

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO



=====

**“APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE
IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
UCAYALI”**

=====

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN
GESTIÓN PÚBLICA

KELLY ROSANA TORRES DE SOUZA

PUCALLPA – PERÚ

2016



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO

ANEXO N° 4



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAGISTER

En la Sala de Grados de la Universidad Nacional de Ucayali siendo las 10 horas, del día 26 de MAYO de 2016 ante el Jurado de Tesis constituido por :

MOISÉS AMANCIO CUEVA MUÑOZ

Presidente

JUAN JOSÉ PALOMINO OCHOA

Secretario

ENOC LÓPEZ NAVARRO

Vocal

El aspirante al GRADO DE MAGISTER o MAESTRO en Gestión
Pública

mención.....

Don(ña) KELLY ROSANA TORRES DE SOUZA

Procedió al acto de Defensa:

a. Con la exposición de la tesis titulada:

" APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE IDIOMAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

b. Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Magister, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente
- d) Dicción y dominio de escenario

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las **observaciones** siguientes:

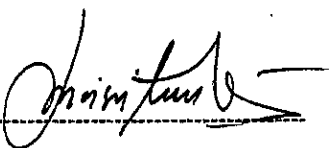
.....
.....
.....
.....

obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de 18 (MUY BUENO)

Equivalente a APROBADO, por lo que se recomienda

(aprobado ó desaprobado)

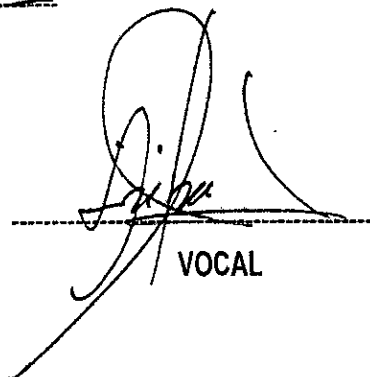
Los miembros del Jurado, firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Pucallpa, siendo las 11:15 horas del 26 de MAYO del 2016



PRESIDENTE



SECRETARIO



VOCAL

DEDICATORIA

A mi madre, por demostrarme todo su cariño y porque siempre estuvo a mi lado brindándome su apoyo incondicional y sabios consejos.

A mi padre, porque aunque no está físicamente con nosotros, sé que desde el cielo siempre me cuida y me guía y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para él como lo es para mí.

A mi esposo Scott, por su confianza, amor y por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente. Gracias por estar siempre a mi lado.

A mi hermana Margarita e hijas Tessy, Carla y Rossie, porque siempre estuvieron dispuestas a ayudarme y porque fueron mi inspiración.

AGRADECIMIENTO

A mi Alma Mater, Universidad Nacional de Ucayali, maestros y a todas la personas que contribuyeron directa e indirectamente en la realización de esta tesis.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de investigación fue aplicar el Balanced Scorecard para mejorar la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.

El tipo de investigación fue aplicada, el nivel de investigación fue el diseño no experimental – transeccional o transversal – descriptivo. La muestra lo constituyeron 142 personas, entre estudiantes y docentes, al cual se aplicó los instrumentos de medida.

La herramienta del Balanced Scorecard es mucho más que una moda, puesto que ésta le permite a los diferentes niveles de la dirección empresarial poder enfocarse hacia los niveles críticos de la organización. Hoy se habla continuamente de competitividad, servicio, rentabilidad, estrategia, proyectos, mercadeo, benchmarking, outsourcing, gestión financiera, calidad, cultura organizacional, comunicación organizacional, reingeniería, entre otros y esa gran cantidad de información cada vez más extensiva y depurada llega como propuesta única y salvadora que asegura grandes soluciones organizacionales, provocando un gran caos y confusión a la hora de adoptar cualquiera de ellos, es por ello que se presenta el Balanced Scorecard como herramienta para el desarrollo empresarial.

Palabras claves: Estrategia, indicadores, gestión.

ABSTRACT

The objective of this research paper was to apply the Balanced Scorecard to improve the Administrative Management of the Language Center at Universidad Nacional de Ucayali.

The type of research was applied, the level of research was non-experimental - transactional or transversal - descriptive. The sample comprises 142 people, between students and instructors, to whom measuring tools were applied.

The Balanced Scorecard tool is much more than a fad, since this will permit different levels of the business to focus on addressing the critical levels of the organization. We continually talk about competitiveness, service, profitability, strategy, projects, marketing, benchmarking, outsourcing, financial-management, quality, organizational culture, organizational communication, re-engineering, and so on. In addition, the great amount of information, more extensive and refined, arrives as unique and saving proposal ensuring large organizational solutions, causing chaos and confusion when someone adopts any of them, which is why the Balanced Scorecard is presented as a tool for business development.

Keywords: Strategy, indicators, management.

INTRODUCCIÓN

Han pasado más de 20 años desde que los Doctores Robert S. Kaplan y David P. Norton presentaron la metodología del Balanced Scorecard. Desde entonces han estudiado numerosas empresas que han implementado este concepto, descubriendo que los beneficios que han obtenido han sido impresionantes, acumulativos y de gran impacto.

Una filosofía sólida y un enfoque en la administración del desempeño son vitales para una buena gestión de la estrategia que, a su vez, apoye a la generación de un crecimiento sostenido.

El Balanced Scorecard se puede definir como un modelo para ejecutar la estrategia, traducirla en un conjunto de objetivos e indicadores y alinear a la organización a éstos a través de sus procesos de planeación y control.

Es importante que los líderes de las empresas analicen las etapas que esta metodología atraviesa a lo largo de su implementación para que se beneficien de esta experiencia y comprendan la importancia de tener una organización bien enfocada.

Esta investigación está estructurada en cinco capítulos:

CAPÍTULO I: Se describe el problema de investigación, definiendo los objetivos, hipótesis, variables, la justificación e importancia, la viabilidad y las limitaciones.

CAPÍTULO II: Este capítulo da a conocer el marco teórico, los antecedentes de la investigación, como también los planteamientos teóricos, las definiciones de términos básicos y las bases epistemológicas.

CAPÍTULO III: Aquí describimos el marco metodológico, tipo y nivel de investigación, diseño y esquema de la investigación, población y muestra, métodos de investigación, instrumentos de recolección de datos y el procesamiento y presentación de datos.

CAPÍTULO IV: Presentamos los resultados.

CAPÍTULO V: Se muestra la discusión de los resultados.

Finalmente, presentamos las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Descripción del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	11
1.2.1. Problema general.....	11
1.2.2. Problemas específicos.....	11
1.3. Objetivos.....	12
1.3.1. Objetivo general.....	12
1.3.2. Objetivos específicos.....	12
1.4. Hipótesis.....	13
1.4.1. Hipótesis general.....	13

1.4.2. Hipótesis específicas.....	13
1.5. Variables.....	13
1.5.1. Variable independiente.....	13
1.5.2. Variable dependiente.....	13
1.5.3. Variable interviniente.....	14
1.6. Justificación e importancia.....	14
1.7. Viabilidad.....	16
1.8. Limitaciones.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes.....	17
2.2. Bases teóricas.....	23
2.3. Definiciones de términos básicos.....	61
2.4. Bases epistémicas.....	65
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	68
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	68
3.2. Diseño y esquema de la investigación.....	68
3.3. Población y muestra.....	69
3.4. Instrumentos de recolección de datos.....	70
3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos...	71

CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	73
4.1. Contrastación de los resultados de la gestión administrativa..	73
4.2. Contrastación de la hipótesis secundaria.....	82
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	87
5.1. Contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.....	87
5.2. Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis.....	90
5.3. Aporte científico de la investigación.....	90
CONCLUSIONES.....	122
RECOMENDACIONES.....	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
ANEXOS.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. Componentes del BSC.....	24
FIGURA 2. Elementos del CMI.....	27
FIGURA 3. El capital intelectual y el Cuadro de Mando Integral...	51
FIGURA 4. Esquema de la investigación.....	68
FIGURA 5. Consolidado de las encuestas.....	73
FIGURA 6. ¿Conoce y comparte la misión de la UNU?.....	74
FIGURA 7. ¿Está de acuerdo que los medios para difundir la misión de la UNU son adecuados?.....	75
FIGURA 8. ¿Conoce y comparte la misión del Centro de Idiomas de la UNU?.....	76
FIGURA 9. ¿Conoce y comparte el plan estratégico del Centro de Idiomas de la UNU?.....	77
FIGURA 10. ¿Considera que los medios para difundir el plan estratégico del Centro de Idiomas son adecuados?..	78
FIGURA 11. ¿El Centro de idiomas incentiva la discusión y actualización permanente de su plan estratégico?.....	79
FIGURA 12. ¿Conoce usted los mecanismos de admisión a la Universidad?.....	80
FIGURA 13. ¿Está de acuerdo con la relación de número de estudiantes admitidos y la plana docente?.....	81
FIGURA 14. ¿Está de acuerdo con la relación entre el número de estudiantes admitidos y los recursos académicos y físicos disponibles?.....	82

FIGURA 15.	Definición del negocio.....	93
FIGURA 16.	Análisis interno.....	94
FIGURA 17.	Análisis externo.....	94
FIGURA 18.	Síntesis estratégica.....	95
FIGURA 19.	Modelo de interrelaciones en el BSC – Simple.....	99
FIGURA 20.	Impacto de las iniciativas en los objetivos estratégicos.....	100
FIGURA 21.	Mapa estratégico.....	103
FIGURA 22.	Ficha de indicador.....	115
FIGURA 23.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	118
FIGURA 24.	Perspectiva de procesos internos.....	118
FIGURA 25.	Perspectiva de cliente.....	119
FIGURA 26.	Perspectiva financiera.....	119
FIGURA 27.	Metas y semáforos.....	120
FIGURA 28.	Interface del Balanced Scorecard.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
TABLA 1.	Operacionalización de las variables.....	14
TABLA 2.	Algunos tipos de medidas.....	38
TABLA 3.	Muestra.....	70
TABLA 4.	Recolección de datos.....	71
TABLA 5.	¿Conoce y comparte la misión de la UNU?.....	73
TABLA 6.	¿Está de acuerdo que los medios para difundir la misión de la UNU son adecuados?.....	74
TABLA 7.	¿Conoce y comparte la misión del Centro de Idiomas de la UNU?.....	75
TABLA 8.	¿Conoce y comparte el plan estratégico del Centro de Idiomas de la UNU?.....	76
TABLA 9.	¿Considera que los medios para difundir el plan estratégico del Centro de Idiomas son adecuados?...	77
TABLA 10.	¿El Centro de idiomas incentiva la discusión y actualización permanente de su plan estratégico?.....	78
TABLA 11.	¿Conoce usted los mecanismos de admisión a la Universidad?.....	79
TABLA 12.	¿Está de acuerdo con la relación de número de estudiantes admitidos y la plana docente?.....	80
TABLA 13.	¿Está de acuerdo con la relación entre el número de estudiantes admitidos y los recursos académicos y físicos disponibles?.....	81
TABLA 14.	Estadísticos descriptivos para una muestra.....	83
TABLA 15.	Prueba T, para una muestra.....	84

TABLA 16.	Correlación de variables.....	86
-----------	-------------------------------	----

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

La Universidad Nacional de Ucayali, fue creada mediante Decreto Ley N° 22804, del 18 de diciembre de 1979; durante el Gobierno Militar del General Francisco Morales Bermúdez Cerruti, inicialmente con el nombre de Universidad Nacional de Pucallpa. Por Ley N° 23261 del 16 de Julio de 1981, el Gobierno Democrático del Arq. Fernando Belaúnde Terry ratificó la creación de la Universidad Nacional de Pucallpa. El 9 de Diciembre de 1983 entra en vigencia la Ley Universitaria N° 23733, que en su artículo 97, indica que en adelante la Universidad Nacional de Pucallpa se denominará Universidad Nacional de Ucayali; asimismo, se elabora su reglamento, mediante el cual organiza su Régimen Académico y Administrativo con tres (03) especialidades:

- Programa Académico de Ingeniería Agropecuaria.
- Programa Académico de Ingeniería Forestal.
- Programa Académico de Enfermería.

Estos programas posteriormente fueron adecuados al régimen facultativo tal como lo dispone la Ley No 23733.

En 1988 por Resolución N° 071/88-CO-UNU del 17 de Enero, se creó la Facultad de Ciencias Administrativas y por Resolución N° 072/89-CO-UNU, se cambió ésta denominación por Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

Mediante Resolución N° 292-93-ANR, del 26 de Febrero de 1993 la Asamblea Nacional de Rectores, autorizó el funcionamiento definitivo de la

Universidad Nacional de Ucayali.

Posteriormente, el 09 de Enero de 1998 se crearon la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas y las Escuelas Profesionales de Medicina Humana perteneciente a la Facultad de Ciencias de la Salud y la Escuela de Ingeniería de Sistemas perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables e Ingeniería de Sistemas, todos ellos con Resolución N° 02/98-AU-UNU.

El 29 de Diciembre del año 1999, se crea con Resolución N° 005-99-AU-UNU, la Facultad de Educación y Ciencias Sociales.

Mediante Resolución No. 003-2006-AU-R-UNU del 17 de febrero del año 2006 se acuerda elevar de rango de Facultad a la Escuela de Medicina Humana.

Mediante Resolución No. 001-2007-AU-R-UNU del 20 de enero del año 2007 se acuerda elevar el rango de Facultad a la Escuela de Ingeniería de Sistemas.

Mediante Resolución No. 002-2007-AU-R-UNU se crea la Escuela profesional de Ingeniería Ambiental adscrito a la Facultad de Ciencias Forestales.

Quedando establecido la Estructura de la Universidad Nacional de Ucayali de la siguiente manera:

Órganos de Gobierno:

- Asamblea Universitaria.
- Consejo Universitario.
- Rectorado.
- Vicerrectorado Académico.
- Vicerrectorado Administrativo.

Órganos de Control Asesoramiento y Apoyo:

- Secretaría General.
- Oficina de Control Institucional.
- Oficina General de Planificación y Presupuesto.
- Oficina General de Cooperación Técnica.
- Oficina de Asesoría Legal.
- Oficina Ejecutiva de Producción.

Órganos de Apoyo y de Servicio:**Las que dependen del Vicerrectorado Administrativo:**

- Oficina General de Infraestructura.
- Oficina General de Recursos Humanos.
- Oficina General de Administración.

Las que dependen del Vicerrectorado Académico:

- Dirección General de Coordinación y Servicios Académicos.
- Dirección General de Bienestar y Asuntos Estudiantiles.
- Dirección General de Investigación.
- Dirección General de Extensión y Proyección Social.
- Oficina General de Cómputo e Informática.
- Consejo de Extensión Universitaria y Proyección Social.
- Consejo de Investigación.

Órganos de Línea:

- Facultad de Ciencias Agropecuarias.
- Facultad de Ciencias Forestales.
- Facultad de Ciencias de la Salud.

- Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.
- Facultad de Ingeniería de Sistemas y de Ingeniería Civil.
- Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.
- Facultad de Educación y Ciencias Sociales.
- Facultad de Medicina Humana.

PRINCIPIOS Y FINES QUE PERSIGUE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI.

De acuerdo al Estatuto de la Universidad Nacional de Ucayali, Capítulo I Disposiciones Generales se señala los siguientes artículos:

Artículo 3º. La UNU rige sus acciones por los siguientes principios:

- a) La búsqueda de la verdad, mediante la investigación científica, tecnológica, humanística y artística.
- b) El servicio a la comunidad mediante las actividades académicas profesionales y por medio de la extensión.
- c) La libertad de pensamiento, de credo, crítica, expresión y cátedra, sin afectar los intereses y fines de la Universidad.
- d) La participación directa en la promoción y desarrollo de la comunidad nacional y de la región en particular.
- e) La autonomía académica, económica y administrativa que asegure su desarrollo y perfeccionamiento en todos sus niveles.
- f) La igualdad fundamental de todas las personas, sin distinción de raza, sexo, religión, ideología, condición social y económica, así como, la solidaridad en el trabajo y el quehacer universitario.

- g) El fomento de los valores nacionales, los valores éticos y morales, la libertad, la tolerancia, el pluralismo ideológico, el rechazo de toda forma de violencia, discriminación y el respeto a los derechos humanos.
- h) La defensa permanente de la gratuidad de la enseñanza.

Artículo 4º. Son fines de la UNU:

- a) Formar profesionales en el campo de la ciencia, tecnología y humanidades, que respondan a las exigencias de la comunidad regional y nacional.
- b) Conservar, acrecentar y transmitir la cultura universal con sentido crítico y creativo, con especial afirmación de los valores nacionales.
- c) Promover y realizar investigación científica, tecnológica, humanística y artístico- cultural.
- d) Promover la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales de la región y del país.
- e) Contribuir con el desarrollo de las comunidades indígenas, campesinas y poblaciones urbano-marginales de la región.
- f) Establecer y desarrollar programas de capacitación científica y propiciar la cooperación internacional.
- g) Generar y desarrollar transferencia de tecnología.
- h) Otorgar Grados y Títulos a nombre de la nación.

ROL ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN.

El rol estratégico de la institución está enmarcado en compatibilizar nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del ambiente interno (nosotros) y el externo (la comunidad, la región y el país), de

manera que nuestros objetivos institucionales sean logrados en el mediano y corto plazo, ubicando a nuestra institución en un nivel de reconocimiento dentro y fuera del país.

La Universidad Nacional de Ucayali tiene como función primordial, formar profesionales en el campo de la ciencia, tecnología y humanidades, comprometidos con la búsqueda de la verdad, producción y difusión del conocimiento, en aras de la transformación social y el desarrollo sostenible.

Brindar programas que garanticen a los alumnos y comunidad universitaria la atención integral.

VISIÓN.

“Ser una institución líder en la generación y difusión de ciencia, tecnología y cultura con sentido humanista, al servicio de la comunidad en aras de la transformación social y el desarrollo sostenible.”

MISIÓN.

“Institución formadora de profesionales de calidad en ciencia, tecnología y humanidad comprometida con el proceso de enseñanza, aprendizaje, investigación y difusión de conocimientos, conservando el medio ambiente, para promover el desarrollo de la región.”

VALORES.

Los valores son inherentes a los que conforman la Universidad Nacional de Ucayali; educandos, personal docente y no docente, logrando una formación integral de profesionales para que se desarrollen satisfactoriamente. Valores como:



DIAGNÓSTICO GENERAL.

La Universidad Nacional de Ucayali no está ajena a los cambios del ambiente externo que viene experimentando nuestro país y en nuestro ambiente interno, el esfuerzo que realizan nuestras autoridades para lograr que el producto de nuestra institución (profesionales) estén a la altura de estos nuevos retos, sin embargo, no puede tener una excelencia académica acorde con el desarrollo científico y tecnológico, debido a la escasez de recursos ordinarios presupuestales y las limitadas normas de aplicación de los distintos gobiernos, las mismas que actúan en detrimento de la formación integral científico y tecnológico de nuestros educandos.

En ese escenario, la formación académica del antegrado requiere ser reforzada, con métodos pedagógicos modernos, al igual que debe apoyarse al desarrollo de las líneas de investigación científico-tecnológicas multidisciplinarias.

Igualmente, dado al insuficiente número de docentes graduados en Maestría y Doctorado, el cual debe incrementarse, es urgente brindar el apoyo para que se gradúen y de esa manera propender hacia la excelencia académica que permita su acreditación con otras universidades nacionales.

PRIORIDADES:**Educación superior.**

- Fortalecer el desarrollo de las actividades académicas.
- Potenciar las capacidades de los alumnos, docentes y no docentes.
- Generar y difundir conocimiento y tecnología.
- Ampliar, mejorar y equipar la infraestructura universitaria.

Asistencia a educandos.

- Brindar servicios asistenciales de calidad.
- Desarrollar certámenes académicos, científicos, tecnológicos y culturales a favor de la Universidad y comunidad.

Administración – gestión.

- Cumplir con las labores académicas y administrativas, de investigación, extensión, proyección social y bienestar.
- Elaborar y poner en práctica, normas que garanticen el cumplimiento de las actividades administrativas y académicas.
- Prever el mantenimiento y conservación de la infraestructura universitaria.

Planeamiento gubernamental.

- Formular y elaborar planes, programas, proyectos de inversión y actividades académico y administrativo en forma coordinada.
- Proponer instrumentos metodológicos de planeamiento, programación, racionalización, estadística y evaluación de las actividades y proyectos programadas para el logro de los objetivos.

Previsión.

- Efectuar el pago oportuno de los cesantes y jubilados que tiene a cargo la institución.

La Universidad Nacional de Ucayali, para el logro de sus objetivos y prioridades, organiza sus actividades, en función a la normatividad vigente, creando centros de recaudación de ingresos directos, a fin de ayudar actividades principales de la universidad, que ya son financiadas o respaldadas presupuestariamente por recursos ordinarios, provenientes del tesoro público. Estos centros de recaudación de recursos propios son: Centro Pre Universitario – CEPREUNU, el Centro de Estudios Informáticos - CEI, Centro de Idiomas – CIUNU, Centros de Producción, entre otros.

El Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali, es una unidad recaudadora de recursos económicos y parte del pliego presupuestal de la Universidad Nacional de Ucayali, recaudación que financia íntegramente sus gastos operativos, brinda sus servicios en la enseñanza de diversos idiomas, como Inglés, Portugués, Shipibo – Conibo, Francés y otros.

Como podemos apreciar la Universidad Nacional de Ucayali, tiene prioridades, que constituyen los ejes fundamentales de una gestión administrativa, que conlleve a su planeamiento, dirección, organización, ejecución y control, de manera sistemática. Poco a poco el Balanced Scorecard (BSC) o también llamado Cuadro de Mando Integral (CMI) está tomando posiciones con relación a otros modelos de gestión administrativa, ya que además de ser una herramienta eficaz para formular estrategias, ayuda a encaminar las organizaciones y a todo su personal

para conseguirlas a través de la planeación estratégica; de allí su finalidad única y valiosa “traducir esas estrategias en acción”. El BSC es un elemento dinamizador y potenciador que hace que esta primicia se cumpla más rápida y efectivamente. Su especialidad dentro del contexto organizacional es también aclarar el norte de las organizaciones ¿A DÓNDE SE QUIERE LLEGAR? o ¿QUIÉNES SON Y HACIA DÓNDE QUIEREN DIRIGIR LA EMPRESA?, una vez realizado el planeamiento estratégico, el BSC apoya a la organización abasteciéndola de herramientas útiles para lograr su consecución. Muchas veces la gestión administrativa, mecanizada en cumplir con ciertos requisitos básicos formula el marco estratégico: la misión, la visión y los valores organizacionales, más no lo pone en práctica en el día a día de la organización, esos planes de operación que aseguran el cumplimiento de la estrategia quedan reclusos en un papel. Es decir, que las funciones diarias de la organización se llevan a cabo sin contar con un foco u objetivo claro, cada departamento o área toma sus decisiones sin apoyarse en una orientación generalizada y visionaria, lo cual demuestra una fuerte desarticulación o delineamiento interno, por ello, y partiendo de la definición de que “El BSC es un marco de referencia para definir y comunicar las prioridades de una organización, para que los esfuerzos individuales y grupales sean coordinados de manera consistente con la estrategia de la organización” podemos concluir que lo crucial de este modelo es alinear las estrategias, todas hacia el mismo fin común y con el requisito de la acción.

Algo que también es interesante del BSC es su enfoque, que no es solamente financiero, este método indica los pasos o instrucciones

necesarias para alcanzar, además del éxito económico, la satisfacción de todas las partes involucradas en una organización: colaboradores, usuarios, y otros actores sociales y el logro de los objetivos estratégicos; detectando y solucionando a su vez, todos aquellos problemas e inconvenientes que impiden el progreso.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1. Problema General.

¿De qué manera la aplicación del Balanced Scorecard ordena la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali?

1.2.2. Problemas Específicos.

¿Es posible conocer la opinión de los estudiantes y docentes sobre la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali?

¿Se puede determinar un adecuado modelo de Balanced Scorecard que ordene la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali?

¿Se podrá determinar un grado de correlación entre el Balanced Scorecard y la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali?

¿Es posible proponer la aplicación del Balanced Scorecard para la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali?

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1. Objetivo General.

Aplicar el Balanced Scorecard para que ordene la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.

1.3.2. Objetivos Específicos.

Conocer la opinión de los estudiantes y docentes sobre la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.

Determinar un adecuado modelo de Balanced Scorecard que ordene la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.

Determinar un grado de correlación entre el Balanced Scorecard y la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.

Proponer la aplicación del Balanced Scorecard para la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.

1.4. HIPÓTESIS.

1.4.1. Hipótesis General.

“Una adecuada aplicación del Balanced Scorecard ordena la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali”.

1.4.2. Hipótesis Específicas.

“Es posible conocer la opinión de los estudiantes y docentes sobre la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali”.

“Es posible determinar un adecuado modelo de Balanced Scorecard que ordene la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali”.

“Es posible determinar un grado de correlación entre el Balanced Scorecard y la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali”.

“Es posible proponer la aplicación del Balanced Scorecard para la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali”.

1.5. VARIABLES.

1.5.1. Variable Independiente.

Balanced Scorecard.

1.5.2. Variable Dependiente.

Gestión Administrativa.

1.5.3. Variable Interviniente.

Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.

Tabla 1. Operacionalización de las variables.

VARIABLES	DIMENSIONES / INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE BALANCED SCORECARD	FINANCIERA CLIENTES PROCESOS INTERNOS APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
VARIABLE DEPENDIENTE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PLANEAR ORGANIZAR DIRIGIR COORDINAR CONTROLAR

1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.

El BSC (Balanced Scorecard) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con Indicadores Financieros y No Financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El BSC enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Operativos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Los orígenes del libro "The Balanced Scorecard" de Kaplan & Norton, datan de 1990, cuando se patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: "La medición de los resultados en la empresa del futuro". El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos.

“¿Qué estamos haciendo?”: Ésta es quien sabe la pregunta más antigua y crítica que una organización debe responder. A la fecha, las medidas financieras han sido el método más común para evaluar el desempeño de una compañía.

La velocidad vertiginosa de los cambios a nivel mundial obliga a las empresas nacionales e internacionales a adaptarse a dichas transformaciones y no al revés. Por deducción lógica podemos inferir que para todo tipo de empresa, el cambio causa incertidumbre por lo que ello obliga a obtener o actualizar información y que la información lleva a la empresa a tener conocimiento y que el conocimiento obtenido por un determinado lapso de tiempo conduce a obtener poder para así enfrentar los cambios que suceden en el presente.

De esperar la empresa que los cambios se adapten a su cultura organizacional empresarial, va a ocasionar que se “auto elimine por simple selección natural”.

Es por ello, que la presente tesis consciente de que vivimos en plena vorágine de los cambios en todo aspecto, tiene como finalidad trasladar información en base a la experiencia laboral, profesional y vivencial por las que me he desempeñado. Traslada información teórico – práctica para que traiga como resultado una investigación cuidadosa y lleve conocimiento a quienes lo lean y poder a quienes lo apliquen.

Utiliza el enfoque sistémico del Método Científico para la búsqueda de la verdad, con la posibilidad de que con una prueba empírica, se logre los objetivos planteados.

El Balanced Scorecard es una técnica probada que combina medidas financieras claves con inductores operacionales para así dar una

figura más completa del desempeño. La clave está en vincular. Los ejecutivos hoy quieren saber que toda la organización está alineada y moviéndose hacia la visión estratégica. El BSC proporciona una serie de medidas diseñadas para unir la brecha entre la gran visión de la empresa y las acciones del día a día de los empleados. Ayuda a asegurar que los sistemas internos y los procesos estén orientados hacia la satisfacción del cliente y el desempeño financiero.

1.7. VIABILIDAD.

El presente estudio de investigación fue viable porque se encuentra enmarcado, en las líneas de investigación de la Maestría en Gestión Pública y el reglamento para obtener el grado de Magíster o Maestro de la Universidad Nacional de Ucayali.

1.8. LIMITACIONES.

- **Limitaciones en el tiempo.** Los cambios y la mejora continua conllevaron un tiempo prolongado, dado que las nuevas maneras de realizar las cosas, implicaron un involucramiento de la organización.
- **Limitaciones de información.** La organización de datos, tomó un tiempo prudencial de actividades transaccionales a actividades relacionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Los principales antecedentes de la investigación a nivel local y nacional, son escasos, sobre el tema del Balanced Scorecard, sin embargo, ya en varios países de América, esta herramienta tecnológica fue aplicada, cuyos resultados fueron favorables, y que a continuación mencionamos:

Tesis: *"Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile"*, presentado por Daniela Cifuentes Ceballo y Felipe Muñoz Pérez para optar el Seminario de Título Ingeniero(a) Comercial mención Administración en la Universidad de Chile - 2010. El estudio concluye que: El modelo propuesto pretende ser más que una alternativa de solución para los problemas diagnosticados dentro de la organización, es decir, pretende ser una herramienta integradora que posea cualidades acorde con las necesidades de la Escuela de Graduados y que permita potenciar el control y la toma de decisiones y por otra parte, responder a los requerimientos de la Facultad y, por lo tanto, de la Universidad de Chile, en cuanto a una correcta administración de los recursos escasos y un desempeño académico de nivel, resguardando el prestigio y tradición de esta casa de estudios.

Tesis: *"Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas universitarias dirigidas por personal idóneo"*, presentado por César Alveiro Montoya Agudelo para optar el título de

Magíster en Gestión Pública de la Universidad Nacional de Misiones - 2010. El estudio concluye que: La aplicación de esta herramienta contribuiría al campo radical del modelo de la gestión burocrática que caracteriza la administración bibliotecaria, permitiéndole dirigirse hacia un modelo de gestión estratégica orientado a la consecución de los objetivos estratégicos de largo plazo. Asimismo, contribuye a la solución de problemas organizacionales y técnicos en la presentación de los servicios de las bibliotecas. Gracias al sistema de indicadores se puede obtener información relevante sobre los servicios que ofrecen, su calidad y el grado de satisfacción de las necesidades informacionales, así como establecer cuáles son las áreas que requieren transformación y modernización.

Tesis: *"Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard"*", presentado por Roman Belotserkovskiy para optar el título de Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú - 2005. El estudio concluye que: El concepto del Balanced Scorecard fue rápidamente aceptado en el mercado y conforme cada vez más implementaciones se iban desarrollando exitosamente surgió un claro potencial de llevar el sistema a un nuevo nivel. Las organizaciones apreciaban un nuevo y mejor sistema de medición pero, para volverse realmente una herramienta revolucionaria, el Balanced Scorecard tuvo que proporcionar una respuesta a la pregunta más difícil que enfrentan muchos ejecutivos: "¿Cómo implementar con éxito nuevas estrategias?". No sólo el entorno operativo cada vez elevaba el valor de los activos intangibles, también la naturaleza de la competencia a nivel global estaba

cambiando, creando mayores exigencias e impulsando la necesidad de asignar los recursos más eficientemente a las estrategias óptimas con el fin de maximizar la creación de valor.

Tesina: *"Diseño de un Sistema de Gestión basada en la Metodología del Balanced Scorecard"*, presentado por Xavier Alfredo Carrasco Vera y Dennys Elizabeth González Correa para optar el título de Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión Especialidad: Calidad de Procesos en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador – 2009. El estudio concluye que: El plan estratégico y las propuestas de valor han sido diseñados con el fin de ofrecer los máximos beneficios a los clientes de los 2 segmentos detectados ya que ambos poseen características similares, ellos buscan lo mismo en los servicios de seguridad: calidad, buen servicio y responsabilidad, agregándole una nueva característica que es en la que se basa nuestro estudio, la vocación de servicio. Se detectaron las necesidades de los stakeholders y con el fin de satisfacerlas, se desarrolló toda la estrategia buscando generar valor para ellos.

Tesina: *"Diseño de un Plan Estratégico, basado en la Metodología del Balanced Scorecard e Implementación de un sistema para los principales indicadores del área de ventas de una Importadora y Distribuidora de calzado de la ciudad de Guayaquil"*, presentado por: Candy Melissa Benavides Mejía y Evelyn Priscilla Llumitaxi Candelario para optar el grado de Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión Especialidad: Calidad de Procesos en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador – 2009. El estudio concluye que: Mediante la aplicación de esta metodología y al realizar el análisis FODA de la empresa, se

diseñó estrategias para poder hacer frente a las amenazas detectadas y aprovechar al máximo las fortalezas de la empresa. Asimismo, en el plan estratégico se desarrolló la misión y visión, lo cual aportó de manera significativa a la empresa ya que ellos no las tenían definidas, y de igual manera se diseñaron estrategias según sus necesidades.

Tesina: *"Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y Gestión por Procesos"* presentado por: Pamela María Hidalgo Farías, Alexi Janeth Martínez Segura y Delia Patricia Terán Torres para optar el grado de Ingeniero en Auditoría y Control de Gestión Especialización: Calidad de Procesos en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador – 2008. El estudio concluye que: En el Proceso de "Desarrollo de Proyectos de Enseñanza" se verificó que puede darse el evento de ingresar datos erróneos en la hoja de flujo de gastos a incurrir (formato Excel), dado como prácticas relacionadas con clientes, los productos y el negocio, en la clasificación de recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones, como un factor de riesgo de procesos el cual dio como resultado un Nivel de Riesgo Residual Alto, a cargo del Área de Gerencia.

Tesis: *"Implementación del Balanced Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero"* presentado por: María Verónica Castro Angulo para optar el título profesional de Ingeniero Industrial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú - 2003. El estudio concluye que: Al desarrollar el BSC en una pyme es muy importante que al plantear los objetivos tenga en cuenta las limitaciones que se puedan presentar al desarrollarlos como: manejo de información, tecnología, organigrama bien estructurado, y personal capacitado y

motivado. Asimismo la concientización del personal acerca del impacto que tiene el buen o mal desempeño de su labor en la gestión de la empresa es de suma importancia, para que por iniciativa propia realicen una buena labor y así cumplir con los objetivos e iniciativas del Balanced Scorecard.

Plan de tesis: *"Propuesta para la implementación del sistema de calidad ISO 9001 y su relación con la gestión estratégica por indicadores Balanced Scorecard aplicado a un operador logístico"* presentado por: Yazmín Elizabeth Ilia Valcárcel para optar el Título de Ingeniera Industrial en la Pontificia Universidad Católica Del Perú, Perú – 2007. El estudio concluye que: Con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, la certificación traerá en la empresa una serie de beneficios entre los cuales pueden mencionarse: - Estandarización de procesos, - Incremento de la productividad, - Incremento de la demanda de productos, - Promoción de la mejora continua, - Incremento de la confianza de clientes internos y externos, - Toma de decisiones, - Renovación y revitalización de la organización, - Reducción del tiempo de procesamiento de pedidos, - Rentabilización de la inversión, - Gestión eficiente de procesos, - Modelo integrado de gestión estratégica y de procesos.

Tesis: *"El Balanced Scorecard aplicado al Individuo"* presentado por el Ing. Alejandro Quiroga para optar el título de Maestría en Dirección de Empresas en la Universidad del Cema - 2000. El estudio concluye: El Balanced Scorecard (BSC) ha probado ser una útil herramienta para la empresa. Por medio de la medición de indicadores de la actuación pasada y complementación con inductores de actuación futura, cuando

está correctamente diseñado es una ayuda efectiva para conectar las acciones de hoy con los objetivos del futuro. Asimismo, la propuesta de transformar al BSC en una herramienta en la autogestión diaria del individuo tiene validez y aplicabilidad. Esta adaptación del BSC permite tener una visión más completa del individuo en sus distintos ámbitos de participación, y evaluar su performance en dichos ámbitos. Asimismo, dado que sólo es posible gerenciar aquello que se mide, se presenta la oportunidad de establecer objetivos de crecimiento en las perspectivas medidas, acordes con una estrategia que contemple todos los aspectos del individuo en forma englobada.

Tesis: *"Importancia de aplicar el Balanced Scorecard para mejorar la eficiencia de la gestión del sistema comercial en entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento"* presentado el Bach. Gilmar Augusto Lizana Puelles para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad en la Universidad Privada Norbert Wiener, Perú - 2012. Se concluye que: Queda demostrada la importancia de aplicar el Balanced Scorecard, como instrumento de gestión porque mejorará la Eficiencia de Gestión del sistema comercial de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento. Asimismo, la aplicación del Balanced Scorecard, permitirá elaborar el Mapa Estratégico que describe de manera esquemática la estrategia y muestra la conectividad de las perspectivas definidas permitiendo mejorar la evaluación y la consecución de los Objetivos Estratégicos del sistema comercial de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento.

2.2. BASES TEÓRICAS.

¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD – (BSC)?

Denominado también Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de gestión, un instrumento que contiene la información precisa y oportuna que permite comprender los objetivos y métodos de la organización para competir en entornos complejos favoreciendo el cambio. "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."¹

"El BSC proporciona a los directivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una organización, en un conjunto coherente de indicadores de actuación."²

Es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas. El Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

La información que suministra debe ser: necesaria, reciente, fiable, normalizada, lo más sistematizada posible y capaz de inducir a la decisión.

Como herramienta de control facilita la evaluación de la marcha de los aspectos claves de la organización para la toma decisiones

¹ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; El Cuadro de Mando Integral, pág.14.

² KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; El Cuadro de Mando Integral, pág.14.

oportunas en pos de corregir los desvíos que impidan el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

Por lo tanto, el CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, información, formación y evaluación de gestión.

PERSPECTIVAS.

El BSC mide la actuación de la organización desde 4 perspectivas equilibradas:

- **Financiera:** Es valiosa para resumir las consecuencias económicas.
- **Cliente o Usuario:** Se identifican los segmentos de los clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio.
- **Procesos Internos:** Se describen los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, para alcanzar los objetivos financieros y satisfacer al cliente.
- **Formación y Crecimiento:** Define la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecer a largo plazo.



Fuente: KAPLAN, Robert, NORTON, David, "El Cuadro de Mando Integral"

Figura 1. Componentes del BSC.

“Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.”³ Todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una ESTRATEGIA INTEGRADA.

Las medidas financieras son adecuadas, pero no suficientes, para guiar y evaluar la trayectoria de la organización a través de los entornos competitivos.

“Un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.”⁴

VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción o evaluación permite:⁵

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización

³ KAPLAN, Robert, NORTON, David, “El Cuadro de Mando Integral”, pág. 39

⁴ Ibídem, pág. 35

⁵ KAPLAN, Robert, NORTON, David, “El Cuadro de Mando Integral”, pág. 23

consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.

- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

El CMI proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. Todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambios necesarios.

INDICADORES:

En el Cuadro de Mando se vinculan los indicadores múltiples para formar una sola estrategia. Los indicadores resultan de una mezcla de medidas vinculadas (financieras y no financieras) que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes.

Todos y cada uno de los indicadores seleccionados para un CMI debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a toda la organización.

CREACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS:

“Mapa estratégico, es una estructura lógica y completa para describir una estrategia. Proporciona las bases para diseñar un Cuadro de Mando Integral que es la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica.”⁶

Uno de los pasos necesarios para la preparación de un CMI, es el desarrollo de un Mapa Estratégico que deje explícita la estrategia de la organización, de manera coherente, integrada y sistemática,

⁶ KAPLAN, Robert, NORTON, David, “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”, pág.17

proporcionando la base para que el sistema de gestión pueda aplicarla de manera rápida y eficaz.

Las oportunidades de crear valor, están pasando de la gestión de activos tangibles a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos intangibles de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados. El Mapa Estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permita describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento.

La aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineados y vinculados a la estrategia. Debe además ser un proceso continuo y participativo. Las organizaciones necesitan un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que les ayuden a implementar y obtener información o feedback sobre ella.

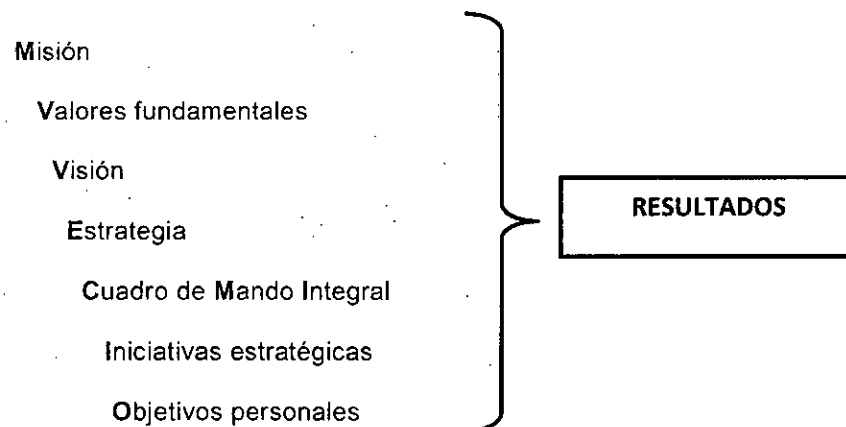


Figura 2. Elementos del CMI.

ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL BALANCED SCORECARD:

En ocasiones se define que la característica fundamental del CMI es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin duda, ésta es una característica importante, pero no la más relevante. Ya a principios de este siglo y durante la revolución del *scientific management*, ingenieros de empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Una definición tan limitada, sin duda, se merecería una opinión desfavorable. Si éste fuera el caso, el CMI sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas. Una idea con cien años de antigüedad.

Durante los años sesenta – sobre todo en Francia – se puso de moda utilizar una herramienta llamada *Tableau de Bord*. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no sólo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el CMI.

En Estados Unidos, y también en la década de los sesenta, General Electric desarrolló un tablero de control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa. A partir de ocho áreas clave de resultados, que incluían temas como rentabilidad, cuota de mercado, formación o responsabilidad pública, General Electric definía indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo.

En definitiva, podríamos señalar que el CMI actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de tablero de control. Pero el CMI supera al concepto de tablero de control.

Por otra parte, cabe precisar que el concepto ha evolucionado mucho desde su primera formulación en 1992, cuando se definía como: «Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio», para ser «una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores».

Así, existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y el CMI, puesto que este «conjunto coherente de indicadores» está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa.

A estas alturas parece evidente que la idea de «utilizar indicadores tanto financieros como no financieros» tiene al menos cien años, y la idea de «combinarlos para hacer el seguimiento de los procesos estratégicos» tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia, es decir: 40 años.

Entonces, *¿qué tiene de nuevo el CMI?* La respuesta es sencilla: La diferencia radica en la forma en la que se seleccionan los indicadores. Y, como veremos más adelante, esta diferencia tiene efectos importantes en el uso de la herramienta.

COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD:

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, el Balanced Scorecard debe reflejar la estrategia del negocio a través de objetivos encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos

al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Los componentes básicos de un buen Balanced Scorecard son los siguientes:

- **Una cadena de relaciones de causa efecto:** Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño (resultados-lag).
- **Un enlace a los resultados financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en **logros financieros** que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- **Un Balance de Indicadores de Resultados (lag) e Indicadores Guía (lead):** Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía- lead). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- **Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados,

particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

- **Alineación de Iniciativas o Proyectos con la estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- **Consenso del equipo Directivo de la Empresa u Organización:** El **Cuadro de Mando Integral**, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.

La Perspectiva Financiera: Respondiendo a las expectativas del accionista.

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y

diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA).
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE).
- Margen de Operación.
- Ingresos.
- Rotación de Activos.
- Retorno de la Inversión (ROI).
- Relación Deuda/Patrimonio.
- Inversión como porcentaje de las ventas.

Perspectiva de Clientes: Nuestras relaciones con los clientes. En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes.

Del logro de los objetivos que se plantean, en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la **Perspectiva Financiera**.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la **propuesta de valor** que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de clientes.
- Desviaciones en acuerdos de servicio.
- Reclamos resueltos del total de reclamos.

- Incorporación y retención de clientes.
- Mercado.

Perspectiva de Procesos Internos: Asegurando la excelencia de los procesos.

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas **Financiera** y de **Clientes**. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la **cadena de valor** o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los **objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas** relacionadas.

Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la **cadena de valor** debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los

procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time).
- Costo Unitario por Actividad.
- Niveles de Producción.
- Costos de Falla.
- Costos de Retrabajo, desperdicio (Costos de Calidad).
- Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo / Reingeniería.
- Eficiencia en uso de los Activos.

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional: Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro.

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un

clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante.

La consideración de esta perspectiva dentro del **Cuadro de Mando Integral**, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal).
- Desarrollo de Competencias Clave.
- Retención de Personal Clave.
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado.
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave.
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica.

- Progreso en Sistemas de Información Estratégica.
- Satisfacción del Personal.
- Clima Organizacional.

OBJETIVOS, INICIATIVAS ESTRATÉGICAS E INDICADORES DEL BALANCED SCORECARD.

OBJETIVOS:

Tal como apuntan Kaplan y Norton, verdaderamente el proceso de configuración del BSC se inicia cuando la dirección se pone manos a la obra en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos.

Sin duda, el fin último del BSC es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

El BSC proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente. Lo importante es que todos los componentes de la plantilla se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa y, fundamentalmente, la estrategia consensuada.

Debemos insistir en que el BSC se centra en aquellos valores que generan valor a largo plazo. Por lo tanto, el BSC concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o a largo plazo. Entre dichos factores críticos, podemos señalar entre otros: la clientela, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio, productos innovadores, crecimiento organizativo, etc.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podemos visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de iniciativas.

Las iniciativas pueden tener sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un BSC.

INDICADORES:

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores.

Hay que poner de relieve que no existen indicadores perfectos y que puede convenir medir ciertos objetivos a través de varios indicadores.

En un BSC habrá siempre más indicadores que objetivos. Los objetivos son el fin mientras que los indicadores son el medio que tenemos para medirlos.

Además del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica.

Por este motivo, es importante establecer procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria de los indicadores.

Tabla 2. Algunos tipos de medidas.

<i>Medidas</i>	<i>Comentarios</i>
Financieras, Presupuestarias y de Recursos	Orientadas al seguimiento de fuentes y usos de recursos según presupuestos asignados.
Salidas o Resultados de Programas y Procesos de la Organización	Generalmente, están orientadas a medir los productos o servicios prestados (tales como # folletos distribuidos) y personas atendidas, por ejemplo.
Cumplimiento de estándares tales como los de calidad	Se refieren al seguimiento de variables de calidad de servicio, condiciones de confidencialidad, cumplimiento o desviación respecto a normas, etc.
Medidas relativas a los participantes	Buscan reflejar el que las personas o comunidades que se sujetan a los programas de la organización, cumplen los requisitos para ingresar y participar en los mismos, y pueden percibir sus beneficios.
Indicadores o ratios de los procesos	Miden relaciones o índices que puedan indicar tasas de beneficio por persona, por participante, participantes por empleado y otros que reflejen la capacidad del proceso de la organización, las competencias organizacionales y personales, el manejo de la información, etc.
Satisfacción de Clientes, Beneficios de Largo Plazo	Reflejan el seguimiento a la satisfacción de los participantes de los programas de la organización, y los beneficios percibidos a largo plazo.

Fuente: <http://www.geocities.com/wallstreet/floor/9269/>

FASES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD.

La metodología puede depender de la complejidad de la organización, de su dinámica organizacional y del diálogo y aprendizaje estratégico que se produzca como resultado de la aplicación de la misma.

FASE 1: El Concepto Estratégico de la Organización. *Definiendo la Orientación Estratégica de la Organización.*

El **Cuadro de Mando Integral** debe reflejar la estrategia, como resultado de una traducción de la visión en objetivos estratégicos del

negocio u organización, encadenados en un modelo causa - efecto. Esta fase se centra justamente en la comprensión de los temas estratégicos de la organización, vinculados al marco general de las cuatro perspectivas.

Algunas organizaciones adoptan el modelo de cuatro perspectivas de Kaplan y Norton, particularmente las empresas con fines de lucro. Otras organizaciones sin fines de lucro, del gobierno y Organizaciones No Gubernamentales (ONG), adaptan el modelo genérico a sus propias características y usan tres, cuatro o cinco perspectivas.

Esta fase es la más difícil de todo el proceso. Por una parte, significa el arranque de una actividad que puede implicar el ver las cosas de manera diferente a como estamos acostumbrados. Para algunos, el reto exige ahondar en algunos conceptos de índole financiero, de relaciones con el cliente y de aprendizaje organizacional que no siempre hemos manejado con propiedad. Y por otro lado, esto plantea el reto de valorar las diferencias y aprovecharlas para construir la mejor alternativa para el nuevo esquema de operación del negocio u organización.

La construcción de la arquitectura podrá requerir que el Equipo Guía realice talleres individuales, con sesiones separadas para cada perspectiva, con especialistas que den su aporte para la identificación de probables objetivos e indicadores de cada una de las mismas. Se requerirá el apoyo técnico particularmente para determinar la brecha financiera (estado financiero deseado vs. estado actual, para los indicadores clave que se definan en esta perspectiva). Luego el equipo se reunirá para establecer el modelo causa efecto preliminar, que será discutido en sesiones individuales de validación con cada uno de los miembros del Equipo Ejecutivo, a través de las entrevistas ejecutivas.

Esta fase culmina con la preparación para la presentación del modelo preliminar al equipo ejecutivo para su validación.

MAPAS ESTRATÉGICOS: RELACIONES CAUSA-EFECTO.

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista. El hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el BSC, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

La aportación de Kaplan y Norton se ha centrado sobre todo en la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. La idea subyacente es muy simple: Se reconoce que la finalidad última de la práctica empresarial, el beneficio, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: el financiero, el comercial, los procesos internos y la formación. Simplificando mucho, diremos que: Los buenos resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes fieles y rentables. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, a su vez, requiere un equipo de

empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

De esta forma es posible establecer una **cadena causa - efecto** que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia. De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

A la hora de configurar el **BSC**, debemos considerar la figura previa. La infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión de Recursos Humanos adaptada y acorde a las necesidades de la empresa.

De un modo u otro, todo ello contribuye a darle "calidad" en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de "cadena de valor". Lo cierto, es que con una buena metodología podemos eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan en dicha cadena, analizando pormenorizadamente el proceso

productivo y en aras de ofrecer a la postre un producto/servicio excepcional.

Finalmente, si todo funciona correctamente, si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes, o ambos de manera que el último beneficiado será el accionista.

FASE 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas- Logrando el consenso sobre la estrategia.

El propósito fundamental de esta fase es el de consolidar el consenso del Equipo Ejecutivo, incluyendo a su equipo gerencial de apoyo, sobre los objetivos estratégicos a ser reflejados en el Cuadro de Mando Integral, además de completar los detalles referentes a la definición de objetivos estratégicos y de las medidas clave (indicadores clave) de cada perspectiva.

Esta fase se inicia con la reunión del Equipo Ejecutivo para una revisión del borrador preliminar preparado por el Equipo Guía. Como resultado de esta reunión, y con un consenso de los temas preliminares, el Equipo Guía procederá a revisar el borrador.

Las definiciones detalladas deben incluir:

- **Objetivos Estratégicos:** Detalle de la intención de cada objetivo, lo que se desea alcanzar a través del mismo.
- **Mejorar las Competencias:** Identificar las competencias clave de los empleados, que permitan el desarrollo sustentable del negocio, y

desarrollar un programa acelerado para mantener o desarrollar dichas pericias y competencias.

- **Medidas Estratégicas:** Construcción del mapa del indicador con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos, mecanismos de medición, mecanismos para establecer las metas, responsables de definición - logro y reporte de metas.
- **Identificación de Vectores Estratégicos:** Un vector estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas (bajo el modelo original de Kaplan y Norton), pero puede haber casos en que la cadena causa efecto lleve a omitir alguna de las perspectivas para un vector específico. Las perspectivas de aprendizaje organizacional y la financiera, siempre están presentes en los vectores en el caso de negocios bajo el modelo de cuatro perspectivas.

FASE 3: Vectores, Metas e Iniciativas. *Estableciendo las Metas Desafiantes e Identificando las Iniciativas que Impulsan el Desempeño del Negocio.*

Durante esta fase se concreta el diseño del Balanced Scorecard, y se establecen los parámetros preliminares para su implantación en la organización.

Con el consenso existente entre los miembros del Equipo Ejecutivo sobre los objetivos estratégicos de la organización y la identificación de las medidas (indicadores) fundamentales, se procede a negociar las metas

para cada indicador e identificar las palancas de valor, factores críticos de éxito e iniciativas que potencien el éxito de la organización.

Para ello puede ser necesario que el Equipo Guía proceda a formar equipos especiales de apoyo por áreas de especialización o temas estratégicos a efectos de focalizar las responsabilidades y acelerar el proceso. Probablemente surjan ajustes en la definición de objetivos e indicadores que deban ser negociados con el Equipo Ejecutivo.

Para la definición de metas, se sugiere usar una Guía para la Definición de Indicadores y Metas Desafiantes, que muestre las diferentes fuentes de metas, la necesidad de metas desafiantes (retos), responsables y mecanismos para actualización de metas.

Para la Identificación de Iniciativas, se sugiere usar una Guía para el Inventario de Iniciativas, que defina las características típicas de una iniciativa (programa o proyecto especial de alto impacto, recursos asignados, fecha de terminación), y una plantilla que correlacione las iniciativas con los objetivos estratégicos del BSC.

Cabe destacar que en esta fase, el Equipo Guía debe identificar y seleccionar un software u otro mecanismo que soporte a la implantación del Balanced Scorecard y además plantear el borrador del plan de implantación del mismo en su organización.

FASE 4: Comunicación, Implantación, Automatización. *Integrando el Control de Gestión y la Gerencia Estratégica en la Agenda Gerencial de la Organización.*

Para que se logre aprovechar el potencial del BSC como Sistema de Gerencia y Sistema de Medición del Desempeño del Negocio, éste debe

integrarse a la agenda estratégica de la organización, es decir, ser la parte esencial del sistema de gerencia.

Para lograr este objetivo, el Plan de Implantación debe considerar los siguientes elementos:

- Una evaluación del estado de diseño del BSC indicadores pendientes por definir o por completar, cada uno con su plan de diseño y recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes.
- Plan de desarrollo del detalle de vectores estratégicos, cuando se perciba que los mismos no hayan sido definidos plenamente.
- Ratificación de responsables por vector estratégico, tópicos de interés, resumen por perspectiva.
- Responsables de resolver los tópicos pendientes.
- Un resumen del esquema actual de la Agenda Gerencial y propuesta de ajuste o modificación para incorporar el BSC como sistema de gerencia.
- Presentación del Modelo de Reuniones Gerenciales: Secuencia general Planificación - Gestión. Kaplan y Norton sugieren el esquema que denominan "de las cuatro reuniones".
- Programa de Comunicación, Educación y Difusión desde el Nivel Corporativo hacia abajo. Medios y Estrategia.
- Incorporación del Sistema Automatizado del BSC. Debe hacerse una evaluación de las alternativas en el mercado y de las características de la organización. En algunos casos, se pueden adaptar sistemas existentes dentro de la empresa, para organizaciones no complejas.

- Resumen del esquema de Aprendizaje Estratégico que opera bajo la aplicación del BSC como sistema de gerencia.

Este plan de implantación se revisará en reunión del Equipo Ejecutivo, estableciéndose las fechas para las primeras reuniones de revisión y reporte, con la incorporación de la metodología y del inicio del plan de comunicación.

RELACIONES CON OTROS MODELOS.

También podemos relacionar conceptos tan significativos como el Business Intelligence, CRM, ABC-ABM, Intelectual Capital, EFQM, etc. con la metodología del Balanced Scorecard.

EL CAPITAL INTELECTUAL.

Es de destacar la importancia de este modelo al incorporar la medición de aspectos intangibles, tales como su capacidad de proyección futura, proponiendo indicadores que reflejen el grado de formación y capacidad de aprendizaje de los recursos humanos disponibles. Por eso la empresa debe tener muy presente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (ACR), los recursos con que la empresa cuenta han de renovarse cada cierto tiempo, han de hacerse sólidos, ya sea a través de la formación, la motivación y demás incentivos indicados con anterioridad. Es por esto, por lo que este modelo tiene zonas comunes con los modelos de gestión del capital intelectual.

De esta manera conseguiría que tanto en términos de Eficiencia (recursos necesarios) y Eficacia (tiempos óptimos), el proceso productivo

funcione perfectamente, viéndose afectados de manera positiva las perspectivas que se encuentren por encima.

LOS MODELOS DE ABC, ABM Y EFQM.

Estos encajan perfectamente con el BSC en esta parte, al igual que el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), aunque este último afectado también tanto a las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento (ACr) como de Cliente (Cli). Quizá debamos destacar en este caso los Sistemas de Costes como aquellos que nos permiten una correcta asignación de los costes a los productos y/o servicios; sin embargo, últimamente se ha insistido en el concepto de driver cost (inductores de costes) de manera que la imputación de los costes puede mejorar y de hecho mejora sensiblemente.

Una vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costes superfluos e innecesarios, los Clientes (Cli) son el siguiente eslabón. No cabe duda de que se benefician de todo lo anterior siendo a corto, mediano y largo plazo uno de nuestros objetivos básicos su satisfacción. En esta perspectiva está tomando un cariz importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing, concretamente las técnicas de CRM - Customer Relationship Management -, en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del cliente.

INDICADORES DE GESTIÓN Y BALANCED SCORECARD.

Incorporar indicadores (de esfuerzo realizado o de posicionamiento) en los sistemas de gestión permitirá a las organizaciones medir, efectuar

un seguimiento de la evolución e incrementar su capital intelectual.

Evidentemente, tales indicadores deben ser incorporados en los documentos de comunicación de información que elabore la organización, siendo un hecho cada vez más frecuente ver en los informes anuales (o con otra periodicidad) de las grandes empresas un apartado dedicado al capital intelectual.

A título de ejemplo podemos referirnos a una entidad del ámbito privado y de negocios como es el Santander Central Hispano, organización líder en un sector tan importante como es el financiero, que actúa con una visión estratégica resumida en el lema: "ser una institución financiera capaz de actuar antes y mejor que las demás", que incluye desde el año 1999 en su Informe Anual indicadores de capital intelectual agrupados en las tres categorías de capital humano, capital estructural y capital relacional.⁷

La consideración de los indicadores (para la gerencia) cobra pleno sentido cuando forman parte, junto a otras informaciones sobre la entidad y su entorno, de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, que ha de servir de base para definir las relaciones causa-efecto entre objetivos, con la finalidad de fijar las estrategias y los correspondientes objetivos operativos, para evitar fines incompatibles, y para detectar desviaciones y explicar sus causas.

Como señalan Amat y Soldevilla (2002) previo a las formulaciones de Kaplan y Norton ya se utilizaba en el ámbito de la gestión el cuadro de mando como instrumento de información y control (la doctrina francesa, especialmente, con profesores como Lauzel y Cibert, 1967, constatable

⁷ Ver en la web de la entidad: www.bsantander.com

empíricamente en varios trabajos) aunque sin visión integradora, que es asumida posteriormente (Blanco, 1976) aunque sin sustentarse en un modelo de relaciones entre los diversos indicadores que permitan identificar las causas y los efectos que afectan a los factores claves de éxito de una organización, aportación que surge con las propuestas sobre el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1992, 1997 y 2000).

Siguiendo a Blanco Dopico et al. (2002) señalamos que el diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral parte, en primer lugar, de una definición clara de la visión/misión de la organización y de la estrategia que la misma pretenda desarrollar, por cuanto ambas condicionan el proceso de creación de valor de la entidad y sus factores críticos de éxito, cuyas características y relaciones causa-efecto dicho cuadro de mando busca representar y evaluar; y, en segundo lugar, se debe identificar a los usuarios de la información recogida en el mismo.

Cubiertas las cuestiones anteriores se procederán a diseñar los distintos indicadores de gestión que integran el modelo para dar respuesta a ¿Qué hay?, ¿Qué se hace? y ¿Cuál es el efecto?

En todo caso, es necesario ser muy riguroso al incorporar los indicadores al cuadro de mando, que deben cumplir (AECA, 1998):

- Ser fruto de la estrategia organizativa y estar conectados a las áreas y factores.
- Referirse a objetivos concretos y alcanzables, que deben estar precisados.
- Ser reflejo fiel de lo que ocurre en los procesos.
- Medir aspectos relevantes de la actuación de la entidad.
- Ser fácilmente mensurables.

- Ser claros y de fácil comprensión.

Las medidas interrelacionadas en que se traducirá la misión/visión de la organización en el Cuadro de Mando Integral son alineadas, con un enfoque estratégico, en las siguientes perspectivas:

- **Financiera:** Objetivos de ingresos y rentabilidades que, en la mayoría de las organizaciones, sirven de soporte y enfoque a las restantes perspectivas.

La cuestión sería: para maximizar el valor para el accionista ¿qué objetivos financieros se deben alcanzar?

- **Clientes:** Segmentos de mercado y clientes en los que se quiere actuar, creando productos y servicios adecuados a los mismos.

La cuestión sería: para alcanzar los objetivos financieros ¿qué necesidades del cliente/sociedad se deben satisfacer?

- **Procesos internos:** Aquellos que se han de llevar a cabo para cubrir las expectativas de los consumidores.

La cuestión sería: para satisfacer a nuestros clientes, ¿en qué estructuras, sistemas, procesos, etc., de la cadena de valor se debe ser excelente?

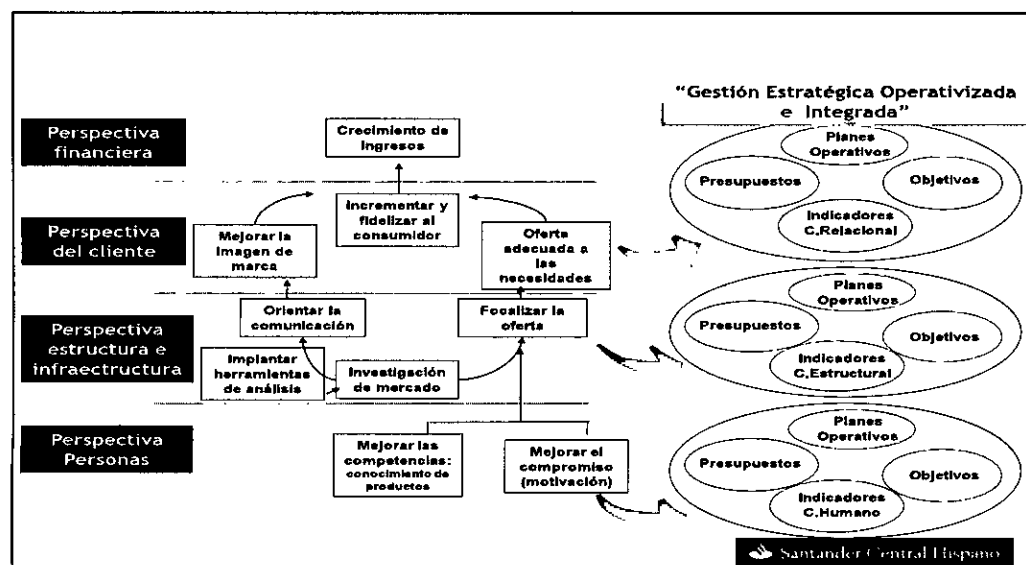
- **Formación y crecimiento:** Capacidad de la organización y sus miembros para innovar y aprender, asegurando la posición competitiva actual y tratando de mejorar la futura.

La cuestión sería: para alcanzar los objetivos financieros ¿cómo se debe aprender, innovar y crecer?

Enlazar las cuatro perspectivas o áreas críticas anteriores con el valor de las organizaciones/instituciones (Capital financiero + Capital intelectual) nos lleva a considerar que el capital humano y el capital

estructural son facilitadores (*causas*) para la consecución del capital relacional y capital financiero de las mismas (*efectos*).

La Figura 3 refleja el “modelo de evolución” del Capital intelectual del Santander Central Hispano (Martínez García *et al.*, 2002) hacia un planteamiento de Cuadro de Mando Integral, que permitirá la obtención de indicadores ligados a planes de trabajo y actividades, a partir de la “operativización de su estrategia”.



FUENTE: Capital intelectual del Santander Central Hispano (Martínez García *et al.*, 2002).

Figura 3. El capital intelectual y el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral se basaría en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, éstos serán el motor de la mejora de los procesos, y esta mejora redundará en un mejor equilibrio presupuestario, lo que ha de repercutir en unos usuarios más satisfechos. Así lo asumen los profesores Amat y Soldevilla (2002) al referirse a la implantación del Cuadro de Mando Integral en la Universidad Pompeu Fabra, y en concreto al presentar como ejemplo la que se efectuó en el servicio de Biblioteca.

Establecidos los factores clave de éxito, el paso siguiente sería determinar un conjunto de indicadores relacionados con dichos factores.

Ciertamente, una vez que se hayan seleccionado e incorporado al Cuadro de Mando Integral los indicadores adecuados, se fijarán los valores objetivo para cada uno de ellos, lo que deberá estar en función de la estrategia establecida por la organización para alcanzar con éxito su misión.

Esta referencia será contrastada permanentemente con los valores reales que se obtengan para los indicadores, de manera que permita comprobar el grado de cumplimiento del objetivo, la desviación que se haya podido producir, y facilite la adopción de medidas correctoras, pudiendo incluso plantearse la modificación o sustitución de alguno de los indicadores, si fuera conveniente.

En toda esta actuación para implantar y desarrollar un modelo de gestión sustentado en el Cuadro de Mando Integral es clave la participación y aceptación por parte del personal de los indicadores que se establezcan, y por ello deben ser claros en su definición, representativos en los valores objetivo establecidos, comprensibles, imparciales, fáciles de calcular y comprobar, coherentes y conocidos por todos. Además, deben llevar consigo un adecuado sistema de incentivos y recompensas relacionados con el cumplimiento de los objetivos.

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Según Henry Fayol: "El acto de administrar se define como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar".⁸

⁸ Las principales Teorías administrativas y sus principales enfoques [En Línea]. 2003. [5 páginas]. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpVAAyyFAulkJzDPoX.php> . Consultado en Febrero 8, 2008.

PLANEACIÓN.

La planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades. La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro componentes principales que son:

- Contribución a los objetivos y propósitos.
- Primacía de la planeación.
- Extensión de la administración.
- Eficacia de la planeación.

El propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Puesto que las organizaciones empresariales de organización, integración, dirección, liderazgo y control están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las funciones.

Para Sánchez Guzmán la planeación es: “Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos”.

Según Terry⁹, la planeación es “Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro”.

ORGANIZACIÓN.

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.¹⁰

ELEMENTOS.

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización. Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.

⁹ George T, Principios de Administración. México: CECSA; 1999

¹⁰ Las principales Teorías administrativas y sus principales enfoques [En Línea]. 2003. [5 páginas]. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpVAAyyFAulkJzDPoX.php> . Consultado en Febrero 8, 2008

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerárquica. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

DIRECCIÓN.

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.¹¹

ELEMENTOS.

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN.

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

¹¹Charles W, Gareth R, Administración Estratégica: Un enfoque Integrado. EEUU: McGraw Hill; 1996

- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

PRINCIPIOS.

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- Impersonalidad de mando.
- De la supervisión directa.
- De la vía jerárquica.
- De la resolución del conflicto.
- Aprovechamiento del conflicto.

De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

Impersonalidad de mando:

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

De la supervisión directa:

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica:

Es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o de las que le son dirigidas.

De la resolución del conflicto:

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

Aprovechamiento del conflicto:

- Experiencia.
- Experimentación.
- Investigación.
- Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

COORDINACIÓN.

Según Fayol¹²: "Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito.

Es dar al organismo material y social de cada función las proporciones convenientes para que ésta pueda cumplir su misión en forma segura y económica."

¹² Coordinación [En Línea]. 2005. [2 páginas]. Disponible en: <http://www.managershelp.com/coordinacion.htm> . Consultado en: Febrero 10, 2008

Para que reine la armonía entre las diversas partes del organismo material o social se necesita no solamente un buen programa y una buena organización, sino también una coordinación realizada en todo momento.

En una empresa bien coordinada se verifican los hechos siguientes:

- Cada servicio marcha de acuerdo con los otros.
- En cada servicio las divisiones y subdivisiones son exactamente informadas sobre la parte que les corresponde en la obra común y sobre la ayuda mutua que deben prestarse.
- El programa de acción de los diversos servicios es puesto constantemente en armonía con las circunstancias. Tal resultado exige una dirección inteligente, experimentada y activa.

Hay que admitir que estas tres condiciones no se cumplen siempre, pues pueden observarse en algunas empresas los signos siguientes que revelan una evidente descoordinación:

- Cada servicio ignora o quiere ignorar la existencia de los otros. Marcha como si tuviera en sí mismo su fin y su razón de ser, sin preocuparse de los servicios adyacentes ni del conjunto de la empresa.
- El tabique aislador existe entre las divisiones y las oficinas de un mismo servicio como entre los diferentes servicios. La gran preocupación de cada uno es poner su responsabilidad personal a cubierto detrás de un papel, de una orden o de una circular.
- Nadie piensa en el interés general. La iniciativa y la abnegación se hallan ausentes. Esta disposición del personal (es) de consecuencias desastrosas para la empresa. Es el resultado de una coordinación nula o insuficiente. Un buen personal no tarda en debilitarse.

- Uno de los mejores medios de mantener el entusiasmo del personal y facilitar el cumplimiento de su deber es la conferencia de jefes de servicio.

CONTROL.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.

Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva¹³.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL.

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuáles son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

¹³ Reyes P. Administración Moderna. México: Editorial Limusa; 1999.

2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS.

Utilizando el diccionario de administración y gestión pública definimos, términos, usados a lo largo de la descripción del informe final de la tesis, como son:

- **ACTITUD.** Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.
- **ADMINISTRACIÓN.** Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.
- **APRENDIZAJE MEDIANTE ACCIONES.** Aprender mediante la participación en el cambio.
- **APRENDIZAJE.** Cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia.
- **AUTOESTIMA.** Grado en que una persona se acepta o se rechaza.
- **BENCHMARKING DE PROCESOS.** Técnica de administración estratégica, para la búsqueda continua de las mejores prácticas de negocio y, aplicarlas a empresas o instituciones.
- **BUROCRACIA.** Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección.

- **CALIDAD.** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.
- **CAPITAL HUMANO.** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.
- **COMPETENCIAS.** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.
- **CONFIABILIDAD.** Método de medición cualitativa que sugiere que los mismos datos deben ser observados cada vez que se realiza una observación del mismo fenómeno. Grado en que una prueba proporciona resultados consistentes.
- **CONTROL.** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
- **COORDINACIÓN.** Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.
- **DESARROLLO ORGANIZACIONAL.** Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.

- **DIAGNÓSTICO.** Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.
- **DIRECCIÓN.** Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.
- **EFICAZ.** Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.
- **EFICIENCIA.** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".
- **ENTORNO.** Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.
- **ESTEREOTIPO.** Creencia acerca de los atributos personales de un grupo de personas. Los estereotipos pueden ser sobre generalizados, imprecisos y resistentes a la nueva información.
- **ESTRATEGIA.** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.
- **GESTIÓN.** Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.
- **LIDERAZGO.** Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o

ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

- **MISIÓN.** Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.
- **MODELO.** Abstracción de la realidad; representación simplificada de algunos fenómenos del mundo real.
- **ORGANIZACIÓN.** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.
- **PLANIFICACIÓN.** Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.
- **PROCESO.** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.
- **PRODUCTIVIDAD.** Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.
- **PRODUCTO.** Es la salida de cualquier proceso.
- **SISTEMA.** Conjunto de partes que operan con interdependencia para Lograr objetivos comunes.

- **VALORES.** Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.
- **VISIÓN.** Una percepción clara del futuro de una organización.

2.4. BASES EPISTÉMICAS.

El concepto de Balanced Scorecard, fue creado por Robert S. Kaplan (Universidad de Harvard) y David P. Norton (Nolan Norton Institute) que ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar la empresa moderna. La razón no es otra que su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

El BSC es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía. El análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro áreas principales, que son: financiera, procesos internos, clientes e innovación y formación.

En la actualidad contamos con al menos cuatro posturas o paradigmas sobre la ciencia (Velaz, 1996) ha realizado la más importante y actualizada revisión. Esta revisión demuestra que la visión de la ciencia no es unitaria y, por tanto, se requiere hacer un estudio exhaustivo sobre las posturas. (Koulaidis & Ogborn, 1989); (Fourez, 1994). Las cuatro

posturas epistemológicas vigentes en diversos sectores de la ciencia son: Inductivista, Racionalística – crítica, Contextualista y Relativista.

Estas cuatro posturas se han desarrollado coetáneamente, producto de la discusión y debate directo entre sus principales representantes. (Velaz, 1996).

La postura inductivista es la más popular en el mundo científico (Fourez, 1994); (Chalmers, 1984). Esta postura se ha ido configurando por las aportaciones de las antiguas escuelas científicas (Bacon), del positivismo decimonónico clásico (Comte, Locke y Stuart Mill), del empiriocentrismo (Avenarius y Mach), de los precursores del neopositivismo (Russell & Wittgenstein), del neopositivismo del círculo de Viena (Neurath, Feigl, Carnap, Reichenbach & Ayer), y de algunos neopositivistas tardíos (Angell & Hempel).

La postura inductivista se fundamenta en las ciencias naturales y supone que el método científico es único e idéntico en todas las ciencias.

Bajo esta postura, el científico no debe hacer juicios de valor y ha de proceder de la forma objetiva y neutra. La base empírica del conocimiento científico son las observaciones objetivas y repetibles por cualquiera. Las proposiciones de las ciencias son verificables (o confirmables) y, observacional proporciona la experiencia neutra en la que se contrastan las teorías. Las teorías son conjunto de enunciados deductivamente organizados (u ordenados de forma concatenada) para explicar generalizaciones conocidas y predecir. Las explicaciones siguen el método nomológico - deductivo. Las teorías son axiomatizables. El progreso de la ciencia es acumulativa desarrollado por ampliación - reducción (Gomez, 2003).

Incorporar indicadores (de esfuerzo realizado o de posicionamiento) en los sistemas de gestión permitirá a las organizaciones medir, efectuar un seguimiento de la evolución e incrementar su capital intelectual.

Evidentemente, tales indicadores deben ser incorporados en los documentos de comunicación de información que elabore la organización, siendo un hecho cada vez más frecuente ver en los informes anuales (o con otra periodicidad) de las grandes empresas un apartado dedicado al capital intelectual.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación fue de tipo aplicada, la cual está interesada en la aplicación de conocimientos a la solución de un problema práctico inmediato, Ávila (2001).

3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

Corresponde al diseño no experimental – transeccional o transversal – descriptivo, cuyo objetivo es determinar las características de un fenómeno, así como establecer relaciones entre algunas variables, en un determinado lugar o momento. Permite tener un conocimiento actualizado del fenómeno tal como se presenta. (Avila Acosta, 2001)

Diseño descriptivo correlacional. Nivel o grado de relación entre las variables, Hernández Sampieri, *et al.* (2000).

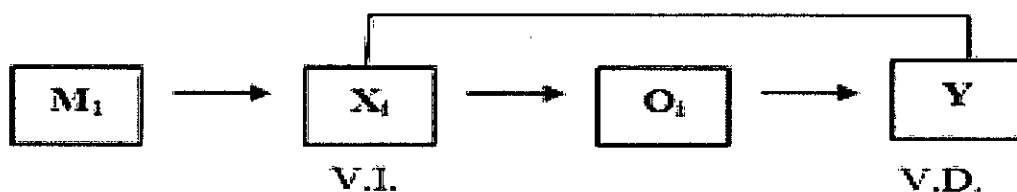


Figura 4. Esquema de la investigación.

Dónde:

M_1 = Muestra 1 (un solo grupo de estudio)

X_i = Variable Independiente:

O_i = Observaciones i: Resultados a ser medidos respecto a la variable dependiente Y

Y = Variable Dependiente:

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA:

3.3.1. Población.

La población estuvo conformada por 210 alumnos y 19 docentes del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.

3.3.2. Muestra.

La muestra para el presente estudio de investigación, se estimó siguiendo los criterios que ofrece la estadística, se hizo uso del Método Probabilístico, mediante la técnica del Muestreo Proporcional, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

N = Población. (229)

n = Tamaño de la muestra necesaria.

P = Probabilidad de que el evento ocurra. (50%)

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra. (50%)

$Z_{\alpha/2} = 1,96$

$\varepsilon = 0,05$

Cuya fórmula matemática es:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 PQN}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 PQ}$$

Obteniéndose una muestra de 142 personas, para realizar las encuestas, de las cuales, se tiene desglosada la muestra estratificada, a la cual se aplicó los instrumentos de medida.

Tabla 3. Muestra.

Agrupamientos	Porcentaje %	Cantidad
Alumnos	91,70^a	130
Docentes	8,30	12
Total	100	142

3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

- **Encuesta.**

La encuesta puede definirse como un conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupo de individuos que integran la población estudiada.

Cuestionario es un instrumento consistente en una serie de preguntas a las que contesta el mismo respondedor (A. Zapata, 2007).

- **Análisis Documental.**

El análisis de documentos o análisis documental consiste en analizar la información registrada en materiales duraderos que se denominan documentos. Se consideran dos tipos básicos de documentos: escritos y visuales. Entre los escritos, se pueden considerar actas, circulares, cartas, diarios, discursos, periódicos, revistas, programas de cursos, materiales políticos, leyes y decretos. (Vázquez Navarrete, Ferreira da Silva, Mogollón Pérez, & Fernández de Sanmamed, 2006).

Tabla 4. Recolección de datos.

Fuente	Técnica	Instrumento	Agente
Primaria	Encuesta	Cuestionario	Dirigida a los colaboradores y alumnos del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.
Secundaria	Análisis documental	Fichas (Textuales y de resumen)	Utilizada con la finalidad de recolectar la información necesaria para la documentación del proyecto.

3.5. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.

3.5.1. Procesamiento de datos.

Se organizó y se procesó los datos de forma computarizada, a fin de obtener resultados más eficientes, teniendo en cuenta las variables de investigación. Los softwares que se utilizaron fueron:

Ms. Excel:

Es una aplicación para manejar hojas de cálculos. Este programa fue y sigue siendo desarrollado y distribuido por Microsoft, y es utilizado normalmente en tareas financieras y contables. Es un programa para el procesamiento de datos.

SPSS. Statistical Package for the Social Sciences:

Programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado, que permitirá el análisis de los datos recolectados con las técnicas e instrumentos a utilizar en el recojo de información.

3.5.2. Presentación de datos.

Se consideraron tablas, cuadros, gráficos: Diagramas de barras, diagramas de sectores o superficies representativas y diagramas polares; figuras: Histogramas, polígonos de frecuencias y curvas de frecuencias.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Los resultados nos muestra en una escala del 1 al 5, la percepción de los 142 entrevistados, estudiantes y docentes del Centro de Idiomas – UNU, quienes opinan en promedio global 2.60, por debajo del valor medio (3.00).

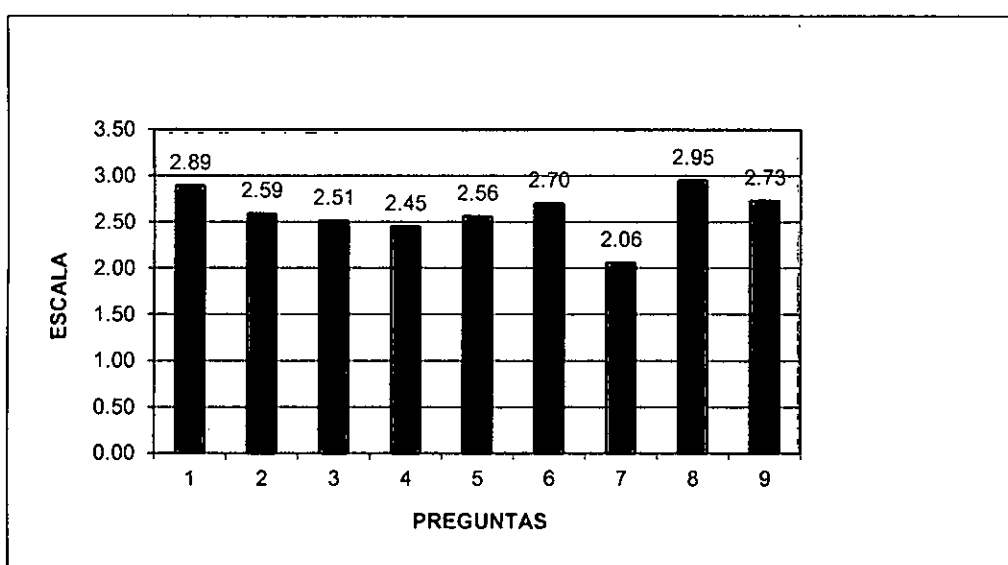


Figura 5. Consolidado de las encuestas.

A continuación mostramos de manera independiente cada una de las preguntas, hechas a la muestra y sus resultados.

Tabla 5. ¿Conoce y comparte la misión de la UNU?

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo/ Nada/ Totalmente inadecuada	15	10,6	10,6
	En desacuerdo/ Poco/ Inadecuada	32	22,5	33,1
	Indiferente/ Más o menos/ Ni lo uno ni lo otro	54	38,0	71,1
	De acuerdo/ Mucho/ Adecuada	36	25,4	96,5
	Totalmente de acuerdo/ Bastante/ Totalmente adecuada	5	3,5	100,0
	Total	142	100,0	

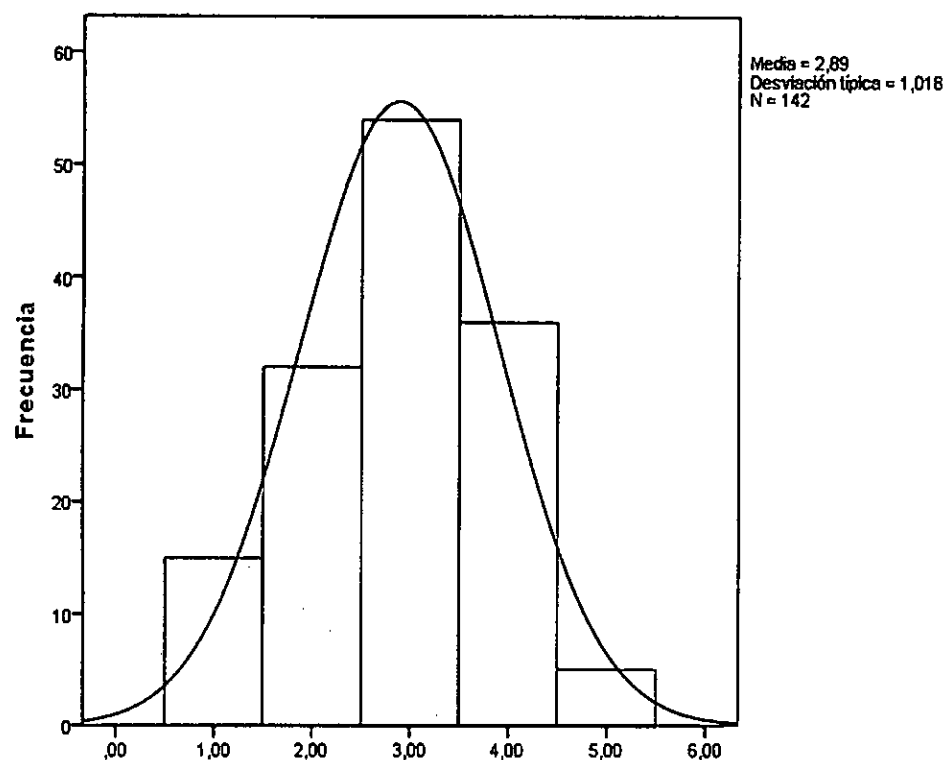


Figura 6. ¿Conoce y comparte la misión de la ONU?

En la Tabla 5 y Figura 6, se muestra que del total de encuestados (142), el 38.0% manifiesta que conocer y compartir la misión de la ONU, es indiferente.

Tabla 6. ¿Está de acuerdo que los medios para difundir la misión de la ONU son adecuados?

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo/ Nada/ Totalmente inadecuada	13	9,2	9,2
	En desacuerdo/ Poco/ Inadecuada	57	40,1	49,3
	Indiferente/ Más o menos/ Ni lo uno ni lo otro	52	36,6	85,9
	De acuerdo/ Mucho/ Adecuada	15	10,6	96,5
	Totalmente de acuerdo/ Bastante/ Totalmente adecuada	5	3,5	100,0
	Total	142	100,0	

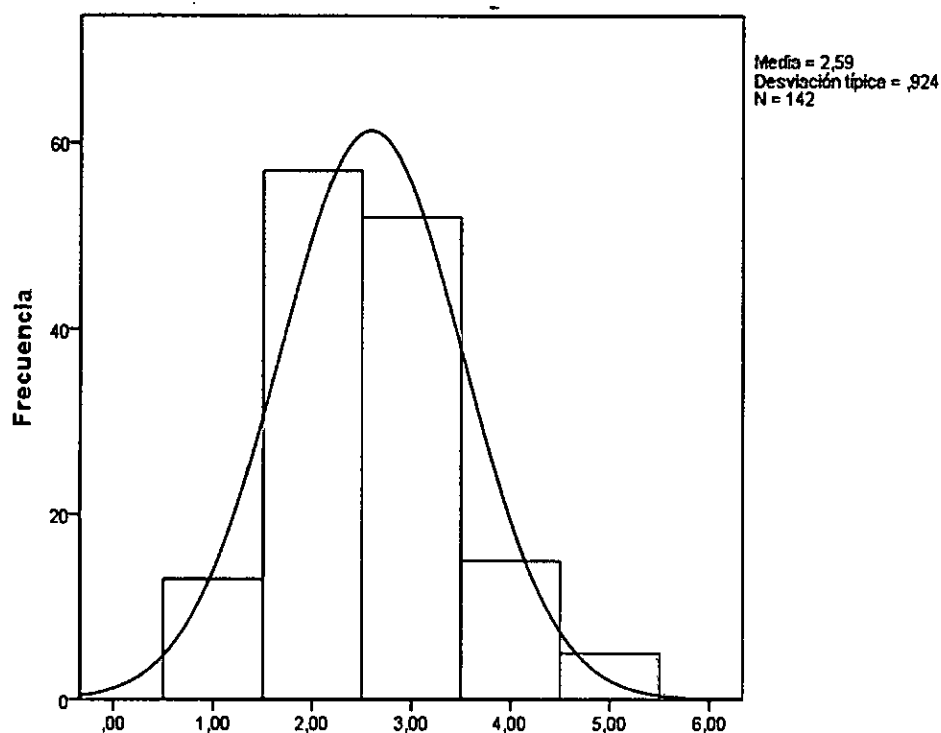


Figura 7. ¿Está de acuerdo que los medios para difundir la misión de la UNU son adecuados?

En la Tabla 6 y Figura 7, se aprecia que del total de encuestados (142), el 40.0% manifiesta que están en desacuerdo con los medios para difundir la misión del Centro de Idiomas de la UNU.

Tabla 7. ¿Conoce y comparte la misión del Centro de Idiomas de la UNU?

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo/ Nada/ Totalmente inadecuada	33	23,2	23,2
	En desacuerdo/ Poco/ Inadecuada	43	30,3	53,5
	Indiferente/ Más o menos/ Ni lo uno ni lo otro	33	23,2	76,8
	De acuerdo/ Mucho/ Adecuada	27	19,0	95,8
	Totalmente de acuerdo/ Bastante/ Totalmente adecuada	6	4,2	100,0
	Total	142	100,0	

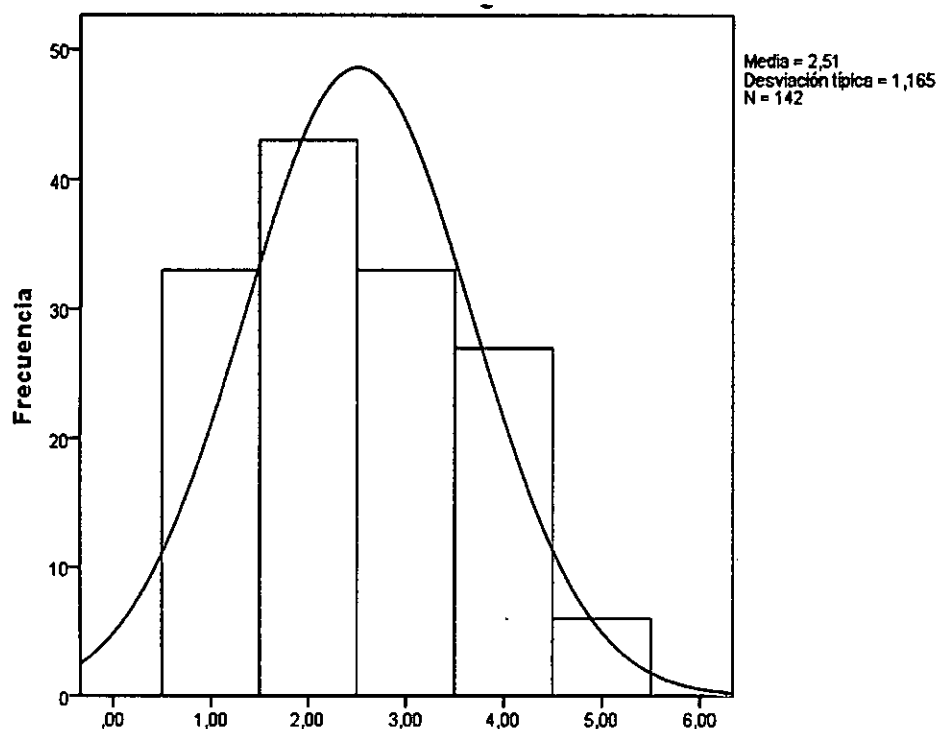


Figura 8. ¿Conoce y comparte la misión del Centro de Idiomas de la UNU?

En la Tabla 7 y Figura 8, se observa que del total de encuestados (142), el 30.3% manifiesta que poco conocen y comparten la misión del Centro de Idiomas de la UNU.

Tabla 8. ¿Conoce y comparte el plan estratégico del Centro de Idiomas de la UNU?

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo/ Nada/ Totalmente inadecuada	39	27,5	27,5
	En desacuerdo/ Poco/ Inadecuada	38	26,8	54,2
	Indiferente/ Más o menos/ Ni lo uno ni lo otro	35	24,6	78,9
	De acuerdo/ Mucho/ Adecuada	22	15,5	94,4
	Totalmente de acuerdo/ Bastante/ Totalmente adecuada	8	5,6	100,0
	Total	142	100,0	

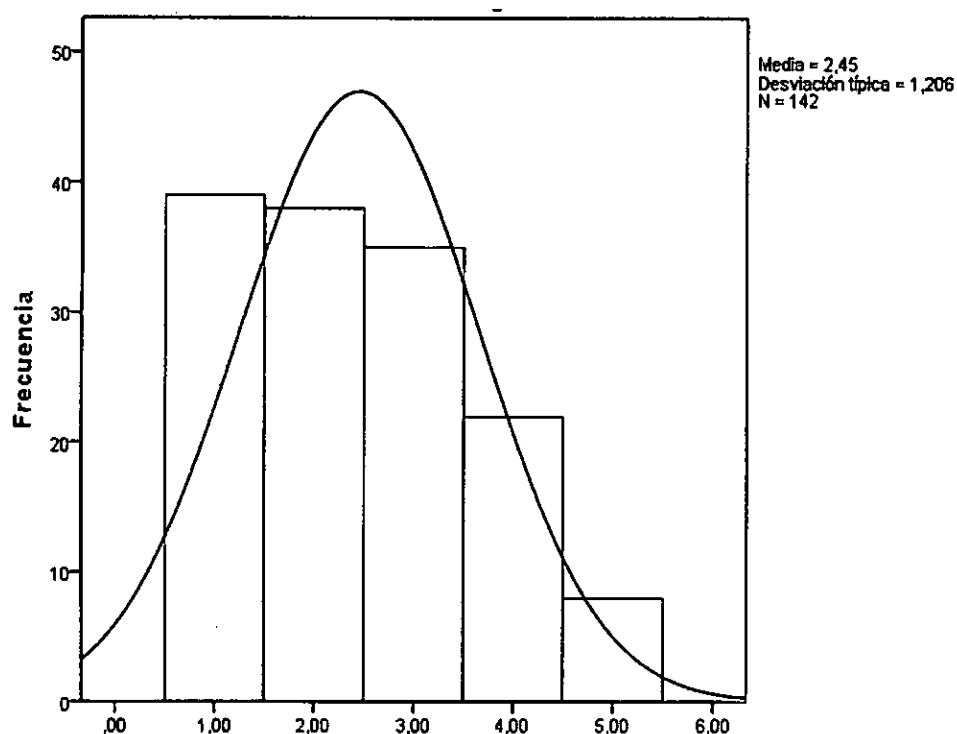


Figura 9. ¿Conoce y comparte el plan estratégico del Centro de Idiomas de la UNU?

En la Tabla 8 y Figura 9, se muestra que del total de encuestados (142), el 27.5% manifiesta que nada conocen y comparten el plan estratégico del Centro de Idiomas de la UNU.

Tabla 9. ¿Considera que los medios para difundir el plan estratégico del Centro de Idiomas son adecuados?

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo/ Nada/ Totalmente inadecuada	24	16,9	16,9
	En desacuerdo/ Poco/ Inadecuada	49	34,5	51,4
	Indiferente/ Más o menos/ Ni lo uno ni lo otro	41	28,9	80,3
	De acuerdo/ Mucho/ Adecuada	21	14,8	95,1
	Totalmente de acuerdo/ Bastante/ Totalmente adecuada	7	4,9	100,0
	Total	142	100,0	

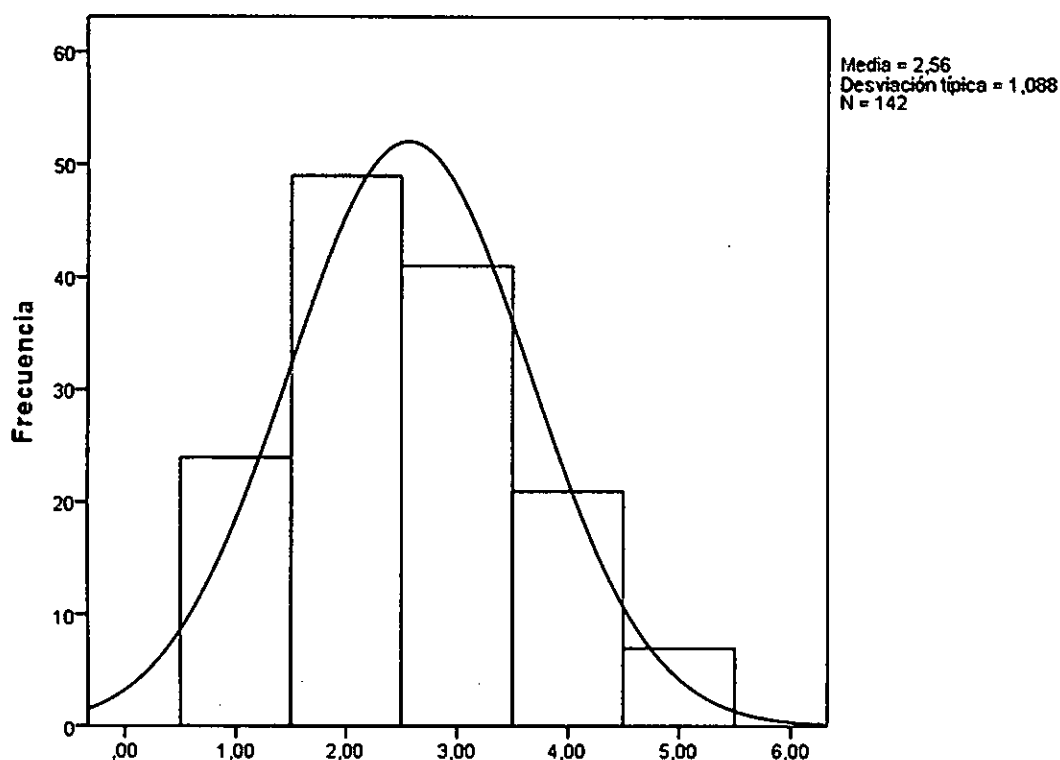


Figura 10. ¿Considera que los medios para difundir el plan estratégico del Centro de Idiomas son adecuados?

En la Tabla 9 y Figura 10, se aprecia que del total de encuestados (142), el 34.4% manifiesta que los medios para difundir el plan estratégico del Centro de Idiomas de la UNU son inadecuados.

Tabla 10. ¿El Centro de Idiomas incentiva la discusión y actualización permanente de su plan estratégico?

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo/ Nada/ Totalmente inadecuada	17	12,0	12,0
	En desacuerdo/ Poco/ Inadecuada	41	28,9	40,8
	Indiferente/ Más o menos/ Ni lo uno ni lo otro	57	40,1	81,0
	De acuerdo/ Mucho/ Adecuada	21	14,8	95,8
	Totalmente de acuerdo/ Bastante/ Totalmente adecuada	6	4,2	100,0
	Total	142	100,0	

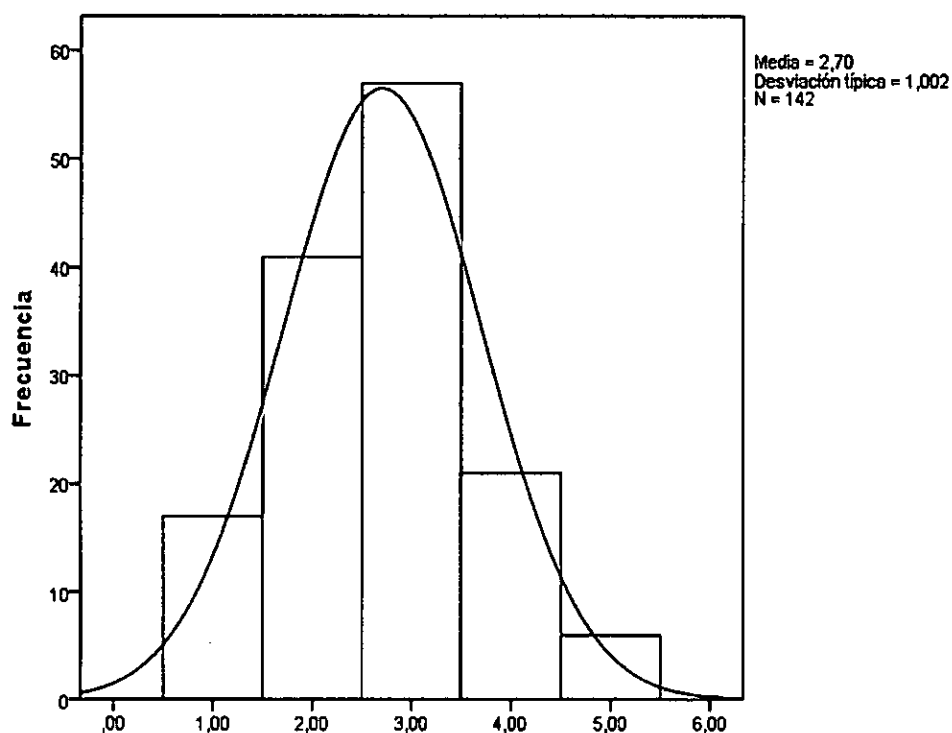


Figura 11. ¿El Centro de Idiomas incentiva la discusión y actualización permanente de su plan estratégico?

En la Tabla 10 y Figura 11, se observa que del total de encuestados (142), el 41.1% manifiesta que es indiferente que el Centro de Idiomas de la UNU incentiva la discusión y actualización permanente de su plan estratégico.

Tabla 11. ¿Conoce usted los mecanismos de admisión a la Universidad?

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo/ Nada/ Totalmente inadecuada	44	31,0	31,0
	En desacuerdo/ Poco/ Inadecuada	58	40,8	71,8
	Indiferente/ Más o menos/ Ni lo uno ni lo otro	29	20,4	92,3
	De acuerdo/ Mucho/ Adecuada	10	7,0	99,3
	Totalmente de acuerdo/ Bastante/ Totalmente adecuada	1	0,7	100,0
	Total	142	100,0	

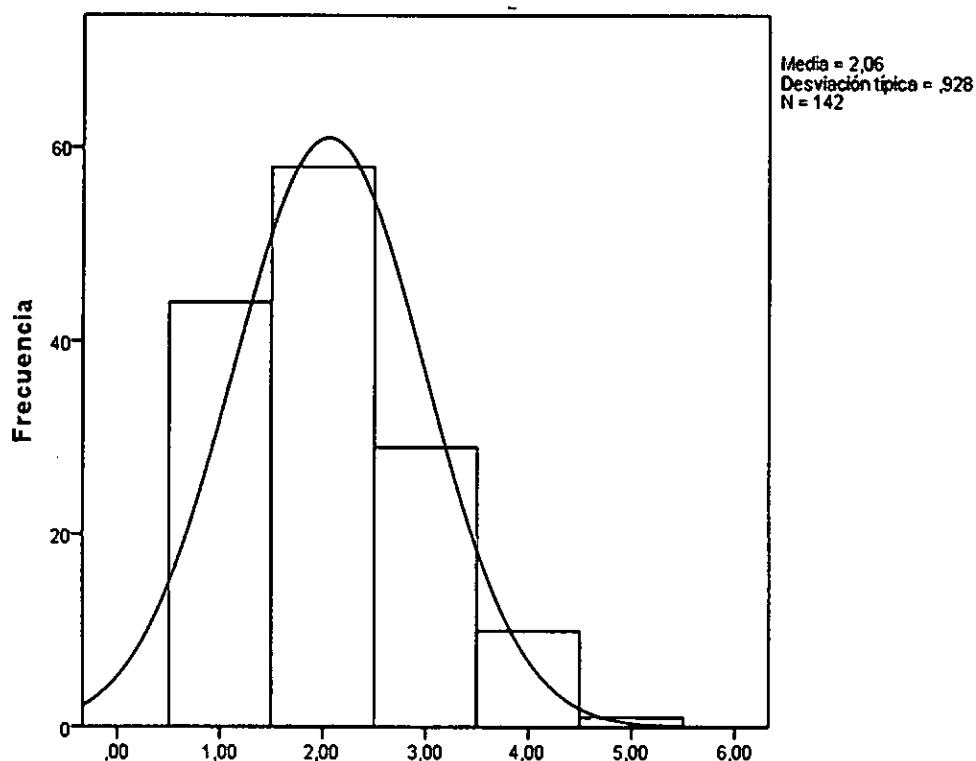


Figura 12. ¿Conoce usted los mecanismos de admisión a la Universidad?

En la Tabla 11 y Figura 12, se muestra que del total de encuestados (142), el 40.8% manifiesta que es poco lo que se conoce de los mecanismos de admisión a la Universidad.

Tabla 12. ¿Está de acuerdo con la relación de número de estudiantes admitidos y la plana docente?

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo/ Nada/ Totalmente inadecuada	23	16,2	16,2
	En desacuerdo/ Poco/ Inadecuada	20	14,1	30,3
	Indiferente/ Más o menos/ Ni lo uno ni lo otro	50	35,2	65,5
	De acuerdo/ Mucho/ Adecuada	39	27,5	93,0
	Totalmente de acuerdo/ Bastante/ Totalmente adecuada	10	7,0	100,0
	Total	142	100,0	

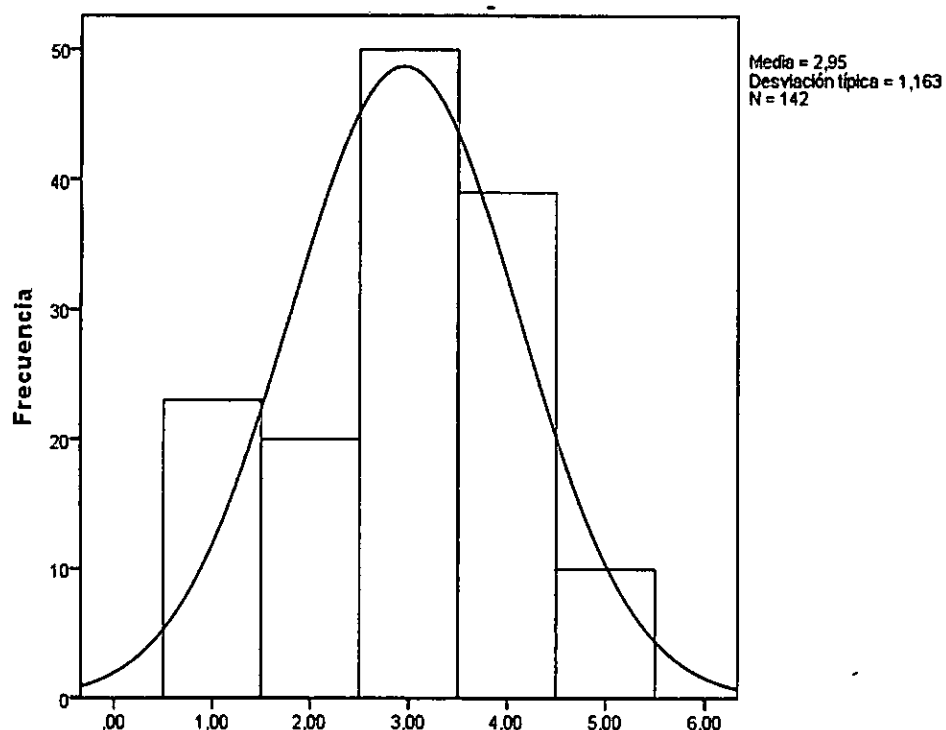


Figura 13. ¿Está de acuerdo con la relación de número de estudiantes admitidos y la plana docente?

En la Tabla 12 y Figura 13, se aprecia que del total de encuestados (142), el 35.2% manifiesta que le es indiferente la relación de número de estudiantes admitidos y la plana docente.

Tabla 13. ¿Está de acuerdo con la relación entre el número de estudiantes admitidos y los recursos académicos y físicos disponibles?

	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo/ Nada/ Totalmente inadecuada	23	16,2	16,2
	En desacuerdo/ Poco/ Inadecuada	39	27,5	43,7
	Indiferente/ Más o menos/ Ni lo uno ni lo otro	43	30,3	73,9
	De acuerdo/ Mucho/ Adecuada	28	19,7	93,7
	Totalmente de acuerdo/ Bastante/ Totalmente adecuada	9	6,3	100,0
	Total	142	100,0	

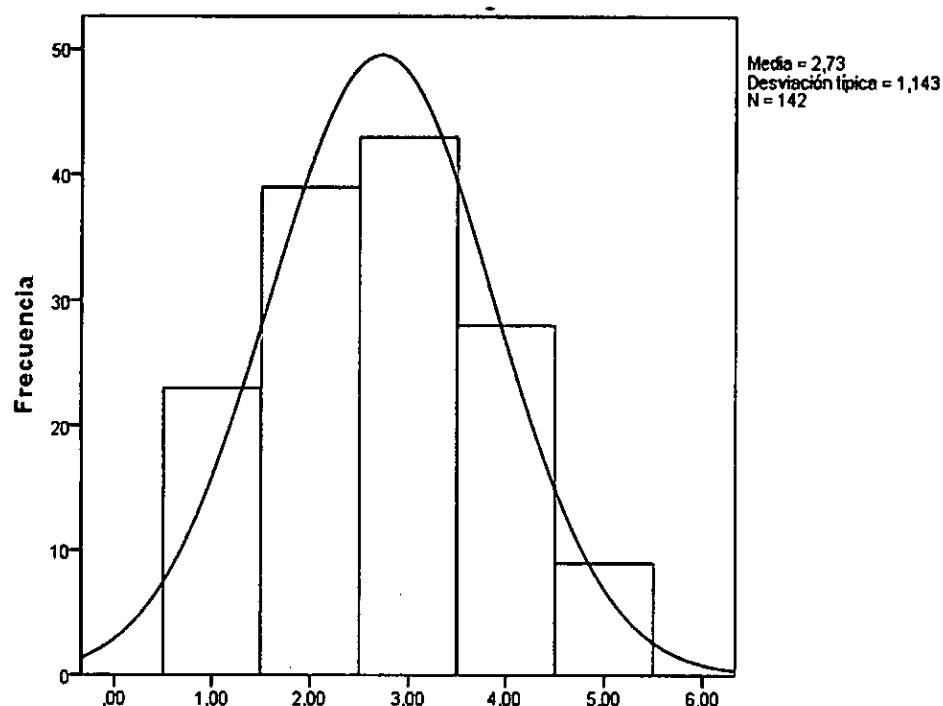


Figura 14. ¿Está de acuerdo con la relación entre el número de estudiantes admitidos y los recursos académicos y físicos disponibles?

En la Tabla 13 y Figura 14, se observa que del total de encuestados (142), el 30.3% manifiesta que le es indiferente la relación entre el número de estudiantes admitidos y los recursos académicos y físicos disponibles.

4.2. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS SECUNDARIA.

A fin de determinar si las variables en estudio tienen algún tipo de correlación, se procedió a calcular: la media, la desviación típica y el error típico de la media.

Los resultados, en las tablas siguientes, nos muestran una homogeneidad entre ellos, permitiendo inducir un equilibrio significativo, entre las respuestas a nivel de la muestra.

Tabla 14. Estadísticos descriptivos para una muestra.

	Estadísticos descriptivos				
	N	Mínimo	Media	Desv. tip.	Varianza
P1.¿Conoce y comparte la misión de la UNU?	142	1,00	2,8873	1,01826	1,037
P2.¿Está de acuerdo que los medios para difundir la misión de la UNU son adecuados?	142	1,00	2,5915	0,92372	0,853
P3.¿Conoce y comparte la misión de Centro de Idiomas de la UNU?	142	1,00	2,5070	1,16538	1,358
P4.¿Conoce y comparte el plan estratégico del Centro de Idiomas de la UNU?	142	1,00	2,4507	1,20623	1,455
P5.¿Considera que los medios para difundir el plan estratégico del Centro de Idiomas son adecuados?	142	1,00	2,5634	1,08807	1,184
P6.¿El Centro de Idiomas incentiva a la discusión y actualización permanente de su plan estratégico?	142	1,00	2,7042	1,00205	1,004
P7.¿Conoce usted los mecanismos de admisión a la Universidad?	142	1,00	2,0563	0,92847	0,862
P8.¿Está de acuerdo con la relación de número de estudiantes admitidos y la plana docente?	142	1,00	2,9507	1,16283	1,352
P9.¿Está de acuerdo con la relación entre el número de estudiantes admitidos y los recursos académicos y físicos disponibles?	142	1,00	2,7254	1,14325	1,307
N válido (según lista)	142				

Tabla 15. Prueba T, para una muestra.

	N	Media	Desviación típ.	Error-típ. de la media
P1.¿Conoce y comparte la misión de la UNU?	142	2,8873	1,01826	0,08545
P2.¿Está de acuerdo que los medios para difundir la misión de la UNU son adecuados?	142	2,5915	0,92372	0,07752
P3.¿Conoce y comparte la misión de Centro de Idiomas de la UNU?	142	2,5070	1,16538	0,09780
P4.¿Conoce y comparte el plan estratégico del Centro de Idiomas de la UNU?	142	2,4507	1,20623	0,10122
P5.¿Considera que los medios para difundir el plan estratégico del Centro de Idiomas son adecuados?	142	2,5634	1,08807	0,09131
P6.¿El Centro de Idiomas incentiva a la discusión y actualización permanente de su plan estratégico?	142	2,7042	1,00205	0,08409
P7.¿Conoce usted los mecanismos de admisión a la Universidad?	142	2,0563	0,92847	0,07792
P8.¿Está de acuerdo con la relación de número de estudiantes admitidos y la plana docente?	142	2,9507	1,16283	0,09758
P9.¿Está de acuerdo con la relación entre el número de estudiantes admitidos y los recursos académicos y físicos disponibles?	142	2,7254	1,14325	0,09594

- **PRUEBA DE HIPÓTESIS.**

La tabla 16, Prueba T, para una muestra, calculada podemos apreciar que:

Para un nivel de confianza del 95%, aceptamos la hipótesis de que: *“Una adecuada aplicación del Balanced Scorecard ordena la gestión administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali”*, dado que el nivel de significancia del 5% es mayor que el valor crítico o Sig. (Bilateral).

En la tabla 17, apreciamos que existe una significativa correlación entre las variables para los niveles del 1% y 5% de manera bilateral. Realizando la prueba de correlaciones: Analizar – Correlaciones – Bivariadas, se obtiene:

Tabla 16. Correlación de variables.

[illegible]

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS DE LAS BASES TEÓRICAS.

Frente a la interrogante: ¿Es posible conocer la opinión de los estudiantes y docentes sobre la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali?, luego de haber concluido con la investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo identificar que en una escala del 1 al 5, la percepción de los 142 entrevistados, estudiantes y docentes del Centro de Idiomas – UNU, quienes opinan en promedio global 2.60, por debajo del valor medio (3.00).

La gestión en las organizaciones no es un paradigma de excelencia. Es cuanto menos difícil que las empresas o individuos reconozcan la mala praxis con que realizan su trabajo. Basta como ejemplo las conversaciones en grupo que todos hemos tenido repetidas veces sobre temas profesionales en la que al final todos los presentes somos unos excelentes profesionales y señalamos a otros profesionales o empresas como ejemplo de poca profesionalidad. Es pues difícil reconocer los defectos y más si no se carece del conocimiento suficiente para definir una escala en que posicionar nuestro desempeño o no se tiene una empresa o profesional reputado como referencia. Y no es algo exclusivo de las pequeñas empresas, la mala gestión se produce independientemente del tamaño de las empresas, aunque sí es cierto que en menor medida en las medianas y

grandes empresas en tanto en cuanto a mayor tamaño se delega más funciones y se contrata para éstas a personal teóricamente cualificado. (Rodríguez Valencia, 2006), manifiesta que son procesos administrativos: "Procesos de llevar a cabo las cosas a través y con la gente operando en grupos organizados". El autor agrega que, los procesos administrativos es un: "Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral"; agrega que: "Las funciones fundamentales (planeación, organización, ejecución y control) son los medios por los cuales administra el gerente".

A fin de afrontar la pregunta: ¿Se puede determinar un adecuado modelo de Balanced Scorecard que ordene la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali?, a lo largo del proceso de investigación en la tesis, los motivos de la mala gestión son originarios de la condición humana de todo empresario y de sus cualidades y conocimientos. A la hora de realizar su primera gestión el ser humano tiene tendencia natural a realizar las mínimas actuaciones para la prestación de un producto (bien y/o servicio). Esta práctica aunque acaba perpetuándose en el tiempo sufre una evolución inducida por los propios cambios que se producen en el entorno en el que trabajamos (tecnológicos, económicos, demanda de clientes, normativos, calidad, etc.) que son al fin y al cabo los que acaban condicionando nuestra manera de trabajar. Así pues no es una cualidad inherente de todo empresario o profesional la búsqueda de la excelencia. Lo ideal y por otra parte utópico

es que estos profesionales fueran conscientes de sus carencias y se dotasen del mayor conocimiento posible.

(Masaaki, 1998), manifiesta que: “La mejora continua es realmente una filosofía de vida. Asume que cada aspecto de nuestra vida merece ser mejorado constante”, es por ello diagnosticar de qué manera nos encontramos y sobre la base de ellos planteamos estrategias y acciones de mejora, es lo más apropiado cualesquiera sean los tipos de organizaciones, a fin de alcanzar la excelencia.

Y por último a la pregunta: ¿Es posible proponer la aplicación del Balanced Scorecard para la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali?, la óptima gestión no es un proceso costoso pero sí requiere del esfuerzo de todas las personas de la organización. Es por ello que será clave en estos procesos que los trabajadores se identifiquen e impliquen en esta mejora. No todos los trabajadores tendrán ni la actitud ni las cualidades para poder cumplir con el objetivo fijado por la organización. Y es que como en todo proceso de cambio colectivo siempre hay quien no se integra en el nuevo proyecto.

Pero no por ello debe ser un obstáculo que impida que la empresa evolucione y crezca. Conseguir que un empresario dé el paso de introducir nuevos modelos de gestión es ya una gesta que cuando se produce hay que aprovechar y apoyar entre todos y que acaba beneficiando a todo el colectivo de la empresa. Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye

medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero.

5.2. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL EN BASE A LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.

A la pregunta: ¿Se podrá determinar un grado de correlación entre el Balanced Scorecard y la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali?, el grado de correlación entre las variables de estudio, para niveles del 1% y 5% de manera bilateral, con valores entre 0,50 y la unidad (1,00), son significativos, con una desviación homogénea, que permite inducir un equilibrio, demostrando que: *“Una adecuada aplicación del Balanced Scorecard ordena la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali”*. La relación entre dos variables cualesquiera se llama correlación, y el coeficiente de correlación, mide la dirección y la fortaleza de la relación entre las variables. (Besley & Brigham, 2008).

5.3. APOORTE CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN.

Como aporte científico de la investigación presentamos las pautas para implantar el Balanced Scorecard en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali, que consta de dos partes, la primera de una parte introductoria y la segunda parte de la construcción del Balanced Scorecard de manera específica.

PARTE I: ETAPA INTRODUCTORIA.

Reunión Introductoria.

Los consultores conjuntamente con su asesor tendrán una primera reunión con el Director, donde se expondrá de manera general la idea del BSC:

- ¿Por qué el Centro de Idiomas - UNU debe de estar interesado en seguir una estrategia?,
- ¿Qué es el BSC?,
- ¿Por qué el Cuadro de Mando Integral es beneficioso para la organización?
- Se tocará el tema de la misión y visión y se tratará sobre los procedimientos de levantamiento de información.
- Se presentará el cronograma de trabajo.

Levantamiento de Información.

Los consultores deberán conocer todo lo necesario sobre la organización, su proceso productivo, organigrama, cultura organizacional, políticas. Se recomienda un tiempo de dos semanas.

Durante esta etapa se obtendrá de los directivos y áreas funcionales y de apoyo la mayor parte de la información para realizar el planeamiento estratégico y para construir el Cuadro de Mando Integral. Se llevará a cabo las siguientes actividades.

- Explicará brevemente la idea del BSC.
- Se recabará la información necesaria para el planeamiento estratégico.
- Documentos sobre estrategias (si es que existiera).

- Se les pedirá sus propuestas de mediciones. Durante estas reuniones el consultor obtendrá sus inputs sobre los objetivos estratégicos y las propuestas experimentales para los indicadores del BSC.

Capacitación.

Se busca dar a conocer a los directivos el Balanced Scorecard.

- ¿Qué es?
- ¿Qué no es?
- ¿Cuáles son sus alcances?
- ¿Cuáles son sus beneficios?

Se recomiendan 3 sesiones de tres horas, una de planeamiento estratégico y dos de BSC con un receso de 10 minutos. Al final se presentará el cronograma de trabajo. Aquí se trata de que toda la plana mayor se identifique con la idea del BSC, esto hará mucho más fácil la etapa de construcción.

Sesión de Síntesis.

Aquí los consultores se reúnen para discutir los resultados e información obtenidos durante la etapa de levantamiento de información.

- Se establecen los temas prioritarios.
- Se desarrolla una lista provisional de objetivos e indicadores, que servirán como base para empezar la construcción del BSC.

Entrevistas.

Los consultores programan entrevistas con los directivos, donde se busca el consenso entre todos sobre la visión, misión y estrategia.

Una vez llegado al consenso sobre misión, visión y estrategia se pasa a responder la siguiente pregunta. "si yo tuviera éxito con mi visión y estrategia ¿en qué grado mejoraría la actuación para con los grupos de interés, clientes, procesos internos y para la capacidad de crear y mejorar?"

Al finalizar este ciclo de entrevistas se empieza con la elaboración del plan estratégico del Centro de Idiomas - UNU.

Una vez finalizado el proceso de elaboración del planeamiento estratégico se podrán llenar los siguientes formatos:

VISION		
MISSION	QUIEN	
	QUE	
	COMO	
VALORES		

Figura 15. Definición del negocio.

Tipo		Diagnóstico	Misión			Insight / Propuesta de acción
Fo	De		Qn	Qe	Cm	
					X	
					X	
				X	X	
			X	X	X	

Figura 16. Análisis Interno.

Tipo		Diagnóstico	Misión			Insight / Propuesta de acción
Op	Am		Qn	Qe	Cm	

Figura 17. Análisis Externo.

Q U I E N	
Q U E	
C O M O	

Figura 18. Síntesis estratégica.



PARTE II: CONSTRUCCIÓN DEL BALANCED SCORECARD.

En el ambiente de negocios actual es necesario que el Centro de Idiomas - UNU:

- Busque diferenciarse de sus competidores a través de innovaciones y cambios en su modelo de negocios, los cuales le garanticen una propuesta de valor única para sus clientes.
- Busque enfocar todo su potencial, hacia la diferenciación y la búsqueda de impacto y efectividad en el uso de sus escasos recursos.

Una herramienta de gestión muy poderosa para conseguir los dos puntos mencionados anteriormente es el BSC.

En esta etapa se darán las pautas para construir el BSC para el Centro de Idiomas – UNU, en etapa de crecimiento, que quiere seguir creciendo y que ya tiene problemas para conseguirlo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Una vez concluido el planeamiento estratégico se procederá a identificar los objetivos estratégicos de la organización para cada perspectiva.

¿QUÉ ES UN OBJETIVO ESTRATÉGICO?

La organización cuenta con objetivos generales, para alcanzar estos objetivos generales es necesario contar con estrategias, estas estrategias son los llamados objetivos estratégicos.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA.

Para identificar los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral se deberían tener en cuenta las siguientes recomendaciones.

- Siempre hay que tener presente la misión y visión de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades.
- Para el perfil de empresa en la que se realizará la consultoría se pondrá énfasis en las Perspectivas del Cliente y del Proceso Interno.
- Todos los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas deben concadenarse hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa a largo plazo.

- En lo posible los objetivos estratégicos deben ser cuantificados.
- Los objetivos estratégicos de la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje hasta los objetivos estratégicos Financieros deben de estar ligados por relaciones de causa efecto.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

¿QUÉ SON LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS?

Las iniciativas estratégicas son acciones estratégicas que la organización debe realizar, para el logro de los objetivos estratégicos, por lo tanto es importante entender que esas iniciativas deben estar en función de los objetivos estratégicos.

Éstas se generan como respuesta a la necesidad de alcanzar las metas establecidas a partir de la situación existente.

El nivel de impacto de las iniciativas sobre los distintos objetivos ha de ser evaluado. A través de una matriz de impactos y su análisis, podemos supervisar y coordinar los posibles desequilibrios existentes entre objetivos, lo que afecta al "Equilibrio y Consistencia de la Estrategia".

Donde verdaderamente alcanzan un especial sentido las iniciativas son en las perspectivas de naturaleza interna (Aprendizaje y Crecimiento y Procesos internos), es donde dejan una mayor "huella", porque al fin y al cabo las perspectivas externas en la mayoría de las ocasiones, son consecuencia de la buena preparación del personal y de cómo hacemos las cosas internamente.

PARÁMETROS PARA PRIORIZAR INICIATIVAS.

La priorización de la cartera de iniciativas resulta clave para la correcta consecución de los objetivos.

Los dos parámetros que nos ayudarán a este cometido son su **grado de valor estratégico** y por otra parte su **nivel de esfuerzo en su realización**. Lógicamente, debemos optimizar y priorizar aquellas iniciativas que aporten un alto grado de valor estratégico y el nivel de esfuerzo no sea alto; en el caso de tener que sacrificar alguno de los 2 parámetros, probablemente el responsable lo haga en el nivel de esfuerzo aplicado.

Cada iniciativa ha de tener su seguimiento, el grado de cumplimiento de la misma es vital para otros cometidos y fundamentalmente la concesión de los objetivos estratégicos planteados, por lo que resulta relevante asignar responsables a las mismas. Asignar responsables implica asignar recursos, lo cual nos lleva a la necesidad de alinear el presupuesto.

ALINEAMIENTO DE INICIATIVAS.

El alineamiento de las iniciativas permite evaluar y seleccionar los proyectos existentes que son verdaderamente estratégicos, detectar nuevas necesidades y priorizar las iniciativas que finalmente van a ser impulsadas.

Para cada iniciativa se establece un responsable de implantación, un equipo de desarrollo, unos objetivos y unos hitos que permiten el seguimiento de su desarrollo en el tiempo.

La implantación de las iniciativas requiere dotarlas de unos recursos humanos y materiales necesarios tanto a corto como a mediano y largo plazo.

Se recomienda que se asigne un presupuesto para las iniciativas estratégicas, estos deben estar diferenciados de otros presupuestos (presupuestos de inversión, operativo, etc.) que utilizan las empresas, así evitar que otras actividades engullen esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el Balanced Scorecard.

Los directivos eliminarán o reducirán aquellas iniciativas que no vayan a tener un gran impacto sobre uno o más de los objetivos del BSC. Asimismo, identifican las iniciativas que aportan sinergias a los objetivos estratégicos de otras unidades de negocio.

MODELO DE INTERRELACIONES.

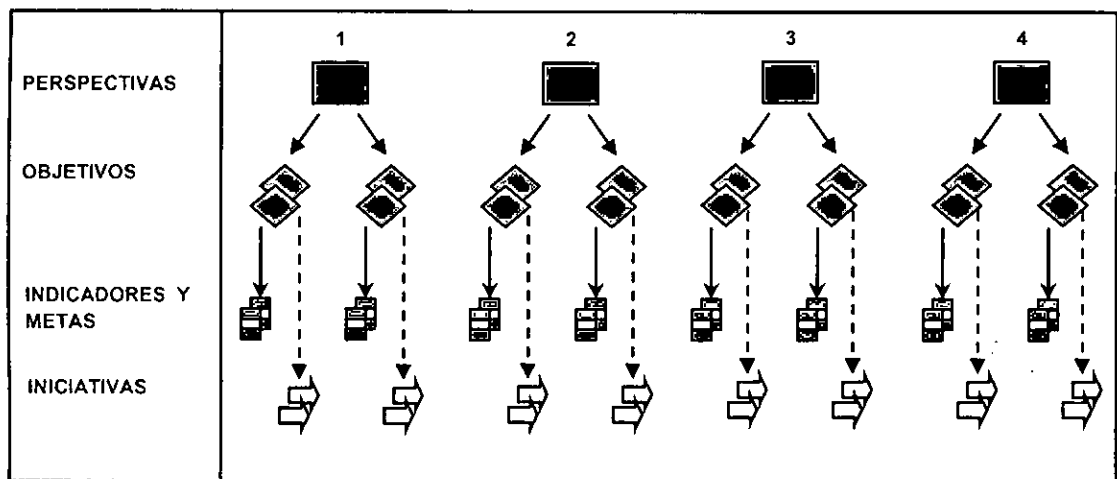


Figura 19. Modelo de Interrelaciones en el BSC – Simple.

Para cada objetivo cuyas metas son especialmente altas, podrían definirse iniciativas estratégicas (proyectos) que propicien el cumplimiento de dichas metas. Sin embargo, no es necesario que existan iniciativas por cada objetivo. Eso se muestra mediante las líneas punteadas. Hay situaciones en que basta fijar los Indicadores para que los responsables se enfoquen,

logren las metas y con ello los objetivos. En otros casos es mejor establecer formalmente a más detalle los medios a usar.

IMPACTO DE LAS INICIATIVAS EN LOS OBJETIVOS.

Para identificar iniciativas se sugiere usar una guía para el inventario de iniciativas que defina las características típicas de una iniciativa **Centro de Idiomas de la UNU** (programa o proyecto especial de alto impacto, recursos asignados, fecha de terminación) y una plantilla que correlacione las iniciativas con los objetivos estratégicos del BSC.

Color	Impacto de iniciativas en objetivos
	Impacto positivo muy alto
	Impacto positivo medio
	Impacto positivo bajo
	Impacto negativo medio
	Impacto negativo alto
	Sin impacto

Figura 20. Impacto de las iniciativas en los objetivos estratégicos.

INDUCTORES Y RELACIONES DE CAUSA-EFECTO.

¿QUÉ ES?

Los inductores son acciones específicas o singulares (que vienen a ser causa) y estas acciones conllevan a realizar un determinado objetivo estratégico (que viene a ser el efecto). Como por ejemplo en nuestro país tenemos el emporio comercial de Gamarra que mueve millones de soles anuales, y donde hay una cantidad de empresas del rubro textil.

Donde una organización de este rubro que cuenta con un planeamiento estratégico y desea implantar el BSC, que definió sus objetivos generales y los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas.

Donde en la Perspectiva del Cliente tenemos que unos de los objetivos estratégicos es la satisfacción de los clientes que tiene como indicador (efecto) a la retención de los clientes y su inductor (causa) sería encuesta de satisfacción.

¿PARA QUÉ SIRVE?

Nos ayuda a conseguir nuestros objetivos estratégicos de cada perspectiva, peldaño a peldaño para lograr el objetivo estratégico global de la organización.

¿CÓMO LOS IDENTIFICAMOS?

Para identificarlos debemos analizar a los objetivos estratégicos de cada perspectiva y que medidas debemos tomar para lograr estos objetivos, esto último vendría a ser un inductor.

CONSTRUCCIÓN DE UN MAPA ESTRATÉGICO.

¿QUÉ ES EL MAPA ESTRATÉGICO?

Es la representación gráfica de los objetivos estratégicos de cada perspectiva y las relaciones que las unen (causa efecto de dichas perspectivas).

¿PARA QUÉ SIRVE?

Sirve para relacionar a los objetivos estratégicos de cada perspectiva mediante las relaciones causa efecto de tal manera que nos ayude a tener una mejor visión de los objetivos estratégicos de cada perspectiva ya que de esta forma los veríamos de una manera holística.

¿CÓMO CONSTRUIRLO?

Una vez establecidos los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas observamos de qué manera interactúan cada una de ellas (mediante relaciones causas efecto) los objetivos estratégicos de cada perspectiva deben tener indicadores de resultado e indicadores de actuación (inductores) cabe mencionar que si un cuadro de mando solo tendría indicadores de resultado no bastaría para llegar a la meta (objetivo) puesto que los indicadores de resultado son matemáticos, los indicadores de actuación solos, llegarían a mejoras a corto plazo, sino que se necesitan de una combinación de estos dos indicadores para llegar a la meta trazada (objetivos).

No hay que olvidarnos de las iniciativas porque éstas son muy importantes para lograr los objetivos trazados.

- Primero identificar a que perspectiva pertenece cada objetivo estratégico.
- Después analizar y ver de qué manera estos objetivos están relacionados entre sí (mediante relaciones causa efecto) claro que este paso se analiza de manera individual hasta completar todos los objetivos estratégicos de las diferentes perspectivas.

- Y por último unir los objetivos estratégicos que se relacionan.

Se tendrá un formato parecido al siguiente:

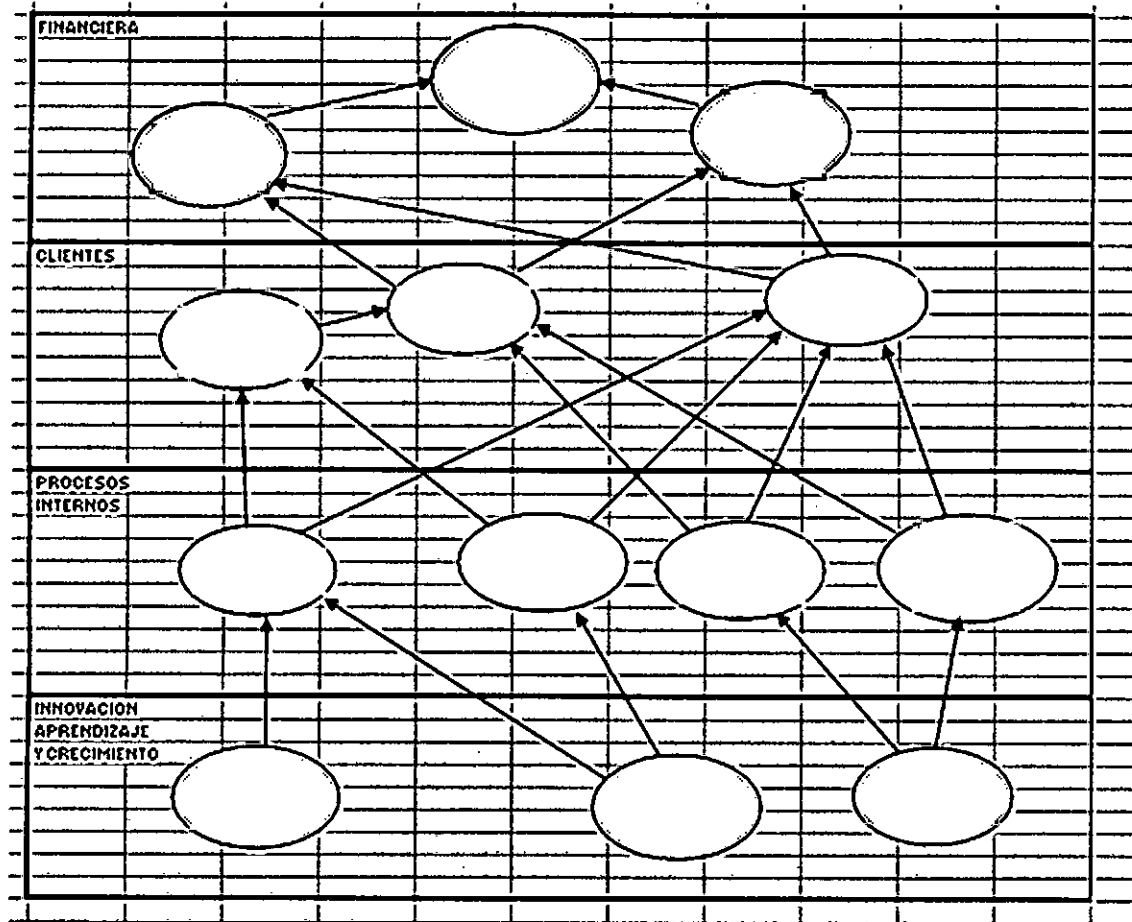


Figura 21. Mapa estratégico.

SELECCIÓN Y DISEÑO DE LOS INDICADORES.

¿QUÉ ES UN INDICADOR?

Un indicador es la relación entre dos o más variables que representa el desempeño de un proceso en relación a estándares de comparación, tales como los objetivos fijados en la planeación. Básicamente, los indicadores proporcionan la información clave que permite tomar decisiones, y cuanto más objetiva sea la decisión tomada, menos margen queda para el conflicto. Por esta razón, los indicadores deben ser en lo posible numéricos, por la

objetividad inherente de los números, aunque también es posible utilizar indicadores cualitativos.

CONSIDERACIONES GENERALES.

En líneas generales se definen los siguientes pasos para diseñar y seleccionar los indicadores:

- Identificar la razón social de la organización. En este caso hay que considerar los objetivos de la unidad de negocio.
- Considerar el planeamiento estratégico de la organización para así poder saber hacia dónde se orienta la organización, cuáles son sus objetivos o cuáles son sus planes a largo plazo, pero muy especialmente determinar su estrategia. Ya que no hay que dejar de lado el hecho de que las perspectivas y los futuros indicadores sirven para que la estrategia esté bien enmarcada y marche según se ha planeado. Así, el conocimiento de la situación de la empresa, mediante el planeamiento estratégico y su estrategia, se constituyen en el segundo paso.¹⁴
- Establecer la secuencia de los indicadores, buscándole la relación causa-efecto que conlleven a la consecución de la estrategia.
- Para la obtención de indicadores es necesario conocer cómo se desenvuelve la organización, para esto se destinan horas para entrevistas, reuniones o charlas con los trabajadores o personas encargadas tanto de los procesos como de las ventas, producción o dirección. Sin embargo, es muy importante que los alumnos observen

¹⁴ En el supuesto caso de que una empresa u organización no cuente con un planeamiento estratégico, sería adecuado que las estrategias se hallen mediante una comparación con un referente o que se planteen de una manera empírica.

el proceso de manera imparcial, y que en base a esa observación propongan indicadores.

- Necesariamente los indicadores a elegir, tienen que reflejar tanto el corto, mediano y largo plazo para la organización. Es muy importante que no se pierda de vista uno de los principales objetivos de los indicadores, el cual es analizar el avance de la organización. En otras palabras: en la búsqueda de indicadores se tiene que buscar la tendencia o secuencia a través del tiempo, de forma tal, que puedan obtenerse una serie de patrones.

DISEÑO DE INDICADORES FINANCIEROS.

ANÁLISIS PREVIO.

Cuando se analiza una organización, es necesario considerar sobre que marco se encuentra el ámbito del negocio. Primero se tendría que hacer un análisis de la situación general del ciclo de vida del negocio al que se dedica la organización y encontrar en qué fase se encuentra. En este análisis deberían considerarse tres situaciones comunes:

- Fase de Crecimiento o Expansión: Es la fase primera de todo ciclo de negocio, en esta fase se suelen lanzar nuevos productos o nuevos servicios, también se consideran dentro de esta fase cuando se abordan nuevos mercados geográficos o nuevas zonas estratégicas; lo importante es aumentar las ventas no preocupándonos mucho de los costos ni de su reducción, generando valor al accionista y principalmente haciéndose dueño de una parte del mercado. El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas

o el aumento de la clientela; la rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos. No se prioriza el retorno del *cash flow*, ni del capital invertido.

- Fase de Mantenimiento o Sostenibilidad: Fase intermedia en la que se utiliza un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico son representativos en esta fase.
- Fase de Madurez o Recolección: En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa no tiene muchas probabilidades de crecer más. Como dice Kaplan: "El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del cash flow a la corporación. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Una observación importante es la volubilidad de estas fases, ya que inventos o nuevas aplicaciones pueden hacer que un negocio en aparente caída vuelva a tomar flote cuando surjan nuevos usos a los mismos productos.

DISEÑO.

El enunciado de las fases de crecimiento no es gratuito sino que sobre la base de este conocimiento se puede elegir qué estrategia seguir. Conociendo como es la situación actual del negocio es mucho más claro para el empresario elegir qué rumbo seguir, y a partir de esta estrategia elegida determinar los indicadores financieros. A continuación se describe posibles estrategias agrupándolas en tres grupos:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos: Que involucra la fabricación de nuevos productos orientados a nuevos mercados, nuevas aplicaciones para los mismos productos, la búsqueda de nuevos clientes o de nuevos mercados, establecimiento de nuevas relaciones, ofrecimiento de una nueva variedad de productos y servicios y finalmente, una nueva estrategia de precios.
- Reducción de costes y mejora de la productividad: Involucra una estrategia de mejora de los costes y de la producción, se refleja en el aumento de la productividad de los ingresos, reducción de costes unitarios, mejora del mix de canales y reducción de gastos de explotación.
- Utilización de los activos y estrategia de inversión: Incluye el ciclo de caja, eficiencia de la gestión del capital circulante, así como la mejor utilización de los activos.

DISEÑO DE INDICADORES DE CLIENTES.

En esta parte se indicará los pasos que se deberán seguir para establecer los indicadores en la Perspectiva del Cliente, vale decir, que se

focalizará en la correcta segmentación del mercado según sea acorde a la estrategia.

OBJETIVO.

La Perspectiva del Cliente del BSC traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

CONSIDERACIONES PREVIAS.

- Además de aspirar a satisfacer y agradar a sus clientes, los gerentes de las unidades de negocio deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.
- Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

Previo a la segmentación del mercado, cabe anotar que es necesario un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado y que revele los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen prestigio, relaciones y servicio. Este proceso previo es necesario ya que no sería posible escoger un sector del mercado si primero no estudiamos nuestras posibilidades y recursos.

Luego de esa identificación, mediante el BSC, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificarse los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado. Eso sería el inicio.

GRUPO DE INDICADORES CENTRALES DEL CLIENTE.

Una vez que la empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Es aquí donde se escogen los indicadores, que generalmente, en el caso de los clientes son genéricos:

- Cuota de mercado.
- Incremento de clientes.

DISEÑO DE INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.

Cuando hablemos de procesos internos, en general, nos referimos a la identificación de los procesos más críticos para conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Esto, en primer lugar. Además es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la Perspectiva Financiera y la del Cliente.

OBJETIVO.

En la Perspectiva del Proceso Interno del Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este

proceso revela los nuevos procesos en los que una organización ha de *sobresalir con excelencia*.

CONSIDERACIONES PREVIAS.

- Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del BSC, se busca definir una completa cadena de valor de los procesos internos, identificando innovación, operaciones y posventa pudiendo desarrollarse nuevas soluciones a los problemas.
- Para muchas empresas, en la actualidad, disponer de múltiples indicadores para procesos integrados y multifuncionales representa una mejora significativa sobre sus sistemas actuales de indicadores de la actuación.
- La mayoría de las empresas intentan mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costes de sus procesos. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en mejorar estos resultados puede que no conduzca a una mejora de la competitividad. A menos que se pueda superar de manera general a los competidores en todos los procesos, en calidad, tiempo, productividad, costo, esta clase de mejoras facilita la supervivencia, pero no conducirá a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles.

LA CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO.

La cadena de valor representa el conjunto de procesos que crean valor a los productos. Cada empresa los tiene, acorde a sus clientes y segmentos seleccionados. Sin embargo, se ha identificado ciertas generalidades, que permiten desarrollar una especie de plantilla. Este modelo abarca tres procesos principales:

EL PROCESO DE INNOVACIÓN.

En este proceso, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.

Es muy importante notar, que cuando se trabaje con empresas que tiene unos largos ciclos de diseño y desarrollo (farmacéutica, químicos) la importancia del ciclo de innovación sobre el ciclo de operación es notable. Pero no sólo para ellas, en general la innovación es ya un proceso crítico que les permite a las empresas ser eficaces, eficientes y oportunas.

HAY QUE DIFERENCIAR DOS ETAPAS.

El proceso de innovación consta de dos etapas. En el primero, se da la identificación del mercado. Aquí se busca definir el tamaño del mercado, la naturaleza de las preferencias de sus clientes y se busca establecer los precios objetivos para el producto seleccionado. Además en esta etapa se pueden incluir oportunidades y mercados enteramente nuevos para los productos y servicios que la organización podría proporcionar.

Las medidas para este componente de la investigación de mercado y de clientes podrían ser el número de productos y servicios totalmente nuevos desarrollados.

DISEÑO DE INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Esta última perspectiva del BSC es muy importante, ya que aquí se desarrollan los objetivos y las estrategias para impulsar, el aprendizaje y crecimiento de la organización, y estos a su vez proporcionan el soporte que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Por esto es muy importante su análisis. Según lo señalan K&N *“Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del BSC”*.

OBJETIVO.

Mediante esta perspectiva se busca una sostenibilidad a largo plazo y no sólo una rentabilidad momentánea.

CONSIDERACIÓN PREVIA.

Si de algún modo se ha logrado enlazar entre sí los objetivos financieros con los objetivos de los clientes y con los objetivos de excelencia en los procesos para satisfacer a accionistas y clientes, nos falta ahora enlazar los objetivos de excelencia en los procesos, con los objetivos relacionados con la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: esto es con los objetivos perseguidos en relación a las personas que con las

competencias y tecnologías desarrolladas o por desarrollar- permitirían lograr la excelencia en las perspectivas antes tratadas.

Se consideran tres variables importantes para esta perspectiva:

LAS CAPACIDADES DE LOS COLABORADORES.

Es en los colaboradores donde se tienen los mayores cambios y las mayores posibilidades de desarrollo de la organización.

Casi siempre son ellos, los que mantienen el contacto directo con el cliente, por tanto, su preparación y/o capacitación es necesaria y vital para la organización. Dejando sentado lo dicho, comenzamos a analizar los indicadores clave sobre los empleados:

- En primer lugar tenemos la satisfacción del colaborador, condición previa para el aumento de la productividad, la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Generalmente se mide mediante encuestas, que pueden incluir la participación en las decisiones, reconocimiento de su trabajo, ánimo hacia ellos, apoyo de los directivos, identificación con la empresa. En base a estos datos, se podría crear un índice que permitiera medir esa satisfacción.
- Luego también tenemos, la medición de la retención de los colaboradores, orientado más que todo a lograr una baja rotación en aquellos puestos que involucren experiencia o conocimientos especiales del negocio. Generalmente se acostumbra medir por el porcentaje de rotación del personal clave.
- Finalmente el último tipo, la medición de la productividad de los colaboradores, es la más usual y está muy ligada a los ingresos que

obtiene la empresa. Los indicadores comunes son los ingresos por empleado o el ratio de ingresos por colaborador.

- Como parte fundamental del análisis de los colaboradores, debería considerarse ciertos inductores que promueven los indicadores vistos anteriormente, los encontramos clasificados en tres dimensiones: competencias del personal (capacitación estratégica, niveles de entrenamiento, equilibrio de capacitación), infraestructura tecnológica (tecnologías, bases de datos, software propios, patentes), y el clima laboral (¡es sumamente importante, no olvidar!) que abarca trabajo en equipo, moral, poder al personal entre otros. Además también tenemos que considerar que tan bien se encuentra la organización respecto a los cambios. Así comparamos los niveles de conocimiento de los empleados con las exigencias del mercado, determinando si es necesario una recualificación masiva o solamente parcial.

LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

La importancia de un buen sistema de información es que permite un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Este feedback permite una corrección inmediata en caso de error.

Genera un tiempo de reacción que optimizaría su relación con clientes así como la eficacia de sus empleados. Los indicadores en este aspecto de la disponibilidad de información estratégica sería el porcentaje de procesos con feedback disponible sobre calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y costes.

MOTIVACIÓN, EMPOWERMENT Y COHERENCIA DE OBJETIVOS.

En este aspecto se han elaborado ciertos indicadores, que sirven de patrón, para su aplicación en la mayoría de las organizaciones, tenemos:

- Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica.
- Indicadores de mejora para establecer ciertos progresos conforme al tiempo.
- Indicadores sobre la coherencia de objetivos individuales y de la organización, que busca equiparar los objetivos personales con los de la organización.
- Indicadores de la actuación de equipo (encuestas, participación, compromisos integrados).

Al finar la etapa de diseño de indicadores se tendrá que llenar los siguientes formatos:

Título:							
Objetivo:							
Unidad:							
Formula / Criterio para el cálculo:							
Fuentes / Proceso de obtención:							
Responsable de cumplimiento:							
Responsable de datos reales:							
Metas		Semáforos		Metas		Semáforos	
Fecha	Valor	Verde	Rojo	Fecha	Valor	Verde	Rojo

Figura 22. Ficha de indicador.

METAS.

Son resultados parciales en el logro de los objetivos, expresados como logro observable o medible. Contesta el qué, cuánto, cuándo, quién y dónde. Las metas son los vehículos de corto plazo para lograr los objetivos. Se expresan en términos de resultados esperados o comportamiento observable y medible. Incluyen elementos para evaluar el cambio y el progreso en el tiempo, ya sea cuantitativa o cualitativamente.

CARACTERÍSTICAS DE LAS METAS.

- Está relacionada a un objetivo.
- Es medible y observable.
- Especifica el grupo al que la meta aplica.
- Especifica un criterio de evaluación.
- Aclara las condiciones bajo las cuales se puede lograr.
- Especifica el período de tiempo requerido para alcanzarlo.

LAS METAS DEBEN CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- ¿Qué?: Situación que se desea alcanzar.
- ¿Cuánto?: Porción de la situación que se desea alcanzar.
- ¿Cuándo?: Fecha en la que se espera alcanzar la situación.
- ¿Quién?: Grupo de personas en los cuales se logrará la situación.
- ¿Dónde?: Área geográfica, lugar, institución u oficina donde se logrará la situación.

LOS CRITERIOS QUE DEBE LLENAR UNA META.

- ¿Tiene relación la meta con el objetivo?
- ¿Es posible observar o medir los resultados que desea alcanzar?
- ¿Se puede identificar la población a quién va dirigida la acción?
- ¿Se puede medir específicamente el nivel de logro esperado?
- ¿Se pueden identificar las condiciones bajo las cuales se han de lograr las metas?
- ¿Es a corto plazo el tiempo pautado para su ejecución?

CRITERIOS PARA LA FORMULACIÓN DE METAS ESTRATÉGICAS.

- **Importantes:** Deben responder a los asuntos críticos y su orden de prioridad.
- **Promuevan Acción:** Deben sugerir actividades que facilitarán el que los mismos se realicen.
- **Útiles:** La empresa puede usarlos para dirigir los esfuerzos.
- **Medibles:** Se podrá determinar si se alcanzaron al nivel deseado en el tiempo indicado.
- **Justificables:** Existe evidencia para apoyarlos.

Para cada indicador, se deberán fijar metas (también llamadas objetivos). Como regla general debieran ser metas ambiciosas pero posibles.

Las metas de la iniciativa estratégica pueden ser reducciones espectaculares de tiempo en los ciclos de complementación de pedidos, unos tiempos de llegada al mercado más cortos en los procesos de desarrollo de producto y unas mejores capacidades de los empleados. Estas

metas no financieras pueden ser utilizadas para justificar y monitorizar las iniciativas estratégicas ya, que el BSC ha establecido la vinculación de estos indicadores con las mejoras espectaculares en la actuación financiera futura.

Una vez identificados los indicadores a usar, es preciso establecer metas para cada uno de ellos. Las metas serán fijadas a corto y largo plazo para permitir llevar el control necesario.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
OBJETIVO	INDICADORES	METAS
Iniciar y mantener un programa de certificaciones internas.	Personas certificadas por cada nivel vs. Total de personas del nivel (%).	Jun' 20__=20% Dic' 20__=50%
	Evaluación de la calidad del proceso de certificación (1-9).	Dic' 20__=7.0 Jun' 20__=8.5

Figura 23. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	INDICADORES	METAS
Efectuar una efectiva Gestión de Proyectos.	Promedio Ponderado de 5 Indicadores de Gestión: Alcance, Plazos, Costos, Participantes y Riesgos.	Jun' 20__=60% Dic' 20__=80% Jun' 20__=90%

Figura 24. Perspectiva de Procesos Internos.

PERSPECTIVA DE CLIENTE		
OBJETIVO	INDICADORES	METAS
Incrementar las ventas internacionales.	Facturación de Ventas Internacionales/ Facturación Total (%).	Jun' 20__=10% Dic' 20__=25%
	Número de Canales Internacionales desarrollados.	Jun' 20__=2 Dic' 20__=4

Figura 25. Perspectiva de Cliente.

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	INDICADORES	METAS
Generar rentabilidad suficiente para cubrir inversiones.	Utilidad Neta después de impuestos / Facturación Total (%).	Jun' 20__=8% Dic' 20__=12%
	Margen de Contribución promedio de los Proyectos (%).	Jun' 20__=30% Dic' 20__=45%

Figura 26. Perspectiva Financiera.

1. PLANIFICAR - PERSPECTIVA FINANCIERA					
INDICADORES		METAS		SEMAFORO	
TITULO	UNIDAD	FECHA	VALOR	VERDE	ROJO

Figura 27. Metas y semáforos.

Al finalizar la construcción del CMI se podrá llenar el siguiente formato.¹⁵

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	UNIDAD	OBJETIVO	ACTUAL	ANTERIOR	COMENTARIOS
FINANCIERA							
CLIENTES							
PROCESOS INTERNOS							
INNOVACION APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							

Figura 28. Interface del Balanced Scorecard.

¹⁵ Los consultores deben plantear, diseñar y construir, los objetivos estratégicos e indicadores que sean necesarios

CONCLUSIONES

Después de todo el análisis realizado se presentan a continuación las siguientes conclusiones:

Los resultados nos muestran en una escala del 1 al 5, la apreciación de los estudiantes y docentes sobre la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali, quienes opinan en promedio global 2.60, por debajo del valor medio 3.00, calificada como Indiferente / Más o menos / Ni lo uno ni lo otro, según sea la pregunta realizada, lo cual nos indica que el uso de una metodología de gestión organizacional en el Centro de Idiomas es propicia.

El modelo de Balanced Scorecard, se ve plasmado en el Plan Estratégico para el Centro de Idiomas desarrollado en la presente investigación, que contempla, la Visión, Misión, Valores, objetivos generales, parciales, específicos y sub objetivos, que forman parte de los lineamientos de política.

El grado de correlación entre las variables de estudio, para niveles del 1% y 5% de manera bilateral, con valores entre 0,50 y la unidad (1,00), son significativos, con una desviación homogénea, que permite inducir un equilibrio, entre el Balanced Scorecard y la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.

La propuesta del Balanced Scorecard es un modelo de gestión, aplicado al Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali, que traduce la estrategia en objetivos relacionados medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción, que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. A través de un sistema coherente de elementos, como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño. El

Balanced Scorecard ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en las organizaciones.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

La Dirección del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali, debe replantear su política de comunicación, hacia una identificación de los lineamientos de política del Plan Estratégico, donde los estudiantes y docentes estén involucrados. Para ello se tiene que desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles de la organización para garantizar que todos los grupos de interés estén involucrados en el desarrollo de las estrategias y a la vez procurar motivar a los trabajadores.

La Dirección del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali, debe velar por la verificación del desempeño de los indicadores. Deberán realizarse conforme a lo estipulado en las fichas de cada indicador, para de esta manera poder llevar un control de su desempeño.

Los niveles de correlación, muestran una homegeneidad entre las variables, lo que significa, que según los resultados obtenidos en el aplicativo, se debe realizar un análisis de los indicadores “personal especializado y competente” y “mejorar y reforzar el servicio al cliente”, ya que no muestran los resultados esperados acorde con las metas establecidas.

La aplicación del Balanced Scorecard, conlleva a que la óptima gestión no es un proceso costoso pero si requiere del esfuerzo de todas las personas de la organización. Es por ello que será clave en estos procesos que los colaboradores se identifiquen e impliquen en esta mejora. No todos los colaboradores tendrán ni la actitud ni las cualidades para poder cumplir con el objetivo fijado por la organización. Y es que como en todo proceso de cambio colectivo siempre hay quien no se integra en el nuevo proyecto. Pero no por ello debe ser un obstáculo

que impida que la empresa evolucione y crezca. Conseguir que un empresario dé el paso de introducir nuevos modelos de gestión es ya una gesta que cuando se produce hay que aprovechar y apoyar entre todos y que acaba beneficiando a todo el colectivo de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avila Acosta, R. B. (2001). *Metodología de la Investigación*. Lima, Perú: Estudios y Ediciones R.A.
- Chalmers, A. (1984). *¿Qué es esa cosa llamada ciencia?* Madrid: Siglo XXI.
- Fourez, G. (1994). *La construcción del conocimiento científico*. Madrid: Narcea.
- Gomez, A. (2003). *Filosofía y metodología de las ciencias sociales*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2000). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Koulaidis, V., & Ogborn, J. (1989). *Philosophy of science: an empirical study of teachers' views*. International Journal of Science Education.
- Masaaki, I. (1998). *Como implementar el Kaizen en el sitio de Trabajo (Gemba)*. España: McGraw-Hill.
- Rodríguez Valencia, J. (2006). *Administración I*. Mexico: Cengage Learning.
- Vázquez Navarrete, M. L., Ferreira da Silva, M. R., Mogollón Pérez, A. S., & Fernández de Sanmamed, M. J. (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en la salud*. Barcelona: Servei de Publicacions.
- Velaz, M. (1996). *Imagen de la ciencia, prácticas y hábitos científicos de los investigadores en ciencias de la educación*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Zapata, O. A. (2007). *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*. México D.F.: Editorial Pax México.

ANEXOS

ANEXO 1:

MATRIZ DE CONSISTENCIA.

TITULO: "APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI"

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES/ INDICADORES	METODOLOGÍA		
GENERAL: ¿De qué manera la aplicación del Balanced Scorecard ordena la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali?	GENERAL: Aplicar el Balanced Scorecard que ordene la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.	GENERAL: "Una adecuada aplicación del Balanced Scorecard ordena la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali".	VARIABLE INDEPENDIENTE Balanced Scorecard.	Balanced Scorecard (%) - Financiera. - Clientes. - Procesos Internos. - Aprendizaje Organizacional. Gestión administrativa (%) - Planear. - Organizar. - Dirigir. - Coordinar. - Controlar.	Tipo de Investigación > Aplicada Nivel de Investigación > No Experimental: Descriptiva. Diseño > Transversal lineal o transaccional Población: 229 Muestra: 142		
ESPECÍFICOS: 1. ¿Es posible identificar la opinión de los estudiantes y docentes sobre la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali? 2. ¿Se puede determinar un adecuado modelo de Balanced Scorecard que ordene la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali? 3. ¿Se podrá determinar un grado de correlación entre el Balanced Scorecard y la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali? 4. ¿Es posible proponer la aplicación del Balanced Scorecard para la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali?	ESPECÍFICOS: 1. Identificar la opinión de los estudiantes y docentes sobre la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali. 2. Determinar un adecuado modelo de Balanced Scorecard que ordene la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali. 3. Determinar un grado de correlación entre el Balanced Scorecard y la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali. 4. Proponer la aplicación del Balanced Scorecard para la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.	ESPECÍFICOS: 1. "Es posible identificar la opinión de los estudiantes y docentes sobre la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali". 2. "Es posible determinar un adecuado modelo de Balanced Scorecard que ordene la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali". 3. "Es posible determinar un grado de correlación entre el Balanced Scorecard y la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali". 4. "Es posible proponer la aplicación del Balanced Scorecard para la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali."	VARIABLE DEPENDIENTE Gestión Administrativa.	VARIABLE INTERVINIENTE Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.	Fuentes Primarias.	Técnicas Encuesta.	Instrumentos Cuestionario.
					Secundarias.	Análisis documental.	Fichas (Textuales y Resumen).

ANEXO 2:**Cuestionario aplicado a los estudiantes y docentes sobre la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.**

N° de encuesta: _____

Fecha: _____

Código del encuestador: _____

Código de encuesta: _____

Estimado amigo (a), a continuación le presentamos unas preguntas que pretenden establecer vuestra apreciación sobre la Gestión Administrativa del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali. Por favor, sírvase a contestar las preguntas, marcando con un aspa (X), su apreciación, teniendo en cuenta las siguientes respuestas.

1. Totalmente en desacuerdo/ Nada/ Totalmente inadecuada.
2. En desacuerdo/ Poco/ Inadecuada.
3. Indiferente/ Más o menos/ Ni lo uno ni lo otro.
4. De acuerdo/ Mucho/ Adecuada.
5. Totalmente de acuerdo/ Bastante/ Totalmente adecuada.

P1.- ¿Conoce y comparte la misión de la UNU?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

P2.- ¿Está de acuerdo que los medios para difundir la misión de la UNU son adecuados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

P3.- ¿Conoce y comparte la misión del Centro de Idiomas de la UNU?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

P4.- ¿Conoce y comparte el plan estratégico del Centro de Idiomas de la UNU?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

P5.- ¿Considera que los medios para difundir el plan estratégico del Centro de Idiomas son adecuados?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

P6.- ¿El Centro de Idiomas incentiva la discusión y actualización permanente de su plan estratégico?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

P7.- ¿Conoce usted los mecanismos de admisión a la Universidad?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

P8.- ¿Está de acuerdo con la relación de número de estudiantes admitidos y la plana docente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

P9.- ¿Está de acuerdo con la relación entre el número de estudiantes admitidos y los recursos académicos y físicos disponibles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¡Se le agradece su valiosa colaboración!

ANEXO 3:

Aplicación del Balanced Scorecard para el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali.

a) PLAN ESTRATÉGICO CENTRO DE IDIOMAS – UNU.

Lineamientos de política del CENTRO DE IDIOMAS – UNU.

VISIÓN.

“Ser el Centro de Idiomas líder en la enseñanza y capacitación de idiomas en la Amazonia del Perú al 2021”.

MISIÓN.

“Somos una institución académica de la UNU dedicada a la enseñanza de diferentes idiomas a través de un enfoque comunicativo y una adecuada tecnología, dirigida a los alumnos de la UNU y a la Comunidad Ucayalina en su totalidad con la finalidad de cubrir los requerimientos del entorno profesional y empresarial de la región”.

OBJETIVOS GENERALES, PARCIALES, ESPECÍFICOS Y SUB ESPECÍFICOS.

Objetivo Estratégico General 1 (OEG) (Vinculado al Programa 048: Educación Superior): Orientar la formación profesional hacia niveles de calidad y desarrollo de la región y el país, mediante la acreditación e investigación, acciones de proyección y extensión, promoción y desarrollo de actividades culturales, potenciando la capacidad profesional de los

alumnos, en concordancia con el avance científico y tecnológico que favorezca el desarrollo y competitividad nacional.

Objetivo Estratégico Parcial 1 (OEP 1): (vinculado al Subprogramas: SPG 0109 Educación Superior Universitaria): Mejorar el nivel de la formación profesional local y descentralizada, articulada con la realidad económica y cultural, sentando bases para generar ciencia e innovación tecnológica que fortalezca la educación articulada a áreas claves de desarrollo, considerar estándares adecuados de calidad, proceso de acreditación, revisión y actualización curricular articulada con los procesos productivos y sociales y promover en los docentes dominio de la(s) materia(s) a su cargo, uso de metodologías adecuadas de enseñanza, desarrollo de la capacidad crítica de los estudiantes; complementar actividades académicas en los centros productivos, y mejorar la producción de bienes y servicios de éstos.

Objetivo Estratégico Específico 2 (OEE 2) (vinculado a la Actividad: 1 000493 Unidades de Enseñanza y Producción): Complementar la formación académica a través de los centros de producción de bienes y prestación de servicios, optando por tecnología propia que logren imprimir en éstos un mayor valor agregado; desarrollo de pasantías en empresas o instituciones, ganando así competitividad.

Objetivos Sub Específicos.

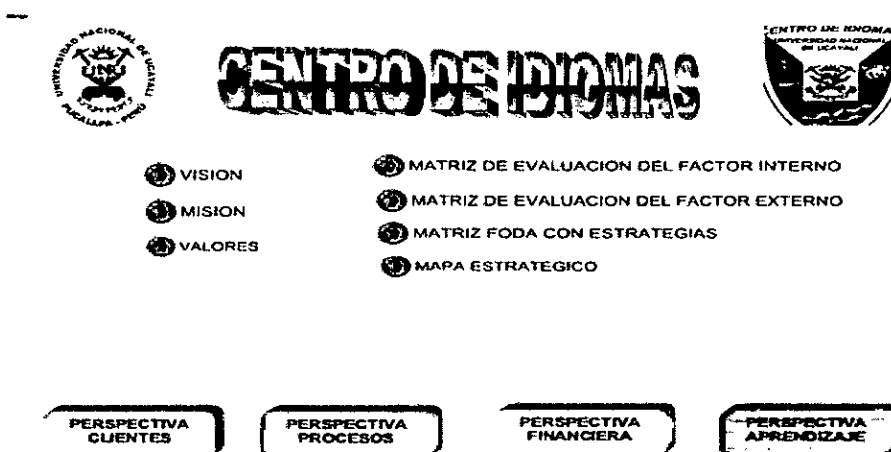
- Desarrollar actividades académicas de enseñanza de idiomas durante todo el año, de lunes a sábado en turno de 7:30 a.m. a 10.00 p.m. y los días domingos de 8:00 a.m. a 12 m.

- Evaluar permanentemente la enseñanza-aprendizaje, para fortalecer la estructura de la curricular de la enseñanza del idioma Inglés acorde a las exigencias de las tendencias actuales.
- Dar una mayor complementariedad a la formación: de profesionales competitivos con dominio en lectura y escritura del idioma Inglés al egresar de la UNU.
- Gestionar ante las entidades que corresponda el reconocimiento del Centro de Idiomas de la UNU como el centro certificador del dominio de los Idiomas: Inglés Americano, Italiano, Portugués, Quechua, etc.
- Atender prioritariamente el servicio de enseñanza del idioma Inglés a la población estudiantil de pre grado de la UNU.
- Otorgar un aporte económico a la administración central de la UNU del diez por ciento del total de ingresos mensuales captados por el Centro de Idiomas, para destinar a las actividades de bienestar del estudiante de pregrado.
- Propender a estructurar un plan curricular para la formación profesional de alumnos egresados de secundaria como opción en la alternativa de formación ocupacional.
- Ampliar la infraestructura académica con la construcción de aulas en el tercer piso para la enseñanza del idioma Inglés.
- Brindar atención permanente al mantenimiento y conservación de toda la infraestructura del Centro de Idiomas.
- Proyectar brindar servicio en la enseñanza de idiomas en el año a 5,000 alumnos.

- Otorgar hasta 50 becas y semi-becas anuales para alumnos de la UNU de precarios recurso económicos.
- Propender a la generación de ingresos anuales por todo concepto por el monto de S/.1'000,000.00

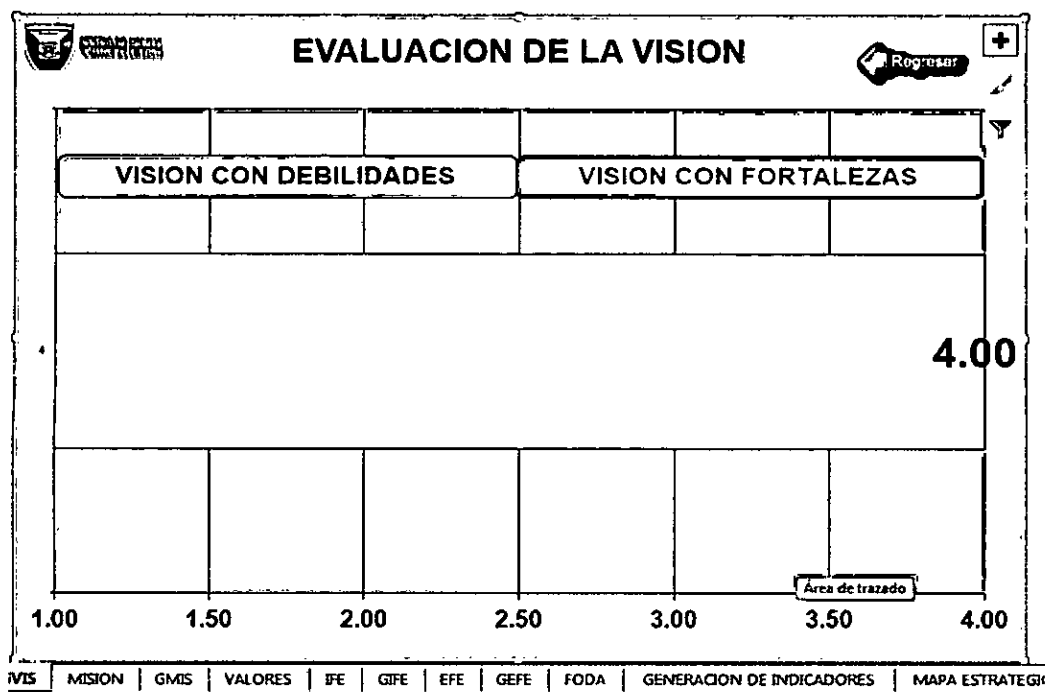
b) **CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA EL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UNU.**

LA INTERFACE PRINCIPAL.



LA VISIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UNU.

EVALUACION DE LA VISION					
Ser el Centro de Idiomas líder en la enseñanza y capacitación de idiomas en la amazonia del Peru al 2021					
DEBE SER	FORTALEZA	DEBILIDAD	PESO	CLASIF.	PONDERADO
DESCRIPTIVA DEL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN	X		0.30	4	1.20
COMUNICADA	X		0.20	4	0.80
MEMORABLE	X		0.15	4	0.60
INSPIRABLE	X		0.15	4	0.60
RETADORA	X		0.10	4	0.40
ATRACTIVA PARA LOS INVOLUCRADOS	X		0.10	4	0.40
TOTAL			1.00		4.00



LA MISIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UNU.



"Somos una institución académica de la UNU dedicada a la enseñanza de diferentes idiomas a través de un enfoque comunicativo y una adecuada tecnología, dirigida a los alumnos de la UNU y a la Comunidad Ucayalina en su totalidad con la finalidad de cubrir los requerimientos del entorno profesional y empresarial de la región"

DEBE SER	FORTALEZA	DEBILIDAD	PESO	CLASIF.	PONDERADO
CONCISA	X		0.20	4	0.80
SIMPLE, CLARA Y DIRECTA	X		0.20	4	0.80
EXPRESADA PREFERIBLEMENTE EN FRASES ENCABEZADAS POR VERBOS ATRACTIVOS	X		0.20	4	0.80
ATENDER REQUERIMIENTOS DE LOS PRINCIPALES GRUPOS CONSTRUCTIVOS	X		0.20	4	0.80
ORIENTADO AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN PERO RECONOCIENDO AL EXTERNO	X		0.20	4	0.80
TOTAL			1.00		4.00

INTROD VISION GMS **MISION** GMS VALORES IFE GIFE EFE GEFE FODA GENERACION DE INDIC



EVALUACION DE LA MISION



MISION CON DEBILIDADES				MISION CON FORTALEZAS			
4.00							

1.00
1.50
2.00
2.50
3.00
3.50
4.00

GVIS
MISION
GMS
VALORES
IFE
GIFE
EFE
GEFE
FODA
GENERACION DE INDICADORES
MAPA ESTRATEGICO

LOS VALORES DEL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UNU.



A1 B C D E F G H I J K L M N

INSTITUTO DE IDIOMAS DE LA UNU

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN



VALORES	POLITICAS	CALIFICACION				
		2	4	6	8	10
Excelencia, efectividad y calidad en el trabajo y en los servicios que brindamos				X		
Ética, verdad, responsabilidad y transparencia					X	
Democracia y solidaridad con los clientes internos y externos					X	
Liderazgo, basado en el conocimiento y la creatividad					X	
Respetar la calidad humana, con equidad de género y conciencia ecológica				X		
Competir con lealtad y honestidad					X	

CALIFICACION

2 : Muy bajo

4 : Escaso

6 : Medio

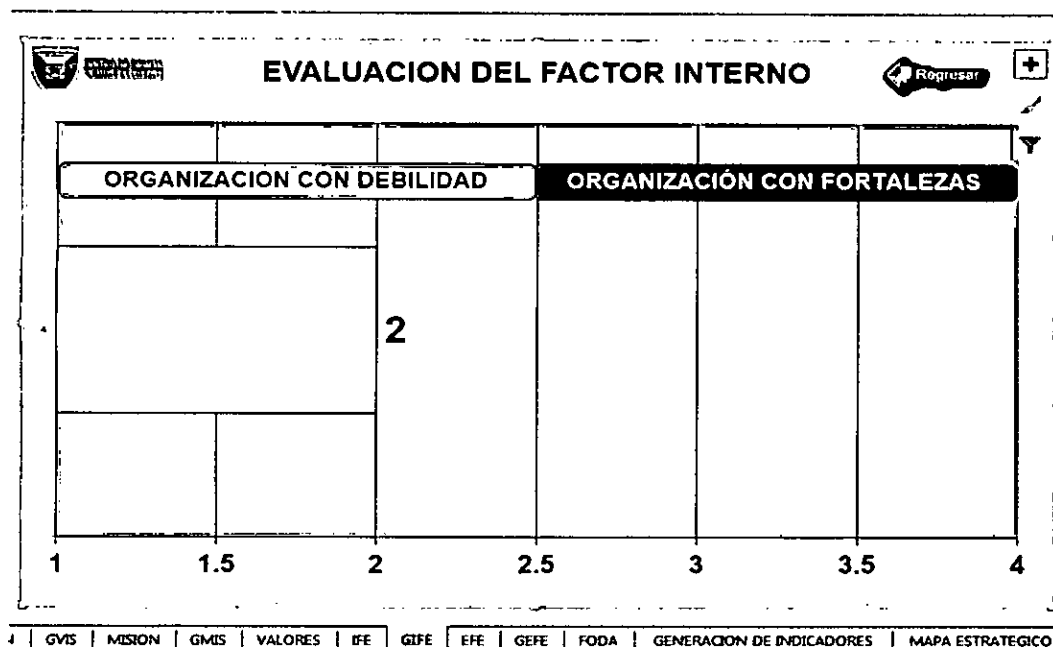
8 : Alto

10 : Muy alto

INTROD
VISION
GVIS
MISION
GMS
VALORES
IFE
GIFE
EFE
GEFE
FODA
GENERACION DE INDICADORES

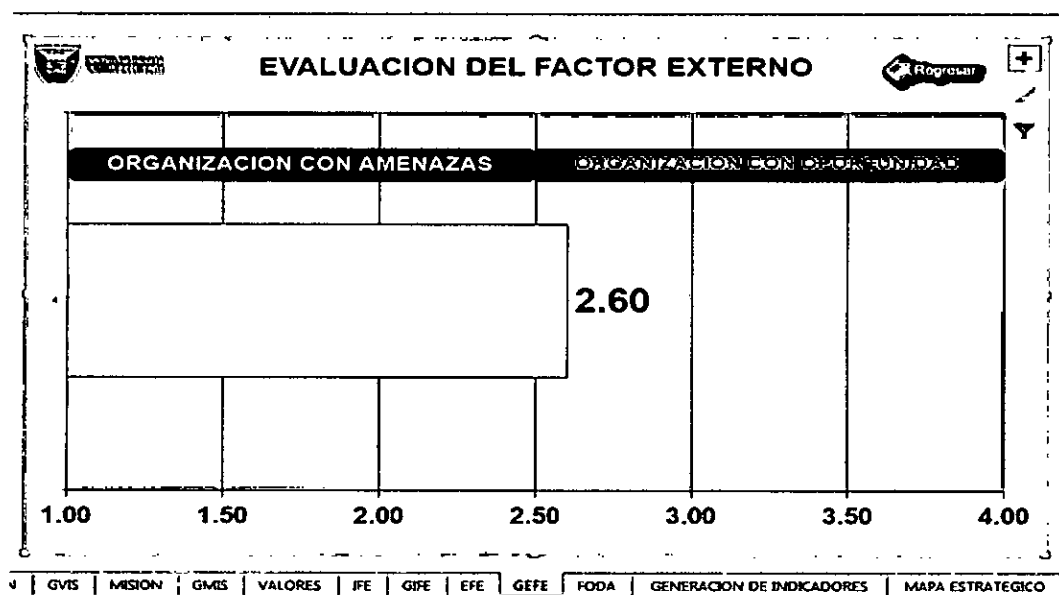
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

El estado actual el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali, presenta una organización con mucha debilidad (Anexo 4).



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

El estado actual el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali, presenta una organización con oportunidades débiles (Anexo 5).



Del diagnóstico, el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali, presenta muchas debilidades y amenazas (Anexo 6).

MAPA ESTRATÉGICO.

El fin estratégico del Centro de Idiomas de la Universidad Nacional de Ucayali, es mejorar la calidad de vida de los clientes del mercado objetivo (Anexo 7).

PERSPECTIVA CLIENTES.

Los niveles aceptables de los parámetros evaluados, son muy pocos, lo que debe procurarse, revertir a una categoría positiva, los resultados no efectivistas (Anexo 8).

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.

Los niveles aceptables de los parámetros evaluados, son muy pocos, lo que debe procurarse, revertir a una categoría positiva, los resultados no efectivistas (Anexo 9).

PERSPECTIVA FINANCIERA.

Los niveles aceptables de los parámetros evaluados, son muy pocos, lo que debe procurarse, revertir a una categoría positiva, los resultados no efectivistas (Anexo 10).

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Los niveles aceptables de los parámetros evaluados, son muy pocos, lo que debe procurarse, revertir a una categoría positiva, los resultados no efectivistas (Anexo 11).

ANEXO 4:
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.



MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Regresar

FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	RATING	PONDERADO
FORTALEZAS			
1. El prestigio de la UNU acumulado en una trayectoria de más de 30 años en la formación de profesionales muy destacados en el mercado laboral.	0.04	4	0.14
2. El Centro de Idiomas es una unidad académica que brinda un servicio de proyección social y extensión universitaria de la UNU.	0.04	4	0.14
3. El incrementar la actividad académica repercute en mayor generación de utilidades, teniendo una relación directamente proporcional.	0.04	3	0.11
4. Plana docente con licenciatura y maestría, en la enseñanza de idiomas, son los mejores del medio.	0.04	3	0.11
5. Tiene una infraestructura moderna acorde con los avances de la tecnología, aulas equipadas con: aire acondicionado, sonido incorporado, y equipo audiovisuales necesarios para el mejor aprestamiento de la enseñanza, ambientes con condiciones únicas en el medio al servicio de la enseñanza de idiomas.	0.04	3	0.11
6. Exigencia del mercado laboral local, regional, nacional e internacional de profesionales del dominio del idioma Inglés, como ventaja competitiva en el campo laboral profesional.	0.04	3	0.11
7. Mercado cautivo para la enseñanza del idioma Inglés en los niveles: elemental, pre intermedio, e intermedio, definido por la población estudiantil de pregrado de las Facultades de la UNU, como curso de graduación, cuya población superan los tres mil alumnos.	0.04	3	0.11
8. Laboratorio multimedia con equipos y un software de última versión English Discoveries.	0.04	3	0.11
9. Formación académica del Idioma Inglés Americano, como actividad de extensión universitaria a la comunidad de la Región Amazónica, desarrollado en seis niveles: Beginners, Elementary, Pre-intermediate, Intermediate, Upper Intermediate y Advanced.	0.04	3	0.11
10. Enseñanza por niveles (Básico, Intermedio, y Avanzado) de los Idiomas: Portugués, Italiano, y Quechua orientados a alumnos de posgrado (maestrías) de la UNU y público en general.	0.04	3	0.11

11. Recursos humanos técnicos y profesionales de las administraciones identificados con los objetivos institucionales.	0.04	4	0.14
12. Mediante convenio con FUNDESA se atiende a los alumnos del idioma Inglés, Portugués, e Italiano a adquirir textos originales, con edición del año.	0.04	4	0.14
	0.43		
DEBILIDADES			
1. Personal administrativo de atención al público y a las actividades académicas en el apoyo logístico, insuficiente, siendo la necesidad de una atención permanente de lunes a viernes en el horario de 7:30 a.m. a 9:00 p.m., el día sábado de 8:00 a.m. a 12:00 m. y de 4:00 p.m. a 8:00 p.m., asimismo el día domingo de 8:00 a.m. a 12:00 m.	0.04	1	0.04
2. Falta de actualización del personal, técnico de laboratorio, y capacitación en protocolo y atención al público, que permita dar información uniforme.	0.04	1	0.04
3. No obstante existen equipos para el desarrollo de las actividades administrativas, se tiene limitaciones en la comunicación y transmisión de base de datos y audio (sistemas informáticos) de la red de la administración central de la universidad, la fibra óptica de conexión a través de antena colapsó. Se pierde tiempo y recursos trasladando al personal para el procesamiento de información al campus universitario.	0.04	1	0.04
4. El personal docente es contratado por servicios de terceros (por horas), no tenemos docentes a dedicación exclusiva que tenga plena identificación con el Centro de Idiomas.	0.04	1	0.04
5. No se cuenta con un registro de inscripciones de alumnos a nivel de sistema informático con todos sus datos referenciales, enlazados con la información académica.	0.04	1	0.04
6. No existe una atención eficaz y eficiente de las dependencias de la Oficina General de Administración (OGA) encargada del registro, control y ejecución presupuestal y del abastecimiento de los requerimientos de: materiales, equipos, planillas, y servicios.	0.04	1	0.04
7. Procedimientos dilatorios en la cancelación de los pagos de los Honorarios Profesionales a los Docentes, y planillas de subvenciones.	0.04	1	0.04
8. En base al criterio de unidad de caja, existe una libre disponibilidad de la Oficina General de Administración (OGA) recaudados por el Centro de Idiomas, no existe una intangibilidad de los fondos que permita su uso adecuado, oportuno y exclusivo en la gestión generadora de los recursos.	0.04	1	0.04
9. No existe un plan integral institucional de mantenimiento y reposición de equipos, software, infraestructura, que permita una actualización tecnológica permanente y otorgue mayor capacidad de competitividad y desarrollo en el mercado del servicio de enseñanza de idiomas. (El laboratorio multimedia tiene equipos de cómputo de la generación del año 2,005).	0.04	1	0.04

10. Falta de la instauración de mecanismo de continuidad en la gestión administrativa, que garantice un desarrollo integral y continuo a largo plazo del Centro de Idiomas, por los cambios anuales del personal de la Dirección.	0.04	1	0.04
11. No se dispone de recursos económicos (caja chica), para afrontar gastos directos de inmediata atención y cancelación.	0.04	1	0.04
12. No se cumple con la programación calendarizada del abastecimiento de recursos materiales y económicos.	0.04	1	0.04
13. No existe una economía en las adquisiciones realizadas a través del sistema de abastecimiento de la UNU. Sobrepasan los montos estimados y precios regulados por el mercado.	0.04	1	0.04
14. La imposibilidad de manejar un plan de marketing a nivel de Dirección del Centro de Idiomas para ejercer una mayor competitividad en el medio.	0.04	1	0.04
15. El contacto telefónico con los clientes y administración central es limitado.	0.04	1	0.04
16. La falta de actualización del software English Discoveries, por la falta de Internet, y de antivirus, es una versión que data del año 2005.	0.04	1	0.04
	0.57		
TOTAL	1.00		2

ANEXO 5:
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

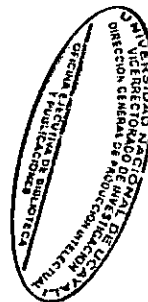


FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	RATING	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. La normatividad de la Administración Pública, como Ley de Presupuesto Público, y normas complementarias, ampliatorias, que tienden a recortes, prohibiciones y restricciones presupuestarias, con el argumento de austeridad en gasto, sin analizar las realidades particulares, limitando los canales de comunicación, el recurso humano y los mecanismos de difusión, que son elementos necesarios en la participación del mercado del servicio de enseñanza de idiomas.	0.10	4	0.40
2. El establecimiento de estrategias de marketing más agresivas de competitividad de los Centros de Estudios y Universidades particulares, que cuentan con una libre disponibilidad de recursos económicos y financieros para lograr un mejor posicionamiento en el mercado de la enseñanza de idiomas.	0.10	4	0.40
3. El desarrollo de competencia interna desleal y al margen de lo que disponen las normas internas (resoluciones) en la enseñanza de idiomas en la UNU, realizada por programas, escuelas y fundación, los mismos que ofrecen precios que sólo cubren las remuneraciones de los docentes, cargando el resto de costos a la Universidad, por lo que no contribuyen a la generación de recursos, siendo una carga con costos ocultos.	0.10	4	0.40

AMENAZAS

1. En el mundo globalizado en que se vive, el aprendizaje del idioma Inglés se constituye en una necesidad que obligatoriamente debe adquirir toda persona, especialmente los jóvenes, que tienen que mantener un alto nivel competitivo laboral y comercial en el mercado globalizado. Aprendizaje que en el nivel educativo está instaurado en la estructura académica curricular de la formación educativa a nivel nacional y que necesita de la realización de una mejora en su estructura curricular y pedagógica, tendiente a que esta formación académica se realice en forma integral y escalonada desde el nivel educativo primario hasta el nivel de educación superior con el fin de que el profesional egresado domine el idioma y pueda superar las dificultades presentadas en el desarrollo o acceso a la actividad profesional y en la continuación de estudios posgraduales en el país o en el extranjero.	0.10	2	0.20
2. Existe una gran parte de la población de la región que no es atendida en su demanda de la enseñanza del idioma Inglés, por limitaciones económicas.	0.10	2	0.20
3. De las instituciones que se dedican a la enseñanza del idioma Inglés, la UNU tiene una trayectoria muy prestigiosa que le otorga representatividad como para acceder a la suscripción de convenios con embajadas e instituciones similares, mediante su Oficina Central de Cooperación Técnica Internacional.	0.10	2	0.20
4. Capacitar a los docentes de la UNU en el idioma Inglés, cuya población superan los seiscientos profesores.	0.10	2	0.20
5. El establecimiento de las relaciones comerciales con la República de Brasil y el continente asiático, mediante el Corredor Bioceánico, la Región Amazónica se constituye en un centro de transacciones comerciales y laborales internacionales, por lo que es necesaria la preparación de la población de la herramienta indispensable de comunicación como es el dominio de los idiomas: Portugués, Chino, Italiano, entre otros.	0.10	2	0.20
6. En la UNU, el Centro de Idiomas dispone de un mercado cautivo cuantificable en más de 2,000 personas, y que el 90% está constituido por estudiantes de pregrado, y el 10% por estudiantes de posgrado, trabajadores administrativos, y docentes de esta casa de estudios.	0.10	2	0.20

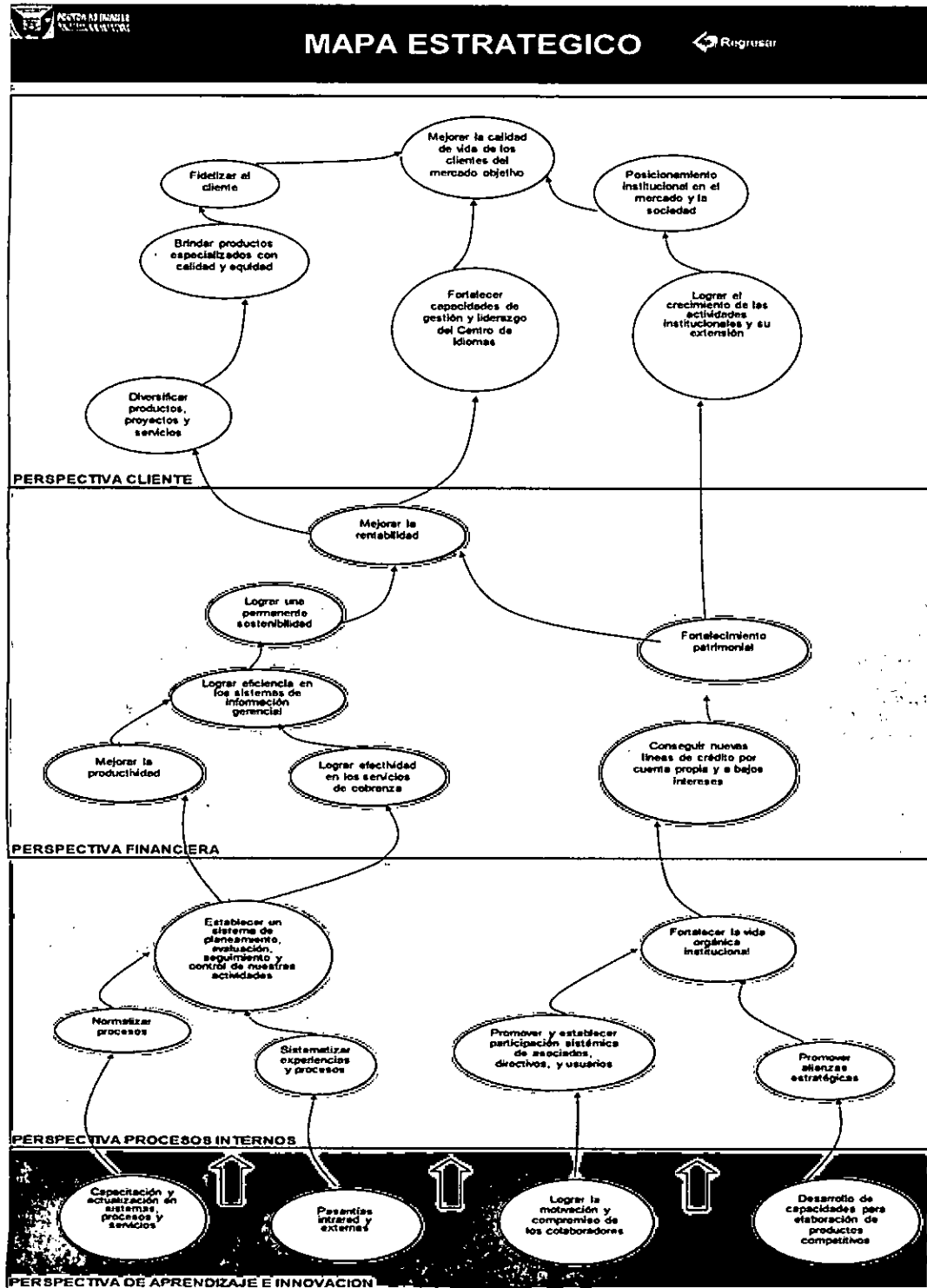
7. Ley N° 28277- Ley que modifica Artículos de la Ley N° 27763 "Ley Complementaria de Legislación del Canon y Sobrecanon para Petróleo y Gas de Camisea", dispone que el destino del canon y sobrecanon, en el caso de las Universidades e Institutos Tecnológicos, los fondos se destinan exclusivamente a la inversión, recurso económico que permite una actualización permanente de sus equipos acordes con el avance tecnológico, y desarrollar un plan de capacitación integral de docentes y administrativos de la UNU. El incremento del precio del petróleo, incide en la asignación mensual que le corresponde a la Universidad, otorgándole una mayor capacidad de disponibilidad de recursos económicos que pueden invertirse en proyectos de desarrollo institucional.	0.10	2	0.20
	0.70		
TOTAL	1.00		2.60



PORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
1 El prestigio de la UNU acumulado en una trayectoria de más de 30 años en la formación de profesionales muy destacados en el mercado laboral.	1 Personal administrativo de atención al público y a las actividades académicas en el apoyo logístico, insuficiente, siendo la necesidad de una atención permanente de lunes a viernes en el horario de 7.30 a.m. a 9.00 p.m., el día sábado de 8.00 a.m. a 12.00 m. y de 4.00 p.m. a 8.00 p.m., asimismo el día domingo de 8.00 a.m. a 12.00 m.
2 El Centro de Idiomas es una unidad académica que brinda un servicio de proyección social y extensión universitaria de la UNU.	2 Falta de actualización del personal técnico de laboratorio y capacitación en protocolo y atención al público que permita dar información uniforme.
3 El incrementar la actividad académica repercute en mayor generación de utilidades, teniendo una relación directamente proporcional.	3 Se tienen limitaciones en la comunicación y transmisión de base de datos y audio (sistemas informáticos) de la red de la administración central de la universidad, la fibra óptica de conexión a través de antena colapsó. Se pierde tiempo y recurso trasladando a personal para el procesamiento de información al campus universitario.
4 Plana docente con licenciatura y maestría en la enseñanza de Idiomas, son los mejores del medio.	4 El personal docente es contratado por servicios de terceros (por horas), no tenemos docentes a dedicación exclusiva que tenga plena identificación con el Centro de Idiomas.
5 Tiene una infraestructura moderna acorde con los avances de la tecnología, aulas equipadas con aire acondicionado, sonido incorporado, y equipo audiovisual necesarios para el mejor aprendizaje de la enseñanza, ambientes en condiciones únicas en el medio el servicio de la enseñanza de Idiomas.	5 No se cuenta con un registro de inscripciones de alumnos a nivel de sistemas informático con todos sus datos referenciales, enlazados con la información académica.
6 Exigencia del mercado laboral local, regional, nacional e internacional de profesionales del dominio del idioma inglés, como ventaja competitiva en el campo laboral profesional.	6 No existe una atención eficaz y eficiente de las dependencias de la Oficina General de Administración (OGA) encargada del registro, control y ejecución presupuestal y del abastecimiento de los requerimientos de materiales, equipos, planillas y servicios.
7 Mercado cautivo para la enseñanza del idioma inglés en los niveles elemental, pre intermedio, e intermedio, definido por la población estudiantil de pregrado de las facultades de la UNU, como curso de graduación, cuya población supera los 3,000 alumnos.	7 Procedimientos dilatorios en la cancelación de los pagos de los honorarios profesionales a los docentes y planillas de subvenciones.
8 Laboratorio multimedia con equipos y un software de última versión del English Discoveries.	8 En base al criterio de unidad de caja, existe una libre disponibilidad de la Oficina General de Administración (OGA) de los recursos recaudados por el Centro de Idiomas, no existe una integridad de los fondos que permita su uso adecuado, oportuno y exclusivo en la gestión generadora de los recursos.
9 Formación académica del idioma inglés Americano, como actividad de extensión universitaria a la comunidad de la Región Amazónica, desarrollado en seis niveles Beginners, Elementary, Pre-intermediate, Intermediate, Upper Intermediate y Advanced.	9 No existe un plan integral institucional de mantenimiento y reposición de equipos, software, infraestructura, que permita una actualización tecnológica permanente y otorgue mayor capacidad de competitividad y desarrollo en el mercado del servicio de enseñanza de idiomas. El laboratorio multimedia tiene equipos de cómputo de la generación del año 2,005.
10 Enseñanza por niveles (Básico, Intermedio y Avanzado) de los Idiomas Portugués, Italiano y Quechua orientados a alumnos de posgrado de la UNU y público en general.	10 Falta de instauración del mecanismo de continuidad en la gestión administrativa que garantice un desarrollo integral y continuo a largo plazo del Centro de Idiomas, por los cambios anuales de personal de la Dirección.
11 Recursos humanos técnicos y profesionales de las administraciones identificadas con los objetivos institucionales.	11 No se cumple con la programación calendarizada del abastecimiento de recursos materiales y económicos.
12 Mediante convenio con FUNDESA se atiende a alumnos del idioma Inglés, Portugués e Italiano a adquirir textos originales con edición del año.	12 No existe una economía en las adquisiciones realizadas a través del sistema de abastecimiento de la UNU, sobrepasan los montos estimados y precios regulados por el mercado.
	13 La imposibilidad de manejar un plan de marketing a nivel de Dirección del Centro de Idiomas para ejercer una mayor competitividad en el medio.
	14 El contacto telefónico con los clientes y administración es limitado.

OPORTUNIDADES (O)		
1 La normatividad de la Administración Pública, como Ley del Presupuesto Público, y normas complementarias, ampliatorias, que tienden a recortes, prohibiciones y restricciones presupuestarias, con el argumento de austeridad en gasto, sin analizar las realidades particulares limitando los canales de comunicación, el recurso humano y los mecanismos de difusión, que son elementos necesarios en la participación del mercado del servicio de enseñanza de idiomas. 2 El establecimiento de estrategias de marketing más agresivas de competitividad de los Centros de Estudios y Universidades Particulares, que cuenten con una libre disponibilidad de recursos económicos y financieros para lograr un mejor posicionamiento en el mercado de la enseñanza de idiomas. 3 El desarrollo de competencia interna desleal y el margen de lo que disponen las normas internas (resoluciones) en la enseñanza de idiomas en la UNU, realizada por programas, escuelas y fundación, los mismos que ofrecen precios que sólo cubren las remuneraciones de los docentes, cargando el resto de costos a la Universidad, por lo que no contribuyen a la generación de recursos, siendo una carga con costos ocultos.	1 Suscribir un convenio con el Ministerio de Educación para mejorar la estructura curricular pedagógica de la formación del idioma Inglés en los niveles educativos de primaria y secundaria. Asimismo capacitar a todos sus docentes en la enseñanza del idioma Inglés. 2 Implementar el proyecto aprobado para la enseñanza del idioma Inglés hasta el nivel Intermedio y generalizarlos para todas las promociones de la UNU, acorde con su objetivo de formar profesionales competitivos. 3 Suscribir un convenio con la Embajada de Estados Unidos con el fin de que la UNU a través del Centro de Idiomas sea la institución que acredite la enseñanza del idioma Inglés. 4 Suscribir un convenio con la Embajada de Brasil con el fin de que la UNU a través del Centro de Idiomas sea la institución que acredite la enseñanza del idioma Portugués. 5 Suscribir un convenio con la Embajada de Italia con el fin de que la UNU a través del Centro de Idiomas sea la institución que acredite la enseñanza del idioma Italiano. 6 Suscribir un convenio con la Embajada de la República de China con el fin de que la UNU a través del Centro de Idiomas sea la institución que acredite la enseñanza del idioma Chino. 7 Gestionar como UNU ante los entes nacionales y del mundo de cooperación técnica internacional, para la mejor implementación y actualización de software, equipo, material bibliográfico, capacitación y de metodologías de enseñanza en idiomas. 8 Suscribir acuerdos con las facultades de la UNU para capacitar a sus docentes en el idioma Inglés y a su personal no docente.	1 Dotar al Centro de Idiomas de una imagen institucional de modernidad constante, capacidad, especialidad y competitividad en el medio, mediante la utilización de recursos económicos captados durante los últimos 5 años que son mayores a lo previsto y han generado saldo que deben revertir para autofinanciar toda mejora que repercuta en una mayor productividad. 2 Asignar recursos presupuestales acorde con los requerimientos en la implantación de un plan de marketing agresivo que dé mayor nivel de competitividad en el medio. 3 Actualizar tecnológicamente los equipos del Laboratorio de Multimedia y los equipos audiovisuales para exposiciones de clases. 4 Diseñar y estructurar una programación académica que dé permanencia, dedicación y continuidad a la labor del docente, reconociendo su antigüedad en el servicio al Centro de Idiomas, y garantizando como incentivo su emolumento fijo, continuo y entregados en fechas oportunas. Asimismo, mantener un staff de profesionales del más alto grado académico de formación y de gran nivel pedagógico en la enseñanza de idiomas a través de evaluaciones permanentes.
AMENAZAS (A)		
1 En el mundo globalizado en que se vive, el aprendizaje del idioma Inglés se constituye en una necesidad que obligatoriamente debe adquirir toda aquella persona, especialmente los jóvenes, que tienen que mantener un alto nivel competitivo laboral y comercial en el mercado globalizado, especialmente los profesionales. Aprendizaje que en el nivel educativo está instaurado en la estructura académica curricular de la formación educativa a nivel nacional y que necesita de la realización de una mejora en su estructura curricular y pedagógica, tendiente a que esta formación académica se realice en forma integral y escalonada desde el nivel educativo primario hasta el nivel de educación superior con el fin que el profesional egresado domine el idioma y pueda superar las dificultades presentadas en el desarrollo o acceso a la actividad profesional y en la continuación de estudios posgraduales en el país o en el extranjero. 2 Existe una gran parte de la población de la región que no es atendida en su demanda de la enseñanza del idioma Inglés, por limitaciones económicas. 3 De las instituciones que se dedican a la enseñanza del idioma Inglés, la UNU tiene una trayectoria muy prestigiosa que le otorga representatividad como para acceder a la suscripción de convenios con embajadas o instituciones similares, mediante su Oficina Central de Cooperación Técnica Internacional. 4 Capacitar a los docentes de la UNU en el idioma Inglés, cuya población supera los seiscientos profesores. 5 El establecimiento de las relaciones comerciales con la República de Brasil y el continente asiático, mediante el Corredor Bioceánico, la Región Amazónica se constituye en un centro de transacciones comerciales y laborales internacionales, por lo que es necesaria la preparación de la población de la herramienta indispensable de comunicación como es el dominio de los idiomas: Portugués, Chino, Italiano, entre otros. 6 En la UNU, el Centro de Idiomas dispone de un mercado cautivo cuantificable en más de 2.000 personas, y que el 90% está constituido por estudiantes de pregrado, y el 10% por estudiantes de posgrado, trabajadores administrativos, y docentes de esta casa de estudios. 7 Ley No 28277 - Ley que modifica Artículos de la Ley No 27763 Ley Complementaria de Legislación del Canon y Sobre canon para Petróleo y Gas de Camisea, dispone que "el destino del canon y sobre canon en el caso de las Universidades e Institutos Tecnológicos, los fondos se destinan exclusivamente a la inversión", recurso económico que permite una actualización permanente de sus equipos acorde con el avance tecnológico y desarrollar un plan de capacitación integral de docentes y administrativos de la UNU. El incremento del precio del petróleo, incide en la asignación mensual que le corresponde a la Universidad, otorgándole una mayor capacidad de disponibilidad de recursos económicos que puedan invertirse en proyectos de desarrollo institucional.	1 Implementar un plan estratégico de Marketing para poseer un competitivamente al Centro de Idiomas en la Región Amazónica. 2 Acreditar normativamente al Centro de Idiomas como la única unidad orgánica en la institución dedicada a las actividades de la enseñanza de idiomas a nombre de la UNU. 3 Establecer una estructura orgánica y funcional para el Centro de Idiomas que le permita dar mayor competitividad en el medio geográfico.	1 Buscar socios estratégicos financieros al interior y exterior de la universidad que auspicien el plan de marketing. 2 Suscribir convenios con entidades nacionales e internacionales de mutua cooperación e intercambio de recursos humanos, material bibliográfico y de equipos audiovisuales en la enseñanza de idiomas. 3 En la búsqueda de que exista eficiencia y eficacia en el Sistema Logístico de la UNU, se establecerán gestiones permanentes ante los niveles orgánicos que correspondan para que se cumpla con el Plan Anual de Adquisiciones de la UNU de acuerdo al cronograma establecido en tiempos oportunos y en la cantidad, precios y calidad requerida y se escalen los precios a través de la constitución de un Comité de Ética para las adquisiciones de la UNU. 4 Con el fin de garantizar la integridad de los fondos recaudados, debe realizarse la apertura de una cuenta corriente en el Banco de la Nación para el depósito exclusivo de las recaudaciones económicas por todo concepto del Centro de Idiomas. Por lo que en cumplimiento de la Directiva de Tesorería del presente año en vigencia, en la designación de cuatro funcionarios, (dos titulares y dos suplentes) en el manejo de la cuenta corriente del Centro de Idiomas, los funcionarios suplentes pudieran ser el Director y un funcionario del Centro de Idiomas.

Anexo 7: MAPA ESTRATÉGICO.



ANEXO 8: PERSPECTIVA CLIENTES.

 PERSPECTIVA CLIENTES Regresar									
OBJETIVO	INDICADOR	BASE DIC 2014	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA MEDIDA	INDICADOR	INDICADOR	PRECAUCION	META	REAL
RELACION DIRECTA									
Mejorar la calidad de vida de los clientes del mercado objetivo	Nº de clientes satisfechos	150	Clientes	1 año	100	100	110	150	105 AUN NO ERES EFECTIVISTA
Fidelizar al cliente	Nº de clientes con más de (3) familiares	30	Clientes	1 año	30	30	40	50	35 AUN NO ERES EFECTIVISTA
	Nº de clientes a los que se ha enviado una felicitación / Nº total de clientes	0.3	Ratio	1 año	0.2	0.2	0.3	0.5	0.3 AUN NO ERES EFECTIVISTA
	Nº de clientes atendidos / Nº total de personal	6	Ratio	1 año	6	5	6	10	6 AUN NO ERES EFECTIVISTA
	Nº de mujeres / Nº clientes	0.2	Ratio	1 año	0.2	0.2	0.3	0.5	0.4 NIVEL ACEPTABLE
Brindar productos especializados con calidad y equidad	Nº de idiomas	1	Productos	1 año	1	1	1.1	1.5	1.2 NIVEL ACEPTABLE
Diversificar, productos, proyectos y servicios	Nº de idiomas ofertados	0	Proyectos	1 año	0	0	1	1.5	1.1 NIVEL ACEPTABLE
	Nº de idiomas en ejecución	1	Líneas	1 año	1	0	1.3	1.5	1 AUN NO ERES EFECTIVISTA
Fortalecer capacidades de gestión y liderazgo del Centro de Idiomas	Nº estudios realizados de identificación de actividades competitivas	1	Número	1 año	1	0	1.3	1.5	1 AUN NO ERES EFECTIVISTA
	Nº de servicios brindados a las organizaciones	1	Servicios	1 año	1	0	1.3	1.5	0.1 AUN NO ERES EFECTIVISTA
	Nº de organizaciones identificadas	1	Organizaciones	1 año	1	0	1.3	1.5	0.1 AUN NO ERES EFECTIVISTA
	Nº de organizaciones sensibilizadas	1	Organizaciones	1 año	1	0	1.6	2	1.1 AUN NO ERES EFECTIVISTA

ANEXO 9: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.

 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS Regresar									
OBJETIVO	INDICADOR	BASE DIC 2014	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA MEDIDA	PARTIDA	PELIGRO	PRECAUCION	META	REAL
RELACION DIRECTA									
Establecer un sistema de planeamiento, evaluación, seguimiento y control de nuestras actividades	BSC implementado %	20	%	1 año	0	30	50	90	40 AUN NO ERES EFECTIVISTA ☹️
Normalizar procesos	Nº Documentos normativos aprobados e implementados	3	Documentos	1 año	0	1	2	5	0 AUN NO ERES EFECTIVISTA ☹️
Sistematizar experiencias y procesos	Nº Documentos de sistematización elaborados	3	Documentos	1 año	0	1	2	5	2 AUN NO ERES EFECTIVISTA ☹️
Fortalecer la vida orgánica institucional	Nº de asambleas realizadas	6	Asambleas	1 año	0	6	8	12	5 AUN NO ERES EFECTIVISTA ☹️
	Nº de sesiones de consejo directivo	6	Sesiones	1 año	0	6	8	12	0 AUN NO ERES EFECTIVISTA ☹️
	Nº Participación en reuniones de la UNU (veces)	2	Participaciones	1 año	0	1	2	4	0 AUN NO ERES EFECTIVISTA ☹️
Promover alianzas estratégicas	Nº convenios firmados	1	Convenios	1 año	0	1	1	6	3 NIVEL ACEPTABLE 😊
Promover y establecer participación sistémica de asociados, directivos, y usuarios	Nº de comisiones de trabajo en las que se participa	1	Comisiones	1 año	0	1	1	5	0 AUN NO ERES EFECTIVISTA ☹️

[illegible]

ANEXO 11: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.



CENTRO EDUCATIVO

INSTITUCIÓN EDUCATIVA

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



Regresar

OBJETIVO	INDICADOR	BASE DIC 2014	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA MEDIDA	PAROJA	REMERO	PRECAUCION	META	REAL		
RELACION DIRECTA											
Capacitación y actualización en sistemas, procesos y servicios	Nº de capacitaciones realizadas	7	Capacitaciones	1 año	0	4	5	9	7	NIVEL ACCEPTABLE	😊
	Nº de personal capacitado	5	Personas	1 año	0	4	5	9	10	OBJETIVO LOGRADO!!!	😊😊
Pasantías intrared y externas	Nº de pasantías realizadas	6	Pasantías	1 año	0	4	5	9	10	OBJETIVO LOGRADO!!!	😊😊
Lograr la motivación y compromiso de los colaboradores	Nº de iniciativas creativas e innovadoras de los docentes que se han presentado	6	Iniciativas	1 año	0	4	5	9	10	OBJETIVO LOGRADO!!!	😊😊
	Nº de iniciativas presentadas por los docentes que se han efectivizado	4	Iniciativas	1 año	0	4	5	9	5	AUN NO ERES EFECTIVISTA	😐
Desarrollo de capacidades para elaboración de productos competitivos	Nº de eventos de capacitación interna realizados	5	Eventos	1 año	0	4	5	9	6	NIVEL ACCEPTABLE	😊
	Nº de personal capacitado	7	Personas	1 año	0	4	5	9	10	OBJETIVO LOGRADO!!!	😊😊
										TRANSFORMAZA VAMOS	😊😊😊

 Regresar