones tratan de implantar nuevas estrategias o programas que van contra las normas básicas de la cultura y sus valores, tienen que enfrentarse a su poder.

DEBILIDADES. Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la organización, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las organizaciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia.

DIRECCIÓN. Es influir en las personas, para que orienten su entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización o del grupo, los problemas surgen del recurso humano, de sus deseos y actitudes, de su comportamiento como grupo y como individuos y de la necesidad de que los administradores efectivos sean también líderes. La Dirección también incluye: motivación, estilos y enfoques de liderazgo, comunicación (horizontal y vertical).

EFICACIA. Es una medida normativa del alcance de resultados. En términos económicos es la capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad a través de proveerle productos.

EFICIENCIA. Es una medida normativa de la utilización de recursos en la medida del alcance de resultados. En términos económicos es una relación entre insumos y productos, es la razón entre esfuerzo y resultado, entre gastos e ingresos, entre costo y beneficio.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI). El Cuadro de mando Integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El Cuadro de mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

EMPRESA. Es un tipo de organización en la cual se integra el capital y el trabajo con factores de producción de bienes y servicios, dedicada a diferentes tipos de actividades: industriales o manufactureras, comerciales y/o prestación de servicios y que además pueden ser públicas o privadas, nacionales o transnacionales, grandes o pequeñas, etc.

ENTE SOCIAL. Es una institución creada intencionalmente para el logro de los objetivos, mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinarias, instalaciones físicas, materias primas, dinero, etc.). Como tal tiene una estructura que determina las relaciones que permite la interacción entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos.

ESTRATEGIA. Concepto muy importante para las organizaciones. El poder de la estrategia es muy grande, debido a que marca el rumbo de toda la empresa. Una estrategia poco clara o no apta llevara a la empresa a la desaparición y una estrategia adecuada, flexible y entendida por todos los miembros de la organización llevara a esta al éxito seguro.

El concepto estrategia ha evolucionado muchísimo a tal punto que ha surgido una escuela nueva de la administración y con ello una nueva forma de dirigir las organizaciones llamada “Administración Estratégica (Strategic Management)”

ESTRUCTURA ORGÁNICA. Es el esquema sistemático que determina la forma como se ha agrupado las actividades, las relaciones funcionales y de autoridad de una institución o empresa, la estructura orgánica es el resultado del proceso de organizar que es la función administrativa que corresponde al segundo elemento o etapa del proceso administrativo.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO. Son aquellos aspectos que deben ir bien para que el “negocio” sea exitoso y que si fallan pueden provocar el fracaso de la actividad organizacional. Estos factores pueden ser controlados por la organización y tiene que sobresalir en ellos para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y un nivel de rentabilidad por sobre los estándares del sector.

FORTALEZAS. Es un recurso de tipo interno que posee la organización en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La organización puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado.

GERENTE. Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y metas. Su principal papel es: guiar a las organizaciones hacia el alcance de sus objetivos con el mínimo uso de recursos, esfuerzo humano y tiempo.

INTEGRACIÓN DE PERSONAL. Supone dotar y mantener con recursos humanos los puestos que provee la estructura de la organización, la integración de personal, determinar los requerimientos de trabajo que se ha de realizar, inventario y evaluación de los recursos humanos (candidatos), remuneración y entrenamiento o desarrollo de los candidatos o de los actuales.

INTERDEPENDENCIA ESTRATEGICA. Consiste en saber elegir aquella alternativa de diseño que asegure que la unidad va a poder satisfacer sus requerimientos de información. Como estos requerimientos van a cambiar con el tiempo, el diseño jamás puede darse por realmente terminado. Esto significa que la Alta Dirección no puede decidir la forma de la estructura organizacional solo porque prefiera un diseño u otro, o porque “en la empresa de al lado este diseño funciona bien”. La estructura debe ser armada teniendo en consideración todos los demás componentes del modelo. Y con el mismo razonamiento, el Gerente de Sistemas no puede diseñar los sistemas de información solo según lo que él crea óptimo, y luego tratar de forzar la realidad de la empresa para que encaje con el sistema formulado.

INNOVACIÓN. Innovar significa abandonar lo viejo, lo gastado, lo obsoleto, lo ya no productivo e igualmente los errores, los fracasos y las direcciones equivocadas del esfuerzo del pasado, que es una cosa sumamente difícil porque las organizaciones se encariñan profundamente con los productos que fabrican.

LA ORGANIZACIÓN. Las organizaciones son: (1) entidades sociales, (2) dirigidas a metas, (3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y (4) vinculadas con el ambiente externo.

MISIÓN. Razón de ser de la organización, explica el para qué existe la organización o a que se dedica la organización.

OBJETIVO. Representa lo que la organización desea alcanzar o lograr. Es un compromiso que la organización asume. Es un resultado. Es verificable. Las principales características son: Tiene que ser realista, ambicioso, verificable, comprensible y congruente.

ORGANIZACIÓN. Comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa, intencional en el sentido de asegurar que se ha asignado todas las tareas necesarias para lograr los objetivos, y se espera que se asignen a las personas que mayor puedan realizarlas.

OPORTUNIDADES. Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), que son potencialmente favorables para la institución u organización que queremos estudiar.

PLAN. Es el medio para conseguir los objetivos. Es un esquema que indica como alcanzaremos los objetivos.

PLANEACIÓN. Es una toma de decisiones, incluye la selección de cursos de acción que debe seguir una compañía y cada departamento de ella, no existe plan verdadero hasta que no se tome una decisión que vaya en una dirección determinada, antes de tomar una decisión lo que existe es un estudio, un análisis o propuesta de planeación.

PLANIFICAR. Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones pertinentes para que ese futuro ocurra.

PLANES ESTRATÉGICOS. Planes diseñados para alcanzar las metas generales de la organización. Planes que conectan a la organización con su entorno y que le permiten tener una proyección de largo plazo en base a tendencias.

PLANES TÁCTICOS. Planes que se formulan a nivel intermedio (nivel especializado).

PLANES OPERATIVOS. Planes que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO. Se le puede definir desde varios puntos de vista que son necesarios para su mejor comprensión, estos puntos de vista son:

- **COMO PROCESO:** Plantea distintas etapas con un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al que hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento.
- **COMO INSTRUMENTO:** Constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a ejecutar los cambios que se hagan necesarios.

Es la locomotora que impulsa al tren de la organización, liderazgo y control de actividades.

PRESUPUESTOS. Son planes operativos de un solo uso y están relacionados con el dinero, que expresan ingresos y/o gastos en determinado periodo. Se refiere al uso de los recursos.

PROBLEMAS. Los problemas son aquellos aspectos que dificultan el logro de nuestros objetivos, que entorpecen el desenvolvimiento de las acciones u operaciones de una organización y que al ser identificados, deben ser orientados a situaciones del ámbito general y que no correspondan solamente a un área, servicio, departamento o programa en particular.

Se manifiestan cuando existe una diferencia entre un “debe ser” y el “es”, entre un ideal y una situación actual.

Los problemas deben ser resueltos progresivamente, se debe concentrar esfuerzos en los problemas más importantes y vulnerables.

PROCEDIMIENTO. Son planes relacionados a métodos. Es un conjunto de pasos sucesivos a seguir para realizar una actividad concreta. Deja escaso margen de discrecionalidad.

PROGRAMAS. Son planes operativos de un solo uso y están relacionados con el tiempo, se basan en la correlación entre dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse.

PROYECTOS. Son planes operativos de un solo uso que tienen como objetivo demostrar la factibilidad de un negocio o de un conjunto de actividades.

REGLAS. Son planes relacionados al comportamiento de las personas. Es un enunciado específico sobre algo que se debe o no hacerse en una situación dada. Una regla no permite interpretarla, señala de forma imperativa, la manera de actuar frente a una circunstancia. Por ejemplo: No fumar en esta zona.

SISTEMA CERRADO. Para comprender a la organización como un todo, hay que visualizarla como un sistema. Un sistema cerrado no depende de su ambiente, sería autónomo, encerrado en sí mismo, y sellado ante el mundo exterior. Aunque no puede existir un sistema verdaderamente cerrado, los primeros estudios de organización se enfocan hacia ellos. La administración de un sistema cerrado sería bastante fácil debido a que el sistema sería bastante estable y predecible y no intervendría para causar problemas. El tema principal de la administración sería llevar las cosas con eficiencia.

SISTEMA ABIERTO. Un sistema cerrado debe interactuar con el ambiente para sobrevivir, consume recursos y exporta recursos al ambiente. No puede sellarse ni aislarse. Debe cambiar y adaptarse al ambiente en forma continua. Los sistemas abiertos pueden ser

enormemente complejos. La eficiencia interna es apenas uno de los aspectos (y algunas veces un aspecto bastante menor). La organización tiene que encontrar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar sobre los cambios ambientales, deshacerse de la producción y controlar y coordinar las actividades internas a la luz de las turbulencias e incertidumbres ambientales. Todo sistema que deba interactuar con el ambiente para sobrevivir, es un sistema abierto.

SUBSISTEMAS ORGANIZACIONALES. Una organización está formada por varios subsistemas. Las funciones específicas que se requieren para la supervivencia de la organización corren por cuenta de departamentos que actúan como subsistemas. Los subsistemas organizacionales desempeñan cinco funciones esenciales: servir de enlace sobre los límites de la organización, producción, mantenimiento, adaptación y administración.

TURBULENCIA. No es más que un conjunto de factores que traen inestabilidad, diferencias en las conductas y en los sucesos con relación al pasado, y por sobre todo termina con las simplificadas relaciones donde cada suceso tenía correlación con el diagnóstico y la receta aplicada al pasado cada vez que esto había ocurrido.

VALORES. Una convicción o creencia estable en el tiempo de un determinado modo de conducta o una finalidad existencial, es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.

Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o, lo que es lo mismo para conseguir que nos salgan bien las cosas.

VISIÓN. Es la respuesta a lo que la organización quiere llegar a ser en el futuro. Constituye la máxima aspiración de la organización y es un medio para motivar a sus miembros. Es una dirección y no necesariamente un resultado.

VISIÓN DE FUTURO. El escenario esperado en determinado año, respecto a los factores y variables más importantes de los sectores en los cuales se desenvuelve la organización construido como resultado de combinar racionalidad y creatividad

POLÍTICAS. Son los medios por lo cual se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos.

2.42. El Cuadro de Mando Integral.

Fortalezas y Debilidades Internas.

Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Oportunidades y Amenazas Externas

Se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa en una empresa en el futuro.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar reducir el impacto de las amenazas externas.

Aplicaciones

Las investigaciones realizadas de CMI se detallan a continuación:

Neme Socio Director de Symnetics (la única empresa representante en Latinoamérica de Cuadro de Mando Integral Collaborative Inc, de los Dres. Robert Kaplan y David Norton) informa lo siguiente:

“Según las últimas investigaciones realizadas, la ejecución no es tan importante para las empresas, teniendo en cuenta que el 95% de la fuerza de trabajo de una organización no entiende la estrategia, el 70% de las organizaciones no vinculan incentivos con estrategia, el 60% de ellas tampoco vinculan el presupuesto con la estrategia y el 85% de los ejecutivos dedican menos de una hora/mes a la discusión de la estrategia. Asimismo dice que según la revista Fortune, existe un problema con la creación de valor porque menos del 10% de las estrategias formuladas son ejecutadas eficazmente. De igual forma manifiesta que un estudio reciente de Ernst & Young LLP concluyó que el 35% del valor corporativo puede atribuirse a factores no financieros.

Los factores no financieros que están influyendo en la valoración de los accionistas son: (1) La ejecución de la estrategia, (2) La credibilidad de la gerencia, (3) La calidad de la estrategia, (4) La innovación (nuevos productos y servicios) y (4) Cómo atraer a personas competentes. El valor se origina en la ejecución de la estrategia. Igualmente indica que según el “Brookings Institute análisis of S&P500 companies” el origen del valor ha pasado en los últimos 23 años de activos tangibles a activos intangibles, de un peso del 38% como activos intangibles en el año 1982 a un 62% en el año 1992 y a un 80% en el año 2002. Este último estudio concluye que el 80% del valor de las organizaciones modernas proviene de los activos intangibles, las cuales logran resultados trascendentes, alineando a su estrategia el capital humano, tecnológico y organizacional.

Enfatiza también que la ejecución de la estrategia con éxito, genera un gran valor y que las empresas que utilizan el CMI ejecutan sus estrategias de forma rápida y confiable, ilustrando con varios casos reales cuyos resultados logrados son los siguientes:

- a) Móvil ha pasado del último lugar al primero, aumentando en US\$ 1.2 billones de dólares su flujo de caja y 10% de incremento en el retorno de su inversión.
- b) Chemical logró en 3 años el 99% de retorno de sus activos integrados. AT&T Canadá en 5 años logró US\$ 7 billones de dólares de flujo de caja.
- c) UPS logró en 2 años aumentar sus ingresos en 9% y en 33% como incremento de sus ingresos netos.
- d) La cadena de hoteles Hilton aumentó en 2 años la satisfacción de sus clientes y el índice de ingreso del mercado.

- e) Wells Fargo en 3 años logró ser el mejor banco en internet y aumentó en 450% el número de sus clientes.
- f) Duke Children's logró en 3 años ser el primero en satisfacción de clientes y 33% de reducción de costo por caso.
- g) Southern Gardens en 3 años logró ser el productor con menores costos.

Otra institución educativa que ha implementado con éxito el CMI es la University de Bond, Australia¹, en la cual se han enlazado muy bien los procesos de planeamiento estratégico e implementación de la estrategia.

Siempre existieron creencias de que el Cuadro de Mando Integral (CMI) solo era aplicable a empresas de producción, donde todos los indicadores eran de tipos cuantificables y fáciles de medir. Hoy esto es un paradigma ya que existen experiencias exitosas de empresas de servicios y comerciales donde la implementación de este modelo ha dado resultados sorprendentes y ha logrado que empresas al borde de la quiebra alcancen lugares envidiables en su sector.

Esto permite, hoy decir, que el Cuadro de Mando Integral (CMI) se puede aplicar a cualquier empresa donde sus líderes y colaboradores estén dispuestos a comprometerse para su implementación.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es aplicable a cualquier tipo de organización, sea esta privada, pública, con o sin fines de lucro, gobiernos, municipalidades, etc.

2.43.- Importancia. Utilidad del CMI.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es sin duda de gran utilidad tanto así que nos atreveríamos a decir que es la herramienta actualmente de mayor relevancia en la gestión empresarial con sus adaptaciones y aplicaciones específicas para los diferentes sectores y países. El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Las empresas hoy están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

2.44.- Causas del Fracaso en la Implementación del CMI.

La principal causa es la incorrecta elaboración del mapa estratégico, es decir la incorrecta representación gráfica de conexión de los objetivos estratégicos o incorrectas interrelaciones de causa – efecto.

Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral (CMI), pues ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Un problema casi común es la diversidad de objetivos que puede reflejarse en un número elevado de los mismos que si bien puede mejorar el entendimiento podría también entorpecer la clarificación de los objetivos fundamentales del famoso mapeo habitual. Tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico: Mapa estratégico

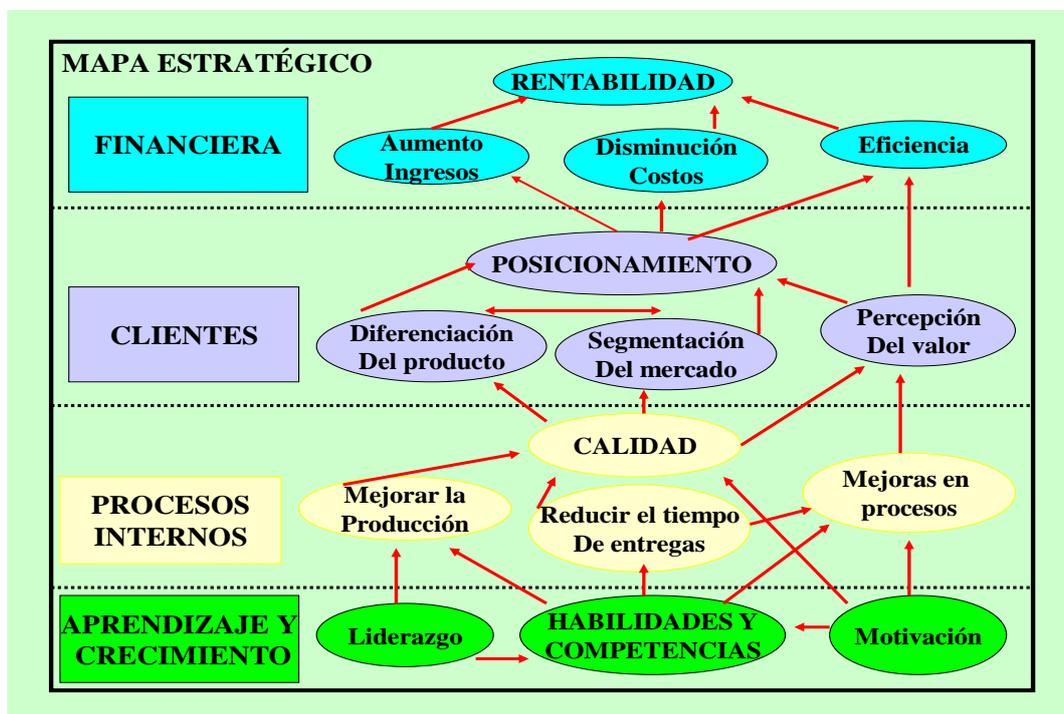
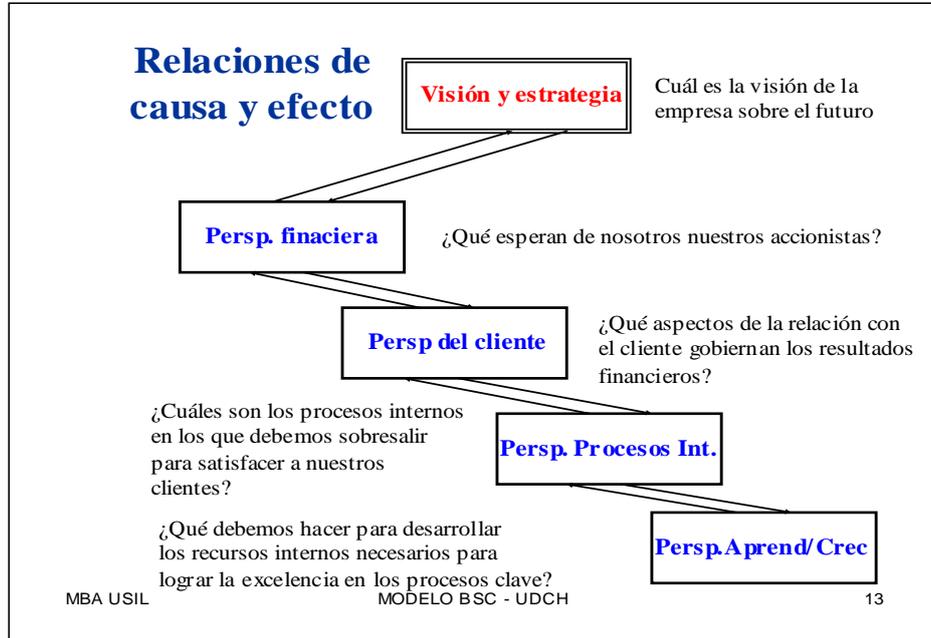


Gráfico: Relación causa efecto



Fuente: APASA MEZA, Mario. **Cuadro de Mando Integral (CMI) gerencia estratégica y del valor**. Lima: Instituto de Investigación El Pacifico, 2003. Lamina 6. Material del curso Balanced Scorecard.

CAPITULO 3

MAPAS ESTRATÉGICOS E INDICADORES PARA LA I.E.S.T.P. “BENJAMIN FRANKLIN” DE MOQUEGUA

3. MAPAS ESTRATÉGICOS E INDICADORES PARA LA I.E.S.T.P. “BENJAMIN FRANKLIN” DE MOQUEGUA.

3.1. Implementación del CMI para la I.E.S.T.P. “Benjamín Franklin” de Moquegua.

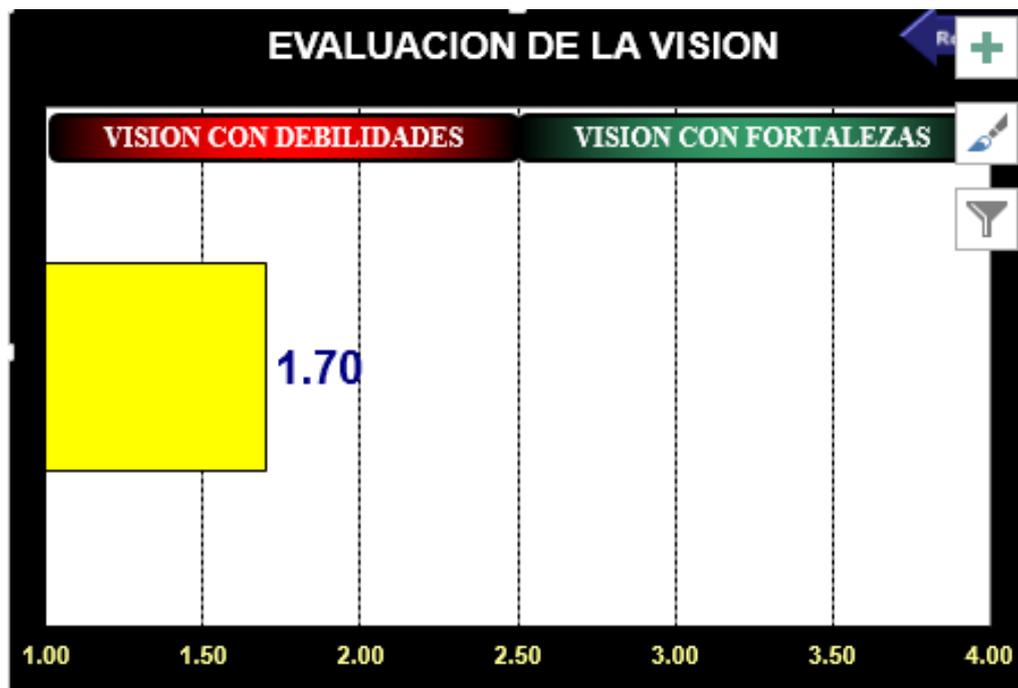
VISIÓN ACTUAL:

EVALUACION DE LA VISION					
					
<p>La visión de la I.E.S.T.P. “Benjamín Franklin” al año 2017, se proyecta como una institución de Excelencia en la Educación Superior Tecnológica de la Región Moquegua, con estándares de calidad acorde con la demanda social, productiva y empresarial; basado en un aprendizaje por competencias, impulsando la educación a distancia y teniendo como soporte una infraestructura acorde a las exigencias de la época; tecnologías educativas vigentes, sobre todo en lo referente a la educación virtual, con el empleo de material didáctico multimedial, plana docente altamente competitiva y comprometida; y con una acción administrativa moderna, eficiente y eficaz, y con personal adaptado al cambio. Así como ser reconocida regional y nacionalmente como un</p>					
DEBE SER	PESO	FORTALEZA	DEBILIDAD	CLASIF.	PONDERADO
Descriptiva del futuro de la organización	0.1400		X	1	0.1400
Comunicable	0.1000		X	2	0.2000
Motivadora	0.1700		X	2	0.3400
Inspirable	0.1300		X	2	0.2600
Retadora	0.1200		X	2	0.2400
Atractiva para los involucrados	0.1600		X	1	0.1600
Alcanzable	0.1800		X	2	0.3600
TOTAL	1.00				1.70

APRECIACION:

Al momento de conocer la actual Visión del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, se pudo observar que faltaban los lineamientos técnicos que se justifican en la administración para el enunciado de la Visión de las organizaciones.

Cuando al analizar la Visión actual del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, se puede ver que presenta una afirmación que no permite de manera eficiente y eficaz el proceso para la una adecuada administración de gestión actual, por lo que se recomienda dar un enfoque participativo e integral, se propone una nueva formulación de la Visión del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin.



APRECIACIÓN:

De acuerdo al análisis realizado se observa de manera gráfica que la actual Visión del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, carece de todos los aportes técnicos para lo expuesto en la Visión de las organizaciones.

El cuadro nos muestra como el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, muestra una Visión con debilidades, lo que representa a una organización sin un rumbo establecido en el largo plazo y esto no contribuye de manera eficiente y eficaz al proceso para la una adecuada administración de gestión actual, por lo que se recomienda dar un enfoque participativo e integral, se propone una nueva formulación de la Visión del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin.

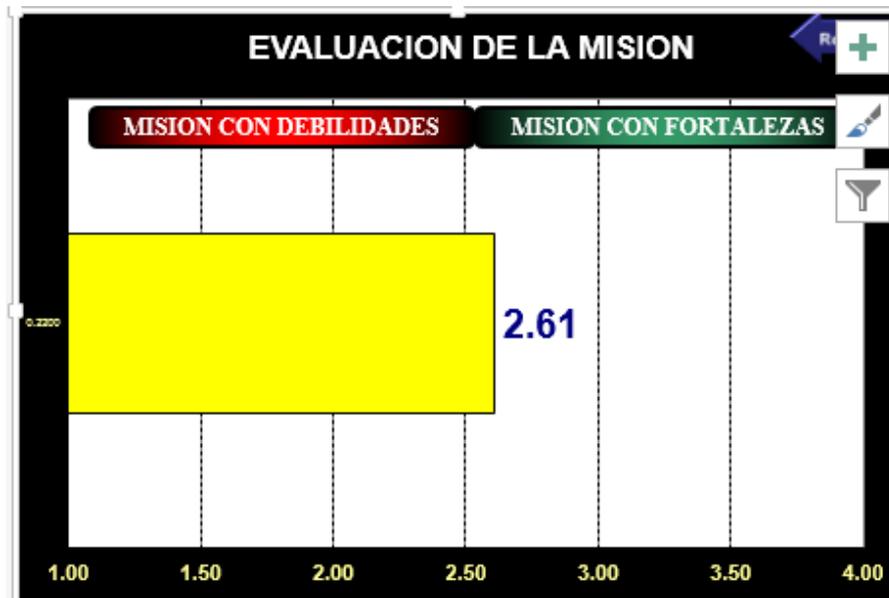
MISIÓN ACTUAL:

EVALUACION DE LA MISION					
Mision como una institucion educativa dedicados a formar profesionales tecnicos eficientes, competitivos, con espíritu emprendedor, innovador, con una sólida base de valores, ética-moral y democrática, predispuestos al cambio; capaces de generar bienes y servicios de calidad para satisfacer las necesidades del mercado laboral local y del entorno más exigente, altamente competitivos, asumimos el liderazgo educativo en los aspectos científico, tecnológico y humanístico; y estamos preparados para					
DEBE SER	PESO	FORTALEZA	DEBILIDAD	CLASIF.	PONDERADO
Breve, o Concisa	0.1100		X	2	0.2200
Simple, clara y directa	0.1200	X		3	0.3600
Expresada preferentemente en frases encabezadas por verbos atractivos	0.1100		X	2	0.2200
Capaz de atender los requerimientos del mercado y sociedad.	0.1600	X		3	0.4800
Es alcanzable.	0.1700		X	2	0.3400
Es medible	0.1500	X		3	0.4500
Es motivadora	0.1800	X		3	0.5400
TOTAL	1.00				2.61

APRECIACION:

Al verificar la Misión actual del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, encontramos que no considera aspectos clave que van desde: que la Misión debe ser orientada al interior del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin pero reconociendo el exterior por lo que se recomienda dar un enfoque participativo e integral, se propone una nueva formulación de la Misión del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin.

Del análisis efectuado se observa un ponderado acumulado de 2.61, ponderado que permite determinar que el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin tiene una Misión con debilidades.



APRECIACIÓN:

En el presente reporte, podemos observar de manera gráfica lo se ha descrito en el párrafo que antecede, confirmándose que el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin no es coherente, lo que representa un ponderado acumulado de 2.61, que significa que la actual Misión del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin es débil.

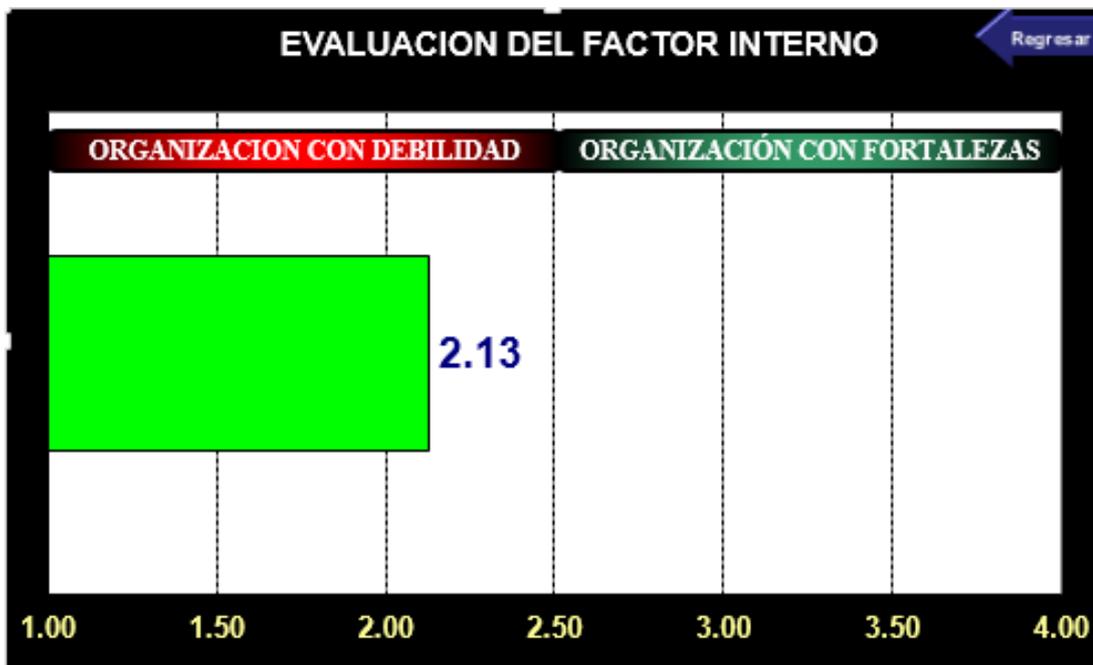
Si tenemos en cuenta la definición teórica de Misión dada en el presente trabajo de investigación, podemos decir que viene a ser la razón de ser de la organización, entonces el hecho que del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin presente una Misión débil, por lo que se recomienda que de manera integral y participativa se haga de conocimiento a todos los que participan en el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin.

(e) El indicador de la equidad de género es aceptable, ello se observa en los espacios de concertación como el presupuesto participativo, donde se aprecia la participación activa del sexo femenino.



APRECIACIÓN:

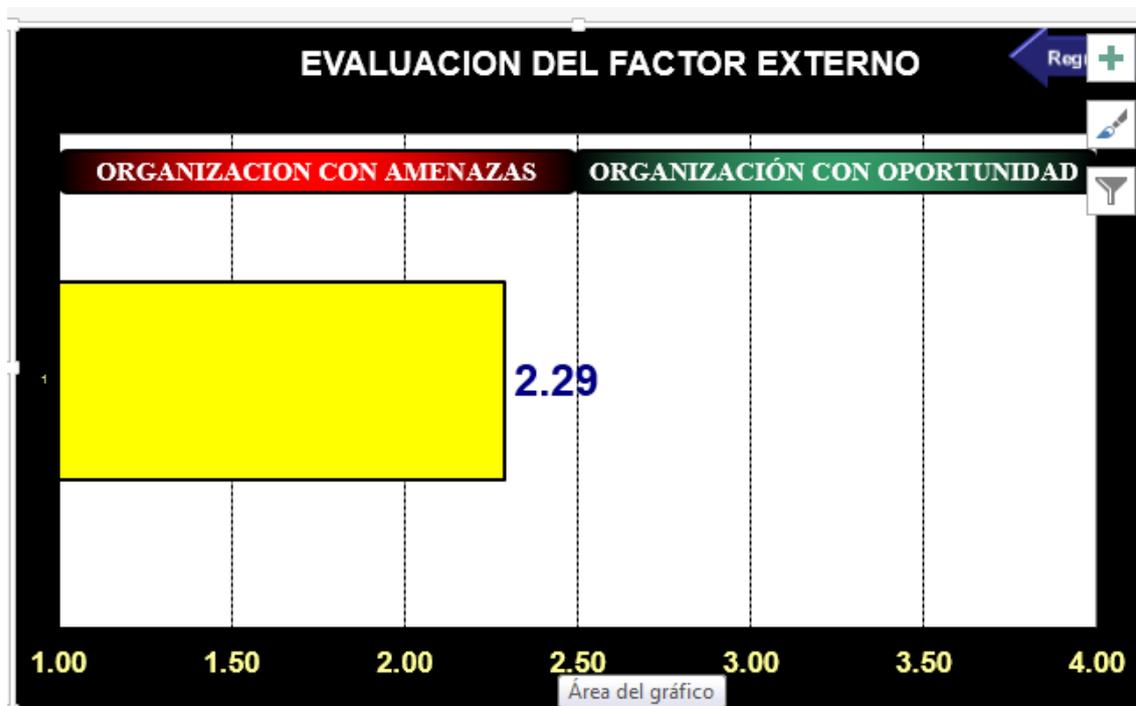
El presente cuadro nos muestra de manera gráfica lo que hemos asegurado líneas arriba, se pueden apreciar los principales valores que han sido identificados en el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, y donde se confirma que los valores a las cuales se deben reforzar son: (a) el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, no existe innovación de los servicios, es decir los servicios que se prestan son los mismos, siendo necesario que hayan cambios significativos. (b) no hay una verdadera mística de trabajo, es decir se puede notar que existe un desgano laboral entre los miembros del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin. (c) existe una percepción negativa en el sentido de que no hay creatividad entre los trabajadores para resolver los problemas de los alumnos. (d) se percibe que no existe una conducta ética entre los miembros del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, entre otros.



APRECIACIÓN:

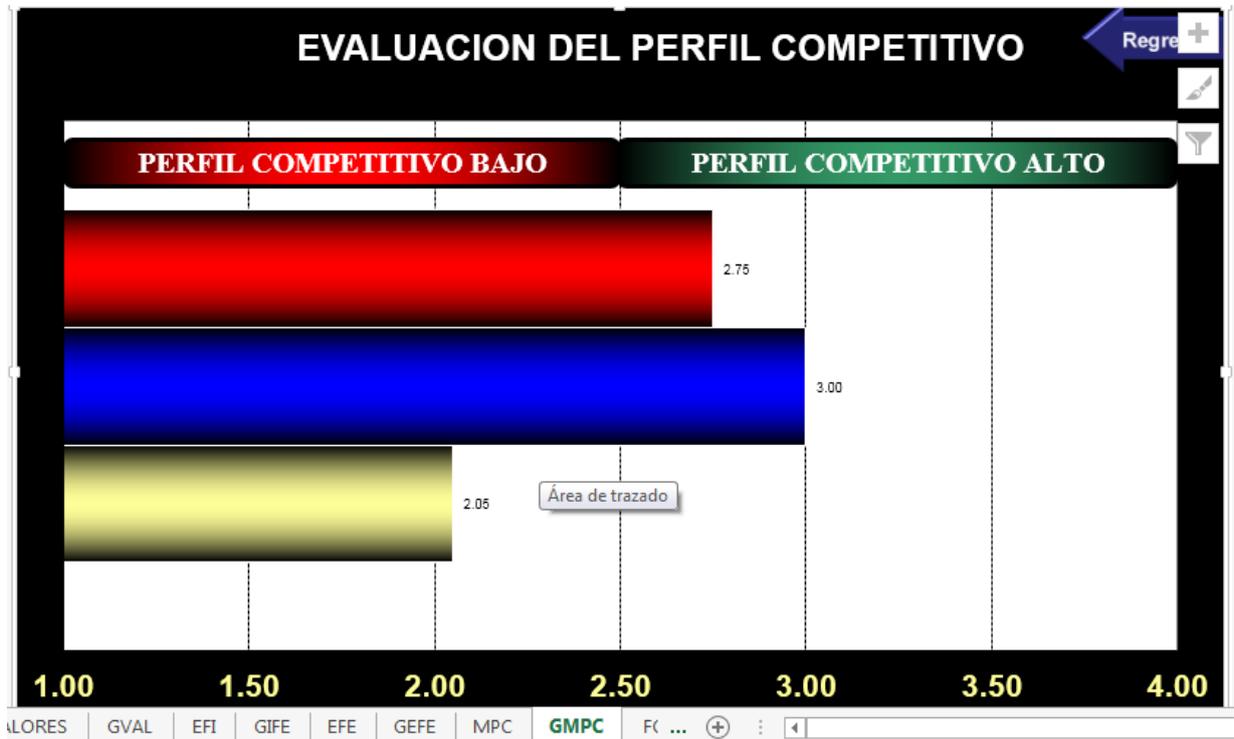
El presente cuadro nos muestra de manera gráfica los resultados de la evaluación de los factores internos actual en el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin y en donde se puede apreciar que la institución se muestra como una organización con debilidades.

El presente gráfico nos muestra los resultados de las debilidades que tiene el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin como son: investigación científica con escasa aplicación o puesta en marcha, servicio de biblioteca con baja dotación de bibliografía especializada y actualizada, falta de concordia y presencia de desacuerdos que generan conflictos, situación que amerita establecer estrategias para la implementación de una gestión basada en presupuesto por resultados.



APRECIACIÓN:

Podemos apreciar el gráfico del diagnóstico externo y se observa un indicador de 2.29 que indica que I.E.S.T.P. Benjamín Franklin actualmente es una institución con oportunidades, y que debe aprovecharlas, por lo que requiere de un planeamiento estratégico para mejorar su rol promotor de desarrollo en el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin.



APRECIACIÓN:

Este es el gráfico de la matriz de perfil competitivo actual y se observa un indicador bajo con color amarillo de 2.05 que indica que el perfil competitivo en el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin es deficiente.

Fortalezas	Debilidades
1. Posee y utiliza planes estratégicos	1. Investigación científica con escasa aplicación o puesta en marcha.
2. Su ubicación le permite realizar normalmente sus actividades académicas	2. Servicio de biblioteca con baja dotación de bibliografía especializada y actualizada.
3. La toma de decisiones le permite solucionar problemas con rapidez	3. Falta de concordia y presencia de desacuerdos que generan conflictos.
4. Administración eficaz de los recursos (captación y asignación)	4. Deficiente mantenimiento de la infraestructura.
5. Docentes con experiencia profesional	5. Curricula desactualizada y de vigencia prolongada.
6. El estilo de Dirección es participativo	6. Escaso uso de trabajo en equipo.
7. Los mecanismos de control permiten realizar correcciones oportunamente	7. Remuneraciones de docentes y trabajadores administrativos por debajo de lo esperado y carencia de incentivos.
Oportunidades	Amenazas
1. Proceso acelerado de globalización mundial que se traduce en mayor demanda de profesionales calificados.	1. Aumento de ofertas a nivel de Web Site, on line, entre otras entidades de dar este servicio.
2. Crecimiento acelerado de la población estudiantil de nivel secundario.	2. Incremento de la competencia de instituciones del sistema educativo con mayores recursos.
3. Posibilidad de aprovechar la Cooperación Internacional.	3. Presencia de programas de capacitación y asistencia técnica subsidiados
4. Revalorización de la función profesional.	4. Mejores ofertas laborales al personal por otras instituciones
5. Mayor protagonismo profesional en los acontecimientos económico-político-sociales.	5. Rigidez en la normativa para evaluación del personal docente
6. Tendencia hacia mayor cantidad de empresas profesionalizadas.	6. Empresas que forman a sus colaboradores en funciones técnicas.

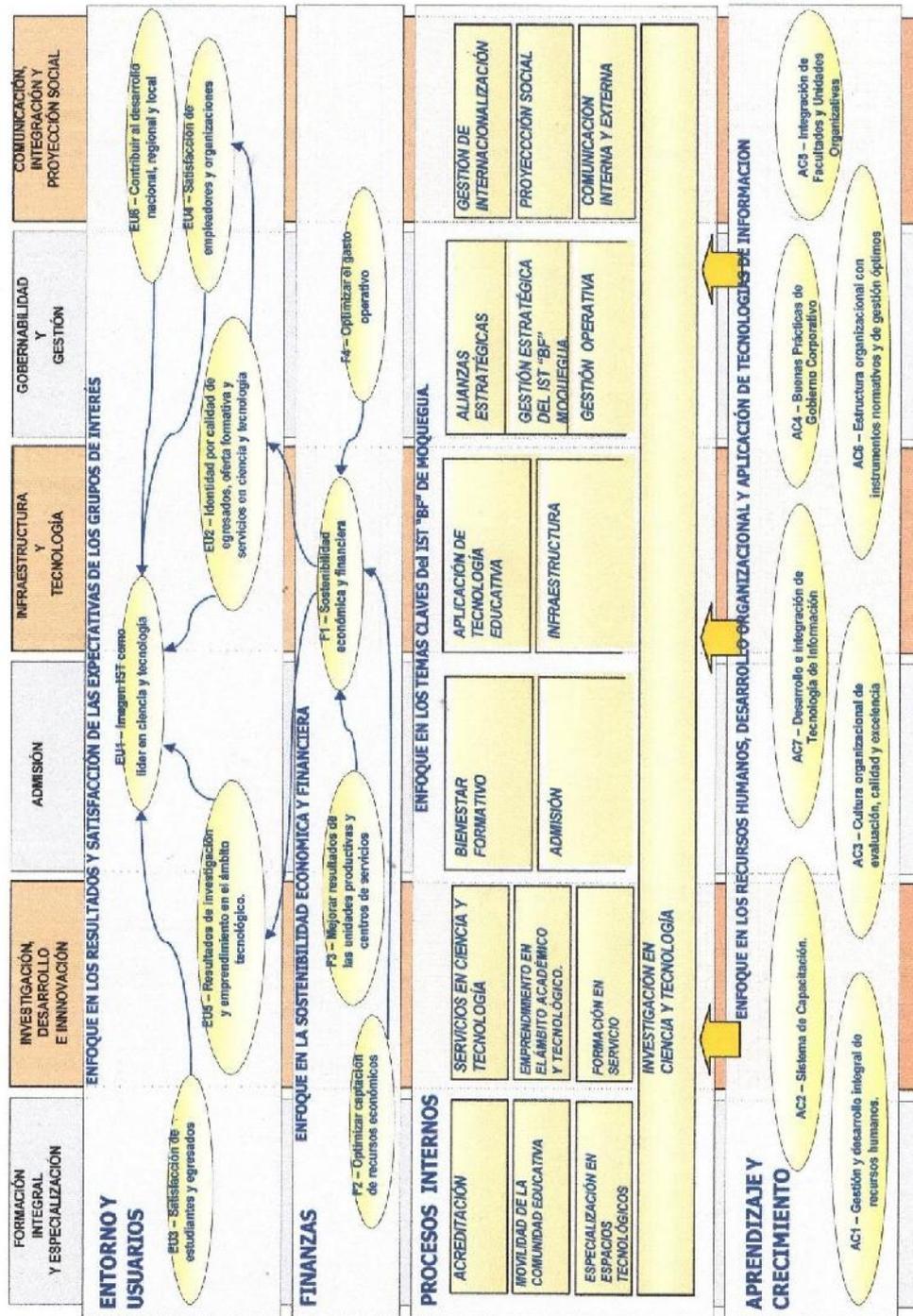
APRECIACIÓN:

De la aplicación de la matriz FODA se generan las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas, asimismo se establecen objetivos y estrategias para el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin.

3.2.- Mapa Estratégico para La I.S.T.P BENJAMIN FRANKLIN.

Se encontraron estrategias de desarrollo que fueron formuladas por las actuales autoridades de la Institución (I.S.T.P BENJAMIN FRANKLIN).

Balanced Scorecard Mapa Estratégico del IESP "Benjamín Franklin" de Moquegua.



CAPITULO 4

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLANEAMIENTO
ESTRATEGICO BASADO EN EL CMI Y EL PROGRAMA DE
GESTIÓN PARA LA I.S.T.P BENJAMIN FRANKLIN**

4. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO BASADO EN EL CMI Y EL PROGRAMA DE GESTIÓN PARA LA I.S.T.P BENJAMIN FRANKLIN

4.1.- El CMI y El Programa de Gestión.

Los cambios que se vienen experimentando tanto en el mundo así como en nuestro país, pone de manifiesto la necesidad de ser competitivos si se quiere seguir trabajando en mercados cada vez más exigentes y turbulentos.

Para esto muchas organizaciones vienen implantando sistemas de gestión estratégicas. El elemento principal de estas acciones es el Plan Estratégico. Sin embargo, el 90% de estas organizaciones no consiguen pasar de algo teórico, sin conseguir transmitir a sus empleados las directrices estratégicas que les han de servir de guía.

En la primera parte vimos que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de gestión y control, más conocido como Balance Scorecard (BSC), es una metodología que permite transmitir las estrategias definidas por una organización, de una manera clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y a la vez, poder traducir dichas estrategias en objetivos, acciones y medidas concretas, que permitan saber si las mismas se están alcanzando.

4.2.- Esquema de los Talleres de Trabajo

Principios del Planeamiento a Considerar

Unidad, que se refiere a la obtención de un solo plan para I.S.T.P BENJAMIN FRANKLIN

- a. .Precisión, que se refiere al planteamiento de la problemática de manera profesional.
- b. Confiabilidad, que se refiere a lograr un plan viable y factible.
- c. Participación, que se refiere a que es un documento elaborado con la colaboración de los miembros del I.S.T.P Benjamín Franklin

Objetivos

- a. Definir La Visión y Misión del I.S.T.P Benjamín Franklin.
- b. Determinar los objetivos y las metas del I.S.T.P Benjamín Franklin.
- c. Realizar el diagnostico situacional del I.S.T.P Benjamín Franklin y determinar la situación actual en la que se encuentra (EFI y EFE).
- d. Analizar las tendencias futuras de los diferentes servicios públicos que ofrece la municipalidad y definir el impacto de ellas para el I.S.T.P Benjamín Franklin.

Técnicas de Trabajo

- a. *Talleres.*
- b. *Focus Group (trabajo en equipo).*
- c. *Brainstorming (lluvia de ideas).*
- d. *Análisis EFI y EFE.*
- e. *Elaboración de la matriz lógica de planeamiento estratégico.*

Etapas del Planeamiento

- a. Análisis del entorno y su impacto en el Instituto.
- b. Análisis de las tendencias para el Instituto.
- c. Análisis del ambiente externo.
- d. Análisis del ambiente interno.
- e. Análisis de la cultura organizacional: Valores institucionales y valores individuales.
- f. Propuesta de: Formulación de La Visión y Misión para el Instituto.
- g. Análisis de los problemas.
- h. Análisis de los objetivos.

4.3.- Análisis del Entorno y su Impacto en el Instituto.

El análisis del entorno constituye el primer paso para la elaboración de la propuesta del planeamiento estratégico para El Instituto y por lo tanto es de vital importancia que dicho análisis se realice de la manera más profesional posible y con la participación de todos los miembros de la organización. Para el análisis se parte del estudio de dos aspectos básicos: las tendencias globales que se vienen dando y la exigencia de poder brindar servicios de calidad.

4.4.- Matriz de Oportunidades y Riesgos

Fortalezas	Debilidades
1. Posee y utiliza planes estratégicos	1. Investigación científica con escasa aplicación o puesta en marcha.
2. Su ubicación le permite realizar normalmente sus actividades académicas	2. Servicio de biblioteca con baja dotación de bibliografía especializada y actualizada.
3. La toma de decisiones le permite solucionar problemas con rapidez	3. Falta de concordia y presencia de desacuerdos que generan conflictos.
4. Administración eficaz de los recursos (captación y asignación)	4. Deficiente mantenimiento de la infraestructura.
5. Docentes con experiencia profesional	5. Currícula desactualizada y de vigencia prolongada.
6. El estilo de Dirección es participativo	6. Escaso uso de trabajo en equipo.
7. Los mecanismos de control permiten realizar correcciones oportunamente	7. Remuneraciones de docentes y trabajadores administrativos por debajo de lo esperado y carencia de incentivos.
Oportunidades	Amenazas
1. Proceso acelerado de globalización mundial que se traduce en mayor demanda de profesionales calificados.	1. Aumento de ofertas a nivel de Web Site, on line, entre otras entidades de dar este servicio.
2. Crecimiento acelerado de la población estudiantil de nivel secundario.	2. Incremento de la competencia de instituciones del sistema educativo con mayores recursos.
3. Posibilidad de aprovechar la Cooperación Internacional.	3. Presencia de programas de capacitación y asistencia técnica subsidiados
4. Revalorización de la función profesional.	4. Mejores ofertas laborales al personal por otras instituciones
5. Mayor protagonismo profesional en los acontecimientos económico-político-sociales.	5. Rigidez en la normativa para evaluación del personal docente
6. Tendencia hacia mayor cantidad de empresas profesionalizadas.	6. Empresas que forman a sus colaboradores en funciones técnicas.

4.5.- Diagnostico del Instituto. ¿Cómo Estamos?.

I.S.T.P BENJAMIN FRANKLIN, presenta algunas deficiencias al interno de su organización institucional, pero a la vez presenta algunas potencialidades; lo que resume en lo siguiente:

Organización Interna

- I.S.T.P BENJAMIN FRANKLIN en el cumplimiento de sus normas presenta algunas dificultades relacionadas con la ejecución del desarrollo educativo, debido a que no se manejan criterios técnicos inadecuados para la ejecución, monitoreo y evaluación de sus actividades programadas.
- I.S.T.P BENJAMIN FRANKLIN cuenta con personal nombrado en un 46 % y con personal contratado en un 54%. Además para su funcionamiento requiere de personal contratado en la modalidad de Docentes.
- Se cuenta con un Organigrama Funcional recientemente aprobado, el mismo que todavía no se implementa, debido a aspectos presupuestales, acorde con los objetivos estratégicos de desarrollo que se pretende lograr en los próximos años.

Documentos De Gestión

- I.S.T.P BENJAMIN FRANKLIN no cuenta con todos los documentos de gestión requeridos para realizar una eficiente gestión, acorde con las nuevas competencias asignadas por la nueva normativa.
- No se cuenta con un Plan Estratégico Institucional, que cuente con políticas concertadas coherentes, para orientar la gestión Municipal, en los próximos años; además las áreas no cuentan con Planes Operativos.

Coordinación Interna y Externa

- Las relaciones humanas que se practican al interno del I.S.T.P BENJAMIN FRANKLIN son aceptables, especialmente entre los Administrativos y Docentes. Pero se puede apreciar que aún existen algunas discrepancias, debido a que no se practica el trabajo en equipo, y a veces existen protagonismos de algunos trabajadores.
- Las Áreas y oficinas no coordinan adecuadamente, debido a que no existe canales adecuados de coordinación, además no se cuenta con un Plan Articulador del trabajo conjunto que realiza el I.S.T.P BENJAMIN FRANKLIN
- No existen canales adecuados.

4.6. La Visión.

Ser un Instituto acreditado, líder en la formación técnica que destaque por su calidad humana, por su competencia profesional, su capacidad investigadora e innovadora, comprometidos con el desarrollo sostenible regional, nacional y global, impulsando una cultura de inclusión e interculturalidad.

4.7. La Misión.

Somos una Institución Educativa Superior Tecnológico Privada, dedicada a formar profesionales competentes, líderes, investigadores e innovadores buscando el desarrollo integral de la persona su competencia profesional y compromiso social – ético aportando al desarrollo sostenible de la región desde una perspectiva intercultural e inclusiva basado en un enfoque crítico reflexivo, del pensamiento y prospectivo.

4.8 Cuadro de Mando Integral del I.E.S.T.P. “BENJAMÍN FRANKLIN” de Moquegua.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	RESPONSABLE
ENTORNO Y USUARIOS	EU1. Posicionar la imagen institucional como líder en ciencia y tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> Grado de reconocimiento del IST “BF” (% en relación a otros IST) 	Dirección Académica
	EU2. Desarrollar una identidad distintiva sobre la base de la calidad de sus egresados, oferta formativa y servicios en ciencia y tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> Valoración del IST en el mercado laboral (%) (<i>Encuesta</i>) 	Dirección General
	EU3. Incrementar la satisfacción de los estudiantes y egresados.	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción de estudiantes y egresados. 	Dirección General
	EU4. Mejorar la satisfacción de los empleadores y las organizaciones públicas o privadas.	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción de empleadores 	Dirección General
	EU5. Mejorar los resultados de la investigación y emprendimiento desarrollados en los ámbitos técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> Nº de contratos y proyectos de I+D+i ejecutados 	Dirección General
		<ul style="list-style-type: none"> Nº de patentes y licencias de tecnología obtenidos 	Dirección Académica
EU6. Contribuir al desarrollo nacional, regional y local atendiendo las necesidades de planes, programas o proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> Nº de proyectos desarrollados para solucionar problemas locales, regionales y nacionales 	Dirección Académica	

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	RESPONSABLE
FINANZAS	F1. Mejorar la sostenibilidad económica y financiera.	○ % Excedente luego de gastos	Dirección General
	F2. Optimizar la captación de recursos económicos propios, de terceros y donaciones de fuentes nacionales e internacionales.	○ Incremento porcentual anual por concepto de RDR (%)	Dirección General
		○ Incremento porcentual anual por concepto de Donaciones (%)	Dirección General
	F3. Mejorar los resultados de las unidades productivas y centros de servicios.	○ % ingresos adicionales obtenidos por las unidades productivas.	Dirección General
	F4. Optimizar los gastos operativos.	○ % Disminución de Gastos Operativos	Dirección General

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO	INDICADOR	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	PI1. Lograr niveles de excelencia en la formación de los estudiantes.	○ Rendimiento académico de los estudiantes (%)	Dirección Académica
	PI2. Fomentar el aumento de estudiantes mejorando su nivel académico.	○ Tasa de crecimiento de estudiantes nuevos (%)	Dirección Académica
		○ % de incremento anual de titulados	Dirección Académica
	PI3. Promover prácticas profesionales para los estudiantes e inserción laboral de calidad para los egresados.	○ Índice de estudiantes que realizan prácticas profesionales	Dirección Académica
		○ % de Inserción laboral en la especialidad al año de egreso	Dirección Académica
	PI4. Fomentar el emprendimiento y la innovación en la comunidad educativa.	○ % de avance del Plan para Fomentar el Desarrollo de Emprendimientos	Dirección Académica
	PI5. Incrementar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de la gestión estratégica y operativa.	○ N° de proyectos ejecutados para mejorar la gestión académica, administrativa y de servicios.	Dirección General
PI6. Implantar sistemas y canales de comunicación institucionales tanto internos como externos.	○ % avance del Plan de Comunicaciones e Imagen Institucional.	Dirección General	

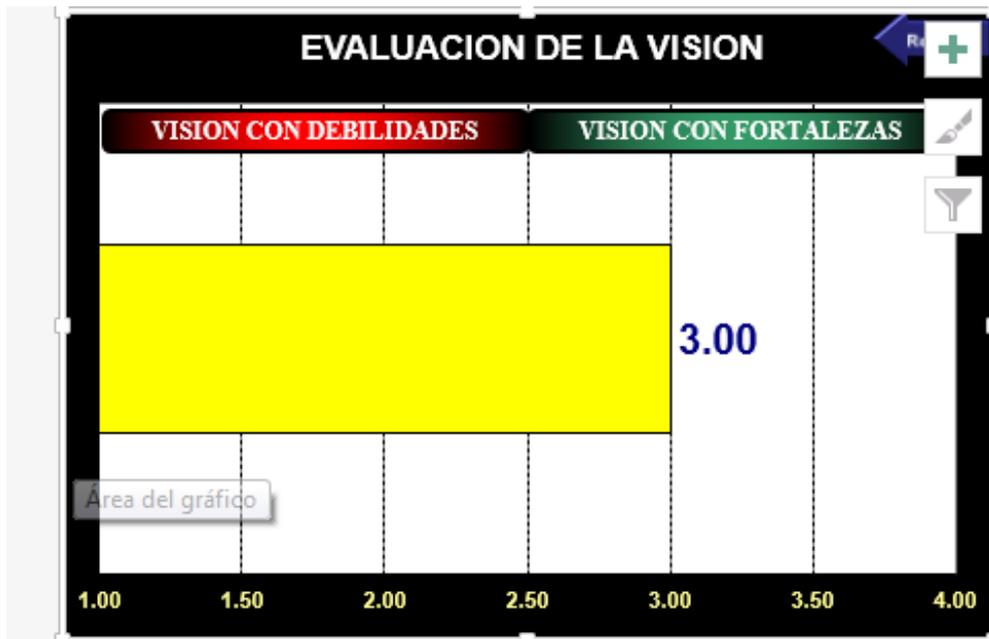
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO	INDICADOR	RESPONSABLE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AC1. Implementar un modelo de gestión y desarrollo integral de recursos humanos con un enfoque en competencias, desempeño y procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Índice de clima laboral y condiciones de trabajo (<i>Encuesta</i>) 	Dirección General
	AC2. Adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> ○ % implantación de buenas prácticas de gobierno corporativo 	Dirección General
	AC3. Establecer y consolidar una cultura organizacional orientada a la evaluación, calidad y excelencia.	<ul style="list-style-type: none"> ○ % de proyectos de mejora ejecutados en relación a la cultura organizacional 	Dirección General
	AC4. Lograr una estructura organizacional con instrumentos normativos y de gestión óptimas, que faciliten el desarrollo de la estrategia y los procesos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> ○ % de procesos optimizados, implantados y documentados 	Dirección
		<ul style="list-style-type: none"> ○ N° de documentos de gestión desarrollados y actualizados 	Dirección General
	AC5. Lograr un elevado nivel de desarrollo e integración de la Tecnología de Información y Comunicaciones (TIC), acorde con los objetivos del IST.	<ul style="list-style-type: none"> ○ N° de sistemas informáticos implantados e integrados en la Universidad 	Dirección General
		<ul style="list-style-type: none"> ○ % avance en la ejecución del Plan Estratégico. 	Dirección General

VISIÓN PROPUESTA

EVALUACION DE LA VISION					
					
<p style="color: blue; font-size: small;">Ser un Instituto acreditado, líder en la formación técnica que destaque por su calidad humana, por su competencia profesional, su capacidad investigadora e innovadora, comprometidos con el desarrollo sostenible regional, nacional y global, impulsando una cultura de inclusión e interculturalidad educativa, por la inversión en el desarrollo socio-tecnológico a favor de sus miembros, por sus buenas prácticas democráticas que generan un clima armonioso de trabajo entre sus miembros".</p>					
DEBE SER	PESO	FORTALEZA	DEBILIDAD	CLASIF.	PONDERADO
Descriptiva del futuro de la organización	0.1400	X		3	0.4200
Comunicable	0.1000	X		3	0.3000
Motivadora	0.1800	X		3	0.5400
Inspirable	0.1300	X		3	0.3900
Retadora	0.1000	X		3	0.3000
Atractiva para los involucrados	0.1600	X		3	0.4800
Alcanzable	0.1900	X		3	0.5700
TOTAL		1.00			3.00

APRECIACION:

Podemos apreciar que una actuación estratégica en el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin permite que el sueño a realizar en el largo plazo sea medible y por lo tanto alcanzable en beneficio de todos los miembros de la institución, el ponderado esta de color verde con un puntaje de 3.00, lo que la pone en una posición expectante.



APRECIACIÓN:

La Visión propuesta como un resultado de la investigación es para un horizonte temporal correspondiente a cinco años,

La propuesta de visión considera siete aspectos clave que van desde: que la visión debe ser descriptiva del futuro de la institución, comunicable, motivadora, inspirable, retadora, atractiva para los involucrados hasta alcanzable. De esta forma se espera que se forme un clima armonioso de la institución, capaz de aumentar la probabilidad de éxito y consecuentemente lograr la conversión de las debilidades en fortalezas y aspirar a mejores resultados tal como lo indica la visión propuesta. El gráfico esperado contempla un indicador ponderado de 3,00 correspondiente a una Visión con fortalezas. Y ese es precisamente el reto: convertir las debilidades en fortalezas.

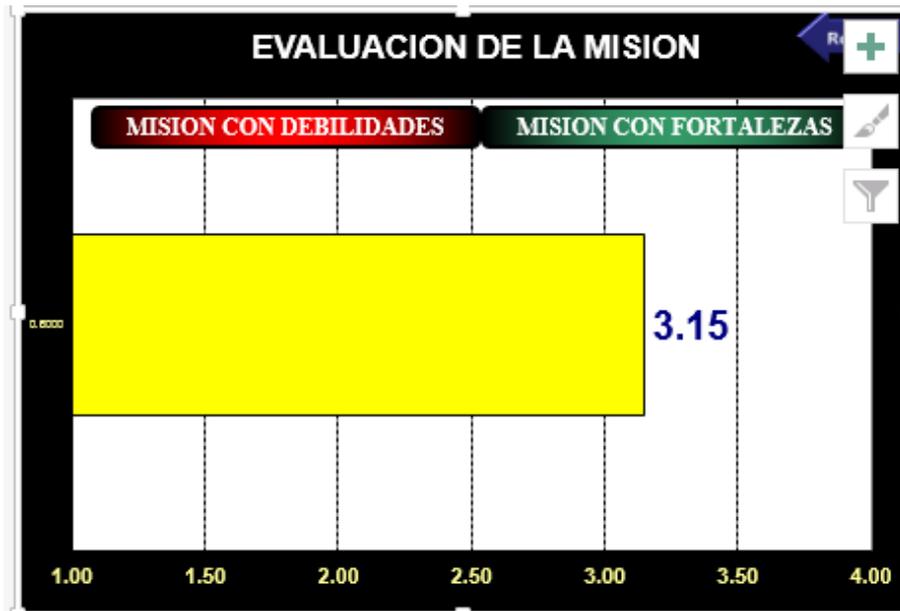
MISION PROPUESTA

EVALUACION DE LA MISION					
					
Somos una Institución Educativa Superior Tecnológico Privada, dedicada a formar profesionales competentes, líderes, investigadores e innovadores buscando el desarrollo integral de la persona su competencia profesional y compromiso social – ético aportando al desarrollo sostenible de la región desde una perspectiva intercultural e inclusiva basado en un enfoque crítico reflexivo, del pensamiento y prospectivo.					
DEBE SER	PESO	FORTALEZA	DEBILIDAD	CLASIF.	PONDERADO
Es motivadora	0.2000	X		3	0.6000
Simple, clara, breve y directa	0.1400	X		3	0.4200
Expresada preferentemente en frases encabezadas por verbos atractivos	0.1500	X		4	0.6000
Capaz de atender los requerimientos del mercado y sociedad.	0.1600	X		3	0.4800
Es alcanzable.	0.1800	X		3	0.5400
Es medible	0.1700	X		3	0.5100
TOTAL	1.00				3.15

APRECIACIÓN:

La Misión que se propone su línea de tiempo comprende a cinco años, y se espera que el personal administrativo competente conjuntamente con los docentes y alumnos realicen un trabajo planificado con criterios técnicos para alcanzar los objetivos institucionales.

En el gráfico esperado contempla un indicador ponderado de 3,15 correspondiente a una Misión con fortalezas y ese es precisamente el reto: convertir las debilidades en fortalezas.



APRECIACIÓN:

La Misión que se propone su línea de tiempo comprende a cinco años, y se espera que el personal administrativo competente conjuntamente con los docentes y alumnos realicen un trabajo planificado con criterios técnicos para alcanzar los objetivos institucionales.

El gráfico esperado contempla un indicador ponderado de 3.15 correspondiente a una Misión con fortalezas. Y ese es precisamente el reto: convertir las debilidades en fortalezas.

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

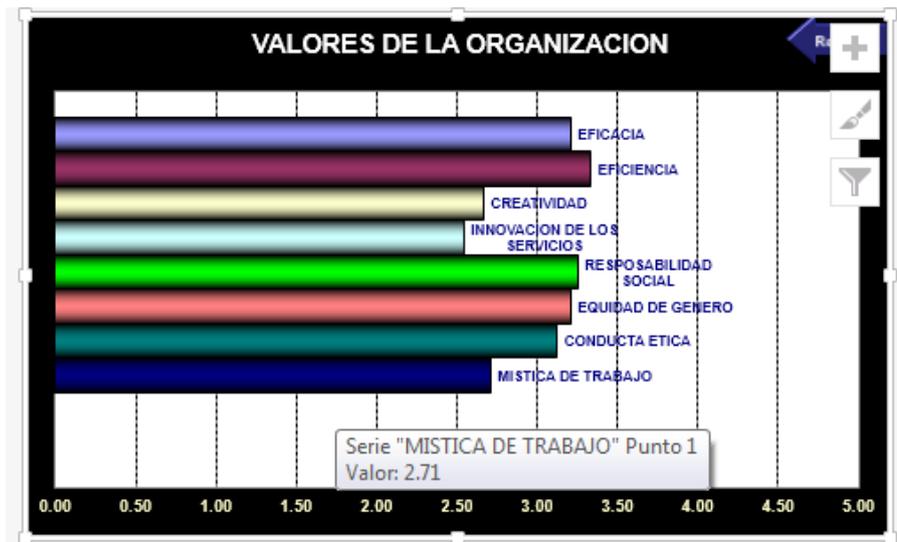


DESCRIPCION	CALIFICACION					RESULTADO PROMEDIO	ENCUESTA																													
	1	2	3	4	5																															
Satisfacer las necesidades de los alumnos.			X			3.21	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
Establece políticas que permiten el máximo beneficio al menor costo.			X			3.33	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
Diseña productos nuevos.			X			2.67	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4					
Lanza nuevos productos para los mercados actuales y potenciales.			X			2.54	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4					
Busca el bienestar de los miembros de la Facultad: docentes, trabajadores y alumnos.			X			3.25	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
Fomenta relaciones justas y equitativas entre sus miembros: varones y mujeres.			X			3.21	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4				
Actúa con criterio de justicia y honestidad, así como comprometida con el desarrollo sostenible.			X			3.13	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4					
Los miembros de la FACEAC se identifican con la Facultad.			X			2.71	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4					

APRECIACIÓN:

Para conocer los valores que se practican en el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin se ha tenido que realizar una encuesta que ha sido estratificada de la siguiente manera: profesores (50%), administrativos (37.5%) y alumno (12.5). los resultados que arroja el Cuadro de Mando Integral es:

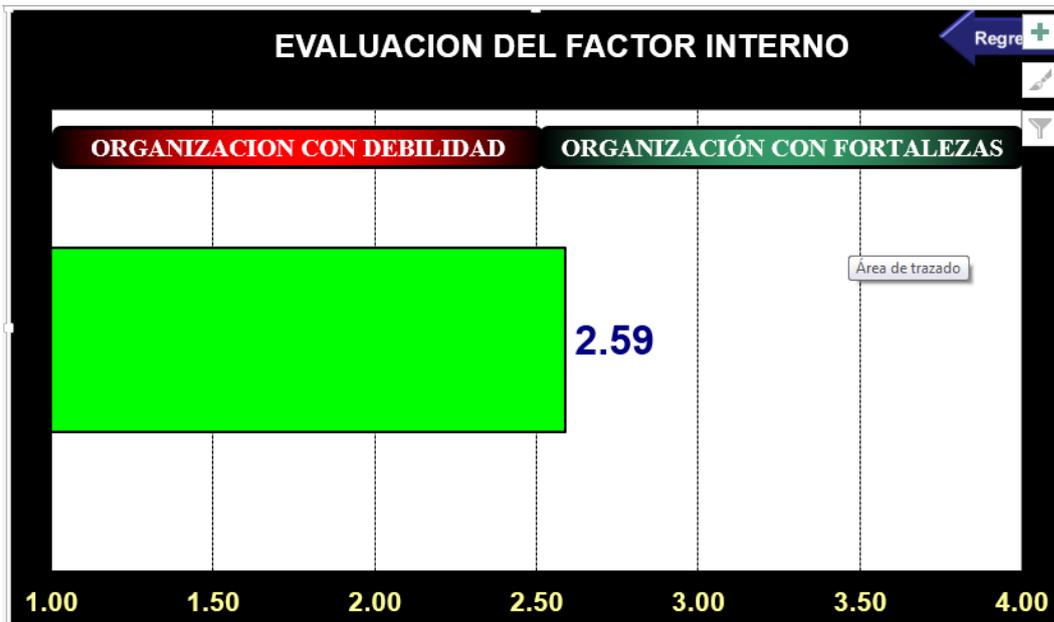
- (a) En el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, si existe innovación de los servicios, es decir los servicios que se brinda se basan en la rutina, siendo necesario que hayan cambios significativos.
- (b) la mística de trabajo se encuentra en un punto medio, es decir, notándose la motivación en los servidores, tanto administrativos como docentes.
- (c) existe creatividad en los docentes como administrativos para resolver los problemas habiéndose observado que para tomar decisiones se centraliza en la Dirección General.
- (d) Se percibe que la conducta ética entre los miembros del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, es fuerte.



APRECIACIÓN:

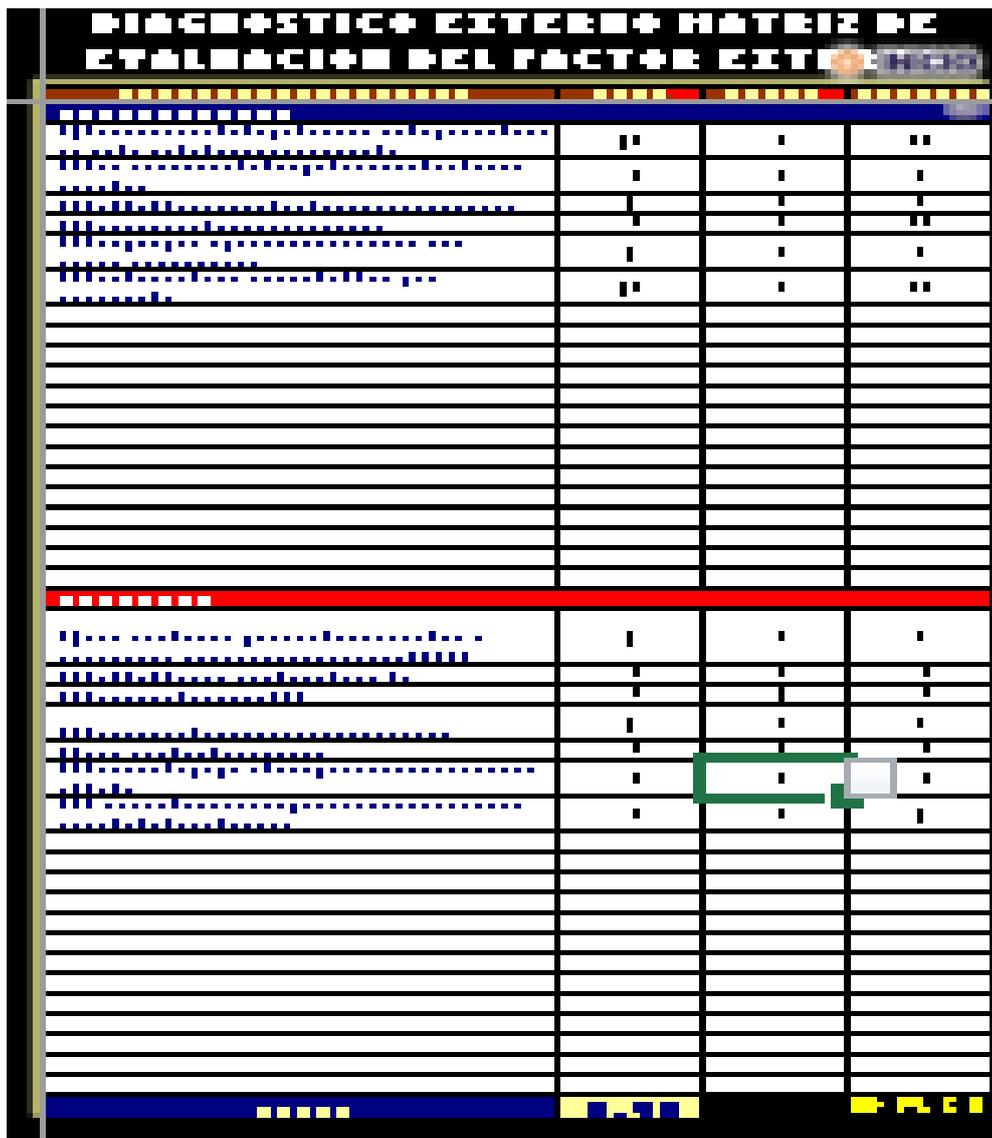
El presente cuadro nos muestra de manera gráfica lo que hemos asegurado líneas arriba, se pueden apreciar los principales valores que han sido identificados en el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, y donde se confirma que los valores a las cuales se deben reforzar son: (a) el I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, existe innovación de los servicios, es decir los servicios que se prestan son los mismos, siendo necesario que hayan cambios significativos. (b) no hay una verdadera mística de trabajo, es decir se puede notar que existe un desgano laboral entre los miembros del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin. (c) existe una percepción negativa en el sentido de que no hay creatividad entre los trabajadores para resolver los problemas de los alumnos. (d) se percibe que no existe una conducta ética entre los miembros del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, entre otros.

El presente gráfico nos ayuda en el sentido de que nos muestra de manera práctica los valores a los cuales hay que crear estrategias para revertir la situación e ir creando los lineamientos estratégicos para la implementación de una gestión moderna.



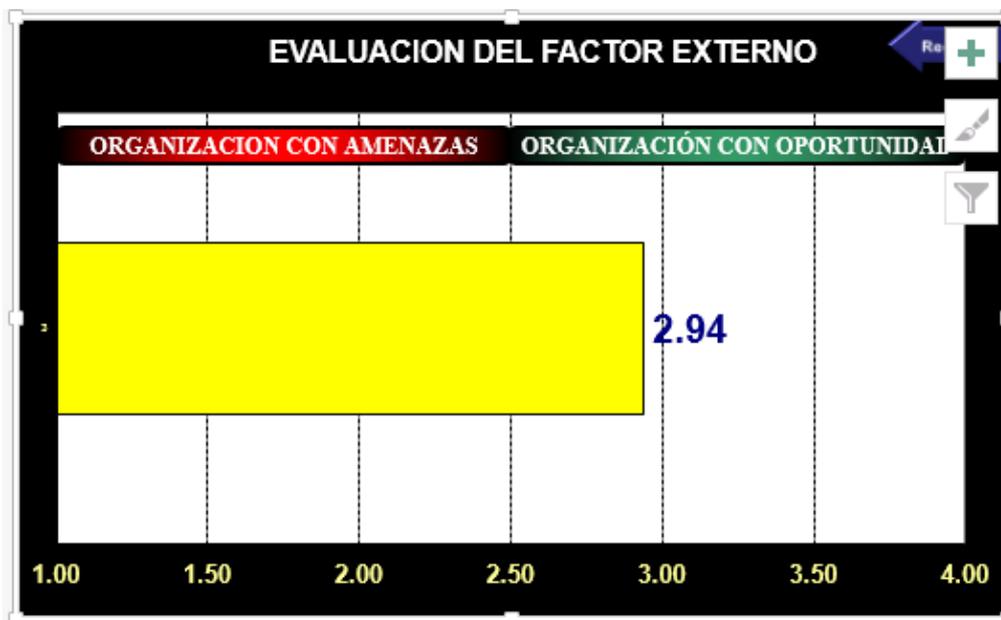
APRECIACIÓN:

El presente cuadro nos muestra de manera gráfica los resultados del diagnóstico interno actual del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin y en donde se puede apreciar que la institución se muestra como una organización con fortaleza.



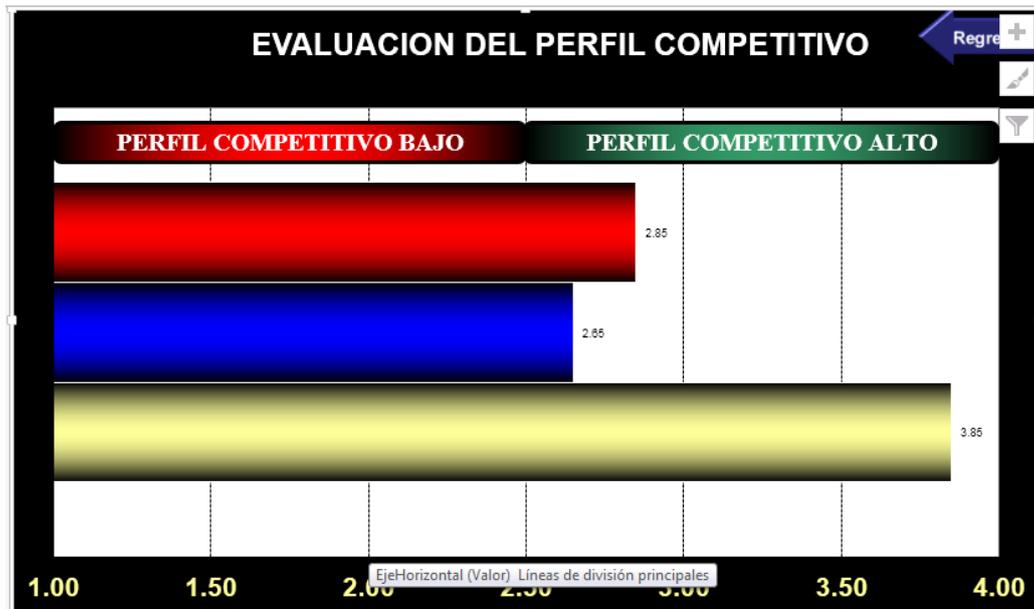
APRECIACIÓN:

Los resultados del diagnóstico externo actual se muestran en el presente gráfico y podemos observar que existe un indicador bajo con color verde cuyo valor es de 2.94 lo que significa que en el nivel externo del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin tiene buenas oportunidades para desarrollarse.



APRECIACIÓN:

Podemos apreciar el gráfico del diagnóstico externo y se observa un indicador de 2.94 que indica que del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin actualmente es una institución con oportunidades, y que debe aprovecharlas, por lo que requiere de un planeamiento estratégico para mejorar su rol promotor de desarrollo de la institución.



APRECIACIÓN:

En el gráfico de la matriz de perfil competitivo se aspira a mejorar el perfil institucional del I.E.S.T.P. Benjamín Franklin.

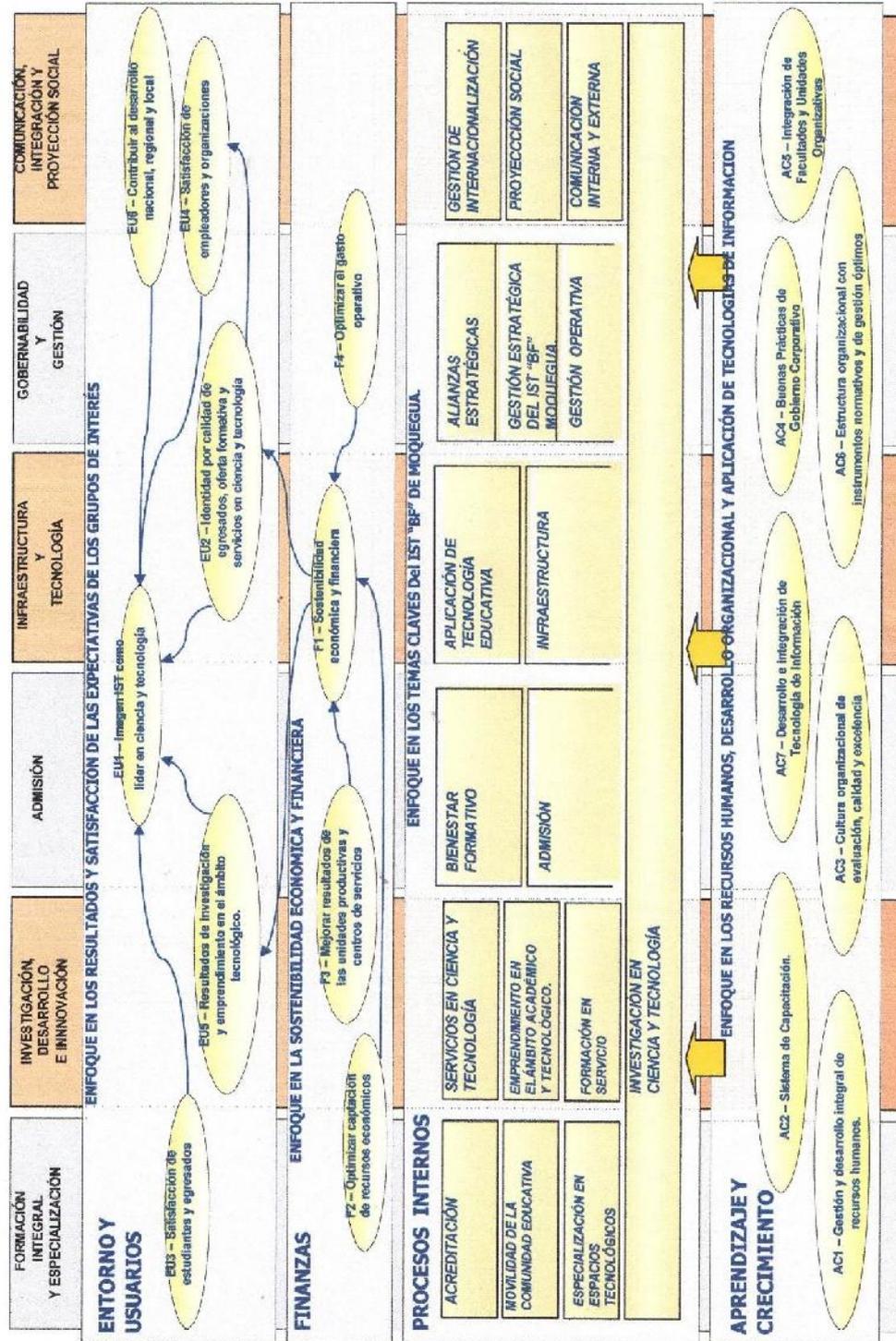
Fortalezas	Debilidades
1. Posee y utiliza planes estratégicos	1. Investigación científica con escasa aplicación o puesta en marcha.
2. Su ubicación le permite realizar normalmente sus actividades académicas	2. Servicio de biblioteca con baja dotación de bibliografía especializada y actualizada.
3. La toma de decisiones le permite solucionar problemas con rapidez	3. Falta de concordia y presencia de desacuerdos que generan conflictos.
4. Administración eficaz de los recursos (captación y asignación)	4. Deficiente mantenimiento de la infraestructura.
5. Docentes con experiencia profesional	5. Curricula desactualizada y de vigencia prolongada.
6. El estilo de Dirección es participativo	6. Escaso uso de trabajo en equipo.
7. Los mecanismos de control permiten realizar correcciones oportunamente	7. Remuneraciones de docentes y trabajadores administrativos por debajo de lo esperado y carencia de incentivos.
Oportunidades	Amenazas
1. Proceso acelerado de globalización mundial que se traduce en mayor demanda de profesionales calificados.	1. Aumento de ofertas a nivel de Web Site, on line, entre otras entidades de dar este servicio.
2. Crecimiento acelerado de la población estudiantil de nivel secundario.	2. Incremento de la competencia de instituciones del sistema educativo con mayores recursos.
3. Posibilidad de aprovechar la Cooperación Internacional.	3. Presencia de programas de capacitación y asistencia técnica subsidiados
4. Revalorización de la función profesional.	4. Mejores ofertas laborales al personal por otras instituciones
5. Mayor protagonismo profesional en los acontecimientos económico-político-sociales.	5. Rigidez en la normativa para evaluación del personal docente
6. Tendencia hacia mayor cantidad de empresas profesionalizadas.	6. Empresas que forman a sus colaboradores en funciones técnicas.

APRECIACIÓN:

En base al planeamiento estratégico y a la propuesta del cuadro de mando integral propuestos en la presente tesis, se proponen los objetivos y estrategias, en base a la matriz FODA aplicada al I.E.S.T.P. Benjamín Franklin.

4.9 MAPA ESTRATÉGICO EN EL I.E.S.T.P. BENJAMIN FRANKLIN.

Balanced Scorecard Mapa Estratégico del IESP "Benjamin Franklin" de Moquegua.



En base a la propuesta de Planeamiento Estratégico y Cuadro de Mando Integral en el I.E.S.T.P. BENJAMIN FRANKLIN, se obtienen los objetivos estratégicos, información que fue obtenida con la participación conjunta del Director, Docentes Administrativos y Alumnos.

4.10 CMI y el Programa Operativo.

ENTORNO Y CLIENTES	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Basal	Metas				
				2016	2017	2018	2019	2020
	EU1. Posicionar la imagen institucional como líder en ciencia y tecnología.	Grado de reconocimiento del IST "BENJAMIN FRANKLIN" (% en relación a otros IST)	18%	24%	36%	40%	49%	60%
	EU2. Desarrollar una identidad distintiva sobre la base de la calidad de sus egresados, oferta formativa y servicios en ciencia y tecnología.	Valoración del IST en el mercado laboral (%) (Encuesta)	60%	65%	70%	75%	80%	85%
	EU3. Incrementar la satisfacción de los estudiantes y egresados	Índice de satisfacción de estudiantes y egresados.	50%	55%	60%	65%	70%	75%
	EU4. Mejorar la satisfacción de los empleadores y las organizaciones públicas o privadas.	Índice de satisfacción de empleadores	45%	50%	55%	60%	65%	70%
	EU5. Mejorar los resultados de la investigación y emprendimiento desarrollados en los ámbitos técnicos.	Nº de contratos y proyectos de I+D+i ejecutados	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00
		Nº de patentes y licencias de tecnología obtenidos	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00
	EU6. Contribuir al desarrollo nacional, regional y local atendiendo las necesidades de planes, programas o proyectos.	Nº de proyectos desarrollados para solucionar problemas locales, regionales y nacionales	1.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Basal	Metas				
				2016	2017	2018	2019	2020
FINANZAS	F1. Mejorar la sostenibilidad económica y financiera	% Excedente luego de gastos	10%	14%	16%	20%	22%	25%
	F2. Optimizar la captación de recursos económicos propios, de terceros y donaciones de fuentes nacionales e internacionales.	Incremento porcentual anual por concepto de RDR (%)	30%	35%	40%	45%	50%	55%
		Incremento porcentual anual por concepto de Donaciones (%)	20%	25%	30%	35%	35%	40%
	F3. Mejorar los resultados de las unidades productivas y centros de servicios.	% ingresos adicionales obtenidos por las unidades productivas.	40%	45%	50%	55%	60%	65%
	F4. Optimizar los gastos operativos.	% Disminución de Gastos Operativos	45%	40%	35%	30%	25%	20%

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Basal	Metas				
				2016	2017	2018	2019	2020
PROCESOS INTERNOS	PI1. Lograr niveles de excelencia en la formación de los estudiantes.	Rendimiento académico de los estudiantes (%)	50%	54%	60%	65%	68%	70%
	PI2. Fomentar el aumento de estudiantes mejorando su nivel académico.	Tasa de crecimiento de estudiantes nuevos (%)	30%	35%	40%	45%	50%	55%
		% de incremento anual de titulados	10%	15%	20%	25%	30%	35%
	PI3. Promover prácticas profesionales para los estudiantes e inserción laboral de calidad para los egresados.	Índice de estudiantes que realizan prácticas profesionales	50%	55%	60%	65%	70%	75%
		% de Inserción laboral en la especialidad al año de egreso	40%	45%	50%	55%	60%	65%
	PI4. Fomentar el emprendimiento y la innovación en la comunidad educativa.	% de avance del Plan para Fomentar el Desarrollo de Emprendimientos	45%	40%	35%	30%	25%	20%
	PI5. Incrementar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de la gestión estratégica y operativa.	Nº de proyectos ejecutados para mejorar la gestión académica, administrativa y de servicios.	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00
PI6. Implantar sistemas y canales de comunicación institucionales tanto internos como externos	% avance del Plan de Comunicaciones e Imagen Institucional	45%	40%	35%	30%	25%	20%	

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Basal	Metas				
				2016	2017	2018	2019	2020
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AC1. Implementar un modelo de gestión y desarrollo integral de recursos humanos con un enfoque en competencias, desempeño y procesos.	Índice de clima laboral y condiciones de trabajo (Encuesta)	30%	35%	39%	42%	48%	50%
	AC2. Adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo	Tasa de crecimiento de estudiantes nuevos (%)	10%	15%	18%	20%	25%	27%
	AC3. Establecer y consolidar una cultura organizacional orientada a la evaluación, calidad y excelencia.	Índice de estudiantes que realizan prácticas profesionales	70%	73%	76%	80%	82%	85%
	AC4. Lograr una estructura organizacional con instrumentos normativos y de gestión óptimas, que faciliten el desarrollo de la estrategia y los procesos institucionales.	% de avance del Plan para Fomentar el Desarrollo de Emprendimientos	15%	18%	20%	23%	25%	28%
	AC5. Lograr un elevado nivel de desarrollo e integración de la Tecnología de Información y Comunicaciones (TIC), acorde con los objetivos del IST.	Nº de proyectos ejecutados para mejorar la gestión académica, administrativa y de servicios.	2.00	2.00	3.00	34.00	4.00	5.00

CONCLUSIONES

1. El I.E.S.T.P. Benjamín Franklin, de Moquegua, carece de aportes técnicos para lo expuesto en la Visión (1.70) y misión (2.61) de las organizaciones; respecto a los valores en la organización no existe innovación de los servicios, falta mística de trabajo; creatividad para resolver los problemas y se carece de una conducta ética; descalifican en los factores internos (2.13) y en los factores externos (2.29), en el perfil competitivo se evidencia una organización débil y deficiente.
2. El Balance Scorecard propuesto sistematiza acciones, que re direccionan la gestión en el I.E.S.T.P “Benjamín Franklin” de Moquegua; analiza el entorno y usuarios, finanzas, procesos internos y el aprendizaje y creatividad constituyéndose en una herramienta de gestión que permite efectivizar el plan estratégico en el corto – mediano y largo plazo.
3. La propuesta sistematiza el cuadro de mando integral para el I.E.S.T.P “Benjamín Franklin” de Moquegua; resolviendo el problema alcanzando la Visión (3.0) y misión (3.15); respecto a los valores en la organización sobresale en responsabilidad social, equidad de género y conducta ética; califican de manera positiva en los factores internos (2.59) y en los factores externos (2.94) necesitando aún desarrollar las estrategias propuestas, ubicando desde el perfil competitivo un logro de (3.85 puntos de 4) , efectivizando así en situaciones post el plan estratégico institucional.

RECOMENDACIONES

1. Asegurar la difusión interna del Plan Estratégico, mediante la realización de seminarios y/o talleres liderado por el Director, asimismo es importante la publicación de los aspectos más relevantes del Plan (Misión, Visión, Lineamientos Estratégicos) en el Portal Institucional.
2. Implementar la propuesta de gestión y control basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) en el I.E.S.T.P. BENJAMIN FRANKLIN DE MOQUEGUA.
3. Evaluar de manera progresiva los resultados obtenidos, identificando los factores influyentes y estableciendo planes de mejora continua. Esto permitirá incrementar el grado de efectividad de la propuesta

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

BELOHLAVEK, P. (2005). POSICIONAMIENTO DE MERCADO. En P. BELOHLAVEK, *Antropología Unicista de Mercado* (pág. 52). BUENOS AIRES: BLUE EAGLE GROUP.

CYR, D. (2004). POSICIONAMIENTO DE MERCADO. En D. C. GRAY, *MARKETING EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA* (pág. 60). BOGOTÁ: NORMA.

Deimon, G. (10 de 2013 de 2013). *Agencia de marketing y publicidad Deimon Grupo*. Obtenido de Agencia de marketing y publicidad Deimon Grupo: http://www.deimon.com.ar/posicionamiento_mercado.php

Dios Castillo, C. (2011). *Balanced Scorecard. Guía de Estudio*. Machala: Universidad Tecnológica San Antonio de Machala.

El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial. (1 de enero de 2011). *SENATI*. Recuperado el 14 de enero de 2015, de <http://www.senati.edu.pe>

Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología . (1 de enero de 2013). *Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología* . Recuperado el 15 de enero de 2015, de <http://www.itb.edu.ec>

Instituto Tecnológico de Acapulco. (1 de enero de 2011). *Instituto Tecnológico de Acapulco*. Recuperado el 12 de enero de 2015, de <http://www.it-acapulco.edu.mx/>

Instituto Tecsup. (2015). *Instituto Tecsup*. Recuperado el 13 de enero de 2015, de <http://www.tecsup.edu.pe/home>

Johndany. (2006). *LIDERAZGO Y MERCADEO.COM*. Obtenido de <http://www.liderazgoymercadeo.com/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Brosmac S.L.

DAVID, Fred R. "La evaluación interna". En: **Conceptos de administración estratégica**. México D.F.: Pearson Educación, 2003. p.149 – 150

DAVID, Fred R. "Implantación de estrategias: Asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia". En: **Conceptos de administración estratégica**. México D.F. : Pearson Educación, 2003. p. 276

DAVID, Fred R. "Implantación de estrategias: Asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia". En: **Conceptos de administración estratégica**. México D.F. : Pearson Educación, 2003. p. 283

ATOCHÉ PACHERRES, JORGE. Op. Cit. Página 13.

IGOR ANSOFF. Op. Cit. Página 18.

ANEXOS



I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA

ENCUESTA PARA EVALUAR LA VISIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN

Sexo: Mujer: **9** Varón: **15**

Edad: Joven: Hasta 35 años: **14** Adulto hasta 45 años: **9** Adulto Mayor: **1**

Categoría: Alumnos: **3** administrativos: **9** profesores: **12**

LA VISIÓN ACTUAL ES:

"Ser la institución educativa de formación tecnológica más importante de la Región Moquegua, con un alto sentido de proyección social y formación sólida de nuestros estudiantes".

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su parecer o percepción.
2. Se trata de evaluar la Visión de la I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA.
3. Califique según la tabla siguiente:
 - a. Máxima calificación (4)
 - b. Buena calificación (3)
 - c. Mediana calificación (2)
 - d. Baja calificación (1)
4. Gracias por su atención.

Descripción de la Visión	1 Baja calificación	2 Mediana calificación	3 Buena calificación	4 Máxima calificación
La Visión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" es descriptiva del futuro.	12	12	0	0
La Visión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" es comunicable.	9	9	6	0
La Visión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" es motivadora.	6	12	6	0
La Visión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" es inspirable.	6	12	6	0
La Visión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" es retardadora.	6	15	3	0
La Visión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" es atractiva para los involucrados.	12	9	3	0
La Visión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" es alcanzable.	6	12	6	0

N = 30 para todas las encuestas



I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Sexo: Mujer: **9** Varón: **15**

Edad: Joven: Hasta 35 años: **14** Adulto hasta 45 años: **9** Adulto Mayor: **1**

Categoría: Alumnos: **3** administrativos: **9** profesores: **12**

LA VISIÓN DEBE SER:

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su parecer o percepción.
2. Se trata de calificar la Visión de la I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA.
3. Califique según la tabla siguiente:
 - a. Máxima calificación (4)
 - b. Buena calificación (3)
 - c. Mediana calificación (2)
 - d. Baja calificación (1)
4. Gracias por su atención.

Descripción de la Visión	1	2	3	4
	Baja calificación	Mediana calificación	Buena calificación	Máxima calificación
La Visión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" debe ser descriptiva del futuro.				
La Visión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" debe ser comunicada.				
La Visión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" debe ser motivadora.				
La Visión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" debe ser inspirable.				
La Visión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" debe ser retadora.				
La Visión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" debe ser atractiva para los involucrados.				
La Visión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" debe ser alcanzable.				

INGRESAN LOS DATOS AL SOFTWARE

N = 30 para todas las encuestas.



I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA

ENCUESTA PARA EVALUAR LA MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Sexo: Mujer: **9** Varón: **15**

Edad: Joven: Hasta 35 años: **14** Adulto hasta 45 años: **9** Adulto Mayor: **1**

Categoría: Alumnos: **3** administrativos: **9** profesores: **12**

LA MISIÓN ACTUAL ES:

"Formar profesionales técnicos de primer nivel, capaces de generar ventajas competitivas a sus centros laborales, y contribuyendo al desarrollo sostenible de la Región Moquegua".

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su parecer o percepción.
2. Se trata de calificar la Misión de la I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA.
3. Califique según la tabla siguiente:
 - a. Máxima calificación (4)
 - b. Buena calificación (3)
 - c. Mediana calificación (2)
 - d. Baja calificación (1)
4. Gracias por su atención.

Descripción de la Misión	1 Baja calificación	2 Mediana calificación	3 Buena calificación	4 Máxima calificación
La Misión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" es breve o concisa.	9	9	6	0
La Misión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" es simple, clara y directa.	9	6	9	0
La Misión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" está expresada preferentemente en frases encabezadas por verbos atractivos.	0	18	6	0
La Misión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" es capaz de atender los requerimientos del mercado y sociedad.	0	12	12	0
La Misión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" es alcanzable.	3	12	9	0
La Misión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" es medible.	6	6	12	0
La Misión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" es motivadora	6	6	12	0

N = 30 para todas las encuestas.



I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Sexo: Mujer: 9 Varón: 15

Edad: Joven: Hasta 35 años: 14 Adulto hasta 45 años: 9 Adulto Mayor: 1

Categoría: Alumnos: 3 administrativos: 9 profesores: 12

LA MISIÓN DEBE SER:

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su parecer o percepción.
2. Se trata de calificar la Misión de la I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA.
3. Califique según la tabla siguiente:
 - a. Máxima calificación (4)
 - b. Buena calificación (3)
 - c. Mediana calificación (2)
 - d. Baja calificación (1)
4. Gracias por su atención.

Descripción de la Misión	1 Baja calificación	2 Mediana calificación	3 Buena calificación	4 Máxima calificación
La Misión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" debe ser breve o concisa.				
La Misión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" debe ser simple, clara y directa.				
La Misión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" debe ser expresada preferente-mente en frases encabezadas por verbos atractivos.				
La Misión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" debe ser capaz de atender los requerimientos del mercado y sociedad.				
La Misión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" debe ser alcanzable.				
La Misión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" debe ser medible.				
La Misión de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" debe ser motivadora				

N = 30 para todas las encuestas.



I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA

ENCUESTA PARA DETERMINAR VALORES COMPLEMENTARIOS DE LA INSTITUCIÓN

Sexo: Mujer: **9** Varón: **15**
Edad: Joven: Hasta 35 años: **14** Adulto hasta 45 años: **9** Adulto Mayor: **1**
Categoría: Alumnos: **3** administrativos: **9** profesores: **12**

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su parecer o percepción.
2. Se trata de calificar los valores de la I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA.
3. Califique según la tabla siguiente:
 - a. Máxima calificación (5)
 - b. Buena calificación (4)
 - c. Mediana calificación (3)
 - d. Baja calificación (2)
 - e. Mínima calificación (1)
4. Gracias por su atención.

Descripción de los Valores	1 Mínima calificación	2 Baja calificación	3 Mediana calificación	4 Buena calificación	5 Máxima calificación
La IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" satisface las necesidades de los estudiantes. (EFICACIA).	0	6	12	6	0
La IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" establece políticas que permiten el máximo beneficio al menor costo (EFICIENCIA).	3	3	6	12	0
La IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" diseña productos nuevos (CREATIVIDAD).	3	12	6	3	0
La IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" lanza nuevos productos para los mercados actuales y potenciales (INNOVACIÓN DE LOS SERVICIOS).	3	15	6	0	0
La IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" busca el bienestar de los miembros de la Facultad: docentes, trabajadores y alumnos (RESPONSABILIDAD SOCIAL).	3	3	9	9	0
La IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" fomenta relaciones justas y equitativas entre sus miembros, varones y mujeres (EQUIDAD DE GÉNERO).	3	0	18	3	0
La IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" actúa con criterio de justicia y honestidad, así como comprometida con el desarrollo sostenible (CONDUCTA ÉTICA).	0	9	9	6	0
Los miembros de la IESTP "BENJAMIN FRANKLIN" se identifican con la Facultad (MÍSTICA DE TRABAJO).	3	12	9	0	0

VALORES FUNDAMENTALES DE LA UNIVERSIDAD Y LA IESTP "BENJAMIN FRANKLIN"

Sabiduría-Verdad-Solidaridad-Puntualidad-Honestidad-Equidad-Democracia-Libertad de expresión.
 (Considerar en la propuesta) **N = 30 para todas las encuestas.**



I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA

ENCUESTA PARA DETERMINAR FORTALEZAS

Sexo: Mujer: **9** Varón: **15**

Edad: Joven: Hasta 35 años: **14** Adulto hasta 45 años: **9** Adulto Mayor: **1**

Categoría: Alumnos: **3** administrativos: **9** profesores: **12**

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su parecer o percepción.
2. Se trata de calificar las fortalezas de la I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA.
3. Califique según la tabla siguiente:
 - a. Máxima calificación (4)
 - b. Buena calificación (3)
 - c. Mediana calificación (2)
 - d. Baja calificación (1)
4. Gracias por su atención.

Descripción de las Fortalezas	1 Baja calificación	2 Mediana calificación	3 Buena calificación	4 Máxima calificación
Posee y utiliza planes estratégicos.	21	3	0	0
Su ubicación le permite realizar normalmente sus actividades académicas.	0	9	15	0
La toma de decisiones le permite solucionar problemas con rapidez.	6	15	3	0
Administración eficaz de los recursos (captación y asignación).	3	15	6	0
Docentes con estudios de Maestría y Doctorado culminados.	0	3	15	6
Docentes con experiencia profesional.	0	0	18	6
El estilo de Dirección es participativo.	0	12	12	0
Los mecanismos de control permiten realizar correcciones oportunamente.	6	18	0	0
Dinamismo en Alianzas estratégicas (convenios).	15	9	0	0

FORTALEZAS:

Infraestructura-Material Bibliografico-Tecnologia-Apoyo a la Sociedad-Capacitacion a los trabajadores administrativos-Capacitacion Docente-Creacion Intellectual



I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA

ENCUESTA PARA DETERMINAR DEBILIDADES

Sexo: Mujer: **9** Varón: **15**

Edad: Joven: Hasta 35 años: **14** Adulto hasta 45 años: **9** Adulto Mayor: **1**

Categoría: Alumnos: **3** administrativos: **9** profesores: **12**

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su parecer o percepción.
2. Se trata de calificar las debilidades de la I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA.
3. Califique según la tabla siguiente:
 - a. Máxima calificación (4)
 - b. Buena calificación (3)
 - c. Mediana calificación (2)
 - d. Baja calificación (1)
4. Gracias por su atención.

Descripción de las Debilidades	1 Baja calificación	2 Mediana calificación	3 Buena calificación	4 Máxima calificación
Investigación científica con escasa aplicación o puesta en marcha.	3	12	6	3
Servicio de biblioteca con baja dotación de bibliografía especializada y actualizada.	4	15	7	4
Falta de concordia y presencia de desacuerdos que generan conflictos.	0	18	6	0
Deficiente mantenimiento de infraestructura.	3	12	6	3
Currículo desactualizado y de vigencia prolongada.	3	12	6	3
Escaso uso de trabajo en equipo.	0	9	12	3
Remuneraciones de docentes y trabajadores administrativos por debajo de lo esperado, y carencia de incentivos.	3	12	6	3

NOTA: Evaluar la calificación de las debilidades



I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA

ENCUESTA PARA DETECTAR OPORTUNIDADES

Sexo: Mujer: **9** Varón: **15**
Edad: Joven: Hasta 35 años: **14** Adulto hasta 45 años: **9** Adulto Mayor: **1**
Categoría: Alumnos: **3** administrativos: **9** profesores: **12**

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su parecer o percepción.
2. Se trata de calificar las oportunidades de la I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA.
3. Califique según la tabla siguiente:
 - a. Máxima calificación (4)
 - b. Buena calificación (3)
 - c. Mediana calificación (2)
 - d. Baja calificación (1)
4. Gracias por su atención.

Descripción de las Oportunidades	1 Baja calificación	2 Mediana calificación	3 Buena calificación	4 Máxima calificación
Proceso acelerado de globalización mundial que se traduce en mayor demanda de profesionales calificados.	0	3	15	6
Crecimiento acelerado de la población estudiantil de nivel secundario.	0	6	12	6
Posibilidad de aprovechar la Cooperación Internacional.	0	3	18	3
La presencia de Internet facilita el acceso a la información académica.	0	0	18	6
Creciente requerimiento de actualización profesional en sectores público y privado.	0	0	15	9
Tendencia hacia mayor cantidad de empresas que requieren profesionales de las ciencias económicas y empresariales competentes.	0	0	18	6

EL PESO LO ASIGNA EL INVESTIGADOR Y DEBE SUMAR 1 (O SEA 100%)

SE INGRESAN LOS DATOS PREVIAMENTE PROMEDIADOS (SE REDONDEA A PARTIR DE MEDIO PUNTO) AL SOFTWARE



I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA

ENCUESTA PARA DETECTAR AMENAZAS

Sexo: Mujer: 9 Varón: 15

Edad: Joven: Hasta 35 años: 14 Adulto hasta 45 años: 9 Adulto Mayor: 1

Categoría: Alumnos: 3 administrativos: 9 profesores: 12

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su parecer o percepción.
2. Se trata de calificar las amenazas de la I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA.
3. Califique según la tabla siguiente:
 - a. Máxima calificación (4)
 - b. Buena calificación (3)
 - c. Mediana calificación (2)
 - d. Baja calificación (1)
4. Gracias por su atención.

Descripción de las Amenazas	1 Baja calificación	2 Mediana calificación	3 Buena calificación	4 Máxima calificación
Intensificación de la competencia en los niveles de pregrado y postgrado.	0	6	9	9
Posibilidad de que la corrupción se institucionalice.	0	6	18	0
Cambios ambientales afectan a la infraestructura que requiere mayor mantenimiento.	0	9	15	0

AMENAZAS:

Insuficiencia Presupuestal - Creación de Universidades Privadas - Bajo nivel educativo de los estudiantes de nivel secundario - Política remunerativa negativa del estado.

EL PESO LO ASIGNA EL INVESTIGADOR Y DEBE SUMAR 1 (O SEA 100%)

SE INGRESAN LOS DATOS PREVIAMENTE PROMEDIADOS (SE REDONDEA A PARTIR DE MEDIO PUNTO) AL SOFTWARE.



I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA

ENCUESTA PARA DETERMINAR PERFIL COMPETITIVO

Sexo: Mujer: 9 Varón: 15
Edad: Joven: Hasta 35 años: 14 Adulto hasta 45 años: 9 Adulto Mayor: 1
Categoría: Alumnos: 3 administrativos: 9 profesores: 12

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su parecer o percepción.
2. Se trata de calificar el perfil competitivo de la I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA.
3. Califique según la tabla siguiente:
 - a. Máxima calificación (4)
 - b. Buena calificación (3)
 - c. Mediana calificación (2)
 - d. Baja calificación (1)
4. Gracias por su atención.

Calificación del perfil competitivo	1 Baja calificación	2 Mediana calificación	3 Buena calificación	4 Máxima calificación
Servicio al alumno.	6	9	9	0
Capacidad financiera.	0	15	9	0
Liquidez.	3	9	12	0
Fidelización de clientes.	3	15	6	0
Publicidad.	3	18	3	0
Promociones.	9	12	3	0
Tecnología.	0	12	12	0

EL PESO LO ASIGNA EL INVESTIGADOR Y DEBE SUMAR 1 (O SEA 100%)

SE INGRESAN LOS DATOS PREVIAMENTE PROMEDIADOS (SE REDONDEA A PARTIR DE MEDIO PUNTO) AL SOFTWARE



I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA

ENCUESTA PARA DETERMINAR PERFIL COMPETITIVO

Sexo: Mujer: **9** Varón: **15**

Edad: Joven: Hasta 35 años: **14** Adulto hasta 45 años: **9** Adulto Mayor: **1**

Categoría: Alumnos: **3** administrativos: **9** profesores: **12**

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su parecer o percepción.
2. Se trata de calificar el perfil competitivo de la ITEP DE MOQUEGUA.
3. Califique según la tabla siguiente:
 - a. Máxima calificación (4)
 - b. Buena calificación (3)
 - c. Mediana calificación (2)
 - d. Baja calificación (1)
4. Gracias por su atención.

Calificación del perfil competitivo	1	2	3	4
	Baja calificación	Mediana calificación	Buena calificación	Máxima calificación
Servicio al cliente.	0	6	18	0
Capacidad financiera.	0	0	21	3
Liquidez.	0	0	24	0
Fidelización de clientes.	0	12	12	0
Publicidad.	0	9	15	0
Promociones.	0	6	18	0
Tecnología.	0	3	21	0

EL PESO LO ASIGNA EL INVESTIGADOR Y DEBE SUMAR 1 (O SEA 100%)

SE INGRESAN LOS DATOS PREVIAMENTE PROMEDIADOS (SE REDONDEA A PARTIR DE MEDIO PUNTO) AL SOFTWARE



I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA

ENCUESTA PARA DETERMINAR PERFIL COMPETITIVO

Sexo: Mujer: **9** Varón: **15**

Edad: Joven: Hasta 35 años: **14** Adulto hasta 45 años: **9** Adulto Mayor: **1**

Categoría: Alumnos: **3** administrativos: **9** profesores: **12**

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su parecer o percepción.
2. Se trata de calificar el perfil competitivo de la **ISTP JOSE CARLOS MARIATEGUI DE MOQUEGUA**.
3. Califique según la tabla siguiente:
 - a. Máxima calificación (4)
 - b. Buena calificación (3)
 - c. Mediana calificación (2)
 - d. Baja calificación (1)
4. Gracias por su atención.

Calificación del perfil competitivo	1	2	3	4
	Baja calificación	Mediana calificación	Buena calificación	Máxima calificación
Servicio al cliente.	0	9	12	3
Capacidad financiera.	0	6	18	0
Liquidez.	0	18	6	0
Fidelización de clientes.	4	9	15	0
Publicidad.	4	15	9	0
Promociones.	0	6	18	0
Tecnología.	0	3	18	3

EL PESO LO ASIGNA EL INVESTIGADOR Y DEBE SUMAR 1 (O SEA 100%)

SE INGRESAN LOS DATOS PREVIAMENTE PROMEDIADOS (SE REDONDEA A PARTIR DE MEDIO PUNTO) AL SOFTWARE



I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ORIENTACIÓN AL MERCADO

- Grado de importancia que representa el alumno a la institución
- Las decisiones institucionales respetan las necesidades o deseos

2. PLANEAMIENTO

- Características de la planificación actual.
- Uso de tecnología para labor de planificación.

3. ORGANIZACIÓN

- Características de la actividad de organización actual.
- Uso de tecnología para labor de organización.

4. DIRECCIÓN

- Características de la actividad de dirección actual.
- Uso de tecnología para labor de dirección.

5. CONTROL

- Características de la actividad de control actual.
- Uso de tecnología para labor de control.



I.E.S.T.P. "BENJAMIN FRANKLIN" DE MOQUEGUA

MODELO DE FICHA

PARA EL CASO DE LIBROS:

ARGUMENTO, IDEA, CONCEPTO

Extraído de un autor

APELLIDO PATERNO DEL AUTOR, NOMBRE. AÑO DE PUBLICACIÓN. TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN. NÚMERO DE EDICIÓN, EDITORIAL. LUGAR. NÚMERO DE PÁGINA. TOTAL DE PÁGINAS DE LA PUBLICACIÓN.

PARA EL CASO DE REVISTAS O DIARIOS:

ARGUMENTO, IDEA, CONCEPTO

Extraído de un autor

NOMBRE DE REVISTA O DIARIO. FECHA DE LA PUBLICACIÓN. APELLIDO PATERNO DEL AUTOR, NOMBRE. TÍTULO DEL ARTÍCULO PUBLICADO. LUGAR. NÚMERO DE PÁGINA.