



**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**“PEDRO RUIZ GALLO”**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

---

**Balanced Scorecard en el Diseño del Plan  
Estratégico Institucional 2017-2021 del Instituto  
de Educación Superior Tecnológico Público  
“Illimo”**

**TESIS**

**Presentada para Optar el grado Académico de  
Maestra en Administración con Mención en  
Gerencia Empresarial**

**Autora:**

**Sirlopu Galvez, Lidia Rosa**

**Asesor:**

**M.Sc. Diaz Plaza, Regis Jorge Alberto**

**Lambayeque – Perú**

**2021**

**BALANCED SCORECARD EN EL DISEÑO DEL PLAN  
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2021 DEL INSTITUTO DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “ILLIMO”**

**PRESENTADO POR:**

---

**LIDIA ROSA SIRLOPU GALVEZ  
AUTORA**

---

**M.Sc. REGIS JORGE ALBERTO DIAZ PLAZA  
ASESOR**

**APROBADO POR:**

---

**M.Sc. LUIS CAMPOS CONTRERAS  
PRESIDENTE**

---

**M.Sc. GUIDO ALARCÓN VILLANUEVA  
SECRETARIO**

---

**M.Sc. GUADALUPE COLTER APAZA  
VOCAL**

# ACTA DE SUSTENTACIÓN

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

037

Siendo las 5:00 P.M. horas del día JUEVES 03 de OCTUBRE del año Dos Mil DIECINUEVE

, en la Sala de Sustentación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del Jurado, designados mediante Resolución N° 1224-2018-SPS de fecha 1 JUNIO 2018, conformado por:

M. Sc. LUIS CAMPOS CONTRERAS PRESIDENTE (A)

M. Sc. GUIDO ALARCON VILLANUEVA SECRETARIO (A)

M. Sc. GUADALUPE COLTER APAZA VOCAL

M. Sc. REGIS JORGE ALBERTO DIAZ PLAZA ASESOR (A)

Con la finalidad de evaluar la tesis titulada "BALANCES SCORECARD EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2017-2021 DEL INSTITUTO DE EDUCACION SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO "ZLLIMO"

presentado por el (la) Tesista LIDIA ROSA SIRLOPU GALVEZ

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 1320-2019-EPG de fecha 27 DE SEPTIEMBRE DE 2019

El Presidente del jurado autorizó del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo 85 puntos que equivale al calificativo de MUY BUENO

En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de: MAESTRO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

Siendo las 6:20 P.M. horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

  
PRESIDENTE

  
SECRETARIO

  
VOCAL

  
ASESOR

12/2019

  
Dr. LUIS JAIME COLLANTES SANTISTEBAN  
Director Académico

NOTA: La existencia del acta en los libros de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo; ha sido verificada por la Sra. Moraima Vera Pozo, quien con su firma da fe de lo mencionado.

  
Sra. Moraima Vera Pozo  
Trabajadora Administrativa

## **DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

**LIDIA ROSA SIRLOPU GLVEZ**, Investigadora Principal y **M.Sc. REGIS JORGE ALBERTO DIAZ PLAZA**, Asesor del Trabajo de Investigación “**BALANCED SCORECARD EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017-2021 DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “ILLIMO”**”; declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 03 de Octubre de 2019.

**AUTORA: LIDIA ROSA SIRLOPU GALVEZ**

**ASESOR: M.Sc. REGIS JORGE ALBERTO DIAZ PLAZA**

# ÍNDICE

<b>ACTA DE SUSTENTACIÓN</b> .....	<b>iii</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	<b>10</b>
1.1. Ubicación.....	10
1.2. Surgimiento del Problema .....	10
1.3. Características y formulación del Problema.....	14
1.4. Justificación e importancia de la investigación .....	17
1.5. Metodología.....	18
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1. Antecedentes .....	21
2.2. Teorías .....	24
2.2.1. Calidad.....	24
<b>CAPÍTULO III: MODELO CONCEPTUAL Y RESULTADOS</b> .....	<b>37</b>
3.1. Modelo conceptual .....	37
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
4.1. Alineamiento del PEI con el plan de desarrollo regional y el plan bicentenario .....	40
4.2. Identificar y definir directrices estratégicas .....	42
4.3. Analizar estratégicamente el contexto del IESTP Íllimo .....	47
4.4. Diseñar el Balanced Scorecard para lograr la ejecución y seguimiento de las estrategias. ....	52
<b>CAPÍTULO V: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS</b> .....	<b>59</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>62</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>63</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>65</b>

## RESUMEN

La investigación analizó el problema de mejorar la gestión estratégica a través del Proyecto Educativo Institucional, utilizando Balanced Scorecard, tiene como objetivo formular el modelo de Balanced Scorecard para mejorar la gestión estratégica del Plan Estratégico Institucional.

El modelo conceptual que se presenta permite formular la hipótesis que se mejorará la gestión estratégica del IESTP “Illimo” aplicando Balanced Scorecard en el Plan Estratégico Institucional.

Esta propuesta se presenta a partir de la gestión estratégica propuesto por Kaplan & Norton, contextualizado a partir de los modelos de Vásquez, Celi y D’Álessio. El alcance logrado es la mejora de la gestión estratégica. Las dimensiones mapa estratégico, tablero de comando integral y ejecución de las estrategias correspondientes al Balanced Scorecard obtuvieron mejora nivel de percepción, a diferencia de las dimensiones nivel de conocimiento en gestión estratégica, alineamiento de las directrices con las perspectivas y formulación de estrategias pertinentes.

## **ABSTRACT**

The research analyzed the problem of improving strategic management through the Institutional Educational Project, using the Balanced Scorecard, whose objective is to formulate the Balanced Scorecard model to improve the strategic management of the Institutional Strategic Plan.

The conceptual model presented allows formulating the hypothesis that the strategic management of the IESTP "Illimo" will be improved by applying the Balanced Scorecard in the Institutional Strategic Plan.

This proposal is presented from the strategic management proposed by Kaplan & Norton, contextualized from the models of Vásquez, Celi and D'Álessio. The achieved reach is the improvement of strategic management. The dimensions' strategic map, integral command board and execution of the strategies corresponding to the Balanced Scorecard obtained improvement level of perception, unlike the dimensions level of knowledge in strategic management, alignment of the guidelines with the perspectives and formulation of relevant strategies.

## INTRODUCCIÓN

El campo de la gestión estratégica es muy atractivo para investigadores que motivados, se presentan cada vez modelos generales o contextualizados.

Esta importancia conllevó a la búsqueda y selección de teorías que permitió aplicarse a mejorar la gestión estratégica en la IESTP Íllimo

En el capítulo I Análisis del objeto de estudio presenta la ubicación, surgimiento del problema, la metodología y el diseño de la investigación.

En el capítulo II Marco teórico se presenta los antecedentes que son resultados de investigaciones relacionadas con el tema de investigación, el marco teórico sobre la gestión estratégica a partir de Kaplan & Norton y contextualizado como Vásquez, Celi y D'Alessio..

En el capítulo III Modelo conceptual y resultados se presenta la evaluación del modelo conceptual, las hipótesis, la definición de las variables.

En el capítulo IV Resultados, se presenta los resultados de cada actividad realizada para proponer el Balanced Scorecard

La investigación presenta las conclusiones sobre el modelo conceptual y recomendaciones sobre futuras investigaciones

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

# **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## **1.1. Ubicación**

La investigación tuvo como lugar de desarrollo al Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Illimo”, del Distrito de Illimo, Provincia de Lambayeque, Departamento de Lambayeque

## **1.2. Surgimiento del Problema**

### **De la creación:**

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “ILLIMO”, se creó el 09 de Diciembre de 1989 con Resolución Ministerial N° 1006-89-ED, con la carrera profesional de Agropecuaria y se incrementa la carrera profesional de Contabilidad el año 1993 de acuerdo a la R.D. N° 0176-94-ED de fecha 03 de Junio de 1994, que regulariza el ingreso de los estudiantes ingresantes del año 1993. La Resolución Ministerial N° 418-94 de fecha 08 de noviembre de 1994, en el mismo año se emite la Resolución Ministerial N° 490-94-ED de renovación de funcionamiento de fecha 27 de mayo de 1994 y el 28 de noviembre del 2005 se revalida la Institución con la Resolución Ministerial N° 284-2005-ED.

El Ministerio de Educación modifica la denominación de la carrera de Agropecuaria a Producción Agropecuaria, la misma que se establece en la R.M. N° 023-2010-ED, la Dirección Regional de Educación de Lambayeque en la R.D.R.S N° 2643-2010-GR-LAMB/DREL modifica la denominación de Instituto Superior Tecnológico Público “Íllimo” a Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Íllimo”.

### **De la finalidad de los institutos:**

Los institutos de educación superior “IES” tienen como finalidad “a) Formar a personas en los campos de la ciencia, la tecnología y la docencia, para contribuir con su desarrollo individual, social inclusivo y su adecuado desenvolvimiento en el entorno laboral regional, nacional y global. b) Contribuir al desarrollo del país y a la sostenibilidad de su crecimiento a través del incremento del nivel educativo, la productividad y la competitividad. c) Brindar una oferta formativa de calidad que cuente con las condiciones necesarias para responder a los requerimientos de los sectores productivos y educativos. d) Promover el emprendimiento, la innovación, la investigación aplicada, la educación permanente y el equilibrio entre la oferta formativa y la demanda laboral.” Ley 30512 Art. 3. (Congreso de la República, 2016), y son “instituciones educativas de la segunda etapa del sistema educativo nacional, con énfasis en una formación aplicada. Los IES brindan formación de carácter técnico, debidamente fundamentada en la naturaleza de un saber que garantiza la integración del conocimiento teórico e instrumental a fin de lograr las competencias requeridas por los sectores productivos para la inserción laboral. Brindan, además, estudios de especialización, de perfeccionamiento profesional en áreas específicas y otros programas de formación continua, y otorgan los respectivos certificados”. Ley 30512 Art. 5. (Congreso de la República, 2016) , por lo que el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Illimo” (IESTP “Illimo”), debe cumplir con el encargo social plasmado a través de la presente Ley 30512.

### **Del licenciamiento:**

La autorización de funcionamiento se logra a través del licenciamiento: “El licenciamiento que es la autorización de funcionamiento que se obtiene a través de un

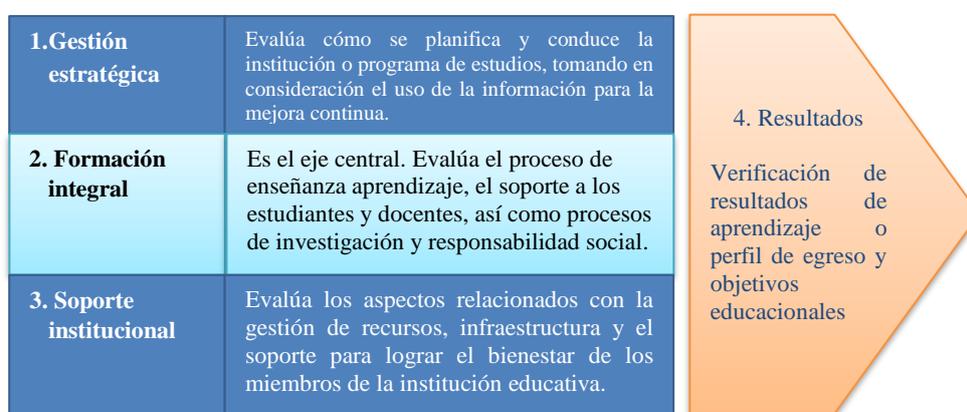
procedimiento de verificación del cumplimiento de condiciones básicas de calidad de los IES y EES públicos y privados, de sus programas de estudios y de sus filiales, para la provisión del servicio de educación superior. Las condiciones básicas de calidad para IES y EES las establece el Ministerio de Educación. Los IES y EES, para iniciar el servicio de educación superior, requieren del licenciamiento de un programa formativo como mínimo, otorgado por resolución ministerial del Ministerio de Educación. Los IES y EES pueden ampliar su servicio educativo a nivel nacional o regional mediante nuevos programas de estudios o filiales, para lo cual deben solicitar su licenciamiento de acuerdo a lo establecido en la presente ley y demás normas reglamentarias. Los IES y EES públicos y privados solo podrán desarrollar el servicio educativo autorizado mientras mantengan su licenciamiento vigente.” Ley 30512 Art. 24 (Congreso de la República, 2016) , siendo una de las condiciones básicas de calidad la Gestión Institucional “Las condiciones básicas de calidad deben considerar como mínimo, los siguientes aspectos: a) Gestión institucional, que demuestre la coherencia y solidez organizativa con el modelo educativo propuesto. Ley 30512 Art. 25 (Congreso de la República, 2016), por lo tanto el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Illimo” (IESTP “Illimo”) debe implementar una gestión institucional para cumplir con las condiciones básica de calidad.

### **De la acreditación:**

En el año 2016 el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) presenta el Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Institutos y Escuelas de Educación Superior, donde se concibe el modelo “como la evaluación de la calidad como un proceso formativo que ofrece a las instituciones oportunidades para analizar su quehacer, introducir cambios para mejorar de manera progresiva y permanente, fortalecer su capacidad de auto regulación e instalar

una cultura de calidad institucional.” (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad educativa (SINEACE), 2016), identificando una estructura conformada por tres dimensiones 1. Gestión estratégica, 2. Formación Integral y 3. Soporte Institucional.

Se aprecia que, aunque el eje central de la acreditación es el punto 2 Formación integral, sin embargo, es el eje 1. Gestión estratégica el que planifica y conduce al logro de los resultados.



**Figura 001: Estructura de la matriz de estándares para la acreditación**

**Fuente: SINEACE**

### **Cooperación internacional**

Uno de los objetivos del IESTP “Illimo” es el apoyo internacional, aunque este no está relacionado con el licenciamiento y acreditación, la gestión del instituto lo considera importante, por lo que constantemente logra que organismos internacionales cooperen en el desarrollo de proyectos productivos e innovadores, es importante para el instituto mantener la cooperación internacional que ha permitido obtener recursos para financiar un programa o proyecto, el intercambio internacional de docentes como el logrado con el gobierno de Canadá, sin embargo, la exigencia de la visión del instituto a largo plazo y la gestión para seguir esta visión se ha convertido en una exigencia por parte de los

organismos internacionales que se debe presentar y mostrar con una gestión estratégica moderna. La revisión y evaluación de la forma de gestión estratégica que involucra la presentación del diseño, implementación y seguimiento de estrategias son requisitos de importancia para ser seleccionado para una cooperación internacional.

Por lo que para la presente investigación se ha considerado al licenciamiento, la acreditación y la cooperación internacional como influencias en el diseño, implementación y seguimiento de la gestión estratégica. La gestión estratégica en los institutos superiores se deberá plasmar en el denominado proyecto educativo institucional, estas influencias se presentan en el siguiente diagrama de influencia.



**Figura 002: Diagrama de influencia en la gestión estratégica en el IESTP “Illimo”**

### **1.3. Características y formulación del Problema**

La realidad problemática de la gestión estratégica descrita del IESTP “Illimo” lo ubicó en la necesidad de intervenir para mejorarla, esta mejora se realizó considerando el requisito exigido por el Gobierno Central que es el Proyecto Educativo Institucional: PEI, y dirigir todas las potencialidades gerenciales para el cumplimiento en tiempo y calidad de los objetivos a establecerse. El mejoramiento se basó sobre un análisis de la

gestión estratégica que permitió establecer directrices pertinentes de ser implantadas permitiendo su realización y el seguimiento de su cumplimiento.

### **Caracterización del problema**

Se caracterizó el problema según las evidencias explícitas:

El instituto carecía de la descripción de una misión, visión acorde con las técnicas de gestión estratégicas actuales como es el Balanced Scorecard, esto no le permitía determinar el alineamiento de los procesos estratégicos con la misión y visión.

La identificación de valores que enrumben todas las acciones hacia el logro de la visión no estaban establecidas y los propuestos no eran pertinentes o no guardaban relación con la misión del instituto.

Con respecto a los clientes, no tenían identificado a sus clientes, el instituto entendió que los clientes son jóvenes postulantes de la comunidad de Illimo y distritos cercanos, sin embargo, no los tenía caracterizado ni determinado sus necesidades. Así mismo, no se consideró como clientes a las empresas donde los estudiantes realizarán sus prácticas o lograrán sus futuros empleos, tampoco han podido incrementar el número de empresas y realizar convenios nuevos. Por lo tanto, no se podía diseñar estrategias con orientación hacia el cliente si no se había identificado y caracterizado.

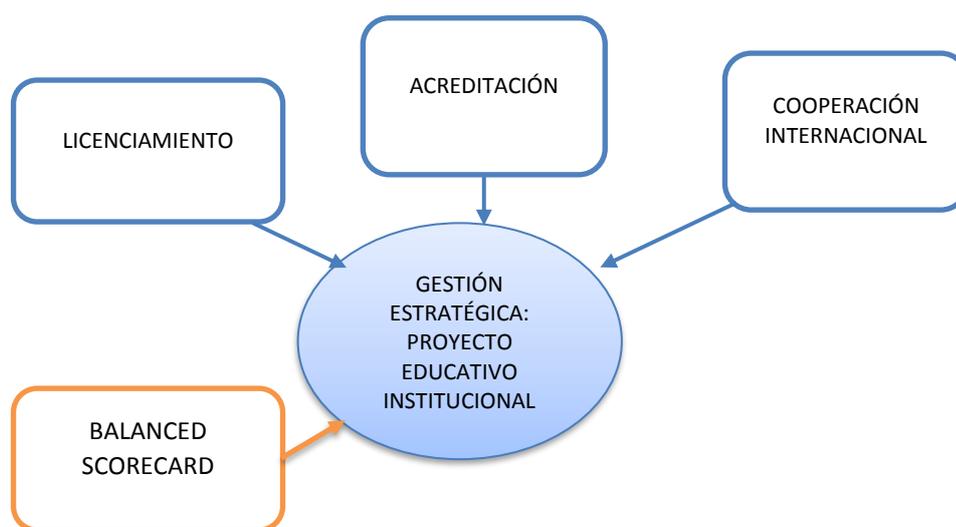
No existía un catálogo de procesos administrativos ni académicos, lo que describía que se estaba gestionando en base a funciones y no a procesos, la gestión por procesos permite definir estrategias que brinden el soporte económico y tecnológico a los procesos orientados hacia el cliente.

El fortalecimiento de las capacidades administrativas y docentes no tenía una dirección estratégica, se llevaba a cabo sin tener en cuenta la priorización en el mejoramiento de los procesos. Fue necesario alinear estratégicamente el fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores del instituto.

Las realizaciones de las técnicas para el análisis estratégico se realizaban con deficiencias, este resultado no permitía el diseño de objetivos estratégicos pertinentes y tampoco realizar el seguimiento de su cumplimiento.

Los proyectos que se habían presupuestado no se implementan porque no tenían relación con los objetivos estratégicos, estos eran rechazados cuando se presentan al Gobierno Central, fue necesario contar con proyectos alineados estratégicamente que permitan realizar las mejoras institucionales.

Estas razones fueron argumentos para tomar como desafío el desarrollo de un proyecto que permitió mejorar la gestión estratégica del IEST “Illimo” a través del instrumento Plan Educativo Institucional con la inclusión importante de las técnicas del Balanced Scorecard. La figura 003 muestra la propuesta que ayudó a mejorar.



**Figura 003: Balanced Scorecard como influencia sobre la gestión estratégica en el IESTP “Illimo”.**

El propósito de la investigación es analizar la gestión estratégica a través del Proyecto Educativo Institucional, y diseñarlo de acuerdo al planteamiento de un Balanced Scorecard, por lo que plantea la siguiente interrogante:

¿La aplicación de Balanced Scorecard permitirá mejorar el diseño del Proyecto Educativo Institucional del IESTP “Illimo”?

#### **1.4. Justificación e importancia de la investigación**

Tomando como base la evaluación de trabajos de investigación (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista, 2010) se justificó

##### *Conveniencia*

La investigación es conveniente para lograr establecer un modelo de proceso estratégico pertinente para el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Illimo”

##### *Relevancia Social*

El IESTP “Illimo” contará con técnicas estratégicas prácticas, que le servirá para establecer horizontes claros logrando un desarrollo sostenible a través de sus planes estratégicos.

##### *Utilidad Metodológica*

La investigación pretende preparar a los IESTP en el diseño de estrategias, consiguiendo la mejora continua.

Viabilidad

Existen los recursos financieros, humanos y materiales para la ejecución del proyecto.

## **1.5. Metodología**

### **Objetivos**

Para el desarrollo de la investigación se establecieron los objetivos siguientes:

#### **Objetivo general**

Formular un modelo de Balanced Scorecard para mejorar la gestión estratégica del Plan Estratégico Institucional.

#### **Objetivos específicos**

Alinear el PEI con el Plan de Desarrollo Regional y el plan Bicentenario.

Identificar y definir las directrices estratégicas.

Analizar estratégicamente el contexto del IESTP “Illimo”.

Diseñar el Balanced Scorecard para lograr la ejecución y seguimiento de las estrategias.

#### **Del diseño de la investigación**

Considerando a las diferentes perspectivas de la investigación se tipificó a la investigación según:

El tipo de estudio: se procederá como una investigación propositiva.

El fin que se persiguió: se procederá como investigación aplicada, porque está orientada a la solución de un problema práctico.

La naturaleza de la investigación: se procederá como una investigación tecnológica social, porque comprende el campo de la Administración.

El alcance de la investigación: se procederá como una investigación descriptiva porque se evaluó el problema caracterizándolo de acuerdo a una teoría.

### **De la aplicación**

Para evaluar si se percibe mejora en la gestión estratégica a través del Proyecto Educativo Institucional diseñado con balanced scorecard, se tomará como unidad de análisis a la comunidad docente y administrativa educativa del IESTP “Illimo”, quienes serán los que dirijan y ejecuten la gestión estratégica. El instituto cuenta con un total de 9 docentes y 2 administrativos, a quienes se considerarán en su totalidad.

Al considerarse la investigación como propositiva, la aceptación de la propuesta se determinará con una contrastación de hipótesis de “toma de decisión” (Anderson, Sweeney, & Williams, 2008).

Se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

En la investigación exploratoria se ha identificado las siguientes investigaciones relacionadas:

*En Planeamiento Estratégico del Sector Radio en el Perú* (Bardales Díaz, Benites Herrera, Castañeda Zegarra, & Ruiz Navarro, 2012) de la Pontificia Universidad Católica del Perú se ha elaborado con el Modelo Secuencia del Proceso Estratégico (D'Alessio, 2008), se aprecia el cumplimiento de este modelo cumpliendo con la del diseño de la visión, misión, valores y código de ética. La evaluación externa a través de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, y la matriz de los factores externos. Las matrices utilizadas fueron PESTE, MEFE, MPC y MPR. La evaluación interna se realizó con la técnica AMOFHIT para evaluar la administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, información y tecnología. Se aprecia la utilización de la matriz FODA que permite definir los objetivos, aunque el diseño del Balanced Scorecard es muy escasa la presentación.

*En Planeamiento estratégico del servicio de gestión financiera informática para el sector salud en el Perú*, (Díaz García, Romero Sánchez, Quiñones Núñez, Agapito Gonzales, & Wong Delgado, 2012) se aprecia el cumplimiento de este modelo cumpliendo con la del diseño de la visión, misión, valores y código de ética. La evaluación externa a través de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, y la matriz de los factores externos. Las matrices utilizadas fueron PESTE, MEFE, MPC y MPR. La evaluación interna se realizó con la técnica AMOFHIT para evaluar la administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos,

información y tecnología. Se aprecia la utilización de la matriz FODA que permite definir los objetivos, aunque no se aprecia diseño del Balanced Scorecard.

FONAFE (<http://www.fonafe.gob.pe/>), *La siguiente metodología propuesta por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado Peruano* (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, 2016), estructura establecida a partir del año 2003 mediante directiva N° 003-2003/019-FONAFE que indica:

Estructura del Plan Estratégico Institucional (2017-2021)

Para efectos de la presentación del Plan Estratégico Institucional, deberá observarse la estructura básica siguiente:

Rol de la empresa

Debe mencionar el marco legal que regula el quehacer institucional (Ley de Creación, Estatuto y Reglamento de Organización y Funciones, básicamente) señalando la fecha de aprobación de cada uno y las modificaciones.

Debe efectuarse una breve reseña histórica institucional, desde su creación a la actualidad, haciéndose énfasis en los episodios que hayan determinado la disminución, ampliación y/o fortalecimiento de su ámbito de competencia.

Deben citarse textualmente los fines y/o objetivos que persigue la empresa de acuerdo a su Ley de creación.

Misión

Se presenta el enunciado de la Misión.

## Visión

Se presenta el enunciado de la Visión.

## Diagnóstico General

Debe exponerse la información resultante del Diagnóstico Institucional, tanto en los aspectos del Macroentorno, como en los del Microentorno.

## Objetivos Estratégicos

Expresan los logros que se desean conseguir en un período determinado para alcanzar la Visión. Se enumerarán los Objetivos Estratégicos de la empresa, el período de ejecución y los Objetivos Estratégicos de FONAFE y las Estrategias del Sector con las que se relacionan.

## Estrategias

Se describe las Estrategias que llevará a cabo la empresa para el logro de sus Objetivos Estratégicos y su relación con cada uno de ellos.

## Indicadores de Desempeño y Metas

Se enumeran los Indicadores de Desempeño y sus Metas para el período establecido, así como los Objetivos Estratégicos de la empresa que cada indicador está midiendo.

*Superintendencia De Bienes Nacionales SBN*, se ha tomado como referencia la Estructura del el Plan Estratégico 2012 – 2016 de la Superintendencia de Bienes Nacionales caracterizado por:

Definición Institucional: Visión, Misión, Valores y Principios

Políticas, Diagnóstico Estratégico: Análisis Externo, Análisis Interno, Factores Críticos de Éxito.

Objetivos Estratégicos: Iniciativas, Planes y Metas

Objetivos de Resultados, Objetivos Clientes, Objetivos Internos y Objetivos Financieros

Se aprecia la tendencia a formular los objetivos con la visión de Balanced Scorecard.

Por lo tanto, existen investigaciones relacionadas con la tendencia de realizar planes estratégicos con Balanced Scorecard.

## **2.2. Teorías**

Los antecedentes condujeron a la revisión del siguiente marco teórico:

### **2.2.1. Calidad**

#### **Plan estratégico**

La estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento Koontz y Weihrich (2001). La estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que

han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición Garrido (2006, p.229).

Un Plan Estratégico es un conjunto de elementos y/o conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización, departamento o unidad de producción.

Una definición moderna de Planeación Estratégica es: proceso por el cual una institución o una Unidad Organizacional define su ser y su quehacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ellos, plantea acciones futuras. (Alvarado Martinez, 2010)

El Planeamiento Estratégico se realiza con el fin de conocer y comprender el entorno de la organización y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y tomar ventaja de los positivos para desarrollar estrategias en pos de la visión, misión y objetivos; trae consigo numerosos beneficios, que finalmente se reflejan en los resultados de un plan estratégico. La autora Corral señala una serie de propósitos y beneficios de la aplicación del Planeamiento Estratégico en una unidad de información, pero que al mismo tiempo se rige para la mayoría de organizaciones. (Corral, 1994).

Los propósitos para llevar a cabo el Planeamiento estratégico según Corral son:

Esclarecer el propósito y los objetivos.

Determinar dirección y prioridades.

Proveer un marco de acción para el desarrollo de políticas y toma de decisiones.

Ayudar en la efectiva asignación y uso de recursos.

Señalar temas críticos y riesgos, así como fortalezas y oportunidades.

Los elementos de la planeación estratégica son los siguientes: Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa. Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa. Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Mintzberg y Quinn (1998, p.29).

Un plan estratégico debe ser diseñado de la siguiente manera: Misión: El director define el propósito de existir de su empresa y los valores que representa. Visión: El director pone por escrito lo que imagina que puede ser su empresa en un cierto plazo (uno, cinco, diez o más años). Objetivos: El director define los objetivos superiores derivados de la misión y la visión. Estrategia: El director, con base en la misión, visión y objetivos de su empresa, decide cómo lograrlos de manera armónica y, al mismo tiempo, diferenciándola de las demás empresas con las que compete. Para llegar a una formulación aceptable de la estrategia (el cómo),

consulta con su cuerpo directivo e incluso con personal de niveles inferiores. También analiza las fortalezas y debilidades de su empresa, así como las amenazas y oportunidades presentes y potenciales en el entorno: económico, social, político, tecnológico, internacional, legal y físico. Incluso puede recurrir a consultores en planeación estratégica. También hace un análisis de sus competidores actuales y potenciales. Modelo de negocios: El director define con más precisión los diferentes aspectos de su estrategia con un énfasis especial en quiénes son sus clientes y cómo puede darles un valor agregado superior al que sus competidores ofrecen. El modelo incluye todas las etapas de la cadena de valor: diseño, adquisición de materiales, fabricación, logística, distribución, promoción, venta, cobranza y servicio post-venta. Plan de acción: El director y su gente preparan los planes de acción específicos para cada función, de manera que estén alineados con el modelo de negocio, la estrategia, la visión y la misión. Cada plan estipula los responsables de las tareas y los calendarios de implementación correspondientes. Los directores de diferentes funciones se ponen de acuerdo entre ellos; lo mismo hacen los subordinados de los mismos. Implementación: El director hace seguimiento frecuente (mensualmente de preferencia, y más frecuentemente para ciertos procesos clave). En caso de incumplimiento, toma acción de inmediato, incluyendo la remoción de personal, sin importar el rango que tengan los empleados incumplidos, pues no puede permitir que la ineficiencia de alguno(s) trastorne la implementación de la estrategia general. De ser necesario, hace ajustes a los planes. Castañeda (2009).

Por lo expuesto, se observa que no existe un plan estratégico único para toda organización, los diferentes factores externos y características de la organización

son influyentes en determinar el procedimiento y herramienta que faciliten diseñar con éxito un plan estratégico.

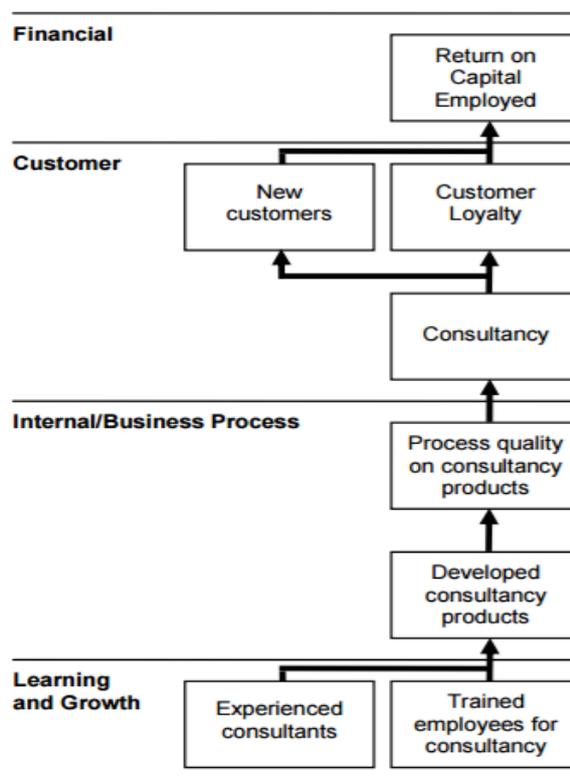
### **Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard (cuadro de mando integral en castellano) es una herramienta de gestión del desempeño que permite a una empresa traducir su visión y estrategia en un conjunto tangible de medidas de rendimiento. Sin embargo, es más que un dispositivo de medición. El cuadro de mando proporciona una visión empresarial del rendimiento global de una organización mediante la integración de otras medidas clave con otros indicadores clave de clientes, procesos de negocio internos y crecimiento organizacional, aprendizaje e innovación. Kaplan y Norton describen la innovación del balanced scorecard como "El cuadro de mando equilibrado conserva las medidas financieras. Pero las medidas financieras cuentan la historia de los acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial inversiones en capacidades a largo plazo y relaciones con los clientes no fueron fundamentales para el éxito. Estas medidas financieras fueron inadecuadas, sin embargo, para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la era de la información deben hacer para crear valor a través de la inversión en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Finanzas, Cliente, Procesos Internos y aprendizaje y crecimiento. (Kaplan & Norton, Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996)

El Balanced Scorecard se basa en el concepto de estrategia desarrollado por Michael Porter [KN96b] p37. Porter sostiene que la esencia de formular una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con las fuerzas competitivas de la industria en la que compete. El scorecard traduce la visión y estrategia de una unidad de negocio en objetivos y medidas en cuatro áreas diferentes: el financiero, el cliente, el proceso de negocio interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las perspectivas financieras identifican cómo la empresa desea ser vista por sus Accionistas. La perspectiva del cliente determina cómo la empresa desea ser vista por sus clientes. La perspectiva interna del proceso de negocio describe los procesos de negocio en los que la empresa tiene que ser especialmente adeptos para satisfacer a sus accionistas y clientes. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional implica los cambios y mejoras que la empresa necesita para realizar si quiere hacer realidad su visión. Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre causa y efecto. El sistema de medición debe hacer explícitas las relaciones (hipótesis) entre objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, para que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa y efecto debe impregnar las cuatro perspectivas de un BSC [KN96b] p30-31. Por ejemplo, la estrategia de una empresa de ingeniería podría ser realizar una consultoría además del trabajo regular, ya que proporciona un mayor retorno. El retorno sobre el capital empleado (ROCE) puede ser una medida de puntuación en las perspectivas financieras. El motor de esta medida podría ser la expansión de las ventas a los clientes nuevos y existentes como resultado de un alto grado de lealtad entre los clientes. Así, nuevos clientes y lealtad del cliente se incluyen en la tarjeta de puntaje en la perspectiva del cliente porque se espera que tenga una fuerte influencia en

ROCE. Un análisis de mercado puede haber revelado que hay una necesidad de consultoría. En este caso, se prevé que la prestación de servicios de consultoría Clientes y mayor lealtad del cliente, lo que, a su vez, se espera que conduzca a un mayor rendimiento financiero. Así, los nuevos clientes, la lealtad del cliente y la consultoría (que podrían medirse por el número de proyectos de consultoría que se han realizadas) se incorporan a la perspectiva del cliente de la tarjeta de puntuación. (Molleman, 2007).



**Figura 004**

**The challenge of implementing the Balanced Scorecard**

(Molleman, 2007)

**Proceso o modelo estratégico**

a) Sobre el proceso o modelo estratégico “*se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento*

propriadamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico” (D’Alessio, 2008).

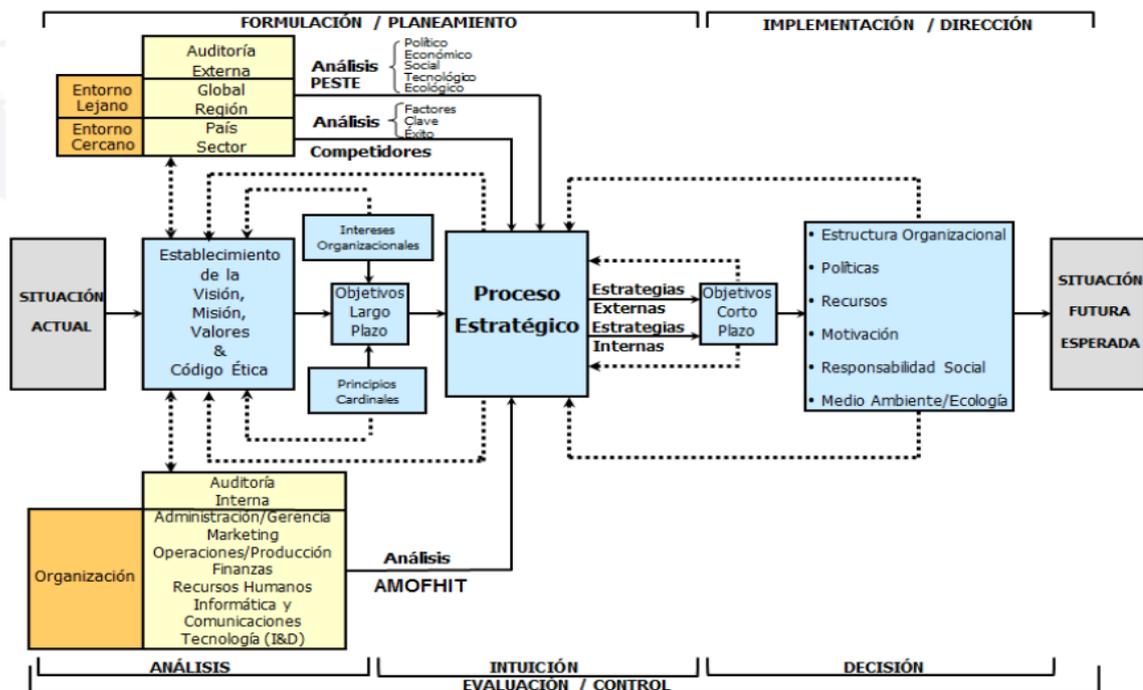


Figura 005

Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. A.

D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

El proceso propuesto empieza con la analizar la situación actual, continuando con por la definición de la visión, misión, valores y código de ética. Luego propone realizar el análisis externo a través del análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, los resultados se presentan en las matrices: Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE), Matriz de perfil competitivo (MPC), y de Matriz de perfil de referencia (MPR) para poder determinar las amenazar y oportunidades que se presenten. Para el análisis interno lo realizar a través del análisis de la Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología presentando la Matriz de Evaluación de factor Interno (MEFI) presentando las fortalezas y debilidades de la organización.

Con las matrices MEFE y MEFI se procede a determinar los resultados que la organización desea alcanzar determinándolos en Objetivos a Largo Plazo (OLP) y Objetivos de Corto Plaza (OCP), estas son presentadas en la Matriz de Intereses de la Organización (MIO).

Las anteriores matrices permiten formular las estrategias y provee cinco técnicas (a) la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (b) (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión

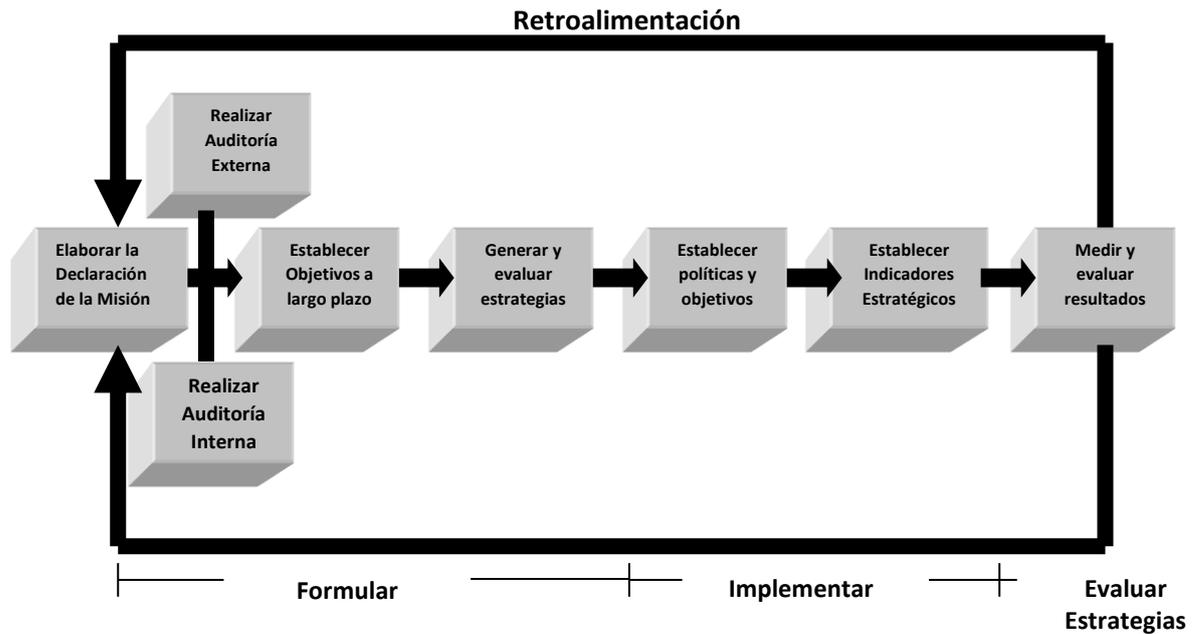
Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. (D'Alessio, 2008)

*b) La metodología propuesta la constituye un modelo sistemático, que en forma lógica indica y señala cada una de las acciones y pasos que deben realizarse para lograr un fin, el cual es básico para utilizar y aplicar el plan con el objetivo de incrementar los beneficios de la empresa.*

*Las etapas de la Administración Estratégica son: el análisis del entorno, el análisis organizacional, definir la visión, misión y objetivos, y formular las estrategias alternativas.*

*Las metodologías que se han aplicado para el desarrollo de estas etapas son: Elaboración de la Matriz FODA para la Formulación de las estrategias, así mismo, se ha hecho uso de herramientas como la Matriz de evaluación del factor externo (EFE) y la Matriz del Evaluación del factor Interno (EFI), para determinar las posiciones estratégicas externas e internas de la unidad de información, necesarias para definir la visión, misión y objetivos de la organización. (Celi Arévalo, Haro Maldonado, Puican Gutierrez, & Rios Campos).*

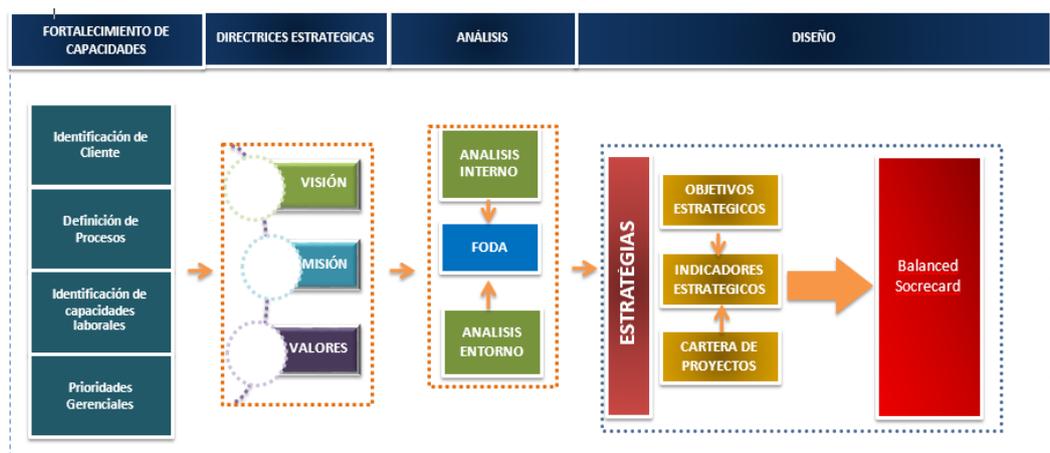


**Figura 006**

**Etapas de la Administración Estratégica**

Fuente: Celi, Haro, Puican & Rios

c) La metodología para PyMEs Perú (Vásquez Solano, 2015) propone el inicio del proceso con el fortalecimiento de capacidades que está relacionada con las perspectivas del Balanced Scorecard, luego la definición de las *directrices estratégicas* para iniciar el análisis, luego se propone las estrategias organizándolas de acuerdo a la relación causa-efecto del Balanced Scorecard.



**Figura 007**

**Metodología de implantación de Modelo Balanced Scorecard para la Gestión Estratégica. Caso: PyMEs Perú (VÁSQUEZ SOLANO, 2015)**

## Propuesta de metodología

Considerando la base teórica, para el desarrollo de la investigación se plantea la siguiente propuesta de metodología:

### Tabla 001

#### Metodología de Balanced Scorecard para el IESTP “Illimo”

Actividad		Descripción
<b>Plan estratégico</b>		
1	Análisis de Plan Bicentenario y del Plan Desarrollo Regional	Identificar con que lineamientos nacionales se debe alinear la gestión estratégica
		Identificar con que lineamiento regionales se debe alinear la gestión estratégica
2	Estandarización estratégica	Establecer la común definición de conceptos, técnicas y herramientas a utilizar en el proceso estratégico
3	Directrices estratégicas	Definir la misión, visión y valores
4	Análisis interno y externo	Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Identificación de estrategias
5	Definición de objetivos estratégicos (OE)	Establecer los objetivos estratégicos de cada estrategia
<b>Balanced Scorecard</b>		
6	Mapa estratégico	
7	Definir los indicadores de los objetivos y cartera de iniciativas (proyectos)	
8	Diseño del Balanced Scorecard para el realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos	

Fuente: Elaboración propia

**CAPÍTULO III**

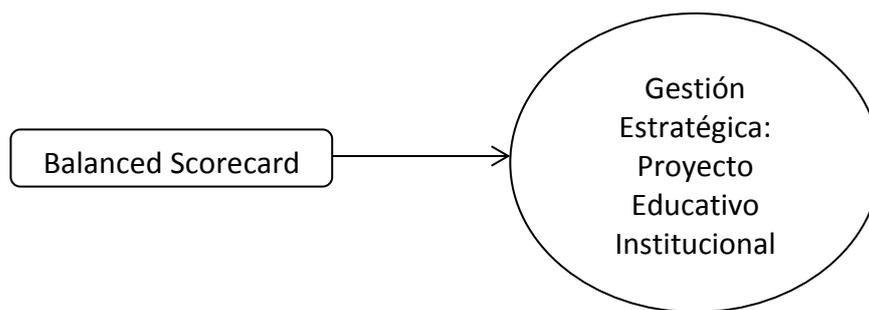
**MODELO CONCEPTUAL Y**

**RESULTADOS**

## CAPÍTULO III: MODELO CONCEPTUAL Y RESULTADOS

### 3.1. Modelo conceptual

Tomando como referencia la base teórica, para la presente investigación se considera siguiente modelo conceptual:



**Figura 008**

#### **Modelo conceptual de la investigación**

Fuente: Elaboración propia

Del modelo conceptual se formuló la siguiente hipótesis:

#### **Hipótesis General**

Se mejorará la gestión estratégica del IESTP “Illimo” aplicando Balanced Scorecard en el Plan Estratégico Institucional.

#### **Definición de las variables**

Considerando el tipo un estudio descriptivo que buscan especificar las características de procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) se definen las siguientes variables:

a) Variable: Gestión estratégica

**TABLA N° 02**

**Operacionalización de las variables**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSION</b>		<b>INDICADOR</b>	<b>ESCALA</b>	<b>TIPO</b>
Gestión estratégica: Proyecto Educativo Institucional	Plan estratégico	Plan estratégico	Nivel de conocimiento en gestión estratégica	Intervalo	Discreta
			Alineación de las directrices con las perspectivas	Intervalo	Discreta
			Formulación de estrategias pertinentes	Intervalo	Discreta
	Balanced Scorecard	Mapa estratégico	Relación causa efecto entre los objetivos estratégicos	Intervalo	Discreta
		Tablero de comando integral. (Dashboard)	Comprensión del tablero de comando integral	Intervalo	Discreta
		Ejecución de la estrategias	Facilidad para realizar el seguimiento del cumplimiento de las estrategias	Intervalo	Discreta

Fuente: Elaboración propia

Se ha considerado el aporte de (Capelleras & M<sup>a</sup> Veciana, 2001) Calidad de Servicio en la Enseñanza Universitaria: Desarrollo y Validación de una Escala de Medida

# **CAPÍTULO IV**

## **RESULTADOS**

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.1. Alineamiento del PEI con el plan de desarrollo regional y el plan bicentenario**

Actividad 1: Análisis del plan bicentenario y del plan desarrollo regional

El Plan Estratégico Institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Illimo” es un documento de gestión que guía y guiará su desarrollo, se analizó la Visión compartida de futuro para el siglo XXI del Plan Bicentenario “Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental. (CEPLAN, 2015).

Reto al 2021

El Perú garantiza los derechos de sus ciudadanos, la inclusión social y la integración urbano-rural de su territorio, a través del fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, así como de una economía diversificada, altamente competitiva, intensiva en capital humano y tecnológico, que aprovecha sosteniblemente su diversidad biológica.

También se consideró la visión concertada Lambayeque al 2021 “Lambayeque, sociedad integrada, con identidad y autonomía en el contexto de un Estado unitario, representativo y descentralizado; con sólidos valores éticos que ejerce sus derechos y obligaciones con igualdad de oportunidades y equidad de género; con acceso universal a servicios sociales básicos de calidad y con una gestión pública regional y local eficiente, eficaz, descentralizada, participativa y concertada. Los procesos políticos, socioculturales, económicos y medioambientales permiten alcanzar una vida digna y el pleno desarrollo de las potencialidades regionales, que lo insertan competitivamente en un mundo globalizado y cambiante. Lambayeque consolida su rol de eje de articulación y de integración de la macro región norte del Perú, desarrollando actividades económicas productivas y de servicios diversificados y sostenibles con énfasis en la agroindustria, el turismo y el comercio”.

**Tabla 03**

**Términos de alineamiento del PEI con el Plan de Desarrollo Regional y Plan Bicentenario**

<b>Ítem</b>	<b>Del Plan Bicentenario</b>	<b>Del plan de desarrollo regional</b>	<b>Términos de alineamiento a considerar</b>
Visiones	... “El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial...”	... “Los procesos políticos, socioculturales, económicos y medioambientales permiten alcanzar una vida digna y el pleno desarrollo de las potencialidades regionales, que lo insertan competitivamente en un mundo globalizado y cambiante...”	Inversión en educación y tecnología. Aprovechamiento de oportunidades. Vida digna. Inserción en el mundo globalizado.
Eje	2. Oportunidades y acceso a los servicios	a)	Acceso a los servicios de educación superior.

		Inclusión e integración socio cultural y acceso a servicios sociales básicos.	
Lineamiento de política / Objetivo estratégico	Asegurar a los ciudadanos peruanos la oportunidad de acceder a servicios de calidad en forma creciente, sostenida y equitativa; atendiendo la diversidad cultural de la población con énfasis en los ámbitos rural y urbano-marginal.  Prioridad Acceso a servicios de salud y educación de calidad.	1. Las brechas de naturaleza social, económica, cultural, política e institucional se han reducido sustancialmente, logrando mayor equidad entre hombres y mujeres, grupos sociales y población vulnerable, contribuyendo a la reducción de la pobreza total y extrema regional en cincuenta por ciento en relación al año 2009.	Oportunidad Equidad Reducción de pobreza

FUENTE: Elaboración propia

#### 4.2. Identificar y definir directrices estratégicas

Actividad 2: Estandarización estratégica

##### **Descripción del cliente**

Jóvenes egresados de educación secundaria de bajos recursos económicos de los distritos de Mochumí, Túcume, Jayanca, Pacora e Illimo, que desean estudiar una carrera corta y de rápida inclusión laboral.

##### **Características del cliente**

Son adolescentes mayores de 16 años.

De bajos recursos económicos.

Proviene de instituciones educativas públicas de ámbito rural.

Deseo grande de una carrera profesional.

Entusiasta.

Dinámico.

Poco conocimiento de tecnologías de información y producción.

Falta de apoyo familiar.

### **Definición de procesos**

Se identificaron tres procesos:

#### **Proceso académico**

Es el proceso principal con la finalidad de formar a los jóvenes en carreras técnicas productivas. El IESTP Illimo ofrece dos carreras técnicas productivas:

Producción agropecuaria

Contabilidad

#### **Proceso administrativo**

Son las actividades administrativas de apoyo al proceso académico, incluye las actividades de dirección, administración, recaudación, planillas y contabilidad.

## **Proceso de Investigación tecnológica**

Son procesos dedicados a la elaboración de proyectos concursables a nivel nacional o internacional.

## **Identificación de capacidades laborales**

La IESTP Illimo por su diversidad de carreras técnicas debe contar con personal con las capacidades laborales de:

Gestión de software contable.

Gestión estratégica

Gestión administrativa

Gestión pública

Procesos agropecuarios

Proyectos productivos

Uso de tecnologías de información.

Uso de tecnología de laboratorios y maquinaria.

Dominio del idioma inglés.

Innovación.

## **Prioridades gerenciales**

Se estableció que la prioridad gerencial por la que el IESTP Illimo buscaría la competitividad será la: Calidad.

### Actividad 3: Directrices estratégicas

#### **Misión**

La misión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Illimo, es la formación de profesionales técnicos a través de la oferta de un servicio educativo de calidad a los egresados de educación secundaria.

#### **Visión**

Ser considerada con la IESTP que mejora las oportunidades laborales de sus egresados, sostenido en un proceso académico de calidad y docentes altamente capacitados.

#### **Valores**

##### Solidaridad

Es el valor que nos lleva a identificarnos con las necesidades de las personas y comprometernos a propiciar el desarrollo del bienestar común, actuando con justicia.

Actitudes de la solidaridad:

Asume el servicio de los demás en misión permanente.

Comparte lo que sabe y lo que tiene.

##### Honestidad

Es el valor que refleja transparencia en su ser y hacer. Dice la verdad y asume las consecuencias de sus actos, respeta sus bienes, el de los demás y fomenta la justicia y la paz. Actitudes de la honestidad:

Cuida sus bienes y los ajenos y devuelve lo que no le pertenece.

Ama, busca, enseña y defiende siempre la verdad, asumiendo las consecuencias.

## Respeto

Es el valor que reconoce, comprende y valora los derechos y deberes así como la dignidad de sí mismo y la de sus hermanos como hijos de Dios, fomentando la acogida y la estima, de forma generosa y sincera, para lograr una convivencia armónica y justa de pleno respeto a la creación divina. Actitudes del respeto:

Escucha y emite respuestas asertivas.

Se comporta adecuadamente, es amable y atento.

Propicia el Espíritu de Familia.

## Responsabilidad

Es el valor que refleja el compromiso que uno asume al realizar las acciones que corresponden a su quehacer en beneficio de su autonomía y madurez, buscando el bien común. Actitudes de la responsabilidad:

Presenta sus trabajos completos en orden y oportunamente.

Porta y cuida sus materiales de trabajo.

Demuestra perseverancia en el estudio.

Participa en las actividades programadas.

Usa correctamente el uniforme.

### **4.3. Analizar estratégicamente el contexto del IESTP Íllimo**

Actividad 4: Análisis interno y externo

#### **Análisis interno**

##### **Fortalezas**

Infraestructura adecuada

Personal con capacidad y calificado

Estudiantes con características productivas

Inserción laboral de egresados

Imagen por proyectos ganados internacionalmente

##### **Debilidades**

Nula posibilidad de realizar publicidad

Falta de empatía del personal

Ingresantes con débil formación académica

Docentes con escasa posibilidad de actualización en técnicas y tecnologías modernas

Pocas carreras y de poca preferencia.

##### **Análisis externo**

##### **Oportunidades**

Convenios con instituciones regionales, nacionales y extranjeras

Concursos de proyectos productivos

Convenios para ofertar consultoría y capacitación de trabajadores

Presupuesto del estado para carreras productivas

### **Amenazas**

Alta competencia de otros institutos públicos

Cambios frecuentes en la normativa por parte del estado.

Exposición a desastres naturales

Estudiantes con poca cultura organizacional

## Análisis FODA

**Tabla 04**

### Matriz FODA

	OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
	Convenios con instituciones regionales, nacionales y extranjeras	Concursos de proyectos productivos	Convenios para ofertar consultoría y capacitación de trabajadores	Presupuesto del estado para carreras productivas	Alta competencia de otros institutos públicos	Exposición a desastres naturales	Cambios frecuentes en la normativa por parte del estado.	Estudiantes con poca cultura organizacional
<b>FORTALEZAS</b>								
Infraestructura adecuada			Fortalecimiento institucional					
Personal con capacidad y calificado	Fortalecimiento institucional					Seguridad		Cultura organizacional
Estudiantes con características productivas					Posicionamiento institucional			
Inserción laboral de egresados		Fortalecimiento institucional			Posicionamiento institucional			
Imagen por proyectos ganados internacionalmente	Internacionalización				Posicionamiento institucional			
<b>DEBILIDADES</b>								
Nula posibilidad de realizar publicidad					Sensibilización juvenil			
Falta de empatía del personal			Fortalecimiento de capacidades					
Ingresantes con débil formación académica					Sensibilización juvenil			
Docentes con escasa posibilidad de actualización en técnicas y tecnologías modernas			Fortalecimiento de capacidades					
Pocas carreras y de poca preferencia				Expansión				

FUENTE: Elaboración propia

## Alineamiento estratégico

**Tabla 05**

**Alineamiento de las estrategias con el plan bicentenario y plan de desarrollo regional**

	Términos de alineamiento							
	Visión del Plan Bicentenario Plan de desarrollo regional				PB Eje 2 PDR Eje a)	PB Lineamiento de política: Oportunidad de acceso a servicios, prioridad educación PDR Objetivo estratégico 1 reducción de brechas		
<b>Estrategia</b>	<b>Inversión en educación y tecnología</b>	<b>Aprovechamiento de oportunidades</b>	<b>Vida digna</b>	<b>Inserción en el mundo globalizado</b>	<b>Acceso a los servicios de educación superior</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Equidad</b>	<b>Reducción de pobreza</b>
Fortalecimiento institucional	X				X	X		
Internacionalización				X		X		
Fortalecimiento de capacidades	X						X	
Expansión		X						X
Posicionamiento institucional	X			X		X		
Sensibilización juvenil			X		X	X	X	
Seguridad					X			
Cultura organizacional	X		X					X

FUENTE: Elaboración propia

Actividad 5: Definición de objetivos estratégicos

Tabla 06

Definición de objetivos estratégicos

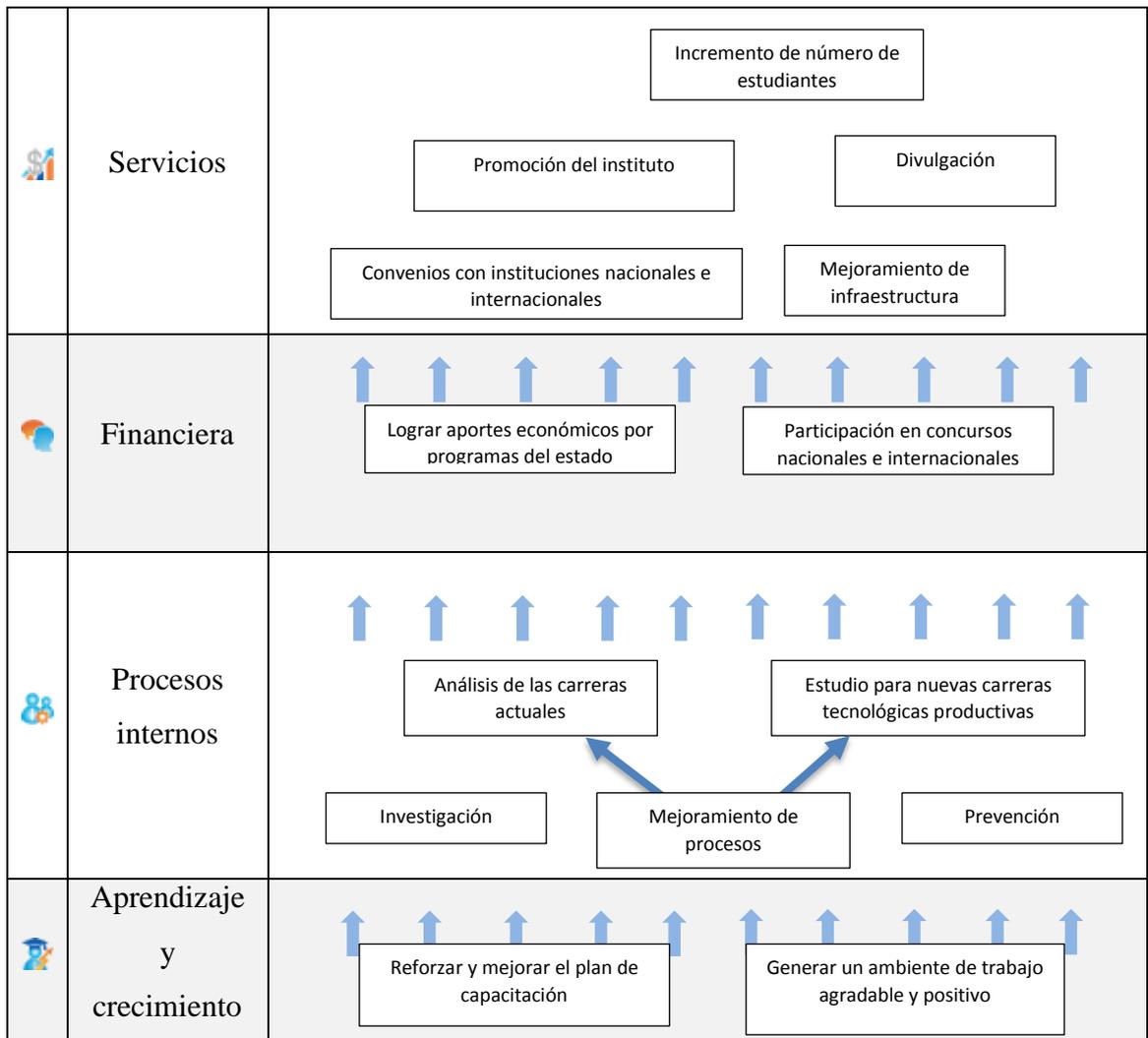
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
Fortalecimiento institucional	Mejoramiento de infraestructura Investigación Mejoramiento de procesos Logar aportes económicos por programas del estado Convenios con instituciones nacionales e internacionales
Internacionalización	Participación en concursos nacionales e internacionales
Fortalecimiento de capacidades	Reforzar y mejorar el plan de capacitación
Expansión	Análisis de las carreras actuales Estudio para nuevas carreras tecnológicas productivas
Posicionamiento institucional	Divulgación
Sensibilización juvenil	Promoción del instituto
Seguridad	Prevención
Cultura organizacional	Generar un ambiente de trabajo agradable y positivo

FUENTE: Elaboración propia

**4.4. Diseñar el Balanced Scorecard para lograr la ejecución y seguimiento de las estrategias.**

Actividad 6: Diseño del mapa estratégico

**Mapa estratégico IESTP Íllimo**



FUENTE: Elaboración propia

Actividad 7: Definir los indicadores de los objetivos

**Tabla 07**

**Indicadores estratégicos e iniciativas**

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Iniciativa / proyectos</b>
Fortalecimiento institucional	Mejoramiento de infraestructura	Índice de proyectos mejoramiento de infraestructura para el instituto.	Proyecto de mantenimiento de infraestructura
	Investigación	Índice de trabajos de investigación realizados	Proyecto de incentivo a la investigación.
	Mejoramiento de procesos	Índice de procesos académicos mejorados	Proyecto de mejora de procesos administrativos
		Índice de procesos administrativos mejorados	Proyecto de mejora de procesos académicos
	Lograr aportes económicos por programas del estado	Índice de programas a los que se accedió por recursos económicos	Expedientes para acceso a recursos económicos del estado
Convenios con instituciones nacionales e internacionales		Índice de convenios regionales realizados	Gestión de convenios con instituciones regionales, nacionales e internacionales.
		Índice de convenios nacionales realizados	
		Índice de convenios internacionales realizados	
Internacionalización	Participación en concursos nacionales e internacionales	Índice de concursos nacionales ganados	Proyecto de incentivo para participación en concursos
		Índice de concurso internacionales ganados	
Fortalecimiento de capacidades	Reforzar y mejorar el plan de capacitación	Índice de docentes capacitados	Programa de capacitación docente
Expansión	Análisis de las carreras actuales	Índice de actualizaciones de planes curriculares	Programa de actualización curricular
	Estudio para nuevas carreras tecnológicas productivas	Índice de proyectos de nuevas carreras	Proyecto de nueva carrera
Posicionamiento institucional	Divulgación	Índice de egresados insertados laboralmente	Programa de inserción laboral
		Índice de estudiantes con característica productivas	Programa de motivación de actividades productivas
Sensibilización juvenil	Promoción del instituto	Índice de estudiantes de secundaria sensibilizados	Programa de orientación vocacionales
Seguridad	Prevención	Índice de daños por desastre naturales	Programa de prevención ante desastres naturales
Cultura organizacional	Generar un ambiente de trabajo agradable y positivo	Índice de clima laboral	Programa de mejoramiento de clima laboral.

FUENTE: Elaboración propia

Actividad 8: Diseño del Balanced Scorecard para el realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos

**Tabla 08**

**Balanced Scorecard del IESTP Íllimo**

	Objetivo estratégico	Indicador	Meta			Reglas de Semaforización			Real		
			2019	2020	2021	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2019	2020	2021
 Servicios	Incremento de número de estudiantes	Porcentaje de incrementos de alumnos	0	10%	20%	<input type="checkbox"/> <10%	<input type="checkbox"/> >=10 % y <20%	<input type="checkbox"/> >=20%			
	Promoción del instituto	N° de Estudiantes de secundaria que reciben orientación vocacional	200	300	400	<input type="checkbox"/> <200	<input type="checkbox"/> >=200 y <400	<input type="checkbox"/> >=400			
	Divulgación	N° de egresados que trabajan en puestos directamente relacionados con su profesión	30%	50%	70%	<input type="checkbox"/> <30%	<input type="checkbox"/> >=30% y <70%	<input type="checkbox"/> >70%			
			20%	50%	80%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

	N° de Estudiantes motivados en el estudio de su carrera profesional				<20%	>=20% y <80%	>80%			
Convenios con instituciones nacionales e internacionales	N° de convenios nacionales	0	1	2	□ <1	□ 1	□ >2			
	Índice de convenios regionales realizados	0	2	4	□ <2	□ >=2 y <4	□ >4			
	N° de convenios internacionales	1	1	2	□ <1	□ =1 y <2	□ >2			
Mejoramiento de infraestructura	N° de proyectos en mejora de infraestructura ejecutados	0	2	4	□ <2	□ >=2 y <4	□ >4			

	Financiera	Lograr aportes económicos por programas del estado	N° de programas logrados para acceder a recursos del estado	1	2	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
							<1	=1 y <2	>2			
		Participación en concursos nacionales e internacionales	N° de concursos nacionales ganados	0	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			N° de concursos internacionales ganados	1	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
							<1	=1 y <2	>2			
	Procesos internos	Análisis de las carreras actuales	N° de planes curriculares actualizados	0	1	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
							<1	>1 y <3	>=3			
		Estudio para nuevas carreras tecnológicas productivas	N° de proyecto para nueva carrera	0	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
							<1	1	>2			
		Investigación	N° de trabajos de investigación realizados	1	2	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
							<1	>1 y <3	>=3			
				0	1	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

		Mejoramiento de procesos	N° de procesos académicos mejorados				<1	1	>2			
		Prevenición	N° de procesos administrativos mejorados	20%	50%	80%	<input type="checkbox"/> <20%	<input type="checkbox"/> ≥20% y <80%	<input type="checkbox"/> >80%			
			N° de plan de prevención de desastre ejecutado	1	1	2	<input type="checkbox"/> <1	<input type="checkbox"/> =1 y <2	<input type="checkbox"/> >2			
	Aprendizaje y crecimiento	Reforzar y mejorar el plan de capacitación	N° de docentes capacitados por carrera profesional	10%	50%	100%	<input type="checkbox"/> <10%	<input type="checkbox"/> ≥10% y <100%	<input type="checkbox"/> 1			
		Generar un ambiente de trabajo agradable y positivo	Índice de clima laboral Escala 1 - 10	2	4	6	<input type="checkbox"/> <2	<input type="checkbox"/> ≥2 y <6	<input type="checkbox"/> >6			

FUENTE: Elaboración propia

## **CAPÍTULO V**

# **CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

## CAPÍTULO V: CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

### Contraste hipótesis general

Se determinó el contraste de la hipótesis considerando la investigación como no experimental, transversal y alcance descriptivo, por lo que se diseñó la escala de la percepción de 1 a 6, que permita determinar si se mejorará de la gestión estratégica del IESTP Íllimo, el punto de criterio se consideró a 3.5, considerándose satisfactorio la percepción a una media mayor a 3.5 y no satisfactorio la percepción a una media menor a 3.5

Por no seguir una distribución normal se consideró como un estudio no paramétrico.

HG: Se mejorará la gestión estratégica del IESTP “Íllimo” aplicando Balanced Scorecard en el Plan Estratégico Institucional.

**Tabla 09**

### Resultado de contrastación de Hipótesis General

<b>VARIABLE</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>Media Obtenida</b>	<b>Percepción</b>	<b>Dimensiones</b>
Gerencia estratégica	Se mejorará la gestión estratégica del IESTP “Íllimo” aplicando Balanced Scorecard en el Plan Estratégico Institucional. Es superior a 3.5	5.05	Satisfactorio	Todas las dimensiones que se correlacionan

Fuente. Elaboración propia

Por lo tanto, la hipótesis que indica “Se mejorará la gestión estratégica del IESTP “Illimo” aplicando Balanced Scorecard en el Plan Estratégico Institucional” es aceptada.

Con los datos descriptivos se procedió a contrastar la hipótesis descriptiva de cada dimensión.

Hipótesis por dimensiones: las percepciones de las dimensiones de la gestión estratégica son satisfactorias.

**Tabla 010**

**Resultado de contrastación de Hipótesis H<sub>1</sub> por dimensiones**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>Media</b>	<b>Percepción</b>
<i>Plan estratégico</i>	La percepción por parte de los expertos es Satisfactoria. Media > 3.5	4.77	Satisfactorio
Mapa estratégico	La percepción por parte de los expertos es Satisfactoria. Media > 3.5	4.66	Satisfactorio
<i>Dashboard</i>	La percepción por parte de los expertos es Satisfactoria. Media > 3.5	5.66	Satisfactorio
<i>Ejecución de estrategias</i>	La percepción por parte de los expertos es Satisfactoria. Media > 3.5	5.66	Satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

La presente investigación permitió concluir que:

- A. El modelo propuesto por Kaplan & Norton de gestión estratégica aplicado al IESTP Íllimo, se ha validado al determinarse que satisfactoriamente mejora la gestión estratégica. Se indica que en la presente investigación se contextualizó las actividades según propuesta de otros investigadores.
- B. Las actividades estandarización estratégica y directrices estratégicas permitieron una comprensión del resultado esperado y el diseño de la matriz FODA. La identificación de estrategias tenía en consideración los conceptos establecidos para determinar el horizonte de la estrategia y poder definirla.
- C. El estudio permitió concluir que las dimensiones con mayor nivel de satisfacción son las pertenecientes al Balanced Scorecard, la media se incrementa luego de realizar el plan estratégico. Aunque el estudio no es concluyente, se aprecia una mejor calificación en el Balanced Scorecard, la investigación no estaba enfocada en determinar las razones de las diferencias.
- D. No se identificaron puntuaciones extremas en la percepción de la calidad en la enseñanza, no se excluyeron puntos de datos que pudieron alterar los resultados de la investigación, no es concluyente que la utilización de la escala de Likert de seis niveles, propuesta para cada pregunta del instrumento permita determinar puntuaciones extremas.

## RECOMENDACIONES

Con los resultados de la investigación se recomienda:

- A. Extender las investigaciones sobre las demás instituciones de educación superior técnica y validar el modelo propuesto por Kaplan & Norton, la contextualización del modelo propone una alternativa para nuevas investigaciones.
- B. A la directiva del IESTP Íllimo, con los resultados de la presente investigación implementar las estrategias pertinentes, para mejorar la percepción de la gestión estratégica, considerando que el resultado de satisfacción se incrementa principalmente en las dimensiones del Balanced Scorecard. El resultado sugiere una incidencia mayor de atención a las dimensiones del plan estratégico.
- C. A los investigadores considerar la diferencia entre el plan estratégico y el Balanced Scorecard para corroborar la diferencia y si los resultados son concluyentes establecer criterios de diferenciación la evaluación del modelo y lograr un mejor modelo.
- D. Realizar estudios comparativos con la escala de Likert de diferentes niveles que permita mejorar el instrumento para medir la percepción en la enseñanza profesional universitaria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado Martínez, T. (2010). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 285-286.
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2008). *Estadística para la administración y economía*. México: CENGAG learning.
- Bardales Díaz, E., Benites Herrera, J., Castañeda Zegarra, J., & Ruiz Navarro, V. (2012). *Planeamiento estratégico del sector Radio en el Perú*. Lima: PUCP.
- Celi Arévalo, E., Haro Maldonado, E., Puican Gutiérrez, R., & Ríos Campos, P. (s.f.). *Ingeniería Estratégica*. Lambayeque.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Plan Bicentenario (2015), Lima
- Congreso de la República. (02 de Noviembre de 2016). *Ley 30512 Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes*. Lima: Congreso de la República.
- Corral, S. (1994). *Strategic Plannig for Library and Information Services*. 3-4.
- D´Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- Díaz García, A., Romero Sánchez, C., Quiñones Núñez, J., Agapito Gonzales, J., & Wong
- Delgado, R. (2012). *Planeamiento estratégico del servicio de gestión informática para el sector salud en el Perú*. Lima: PUCP.

- Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado. (2016). Plan estratégico corporativo de FONAFE 2017-2021. Lima: FONAFE.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2010). Metodología de investigación científica. México: MC GRAW HILL.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Como utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión.
- Molleman, B. (2007). The challenge of implementing the Balanced Scorecard. 6TH Twente Student Conference On It. Obtenido de <http://referaat.cs.utwente.nl/conference/6/paper/6800/the-challenge-of-implementing-the-balanced-scorecard.pdf>
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad educativa (SINEACE). (2016). Modelo de Acreditación para Programas de Estudios de Institutos y Escuelas de Educación Superior. Lima: SINEACE.
- Vásquez Solano, J. (2015). Metodología de implantación de modelo balanced scorecard para la gestión estratégica. Caso: Pymes del Perú. Lima: UDEP.

# **ANEXOS**

## **Carta a experto**

**Solicito: JUICIO DE EXPERTO**

Sr. Dr. \_\_\_\_\_

Presente

Lidia Rosa Sirlopu Galvez, estudiante del programa de Maestría con mención en Gerencia Empresarial, ante usted me dirijo y expongo lo siguiente:

Que teniendo que dar validez a mi trabajo de investigación con la técnica de juicio de expertos al proyecto titulado **BALANCED SCORECARD EN EL DISEÑO DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “ILLIMO”**, solicito a usted analizar y emitir su juicio con respecto a lo investigado.

Agradecida por la atención,

**LIDIA ROSA SIRLOPU GALVEZ**