



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA
LA MEDICIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL DE LA I.E.P EL NAZARENO,
CHICLAYO 2012-2013**

Autor(es):

**Carranza Olivera Blanca Elita
Chanduvi Sanchez Jeny Lucero**

Asesor:

Mg. Flores Siapo Evelyn Lourdes Del Carmen

Línea de Investigación:

Gestión y Competitividad

Pimentel – Perú

2013



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA MEDICIÓN
DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA I.E.P
EL NAZARENO, CHICLAYO 2012-2013**

**PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autoras:

Carranza Olivera Blanca Elita

Chanduvi Sanchez Jeny Lucero

Asesor:

Mg. Flores Siapo Evelyn Lourdes Del Carmen

Pimentel – Perú

2013

DEDICATORIA

“A Dios a mis padres, forjadores espirituales y materiales de mis deseos de superación como ser humano y como profesional”

Jeny Lucero Chanduví Sánchez

“Con todo mi amor y cariño a ti Dios por brindarme la oportunidad y a mis padres José y Reina. A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético y afianzando mi formación”

Blanca Elita Carranza Olivera

AGRADECIMIENTO

Al divino hacedor por darnos la vida
A todos los que nos ayudaron para
alcanzar nuestras metas, para nuestra
profesora que nos guio para la culminación
exitosa del presente trabajo.

RESUMEN

El Balanced Scorecard es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. El objetivo principal de la investigación fue proponer un Balanced Scorecard para la medición del planeamiento estratégico institucional de la I.E.P El Nazareno.

Se realizó un estudio de tipo Descriptivo y Propositivo, con un diseño de estudio no experimental. La Institución Educativa Privada El Nazareno cuenta con 60 trabajadores entre docentes y administrativos los cuales conforman la población por lo que la muestra estuvo conformada por las mismas 60 de personas quienes brindaron la información necesaria para la presente investigación.

Los resultados muestran que en la Institución Educativa Privada el Nazareno no se cuenta con una herramienta para medir el desarrollo del planeamiento estratégico institucional como un Balanced Scorecard elaborado para la institución. También que los trabajadores consideran que los objetivos no están bien definidos en la institución, además sostienen que el logro de objetivos planteados en la Institución Educativa no se realiza de manera eficiente. Asimismo, afirman que los procesos de trabajo en la institución educativa El Nazareno no se realizan de manera eficiente. En El Nazareno no se utilizan métodos o herramientas para medir los objetivos estratégicos de la institución debido al desconocimiento y uso de herramientas tecnológicas que permitan su medición.

Palabras Clave: Balanced Scorecard, planeamiento estratégico.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a useful tool for business management in the short and long term. It is a tool to implement the strategy and mission of a company from a set of performance measures, provides a framework to transform strategy into action. The main objective of the research was to propose a Balanced Scorecard to measure institutional strategic planning I.E.P the Nazarene.

A study Descriptive and purposeful type with a non-experimental study design. Private Educational Institution the Nazarene has 60 teachers and administrative workers between them make up the population so that the sample consisted of the same 60 people who provided the information needed for this research.

The results show that in Private Educational Institution of Nazareth do not have a tool to measure the development of corporate strategic planning as a Balanced Scorecard developed for the institution. Workers also consider that the objectives are not well defined in the institution, and argue that achieving goals outlined in the Educational Institution is not performed efficiently. Also claim that the work processes in the school The Nazarene not performed efficiently. In The Nazarene no methods or tools are used to measure the strategic objectives of the institution due to lack of knowledge and use of technological tools that allow measurement.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic planning.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE	vii
Índice de Figuras	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1. Realidad Problemática.....	13
1.2. Formulación del Problema:.....	14
1.3. Objeto de Estudio y Campo de Acción:.....	14
1.4. Delimitación de la Investigación	14
1.5. Justificación e Importancia.	15
1.6. Limitaciones de la investigación.....	16
1.7. Objetivos de la Investigación.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes de Estudios.....	18
2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	39
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	40
3.2. Población y Muestra.....	40
3.3. Hipótesis:.....	41
3.4. Variables – Operacionalización:	41
3.5. Métodos y Técnicas de Investigación.....	45
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	47
4.1. Resultados en Tablas y Gráficos.....	48
4.2. Discusión de Resultados.....	67
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACION	69
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES.....	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXOS.....	98

Índice de Tablas

Tabla N° 5.1.1 Distribución de los ingresos de la Institución reflejado en el número de Estudiantes de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	86
Tabla N° 5.1.2 Posicionamiento del colegio en la región Lambayeque de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	87
Tabla N° 5.1.3 Procesos internos establecidos para lograr su fin de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	88
Tabla N° 5.1.4 Supervisión de procesos en la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	89
Tabla N° 5.1.5 Procesos reflejados en el logro de objetivos de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	90
Tabla N° 5.1.6 Distribución de la respuesta de los trabajadores con respecto a que tan eficiente es el logro de objetivos planteados en la institución Particular El Nazareno.....	91
Tabla N° 5.1.7 Métodos o herramientas para la medición de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	92
Tabla N° 5.1.8 Evolución y crecimiento de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	93
Tabla N° 5.1.9 Nivel académico de los trabajadores de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	94
Tabla N° 5.1.10 Habilidades que tienen los trabajadores para el desarrollo de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	95
Tabla N° 5.1.11 Grado de percepción en cuanto a la gestión educativa de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	96
Tabla N° 5.1.12 Trabajo eficiente que da respuesta a los proceso de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	97
Tabla N° 5.1.13 Distribución de la calidad educativa brindada a los alumnos de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	98
Tabla N° 5.1.14 Distribución del trabajo que da respuesta un servicio educativo diferenciado de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	99
Tabla N° 5.1.15 Distribución de los recursos para el cumplimiento del plan estratégico de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	100
Tabla N° 5.1.16 Crecimiento y competitividad de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	101
Tabla N° 5.1.17 Distribución que da respuesta al os resultados obtenidos con los estudiantes de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	102
Tabla N° 5.1.18 Cumplimiento de las normas respetadas por los trabajadores de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	103
Tabla N° 5.1.19 Distribución de las responsabilidades asignadas al área de trabajo de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	104

Índice de Figuras

Figura N° 5.1.1 Distribución de los ingresos de la Institución reflejado en el número de Estudiantes de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	86
Figura N° 5.1.2 Posicionamiento del colegio en la región Lambayeque de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	87
Figura N° 5.1.3 Procesos internos establecidos para lograr su fin de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	88
Figura N° 5.1.4 Supervisión de procesos en la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	89
Figura N° 5.1.5 Procesos reflejados en el logro de objetivos de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	90
Figura N° 5.1.6 Que tan eficiente es el logro de objetivos planteados en la institución Particular El Nazareno.....	91
Figura N° 5.1.7 Metodos o herramientas para la medición de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	92
Tabla N° 5.1.8 Evolución y crecimiento de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	93
Figura N° 5.1.9 Nivel académico de los trabajadores de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	94
Figura N° 5.1.10 Habilidades que tienen los trabajadores para el desarrollo de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	95
Figura N° 5.1.11 Grado de percepción en cuanto a la gestión educativa de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	96
Figura N° 5.1.12 Trabajo eficiente que da respuesta a los proceso de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	97
Figura N° 5.1.13 Distribución de la calidad educativa brindada a los alumnos de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	98
Figura N° 5.1.14 Distribución del trabajo que da respuesta un servicio educativo diferenciado de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	99
Figura N° 5.1.15 Distribución de los recursos para el cumplimiento del plan estratégico de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	100
Figura N° 5.1.16 Crecimiento y competitividad de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	101
Figura N° 5.1.17 Distribución que da respuesta al os resultados obtenidos con los estudiantes de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	102
Figura N° 5.1.18 Cumplimiento de las normas respetadas por los trabajadores de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	103
Figura N° 5.1.19 Distribución de las responsabilidades asignadas al área de trabajo de la Institución Educativa Particular El Nazareno.....	104

INTRODUCCIÓN

Actualmente la competitividad es usada en toda empresa, dado que las organizaciones se han visto en la obligación de generar cambios organizacionales que les permita el mejoramiento continuo respecto a cada proceso administrativo,

La competitividad es un tema que en la actualidad se escucha en cualquier tipo de organización, lo cual ha llevado a que diferentes actores de la economía tengan que desarrollar procesos de cambio continuos que tienen como objetivo la realización de ajustes en los procesos de la gestión administrativa. Ahora bien, es preciso que toda organización tenga claridad del modelo de direccionamiento a seguir, pues éste será parte de la base del desarrollo de la organización.

Hoy en día puede hablarse de diversos tipos de direccionamiento administrativos, entre ellos se encuentra el modelo Balanced Scorecard, que tiene como principio ser una herramienta de medición de gestión, convirtiéndose así en modelo en auge en muchas organizaciones de América latina.

Las empresas del siglo XXI tienen a disposición la herramienta Balanced Scorecard que les permitirá medir la manera en que sus unidades de negocios están creando valor agregado a sus clientes, al igual que la forma en que deben potencializarse tanto las capacidades internas, como las inversiones en personal, en los sistemas y en los procedimientos que son base necesaria para la mejora de la actuación a futuro de la organización.

La planificación estratégica es una metodología que se usa con éxito por las organizaciones para asegurar su futuro afrontando los desafíos de un mundo en constante cambio mediante la definición de objetivos y metas, desarrollando estrategias y localizando recursos para lograr alcanzar su misión a largo plazo.

El presente estudio se basa en la aplicación de algunas herramientas de investigación para el asesoramiento a la toma de decisiones.

El objeto central de la tesis es La implementación del Balanced Scorecard, mediante el tablero de comando integral, que proveerá el marco para trasladar la estrategia a términos operativos y

servirá para comunicar a todos los niveles el cambio estratégico y establecer las bases de un proceso integral que permita el logro de los objetivos propuestos.

En el Primer Capítulo abarca la Realidad problemática en donde se sustenta el uso del Balanced Scorecard a nivel internacional, nacional y local; la formulación del problema, justificación, limitaciones, los objetivos.

El Segundo Capítulo comprende todo lo que es Marco teórico, en el cual se da a conocer los Antecedentes del estudio a nivel internacional, nacional y local, desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado y la definición conceptual de la terminología empleada.

El Tercer Capítulo contiene el Marco Metodológico, es decir la metodología a ser utilizada seguido por el tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, variables-Operacionalización, métodos y técnicas de investigación, descripción de los instrumentos utilizados y análisis e interpretación de los datos el cual contiene el análisis de fiabilidad del instrumento utilizado.

El Cuarto Capítulo contiene la propuesta de la investigación cuyo objetivo es ser una herramienta que puede utilizar la institución educativa con el fin de mejorar el posicionamiento de la institución a través de medios que permiten llegar mejor al público objetivo.

El Capítulo Cinco contiene los resultados estadísticos en tablas y figuras obtenidas de la aplicación del instrumento de recolección de datos, también está la discusión de resultados.

El Capítulo Seis contiene las conclusiones de la investigación enfocados en los objetivos de la investigación y estas a la vez reflejan las recomendaciones en base a las conclusiones.

Finalmente, este documento desarrolla las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: la financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje; tales perspectivas son consideradas simultáneamente, al igual que son identificadas las relaciones existentes entre ellas, lo cual permite que pueda establecerse una cadena de causa-efecto y con ello tomar iniciativas necesarias para cada nivel de la organización con el fin de lograr el cumplimiento de las metas a través de una evaluación que debe tener claridad en la definición de sus indicadores de gestiónmdr.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad Problemática

Actualmente la mayoría de las nuevas corrientes gerenciales tiene la necesidad de mejorar continuamente, de la misma manera cuando se va aplicar el Balanced Score Card.

El Balanced Score Card ha despertado gran interés entre directivos y empresarios, siendo importante para la planificación y gestiones que realizan las empresas últimamente.

El BalancedScorecard (BSC) se refiere a los procesos para gestionar diferentes estrategias que se pueden usar en una organización, teniendo en cuenta indicadores que medirán las estrategias, está diseñada para implementar las estrategias en una organización y medirlas.

A pesar de los beneficios del BalancedScorecard (Dávila, 2001) todavía es una herramienta desconocida para muchos, es decir algunas empresas aún no suelen úsala generando que su organización se estanque.

La I.E.P el Nazareno, pese a que cuenta, como toda institución educativa, con su plan estratégico institucional, sin embargo no cuenta con las herramientas de medición que se necesitan para evaluar y medir el desarrollo del plan estratégico en la institución. En el software se puede ingresar datos sobre los objetivos (llevar un control), organización adecuada de los recursos, tener una infraestructura adecuada, es decir que esté acorde con el giro de negocio.

Es por ello que se hace necesaria la elaboración de un cuadro de mando integral para mejorar la evaluación del planeamiento estratégico institucional.

Se puede decir que la I.E.P El Nazareno no ha realizado el BSC, ni tampoco a estipulado un plan estratégico que pueda llevar a cabo para mejorar los procesos, eliminar las deficiencias e incrementar la rentabilidad de la organización. Es decir las actividades que realiza no son planificadas, por lo que tampoco tiene una estructura definida sobre las funciones, procesos, eventualidades y no dispone con la información necesaria externa para la realización adecuada de sus procesos. Otro

aspecto que se puede mencionar es la falta de control de los procesos, por lo que existe una inadecuada utilización de recursos, tiempo y dinero.

Si un plan estratégico es definido e implementado por la organización puede generar mejoras bastantes sobresalientes que mejore todos los aspectos de la organización.

De acuerdo a William Morales Vásquez (2013), la I.E.P El Nazareno si cuenta con los recursos para el cumplimiento del planeamiento estratégico institucional así como recursos financieros, recursos humanos y recursos materiales, identificando que carecen de una buena infraestructura, sin embargo manifiesta que los recursos no son utilizados de manera eficiente al 100% puesto que presentan debilidades y amenazas que impiden un buen control del logro de los objetivos establecidos en el PEI. En cuanto a los sistemas de control utilizados en la institución Morales identifica las encuestas de satisfacción de los estudiantes para con el personal docente, ficha de evaluación semestral al personal docente, administrativo y de servicio, éxito de los estudiantes al ingresar a las universidades.

Los trabajadores consideran que los objetivos no están bien definidos en la Institución Educativa, lo que causa un bajo compromiso del trabajador en participar del cumplimiento de objetivos y metas de la institución educativa. Además es evidente que el logro de objetivos planteados en la Institución no se realiza de manera eficiente debido a que no están motivados ni comprenden la importancia que implica el logro de objetivos para el desarrollo de la institución.

1.2. Formulación del Problema:

¿Cómo la propuesta de un Balanced Scorecard permite la medición del planeamiento estratégico institucional de la I.E.P El Nazareno?

1.3. Objeto de Estudio y Campo de Acción:

Objeto de Estudio: Modelos de administración Estratégica (BSC).

Campo de Acción: Administración Estratégica.

1.4. Delimitación de la Investigación

La presente investigación se realiza en la Institución Educativa Particular el Nazareno, ubicada en la Avenida Luis Gonzales N° 1094 del distrito de Chiclayo, Provincia de Chiclayo región de Lambayeque.

La Institución Educativa “El Nazareno”, nace como una alternativa en la educación, bajo una línea axiológica que se sustenta en los principios fundamentales del mensaje evangélico y la doctrina cristiana. El proceso educativo es el medio para restaurar una concepción cristiana y que entiende a la educación como un servicio evangelizador que debe concretarse en una vivencia cristiana y en el compromiso de mejorar y desarrollar la sociedad en forma sostenible; buscando formar una sociedad digna, justa, solidaria, participativa, fraterna, libre, preparada para la vida, que tenga cómo única meta una profunda fe con espíritu de superación e integración a la sociedad.

Fueron los integrantes de la Iglesia del Nazareno, quienes se convirtieron en gestores, promotores y conductores de este proceso, en ese sentido el 23 de mayo del año 1992 mediante R.D N° 0436 se autoriza el funcionamiento del Centro Educativo “El Nazareno”, en los nivel de inicial y primaria; y el 28 de abril de 1993 con R.D N° 0428, se autoriza la ampliación del servicio al Nivel Secundario.

1.5. Justificación e Importancia.

Esta investigación se justifica porque generará reflexión y discusión sobre el conocimiento existente del tema investigado, es decir, el Balanced Scorecard y el Planeamiento Estratégico. La investigación está proponiendo la aplicación de un Balanced Scorecard como una herramienta para medir el cumplimiento de los objetivos y estrategias del PEI de la I.E.P El Nazareno. Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para estudios posteriores que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

La importancia de la investigación está en que se apoyará a la institución proporcionando una propuesta que permita controlar el cumplimiento de los objetivos establecidos en PEI del colegio para ejercer y vigilar su propio destino a través de una herramienta tecnológica.

1.6. Limitaciones de la investigación.

Las limitaciones se dan por la escasez de antecedentes locales respecto a la primera variable de investigación: Balanced Scorecard.

La aplicación de la propuesta es de carácter institucional, es decir que no puede utilizarse para su implementación en otras instituciones educativas, sin embargo puede utilizarse de modelo para su elaboración en otras instituciones.

1.7. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Balanced Scorecard para la medición del planeamiento estratégico institucional de la I.E.P El Nazareno.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación problemática actual de la I.E.P El Nazareno.

Determinar el nivel de planeamiento estratégico existentes en la I.E.P El Nazareno.

Elaborar un BSC adecuado para medir el PEI de la institución Educativa Privada el Nazareno.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudios.

Internacional

Avendaño (2006). Venezuela. Tituló a su tesis “Cuadro de Mando Integral para el control de la gestión en Oster de Venezuela, S.A.”. Universidad Centro occidental
Lizandro Alvarado. Realiza un estudio de tipo descriptivo, donde se consideró para el estudio a los gerentes y directivos de la empresa en estudio, el diseño fue de campo, pre experimental, se realizó una propuesta de un cuadro de mando integral que permita a la organización el mejoramiento del desempeño de los colaboradores, de esa manera podrían tener ventajas competitivas y posicionarse en el mercado. El autor recomendó promover cursis de entrenamiento respecto a los procesos, funcionamientos de los mismos y la implementación de la propuesta para que de esta manera toda aquella información percibida pueda ser usada por los directivos, asegurando de esta manera la eficiencia.

Definitivamente el uso y aplicación del BalancedScorecard apoya a mejorar la competitividad de una organización, el cual debe ir de la mano con el apoyo de los que dirigen la empresa lo cual se puede lograr al mostrar el conjunto de ventajas y beneficios que tiene dicha herramienta.

Spandre (2012). Guayaquil, Ecuador. Tituló a su tesis “Diseño e implementación de un sistema de control para los riesgos operacionales de una planta productora de aceites lubricantes basado en la metodología del cuadro de mando integral”. Escuela Superior Politécnica del Litoral, las técnicas que se usaron fueron la entrevista y la observación directa, para que se pueda obtener la información necesaria para el estudio. Se realizó un mapa estratégico específicamente para las áreas de seguridad y salud ocupacional, planteándose objetivos que luego fueron medidos y controlados. Concluye indicado que el BSC es una herramienta que pueda ayudar considerablemente a la organización en medir el plan estratégico que se ha planteado, de esta manera los procesos podrán mejorar y la rentabilidad incrementar.

En tal sentido la implementación de los tableros de control permite que los indicadores sean visualmente manejables, además se puede observar la aceptabilidad e inaceptabilidad de los resultados facilitando la toma de decisiones al presentar mediciones reales y a tiempo.

Román (2010). Santiago de Chile. Tituló a su tesis “Desarrollo, Implementación y Evaluación de un Tablero de Control para Salmonoil S.A.” cuyo objetivo fue implementar un tablero de control que tenga coherencia con las estrategias estructuradas de la empresa en estudio, de esta manera se va poder obtener información importante para mejorar el desempeño de los colaboradores y mejorar los procesos. Además se analizó las empresas del rubro, para obtener datos trascendentes sobre la manera de trabajo, se estudió las estrategias organizacionales, así como también las cinco fuerzas de Porter. Se propone un plan estratégico para posterior a ello implementarse el BSC, el mapa estratégico, los KPI's y se levantaron requerimientos operacionales para la implementación del nuevo sistema. En un medio altamente complejo y cambiante, no siempre es posible distinguir el mejor camino, mucho menos el destino. Esta aseveración es particularmente cierta en el caso de las PYMES, ya que estas pequeñas instituciones necesitan ser mucho más ágiles que sus competidores establecidos para adaptarse a las condiciones del entorno, para poder subsistir y crecer.

Vargas (2008). Guayaquil, Ecuador. Tituló a su tesis “Diseño e Implementación de indicadores de gestión bajo la metodología del BalancedScoreCard (cuadro de mando integral) para el proceso de abastecimiento de bienes y servicios en el sector público”. El cuadro de mando integral puede ser una herramienta que mejore los servicios de la organización en estudio, el objetivo fue analizar los procesos de implementación de diferentes indicadores respecto al BSC. Esta herramienta ha generado muy buenos resultados en la empresas, permitiéndole ampliar su mercado, conocer nuevas necesidades, identificar deficiencias, mejorar sus procesos, incrementar sus utilidades, teniendo en cuenta los objetivos que planteó la empresa y el logro de éstos.

Arévalo y Menjivar (2012) San Salvador. Tituló a su tesis “Plan Estratégico para promover la Educación Ambiental sobre el reciclaje, promocionado a través de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla dirigido a los adolescentes del centro histórico de la ciudad de Santa Tecla departamento de La Libertad”. Para que las personas tengan una adecuada percepción y respeto por el ambiente, es necesaria su educación sobre ello a temprana edad. Se realizó una propuesta donde se establecían diferentes principios en las instituciones sobre los procedimientos que se debían seguir para su relación. Se plantearon diferentes estrategias específicamente dirigido a los adolescentes

La educación ambiental es muy importante para el mundo, dado que ayuda a conseguir una mejor sociedad con un nivel de cultura alto, que permita que las comunidades tengan una mejor calidad de vida, así como también proteger al medio ambiente.

Nacional

Suarez (2008).Trujillo. Tituló a su tesis “Implementación de un Cuadro de Mando Integral y su influencia en la productividad de la escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo”. Su objetivo principal fue la proposición de un cuadro de mando integral para medir la productividad de la organización a estudiar, se integraron planeamientos y controles estratégicos se software o tecnologías de información que podrían ayudar a la empresa a obtener el éxito. De esta manera se comprometieron los directivos y las áreas administrativas para que en conjunto pudieran elaborar el BSC. Los resultados mostraron las consecuencias en los indicadores en los cuales fueron positivos, por último, el autor recomendó que se realice periódicamente la medición y el control de la productividad teniendo en cuenta las metas y los objetivos que han establecido.

En tal sentido la implementación del BalancedScorecard permite realizar el seguimiento de los objetivos y metas establecidos en un plan estratégico, pues se basa en indicadores de gestión controlados por el cuadro de mando integral.

Díaz (2003). Lima. Tituló a su tesis “Desarrollo de la Imagen Institucional del Colegio Santa María de Matellini de chorrillos a través de la Planificación Estratégica (periodo 2001)”. El principal objetivo de la investigación fue la optimización de imagen de la empresa a estudiar, es decir que se incorporen nuevos temas organizacionales tales como la misión, visión, objetivos y metas, es por eso que se aplicaron diferentes diagnósticos y propuestas estratégicas que beneficiarían a la organización basada generalmente en comunicación estratégica. Se llegó a la conclusión que no se podía realizar un explícito diagnóstico al no tener el estudio un enfoque sistemático, es por eso que se concluyó que las deficiencias que podía tener la institución eran reflejo de cada cultura que existía allí.

El presente trabajo nos ayuda a ver la cultura organización y la imagen institucional que tiene este colegio para que así se mejore de acuerdo con lo investigado ya que medirá la comunicación interna y externa que existe en el colegio Santa María de Matellini.

Carbajal (2005). Lima. Tituló a su tesis “El Planeamiento Estratégico como Instrumento de desarrollo del Sector Turismo en el Perú”. Tuvo como principal objetivo si por medio de un plan estratégico se puede mejorar el desarrollo turístico del Perú, dado que el turismo en el Perú es de suma importancia, no solo por ser reconocidos a nivel mundial por los lugares a los que se puede visitar, sino porque es una fuente vital económica para muchos pobladores, lo que incrementa la economía en los hogares, es por eso que la investigación busca brindar mayores conocimientos a los peruanos sobre la importancia del turismo.

Ramírez (2004). Lima. Tituló a su tesis “Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica para la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería”. Cuyo objetivo fue la optimización de los procesos de gestión respecto a la competitividad por medio de un plan estratégico, se analizaron las actividades que se realizaban, los recursos usados, las personas encargadas, fechas, cronogramas, entre otros. Como resultado obtuvieron el elevado nivel de ineficiencia que tenía la organización al no tener una adecuada planificación, lo que causaba desperdicio de

recursos, tiempo y dinero, por lo que fue necesario implementar el modelo de plan estratégico para que la empresa pueda tener mejoras continuas, incrementar su eficiencia y rentabilidad.

García (2010) Trujillo. Tituló a su tesis “Desarrollo de una Aplicación Web de gestión BalancedScoreCard para la mejora de la toma de decisiones en la gestión estratégica de la Institución Educativa Superior Pública Indoamerica” El presente trabajo de investigación permitirá a la institución educativa superior enlazar las estrategias que permitan a la institución educativa superior el logro de sus objetivos estratégicos y mejorar la calidad de los procesos educativos conduciéndola en la dirección correcta y mejorando su eficiencia lo que contribuirá la propuesta de un Balanced Scorecard sustentado bajo una metodología . Diseño de investigación en cuanto a su población y muestra se a considero al Director General, Unidad Académica y Administrativa, Docentes y Alumnos que son los actores Educativos dentro de la Institución Educativa Superior lo que se ha empleado en este estudio es el diseño de pre test y post –test llamado también método lineal el mismo que nos permitirá contrastar la hipótesis planteada.

Local

Coronado y Sipión (2011). Pimentel, Perú. En su tesis titulada “Diseño de un modelo de Gestión Administrativa basado en la aplicación de BalancedScoreCard para la mejora de la Evaluación de la Empresa Tractor Part- Chiclayo 2011”. Universidad Señor de Sipán. Realiza una investigación de tipo explicativa, donde se consideraron un total de 30 colaboradores conformados por trabajadores y clientes de la empresa, obteniendo como resultado que más del 70% de los encuestados afirman la buena gestión de la empresa tanto en motivación, creatividad, liderazgo, toma de iniciativa y estrategias; y al mismo tiempo de la importante implementación de la propuesta diseñada. Se identificó como problemática existente una deficiente evaluación organizacional en la empresa TRACTOR PART S.A.C. Esto se refiere a un bajo nivel de capacitación en los colaboradores, ausencia de técnicas administrativas, adecuada distribución de

almacén, mejora del clima laboral. Concluye que los elementos (cuatro procesos o perspectivas) menciona dos anteriormente pueden ser desarrollados ampliamente hasta generar estrategias que permitan de una u otra manera la mejora en la empresa en estudio, logrando que cumplan sus objetivos y metas organizacionales.

Fernández (2008). Ferreñafe. “Seguimiento y Evaluación del proceso de diseño del Plan Estratégico de la Clínica Nuestra Señora de Misericordia” .La investigación realizada tiene como propósito efectuar un seguimiento al proceso de diseño de planeamiento estratégico de la clínica de nuestra señora de misericordia y de este modo evaluar según criterios específicos como participación y compromiso, aprendizaje, metodología, profundización en los planes e implementación y control, medio claro está por sus respectivos indicadores que son desarrollados al final del documento. Sus resultados en cuanto a la misión y visión fue que a través de la entrevista que se realizó se pudo obtener información acerca de la misión y visión de la clínica, la cual había sido redactado por el administrador de la misma pero el resto del directorio manifestaron que no tenían el conocimiento de ello; los resultados en cuanto a la estrategia y objetivos son los mismos que han definido por escrito pero no han sido comunicados efectivamente puesto que el personal entrevistado mencionaba no conocerlos .

Carpena (2007).Chiclayo. “Propuesta de Planeamiento Estratégico generador de valor a la Piladora de Arroz San Pedro”. El presente trabajo de investigación se titula (propuesta de planeamiento estratégico generador de valor a la piladora de arroz “san Pedro”) ,se desarrolló durante los meses de junio y septiembre de año 2006; con el fin de realizar una propuesta de Planeamiento Estratégico generador de valor , pero teniendo en cuenta las nuevas necesidades que tienen los agricultores , el análisis y recojo de información del mercado objetivo se realizó en el valle de chancay , la información de tasas de financiamiento se daban algunos molinos se realizó carretera a Lambayeque .

En base a la información obtenida y analizada se llegó a la conclusión que las necesidades fundamentales que padecen el mercado objetivo son financiamiento y costo de transporte ,teniendo en cuenta estas dos necesidades se formula el plan

estratégico el cual es una forma en cómo la empresa puede incrementar la participación del mercado y beneficios adicionales que se le puede brindar a los agricultores como un agregado de valor, se comprendió que la empresa tiene que crear un vínculo directo con el mercado objetivo para poder siempre estar informados de los cambios existentes en las necesidades que beneficios podemos ofrecerles en el futuro en el cual nos llevó a dar la siguiente conclusión.

Habiendo optado por tomar una muestra para el trabajo de campo los pasos que se siguieron en este proceso fueron: Determinación de la población marco, método y tamaño de la muestra. La población vino hacer todos los agricultores inscritos en una comisión de regantes dentro del departamento de Lambayeque. La muestra fueron los agricultores inscritos en la población de regantes del valle Chancay en Lambayeque que está conformado por 262 agricultores.

Uceda (2010) Pimentel. “Implementación del Balanced Scorecard para mejorar la toma de decisiones en la Empresa Novacomub E.I.R.L.” El trabajo desarrollado, fue aplicada en la Empresa Novacomub E.I.R.L. tiene por objeto dedicarse a: proveer bienes y servicios para: Computación e informática. Las empresas se encuentran en medio de una transformación importante, la competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información por lo cual la tecnología es muy importante para el éxito de las empresas.

La metodología empleada en esta investigación se utilizaron Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos. Los métodos son Descriptivo: debido a que se va a observar la situación actual de la empresa Novacomub E.I.R.L.,

En la presente investigación será utilizado el diseño Pre experimental transversal. Diseño pre-experimental se Trabaja con un sólo grupo con medidas antes y después de realizar el tratamiento, la muestra será sometida a una medición previa, luego se aplicara un tratamiento experimental para tomar una medición posterior a dicha muestra. Este tipo diseño se aplican a estudios exploratorios y descriptivos. Transversal pues después de aplicada la nueva metodología se obtendrán datos que

mostrarán los efectos de los indicadores sobre la variable dependiente, para lograr este fin se hará uso de la simulación.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Balanced Scorecard

Villajuana (2007).El Balanced Scorecard es aquel sistema donde se puede constituir las metas planteadas, así como también las estrategias, las cuales podrán ser medidas por medio de los indicadores, teniendo como fin ponerlas en práctica para un mejoramiento a corto o largo plazo. Además las estrategias que se han planteado pueden llevarse a cabo efectivamente gracias al BSC.

Para Kaplan (1996), el Balanced Scorecard (BSC) reorienta los procesos gerenciales, así como también enlaza los prospectos de corto y largo plazo, en los cuales se puede tener al aprendizaje organizacional, los procesos internos, los clientes, y las finanzas.

El beneficio principal es el tener diversas perspectivas del plan estratégico, es decir visualizarlo de diferentes maneras, para que éste se pueda aplicar lo más eficientemente posible, así se puede asegurar el éxito del plan estratégico.

2.2.1.1. Perspectiva financiera

Villajuana (2007).La estrategia financiera de crecimiento responde y representa una síntesis de las expectativas de los propietarios o miembros del directorio.

Para BSC es importante los indicadores financieros, dado que con ellos se puede tener una mayor perspectiva financiera, identificando las consecuencias de las decisiones, así como también el tomar acciones correctivas en caso de que se identifiquen problemáticas. De esta manera se puede generar un vínculo entre los objetivos organizacionales y financieros, siendo los financieros un enfoque para el BSC, se debe tomar en cuenta que cada una de las correctivas o acciones que se quieren realizar deben tener una mejora continua en un periodo determinado. Los objetivos financieros deben relatar los sucesos previstos financieros que puedan mejorar a largo plazo por medio de estrategias en los colaboradores y en los procesos.

El BSC debe estar constituido por una comunicación activa entre los directivos organizacionales y los directivos financieros, dado que deben concretar y vincular los objetivos para que conjuntamente puedan lograrlos teniendo una sola dirección,

Es importante que los objetivos trazados por la organización sean verificados de manera periódica, para verificar las estrategias planteadas.

2.2.1.2. Perspectiva de clientes

Villajuana (2007). La perspectiva de los clientes está conformada por sus preferencias y deseos, reflejando la posición que tiene la organización en su mercado meta.

El directivo identifica la segmentación de mercado, así como también su competencia y las acciones de tomará de ello.

Respecto al cuadro de mando integral, las organizaciones al identificar los segmentos pueden equiparar los indicadores de los clientes, como por ejemplo la rentabilidad, la adquisición, retención, fidelidad y satisfacción, así como también se puede identificar el valor que se le va agregar al producto o servicio.

Esta perspectiva además puede ser traducida como la visión y las estrategias que posee una organización específicamente en los objetivos respecto a los clientes segmentados.

La Segmentación del Mercado

Logra la identificación de los deseos, gustos o preferencias que pueden tener las personas como por ejemplo las relaciones, la imagen, la calidad o el precio, de esta manera se puede tener un mercado meta.

2.2.1.3. Perspectiva de procesos internos

Villajuana (2007).El la perspectiva de procesos internos se establecen metas particulares. Tiene una relación con la cadena de valor, dado que se identifica los puntos críticos de los procesos, de esta manera se podrán lograr los objetivos establecidos tanto financieramente como con los clientes.

Al identificar los puntos críticos le permite a la organización:

Obtener las diferentes propuestas que van añadirle valor a los servicios o productos con la finalidad de atraer a más clientes.

Superar las expectativas financieras de los socios o accionistas.

Derivar los indicadores a la perspectiva de los procesos internos se centras el mejorar, seguir y controlar los indicadores de calidad y de costo, teniendo en cuenta el tiempo de los procesos.

2.2.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Villajuana (2007). La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere la meta que se debe alcanzar respecto al interés de todo el personal y, a la vez, debe ir más allá del interés de un grupo en particular, además puede reflejar habilidades y conocimientos que tienen los colaboradores de una empresa respecto a los productos o servicios.

Para identificar la estructura que debe tener una organización, es necesario la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, dado que teniendo ésta perspectiva la organización a largo plazo puede obtener un mejoramiento.

El cuadro de mando integral a partir de esta perspectiva puede generar la identificación de las deficiencias respecto a las habilidades de los colaboradores, para que de esta manera se puedan hallar soluciones inmediatas y si fuera necesario invertir en el mejoramiento de las deficiencias.

Las tres categorías que tiene la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

La capacidad que tienen los colaboradores

Las capacidades de los sistemas de información

Empowernet y vínculo de objetivos

2.2.1.5. Indicadores

Villajuana (2007). Es información obtenida por medio de eventualidades o antecedes que fueron evaluados y controlados.

La elección de indicadores es resultado de vincular metas y estrategias que permitan mejorar la calidad de éstas. En consecuencia, buenos indicadores no salvarán pésimas metas, estrategias o inductores, y ocurrirá lo mismo en el sentido contrario.

Una vez construido el Tablero de Gestión Estratégica, la eficacia de las decisiones estará supeditada a la calidad de los indicadores, la que a su vez dependerá de localidad de los elementos del Tablero de Gestión Estratégica.

Los indicadores se deducen directamente de la meta inicial de cada perspectiva así como las estrategias y/o los inductores.

2.2.1.6. Metas

Villajuana (2007). Son aquellos logros que se quieren obtener para generar un bien, respecto a un tema específico.

Una meta puede contener más de un indicador, un inductor puede ser medido por uno o más indicadores, y más de un inductor puede ser controlado por un solo indicador. El plan estratégico va de la mano siempre con las metas, dado que son necesario para ejecutar el plan estratégico. Las metas permiten ejecutar las actividades y los procesos que plantean en el plan estratégico, además es cuantificable.

2.2.1.7. Proceso de construcción e implementación del tablero de gestión estratégica

Para empezar, deseamos enfatizar que las perspectivas y elementos del TGE deben estar colisionados y alineados. En la construcción del TGE debe evitarse la divergencia entre sus componentes. El “qué” y el “como” satisfacer al cliente debe estar unidos a lo buscado en la perspectiva financiera y, a la vez, con los demás elementos de las de las perspectivas de los procesos internos clave y del personal. Se buscare lo mismo cuando se decida incluir las incluir las perspectivas de la sociedad y de los proveedores. De esta manera se conseguirá que los resultados obtenidos en cada una de las partes ofrezcan una relación causa – efecto y, de paso,

señalen y expliquen las razones por las cuales se fracasó o se tuvo éxito en el resultado final.

2.2.1.7.1. Paso 1. Metas y estrategias en el ámbito corporativo y en cada unidad estratégica

Una de las condiciones nucleares para elegir estrategias eficaces y eficientes y, por ende, para obtener un tablero de gestión efectivo, es conseguir que las metas cumplan cuatro requisitos:

- a) que sean precisas, que señalen que se desea lograr, cuanto, y para cuando; b) que sean claras en su significado; c) que sean específicas, que defina para quien se creara valor; y d) que sean completas, que comprendan los factores claves involucrados en propósitos superiores.

El valor puede crearse para la organización vista como un todo, los accionistas o los directivos con poder de decisión, los clientes, la sociedad, el personal, los procesos, los proveedores, o cualquier otro grupo de interés importante. Muchos definen metas sin tomar en cuenta elementos indispensables para alcanzar metas de mayor magnitud.

Esta fase es un buen momento también para afinar las estrategias establecidas en el plan estratégico de la organización, así como para formular estrategias en respuesta a la necesidad de hacer operativa la visión y la misión. Con bastante frecuencia hemos observado que las organizaciones formulan su visión y su misión pero luego se olvidan de establecer estrategias concretas que las hagan posibles.

A pesar que se podían duplicarse esfuerzos por el hecho de deducir y controlar indicadores comunes a dos o más unidades estratégicas, debido a la naturaleza diferencial de las posiciones estratégicas entre una y otra unidad estratégica, recomendamos que la tabla de indicadores y su correspondiente sistema de incentivos se diseñe e implante en el nivel corporativo, o de toda la organización, y en cada unidad estratégica.

Por la naturaleza dinámica del proceso de construcción e implantación del TGE, resulta indistinto empezar por el nivel corporativo o por cada unidad estratégica. De ahí que si en esta fase se define la meta inicial de una unidad estratégica y se continúa con la aplicación de las etapas siguientes este proceso debe repetirse para las demás unidades estratégicas y hacerse lo mismo para el ámbito corporativo.

La meta inicial del TGE podría seleccionarse del conjunto de metas del plan estratégico o utilizarse la información de esta herramienta para establecerla o precisarla. Previamente a su definición, será necesario decidir cuál será la primera perspectiva del TGE, pues la meta que aquí se fije será también de esta perspectiva.

El problema que se debe resolver para definir la meta de partida del TGE es ordenar la relación de metas del plan estratégico y luego escoger entre estas. Lo importante es que la meta inicial del TGE precise con claridad el beneficio más importante o final buscando por el “quien” o los “quiénes” de la primera perspectiva.

A pesar de que para nosotros un objetivo viene a ser algo que se quiere lograr, descrito de manera cualitativa, y una meta es la cuantificación y ubicación en el tiempo de un objetivo, permítasenos advertir que, para un entendimiento más ágil de lo que sigue, frecuentemente utilizaremos los vocablos “meta” y “objetivo” de forma indistinta. Asimismo, recurriremos a las expresiones “meta primaria” u “objetivo primario” cuando nos refiramos a la meta inicial y central de cada perspectiva.

2.2.1.7.2. Paso 2: Elaboración del mapa estratégico

Trazar el mapa estratégico antes de precisar las estrategias y los indicadores en la primera perspectiva ayuda a percibir cuán consistente son las estrategias para alcanzar la meta inicial y central del tablero de Gestión Estratégica. No sería coherente, por ejemplo, observar una estrategia de ingreso a nuevos mercados y, al mismo tiempo, la de subcontratar un proceso encaminado a mejorar las características de calidad del producto y así mejorar la imagen de marca, sabiendo que la segunda estrategia representa un requisito previo para el éxito de

la primera. La suficiencia dependerá del grado con que las estrategias se enfoquen en la superación de los “cuellos de botellas” y de cuánto ataquen estas los indicadores comprendidos en la meta inicial de la primera perspectiva del TRG.

Las estrategias serán consistentes si responden a la competencia clave y a la posición competitiva de la organización o la unidad estratégica. Opcionalmente, la suficiencia incluye la verificación de estrategias en todas las perspectivas del TRG.

Como resultado de buscar la suficiencia y la consistencia de las estrategias puede suceder que se requieran afinar determinadas estrategias o incluir algunas no consideradas en el plan estratégico.

El mapa estratégico debe facilitar la determinación y el ordenamiento de las estrategias y los inductores más importantes que se incluirán en cada perspectiva.

2.2.1.7.3. Paso 3: Construir el TGE en la primera perspectiva.

El procedimiento de construcción de TGE en todas sus perspectivas consta de los siguientes pasos:

- 1ª Precisar la meta primaria o inicial de las perspectivas correspondientes.
- 2ª Identificar los “cuellos de botella” que dificultaría el logro de la meta anterior
- 3ª Formular estrategias que superen los “cuellos de botella” y que exploten las recomendaciones de los distintos modelos estratégicos.
- 4ª Deducir los inductores que serán necesarios para poner en marcha las estrategias o también aquellos que emanen directamente de la meta de partida.
- 5ª Determinar los indicadores los indicadores de eficiencia y eficacia de las metas, las estrategias y los inductores.
- 6ª definir los elementos de control de cada uno de los indicadores.

Del plan estratégico, del trabajo de diseñar el mapa estratégico y, especialmente, de la tarea de identificar los “cuellos de botella” se extraen las estrategias que se asignaran a la primera perspectiva, sucede con frecuencia que las estrategias

deductivas de los planes se circunscriben mayormente a la primera perspectiva y están sujetas a reformulación, dependiendo de cuanto han privilegiado la superación de los “cuellos de botella” de la meta inicial. Es importante tomar en cuenta lo siguiente: Todo se puede olvidar, pero no pasar por alto la formulación de estrategias o inductores puntuales orientados a vencer los “cuellos de botella”.

Luego de elegir las estrategias se procede a deducir sus inductores. Es importante señalar que cuando que hablemos de “inductores” estaremos comprendiendo las actividades que se necesitan para poner en marcha las estrategias o metas. Es decir, los inductores vienen a ser los eslabones intermedios que se necesitan para pasar de la meta primaria o las estrategias a los indicadores. Comúnmente, las metas iniciales y las estrategias se define de manera amplia y por esta razón necesitan ser explicadas e impulsadas puntualmente. Asimismo, se dan casos en que para implantar estrategias los inductores pueden tratarse de otras estrategias.

Las estrategias y los inductores son parte del “como o de “que” se hará para lograr las metas. Sin embargo, en la práctica, y también por la dimensión. Para que una decisión tenga carácter estratégico, debe formularse independientemente de las circunstancias y pensando que no cambiara en el horizonte del planeamiento y, por ende, se espera su vigencia y utilidad en dicho plazo. Por el contrario, los inductores con frecuencia responden a una situación particular y cambian dentro del periodo de planeamiento.

Cuándo la consecución de una meta primaria no requiere necesariamente de estrategias, como en el caso de determinadas metas relacionadas con los procesos internos, puede obstar por deducir directamente inductores de naturaleza operativa.

El paso de estrategias a los inductores puede hacerse de tres maneras: a) detallando las actividades asociadas a cada estrategia y eligiendo, entre ellas, las que realmente hagan posible la puesta en marcha de la estrategia; b) explotando el conocimiento y la experiencia aplicando los distintos modelos estratégicos; y c) complementando las dos formas anteriores.

Varios inductores pueden medirse con un único indicador, o un inductor puede requerir más de un indicado. En esta tarea, no debe olvidarse colocar en el TEG indicadores que respondan directamente a la meta primaria

Los indicadores se deducen directamente de la necesidad de medir las metas primarias y también de las estrategias y los inductores. En el caso de que los inductores elegidos alcancen todas las dimensiones que involucra una estrategia, puede ser posible que los indicadores se infieran solo de los inductores y ya no directamente de la estrategia de partida

Los indicadores de gestión pueden clasificarse según:

a) **Su naturaleza.** En este caso están los indicadores cualitativos que no se puede medir y los cuantitativos que son medibles.

Debido a que los indicadores cualitativos no se pueden medir o contar, cuando se les describe recomendamos emplear las palabras “nivel” o “grado”

b) **Su rol o ubicación en la relación causa – efecto.** Los indicaros de causa son mayormente el medio ambiente, los métodos, los materiales, los quipos, las máquinas y la mano de obra, sin embargo los de efecto podría ser la satisfacción del cliente, utilidad neta, ganancias, entre otros.

c) **El objeto por medirse.** Para que se pueda realizar una medición de la eficiencia se deben usa indicadores como la productividad, el tiempo y el costo.

d) **Su amplitud.** Pueden ser muchos o pocos los indicadores, pero deben ser puntuales.

2.2.1.7.4. Paso 4. Construir el TGE en la segunda perspectiva

En la segunda perspectiva, que puede ser la del cliente o la financiera, se procede también a elegir la meta primaria entre las metas establecidas en el plan estratégico o, en su defecto, a definirla en función de lo que se quiere lograr en esta perspectiva para impulsar la meta y las metas intermedias de la primera perspectiva.

2.2.1.7.5. Paso 5. Identificación de los procesos internos clave

Cuando se tiene ya las metas especificadas, se puede verificar los indicadores desde las perspectivas, así como también estudiar los procesos internos para que las estrategias se puedan plasmas teniendo en cuenta siempre que debe tener un nivel de relación alto con el cliente.

2.2.1.7.6. Paso 6. Construir el TGE en cada proceso interno clave (PIC)

Las siguientes etapas consisten en señalar en cada uno de los procesos internos clave sus correspondientes metas, estrategias, inductores e indicadores.

Por lo general, en esta perspectiva, y también en la de aprendizaje y crecimiento, la naturaleza de las metas no amerita que respecto a todos los “cuellos de botella” se elijan estrategias y luego inductores, es decir, en algunos casos, una vez explorados los “cuellos de botella” pueden deducirse estrategias y, en otros, procederse directamente a seleccionar inductores. Ocurre esto porque con frecuencia las estrategias de los planes se agotan en las dos primeras perspectivas y por cuanto las decisiones que se desprenden de las metas de las prospectivas de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento son de tipo operativo o circunstancial.

2.2.1.7.7. Paso 7. Construir el TGE en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se trata de plantear metas, inductores e indicadores que combinen lo que esperan las personas con los que las motivara a favor de las metas de las demás perspectivas. Debe buscarse que la dotación de equipos, la capacitación y la mejora de la comunicación, el trato y el ambiente de trabajo sean compatibles con lo deseado por el personal y, al mismo tiempo, con la necesidad de comprometerlo a favor de los objetivos de la organización.

2.2.1.7.8. Paso 8. Mapa de indicadores y elementos de control de los indicadores

Para facilitar la identificación de las causas de las variaciones de los resultados obtenidos respecto a las metas fijadas para cada indicador, es necesario dibujar un mapa de indicadores y señalar allí, mediante flechas, las relaciones causa - efecto.

La unidad de medida se expresas en soles, dólares, euros, días, meses, metros, kilos, libras, yardas, toneladas, etc.

Es oportuno precisar lo siguiente la responsabilidad tiene valides siempre y cuando baya del poder de decisión respectivo. El castigo o el premio con mayor razón el primero, será justo, si y solo si, el responsable conto con él poder de decisión.

2.2.1.7.9. Paso 9. Integrar el TGE corporativo y los TGE de cada unidad estratégica

Después de construir el TGE corporativo y los TGE de las unidades estratégicas, deberá evaluarse cuan alineados se encuentran estos instrumentos, sin sus elementos serán suficientes para alcanzar la meta central corporativa, y observarse si os indicadores, en lugar de traslaparse, se complementan. De no ser así, deberán afinarse los TGE diseñados inicialmente.

2.2.1.7.10. Paso 10. Metas por cada indicador y diseño y ejecución del sistema de incentivos

Las metas se calculan o especifican en función de los patrones de comparación establecidos para cada indicador.

Así, la organización estimara si las sumas de la metas fijadas para cada indicador será igual a la meta inicial o central del TGE, y el personal conocerá los marcadores de su desempeño, sabrá cuanto incide su trabajo sobre determinadas metas específicas y conocerá cuál es su responsabilidad sobre los resultados.

Subrayamos que el sistema de incentivos debe ser consistente: a mayor valor, mayor bonificación; a mayor esfuerzo, mayor peso de la bonificación.

El sistema de incentivos se puede diseñar para todos los tableros en su conjunto o parcialmente, a manera de proyecto piloto, para una unidad estratégica en particular.

Así como se define con qué criterios y políticas se distribuyen los incentivos entre las áreas involucradas, de igual modo se procedo al interior de cada área.

Antes de que empiece el sistema de debe simular como va funcionar y de qué manera para inmediateamente realizar las modificaciones pertinentes.

2.2.1.7.11. Paso 11. Medir, mirar el futuro y ajustar el TEG

Después de representar los posibles inconvenientes que tendría el sistema en su luego de identificar y simular las problemáticas posibles se debe ejecutar formalmente el sistema, claro que des pues de corregir las deficiencias que habían aparecido. Se describen a la totalidad los cronogramas, así como también el responsable de cada actividad, por último se miden los resultados. Tómese en cuenta que el desempeño evoluciona a través del tiempo y, en esa misma medida las metas y las estrategias también tiene que cambiar.

2.2.2. Planeamiento Estratégico.

Charls y Gareth (1996). Indican que la planeación estratégica está conformada por procesos que quiere llevar a cabo una organización en un tiempo, lugar y un presupuesto específico. Cabe indicar que realizar una planeación estratégica no asegura el éxito, pero están establecidas las pautas que se pueden realizar para que los procesos se desarrollen adecuadamente. Además de ello están especificado las metas que tiene la organización, así como también las estrategias a un plazo largo direccionadas a un mismo objetivo.

Según Galán (2006), indica que planeamiento son los distintos procesos de manera anticipada que permiten lograr los objetivos planificados por medio de recursos o medios que han sido obtenidos. Por medio de planeamiento se pueden desarrollar de manera ordenada y preventiva los procesos, de esta manera las deficiencias se disminuye, de igual forma los riesgos, de manera que un directivo para ejecutar actividades o eventualidades debe realizar con anterioridad un planeamiento para obtener una estructura optimizada.

2.2.2.1. Estrategias.

Charls y Gareth (1996). Indican que las estrategias son diferentes acciones que han sido planificadas con anterioridad, que tienen como fin vincular el potencial de una organización con los recursos y el tiempo que se puede usar para lograr ejecutar procesos, direccionadas a cumplir un mismo logro u objetivo.

Además las estrategias están compuestas por alternativas u opciones que relacionan los recursos y los medios que se pueden usar para lograr un objetivo de manera óptima.

2.2.2.2. Objetivos.

Charls y Gareth (1996). Son resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica.

Regir los objetivos es muy importante para los procesos hacia el éxito de una organización, debido a que está pausado el camino y la manera en cómo se debe direccionar los procesos, así como también como debe desarrollarse un colaborador.

2.2.2.3. Control.

Charls y Gareth (1996). La función básica de los sistemas de control estratégico suministran los datos necesarios de la organización para controlar las estrategias planificadas, el control permite identificar si las estrategias se están llevando a cabo adecuadamente, de manera que si no fuera así, se puede encontrar deficiencias o problemáticas que puedan ser solucionadas a tiempo, con el objetivo de que no perjudiquen las actividades o los procesos.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Estrategia. Son las decisiones que adopta una empresa relacionadas a los sucesos que ocurren una misma, se pueden realizar como mejoramiento o al identificar problemáticas que tienen que ser solucionadas.

Indicador. Son aquellos marcadores que te permiten identificar el estado de los procesos o el nivel de desempeño, así como también interpretar los resultados.

Eficacia. Mide el grado de acercamiento o superación de una meta determinada o de un resultado esperado.

Eficiencia. Es el grado relativo de utilización de los recursos. Es decir, alcanza el uso de un patrón de comparación y de indicadores específicos. Los indicadores más utilizados son el costo, el tiempo y la productividad.

Efectividad. Es el conjunto de eficacia y eficiencia.

Inductores. Son actividades o sub estrategias que sirven para aclarar, impulsar y poner en marcha las estrategias iniciales formuladas en la perspectiva del Tablero de Gestión Estratégica. Se concluyen así en los eslabones intermedios que se necesitan para pasar de las estrategias a los indicadores.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

Tipo de estudio:

El tipo de estudio de la presente investigación **Descriptiva-Propositiva**, ya que se llevará a cabo en la Institución Educativa Privada El Nazareno de la ciudad de Chiclayo, para describir su situación actual y propositiva porque la investigación permitirá realizar la propuesta de un Balanced Scorecard para la medición del Planeamiento Estratégico Institucional del colegio, el cual se realizará como una propuesta teórica.

Diseño de estudio:

No experimental. La investigación es de tipo no aplicativo lo que implica que el diseño en la investigación sea no experimental, es decir se observa los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

3.2. Población y Muestra

Para determinar la población se utilizó un muestreo no probabilístico. En este tipo de muestras, también llamadas muestras dirigidas o intencionales, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia); son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población. Esto implica que no es posible calcular con precisión el error estándar de estimación, es decir no podemos determinar el nivel de confianza con que hacemos la estimación. Lo anterior se explica porque no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, por lo que es esperable la no representatividad de todos los miembros de la población.

La Institución Educativa Privada El Nazareno cuenta con 60 trabajadores entre docentes y administrativos los cuales conforman la población.

Dado que la población es muy pequeña ya que la I.E.P El Nazareno cuenta tan solo con 60 trabajadores la muestra será de 60 de personas entre docentes y administrativos.

3.3. Hipótesis:

La aplicación de un Balanced Scorecard permitirá la medición del planeamiento estratégico institucional de la I.E.P El Nazareno.

3.4. Variables – Operacionalización:

Variable Independiente: Balanced Scorecard.

Villajuana (2007). El Balanced Scorecard es un sistema que traduce las metas y las estrategias en un conjunto de indicadores, con el propósito de ponerlas en práctica, controlarlas, medir su efectividad y ajustarlas en función del futuro. El BSC nos permite transformar la estrategia en acción mediante la definición de objetivos, indicadores, metas, e iniciativas a seguir en cuatro perspectivas básicas: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Variable Dependiente: Planeamiento Estratégico.

Charls y Gareth (1996). La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La planeación estratégica involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes tienen una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de la organización.

Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Conceptualización	Indicador	Codificación	Ítems Trabajadores	Ítems Gerente	Instrumento
VI: Balanced Scorecard	Perspectiva financiera	La estrategia financiera de crecimiento responde y representa una síntesis de las expectativas de los propietarios o miembros del directorio. Tiene como base aumentar los ingresos de la organización mediante el aumento de los ingresos vía nuevas fuentes o por incrementar el valor de los clientes.	Nivel de ingresos organizacionales	a) Sí b) No	1.- ¿Los ingresos de la institución se ve reflejado en el número de estudiantes?		Cuestionario realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno
	Perspectiva de clientes	La perspectiva del cliente es un resumen de los intereses de los clientes. Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir.	Nivel de Posicionamiento	a)Muy conocido b)Conocido c)Poco conocido d)Nada conocido	2.- ¿Usted considera que el nombre del colegio es conocido en la Región Lambayeque?		
	Perspectiva de procesos internos	El la perspectiva de procesos internos se establecen metas particulares. Esta perspectiva está relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes.	Nivel de procesos definidos	a)Total Acuerdo b)De Acuerdo c)Indiferente d)En Desacuerdo e)Total Desacuerdo	3.- ¿Los procesos para brindar el servicio educativo están bien definidos para lograr su fin?		
			Frecuencia de supervisión de procesos	a)Siempre b)Casi siempre c)Algunas veces d)Casi nunca e)Nunca	4.- ¿Con qué frecuencia se supervisa los procesos de trabajo en la institución?		
			Logro de objetivos	a)Total Acuerdo b)De Acuerdo c)Indiferente d)En Desacuerdo e)Total Desacuerdo	5.- ¿Los objetivos propuestos por la institución están bien definidos?		
				a)Muy eficiente b)Poco Eficiente c)Ni eficiente ni deficiente d)Poco Deficiente e)Nada eficiente	6.- ¿Qué tan eficiente es el logro de objetivos planteados en la institución?		

				a) Sí b) No	7.- ¿En la institución se utilizan métodos o herramientas para medir el logro de objetivos?
			Nivel de crecimiento institucional	a) Mucho b) Poco c) Nada	8.- Según su percepción ¿Cuánto ha crecido la institución educativa como empresa?
	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Esta perspectiva la meta debe alcanzar el interés de todo el personal y, a la vez, debe ir más allá del interés de un grupo en particular. La perspectiva refleja los conocimientos y habilidades que la organización posee tanto para desarrollar sus productos y/o servicios como para cambiar y aprender.	Nivel de conocimientos	a) Técnico o Pedagógico b) Universitario c) Post Grado	9.- ¿Cuál es nivel de preparación académica?
			Nivel de habilidades	a) Total Acuerdo b) De Acuerdo c) Indiferente d) En Desacuerdo e) Total Desacuerdo	10.- ¿Considera que todos sus compañeros de trabajo cuentan con las habilidades necesarias para el desarrollo de la institución?
	Indicadores	Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación y que deben guardar relación con el mismo	Grado de Percepción	a) Sí b) No	11.- ¿Usted percibe que la institución realiza una buena gestión educativa?
			Eficiencia de evaluación de procesos	a)La evaluación es eficiente b)La evaluación es poco eficiente c)La evaluación es deficiente d)No se evalúa los procesos	12. ¿Los procesos de trabajo son evaluados eficientemente?
	Metas	Son el conjunto de datos referidos al servicio cuyo análisis indica el grado de cumplimiento de los niveles de servicio previamente establecidos.	Calidad del servicio educativo	a)Muy buena b)Buena c)Ni buena ni mala d)Mala e)Muy mala	13.- ¿Qué tan buena es la calidad educativa brindada a los alumnos?
			Grado de cumplimiento de los niveles de servicio	a)Total Acuerdo b)De Acuerdo c)Indiferente d)En Desacuerdo e)Total Desacuerdo	14.- ¿Sus compañeros de trabajo colaboran en el cumplimiento de brindar un servicio educativo diferenciado?

VD: Planeamiento Estratégico Institucional	Estrategia	Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento a la empresarial.	Nivel de Recursos	a)Sí b)No	15.- ¿Se cuenta con los recursos adecuados para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional?	¿La institución educativa cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de planeamiento estratégico?	Cuestionario realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno
			Potencial institucional	a)Sí b)No	16.- ¿Considera que el desafío de la institución educativa es crecer y ser competitiva?		
	Objetivos	Son resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica.	Nivel de Resultados institucionales	a)Muy alto b)Alto c)Ni alto ni bajo d)Bajo e)Muy bajo	17.- ¿Qué tan altos son los resultados obtenidos con sus estudiantes?	¿Los recursos son utilizados de manera eficiente para lograr los objetivos establecidos en el PEI?	
	Control	Los sistemas de control constituyen los sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación que proporcionan información de formulación de los objetivos, evaluación y retroalimentación que proporcionan información a la gerencia sobre si la gerencia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico.	Nivel de cumplimiento de Normas	a)Siempre b)Casi siempre c)Nunca	18.- ¿Las normas establecidas por la institución son respetadas por sus compañeros de trabajo?	¿En la I.E.P El Nazareno utilizan sistemas de control para medir los resultados del planeamiento estratégico institucional? ¿Cuáles?	
			Nivel de responsabilidades	a)Muy satisfecho b)Poco satisfecho c)Ni satisfecho ni insatisfecho d)Poco insatisfecho e)Nada satisfecho	19.- ¿Está satisfecho con las responsabilidades asignadas en su puesto de trabajo?	¿Los trabajadores de la institución educativa El Nazareno cumplen con sus responsabilidades de manera eficiente?	

3.5. Métodos y Técnicas de Investigación

Para la investigación realizada se utilizará lo siguiente:

Métodos:

Inductivo: Procedimiento mediante el cual a partir de hechos singulares se pasa a proposiciones generales, lo que posibilita desempeñar un papel fundamental en la formulación de la hipótesis.

Deducción: Es un procedimiento que se apoya en las aseveraciones y generalizaciones a partir de las cuales se realizan demostraciones o inferencias particulares. Las inferencias deductivas constituyen una cadena de enunciados cada uno de los cuales es una premisa o conclusión que se sigue directamente según las leyes de la lógica.

Técnicas:

Encuestas. Una encuesta es un estudio en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. La encuesta ha sido aplicada a los trabajadores de la I.E.P El Nazareno de la ciudad de Chiclayo.

Entrevista. Se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los aspirantes a un determinado puesto. Para el estudio se realiza una entrevista al Director de la I.E.P El Nazareno de la ciudad de Chiclayo.

3.6. Descripción del Instrumentos Utilizados

Se han utilizado preguntas cerradas, cerradas de opción múltiple, ya que ofrecen distintas alternativas de respuesta de carácter excluyente y no excluyente. También se utilizan distintas escalas de medición como Likert, frecuencia, eficiencia, satisfacción; con mediciones de tres a cinco escalas.

3.7. Plan de Análisis Estadístico de Datos

En nuestro análisis estadístico de datos emplearemos los siguientes programas que nos permitirán la tabulación y el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta tomada a la muestra. Los programas son los siguientes: Software SPSS versión 20 y Microsoft Excel 2010.

Análisis de Fiabilidad

Prueba piloto:

La prueba piloto se realizó a una pequeña muestra de 16 trabajadores de la Institución Educativa Privada El Nazareno.

Análisis de prueba piloto; una vez que se realizó la prueba piloto se obtuvo los resultados del instrumento de medición a través del programa estadístico SPSS 20.

Análisis de fiabilidad

Para determinar la Confiabilidad del Instrumento se aplicó el Estadístico Alfa de Crombach, resultando un coeficiente de 0,855 considerándose el instrumento altamente confiable

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,855	19

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados en Tablas y Gráficos.

Tabla N° 4.1.1 Distribución de los ingresos de la Institución reflejado en el número de Estudiantes de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013.

Categoría	n	%
Sí	48	80%
No	12	20%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

Porcentaje correspondiente a: Distribución de los ingresos de la Institución reflejado en el número de Estudiantes de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

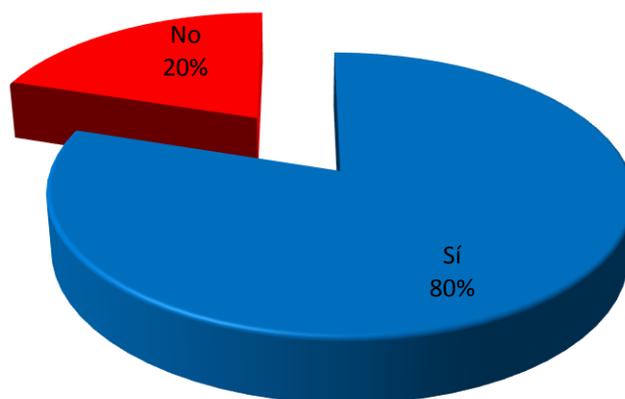


Figura 4.1.1 Se observa que el mayor porcentaje Distribución de los ingresos de la Institución es de 80% mientras que el 20% piensa no hay buena distribución.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

Tabla N° 4.1.2 Posicionamiento del colegio en la región Lambayeque de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Poco conocido	7	12%
Conocido	38	63%
Muy conocido	15	25%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

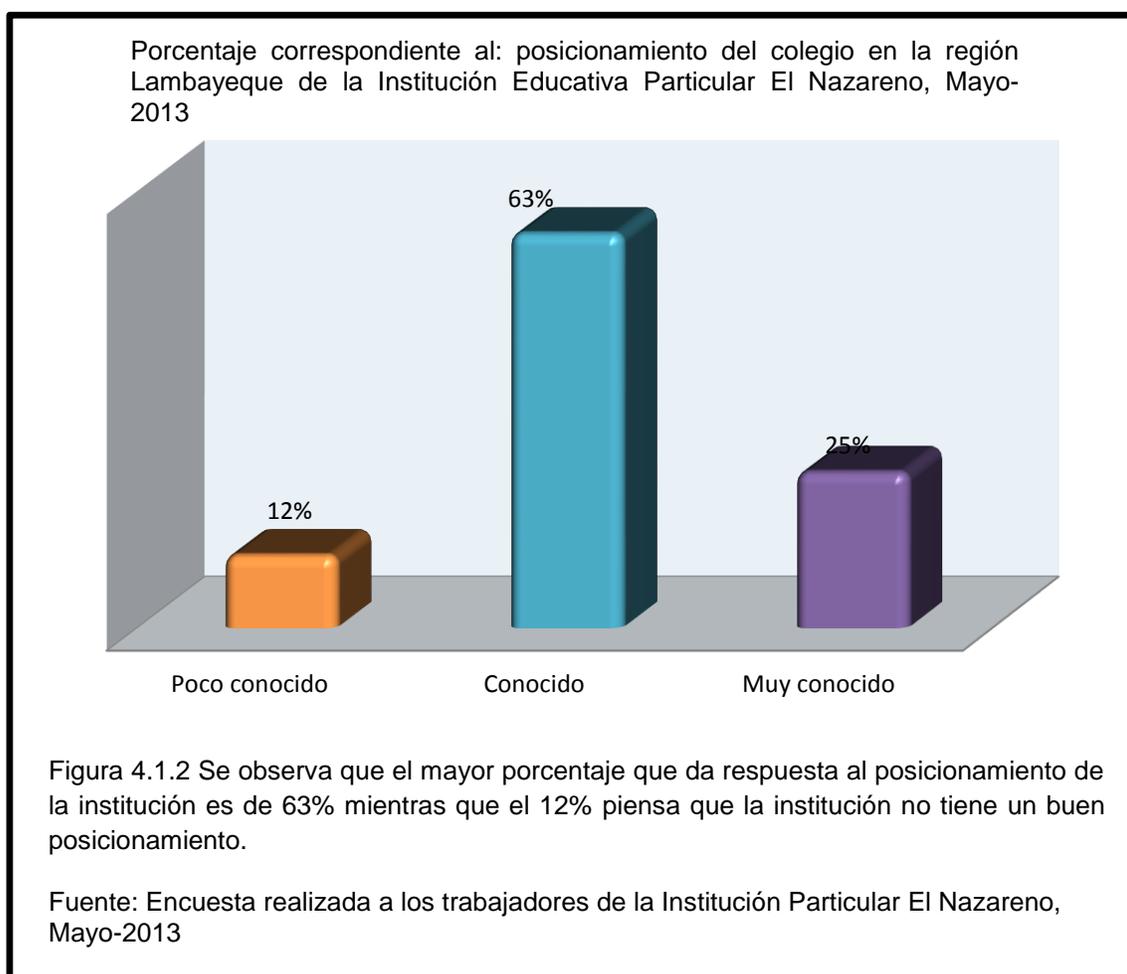


Tabla N° 4.1.3 Procesos internos establecidos para lograr su fin de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
En Desacuerdo	4	7%
Indiferente	5	8%
De Acuerdo	43	72%
Total Acuerdo	8	13%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

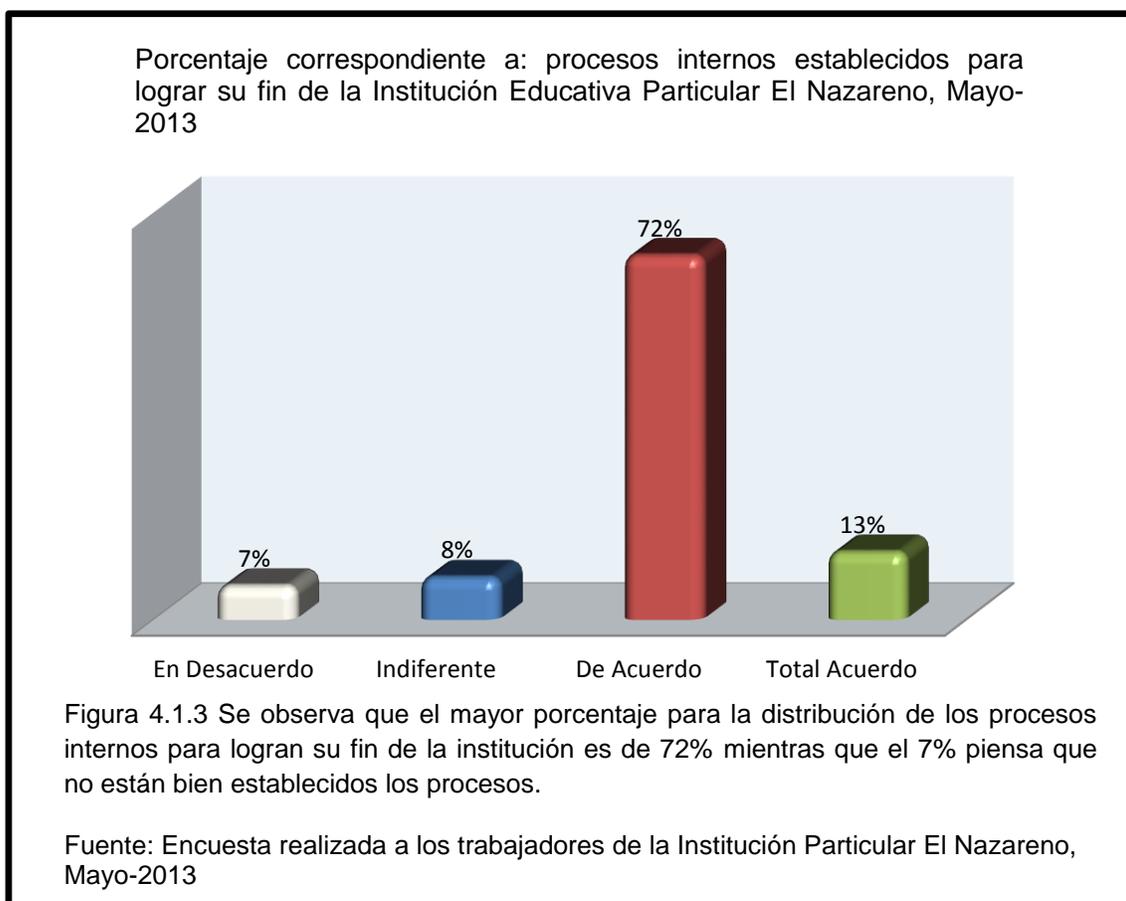


Tabla N° 4.1.4 Supervisión de procesos en la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Casi nunca	3	5%
Algunas veces	19	32%
Casi siempre	23	38%
Siempre	15	25%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

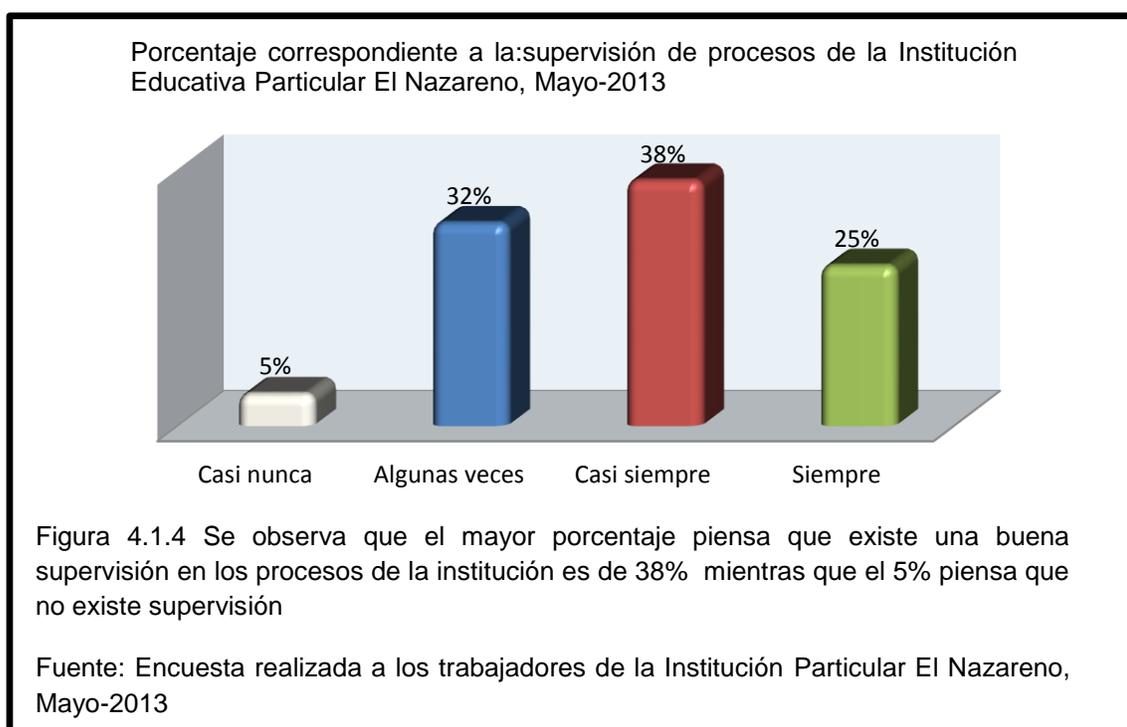


Tabla N° 4.1.5 Procesos reflejados en el logro de objetivos dela Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
En Desacuerdo	15	25%
Indiferente	16	27%
De Acuerdo	20	33%
Total Acuerdo	9	15%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

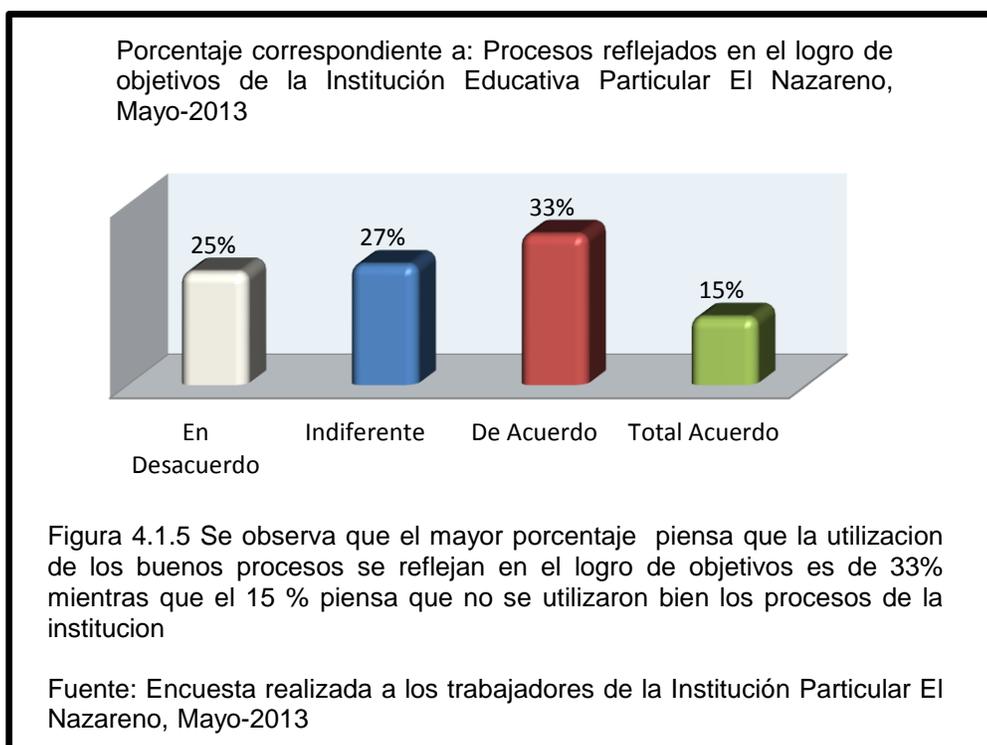


Tabla N° 4.1.6 Distribución de la respuesta de los trabajadores con respecto a que tan eficiente es el logro de objetivos planteados en la institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Poco Deficiente	3	5%
Ni eficiente ni deficiente	31	52%
Poco Eficiente	9	15%
Muy eficiente	17	28%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

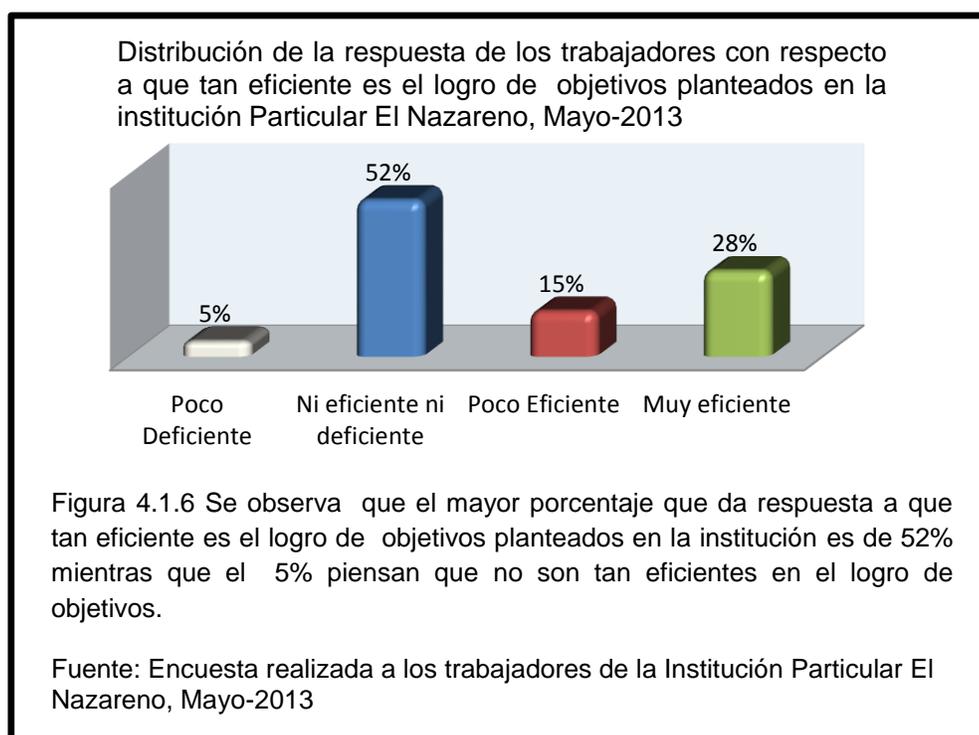


Tabla N° 4.1.7 Metodos o herramientas para la medición de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Sí	19	32%
No	41	68%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

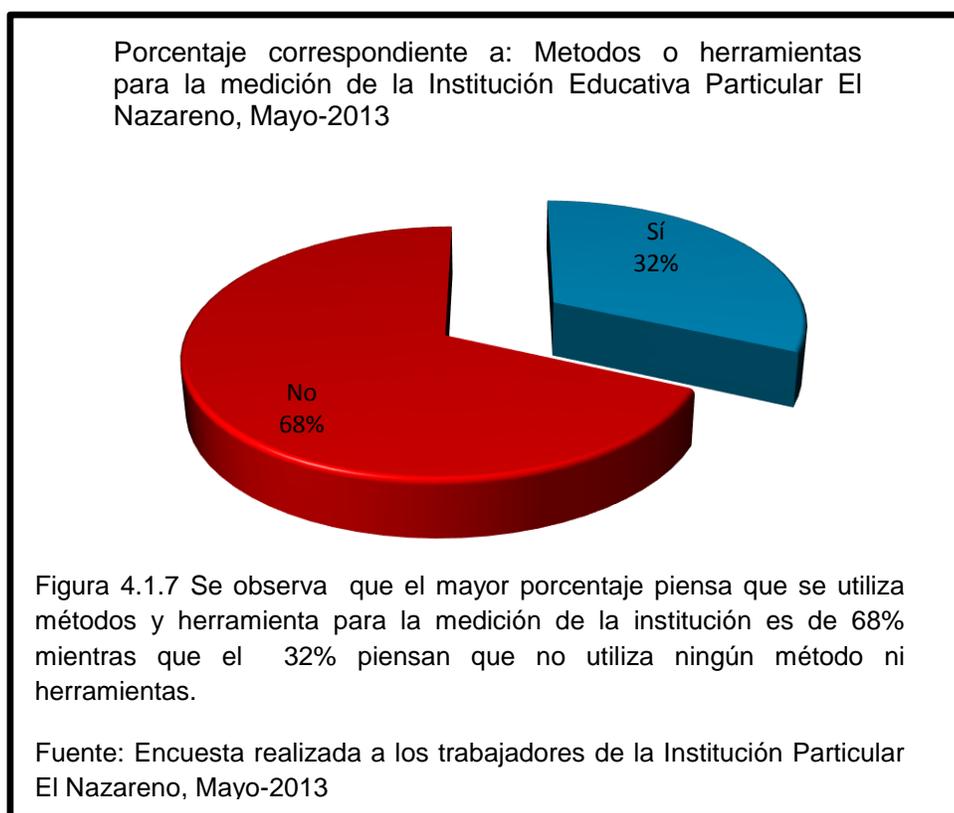


Tabla N° 4.1.8 Evolución y crecimiento de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Poco	8	13%
Mucho	52	87%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

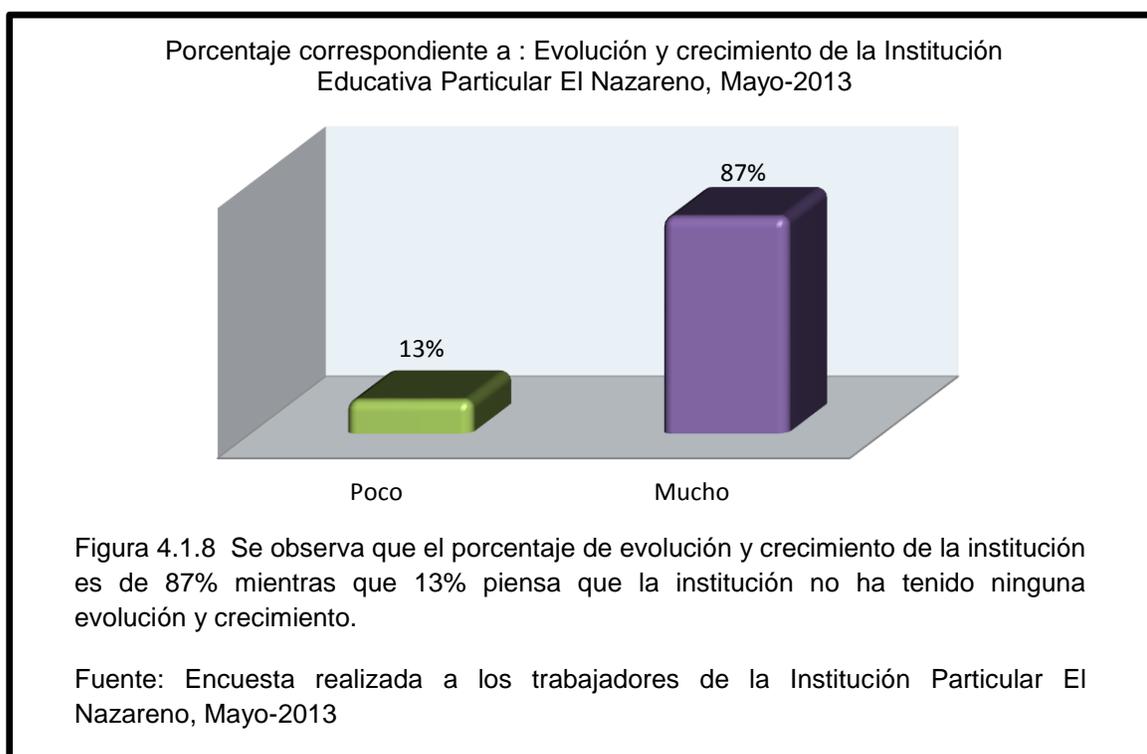


Tabla N° 4.1.9 Nivel académico de los trabajadores de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Técnico/Pedagógico	9	15%
Universitario	29	48%
Post Grado	22	37%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

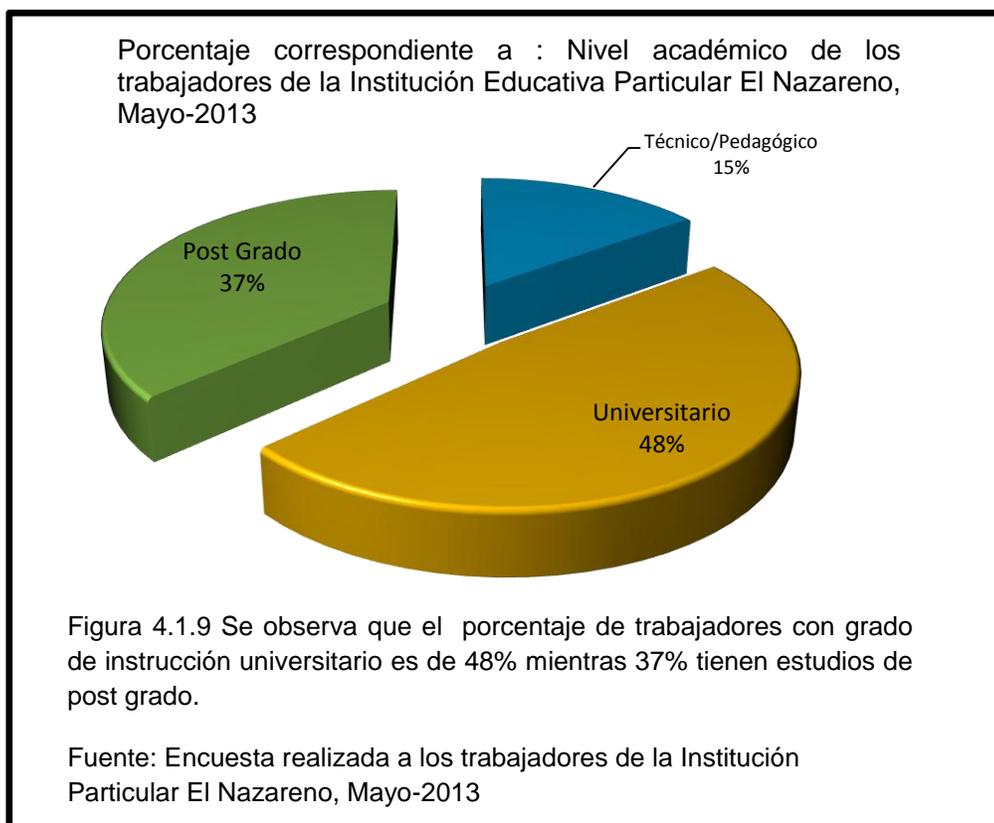


Tabla N° 4.1.10 Habilidades que tienen los trabajadores para el desarrollo de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Total Desacuerdo	3	5%
En Desacuerdo	4	7%
Indiferente	2	3%
De Acuerdo	41	68%
Total Acuerdo	10	17%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013.

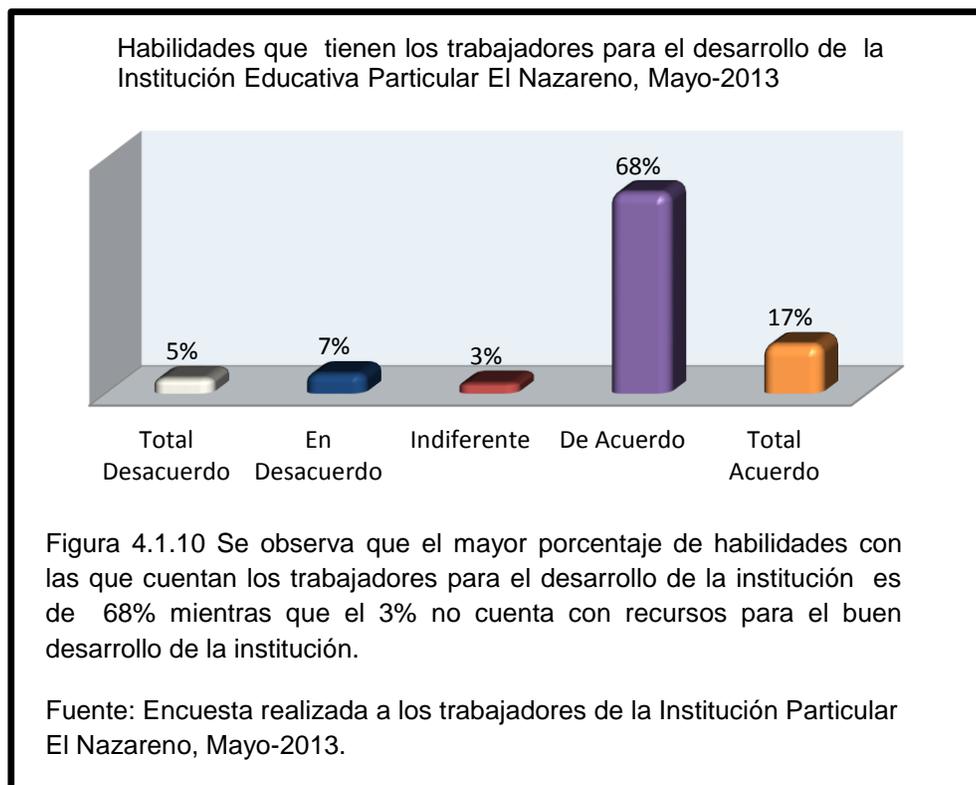


Tabla N° 4.1.11 Grado de percepción en cuanto a la gestión educativa de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Sí	53	88%
No	7	12%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013.

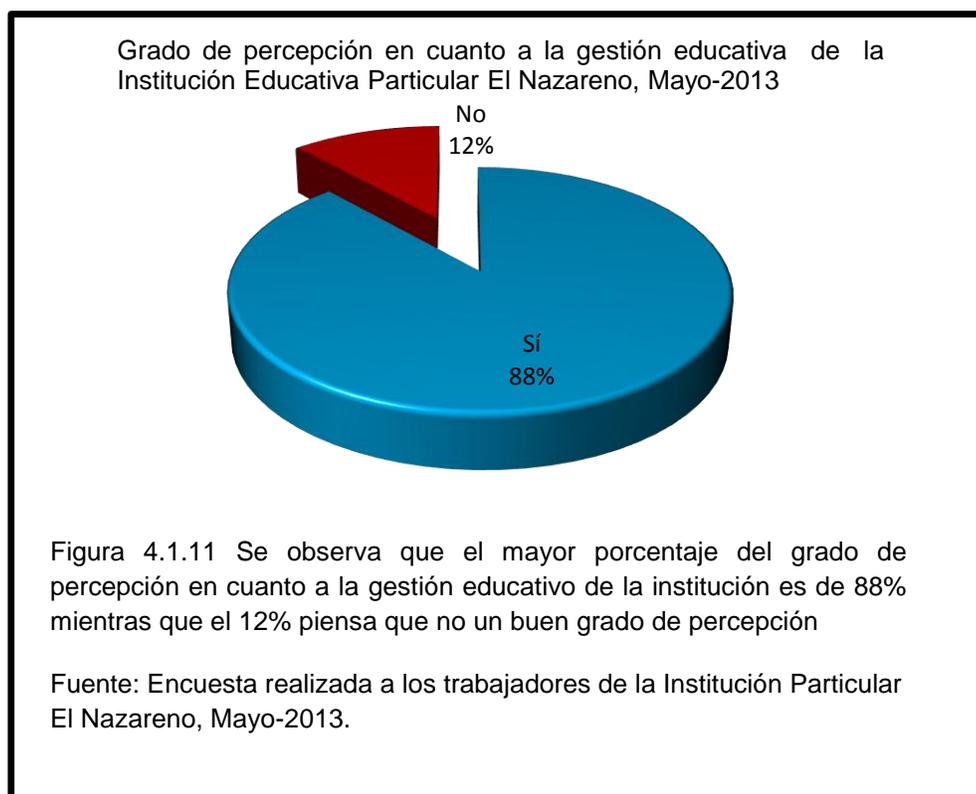


Tabla N° 4.1.12 Trabajo eficiente que da respuesta a los proceso de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
No se evalúa los procesos	1	2%
La evaluación es deficiente	4	7%
La evaluación es poco eficiente	39	65%
La evaluación es eficiente	16	27%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013.



Tabla N° 4.1.13 Distribución de la calidad educativa brindada a los alumnos de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Muy mala	0	0%
Mala	0	0%
Ni buena ni mala	8	13%
Buena	31	52%
Muy buena	21	35%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013.

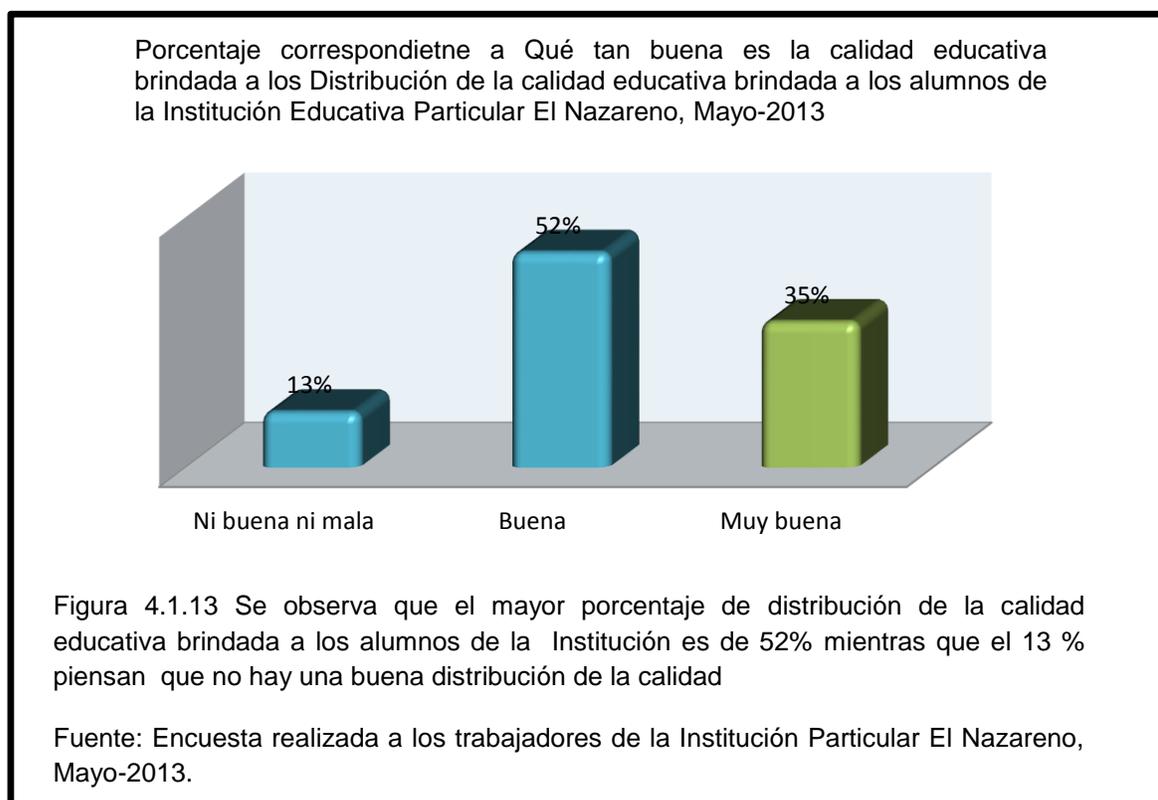


Tabla N° 4.1.14 Distribución del trabajo que da respuesta un servicio educativo diferenciado de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Total Desacuerdo	1	2%
Indiferente	8	13%
De Acuerdo	36	60%
Total Acuerdo	15	25%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

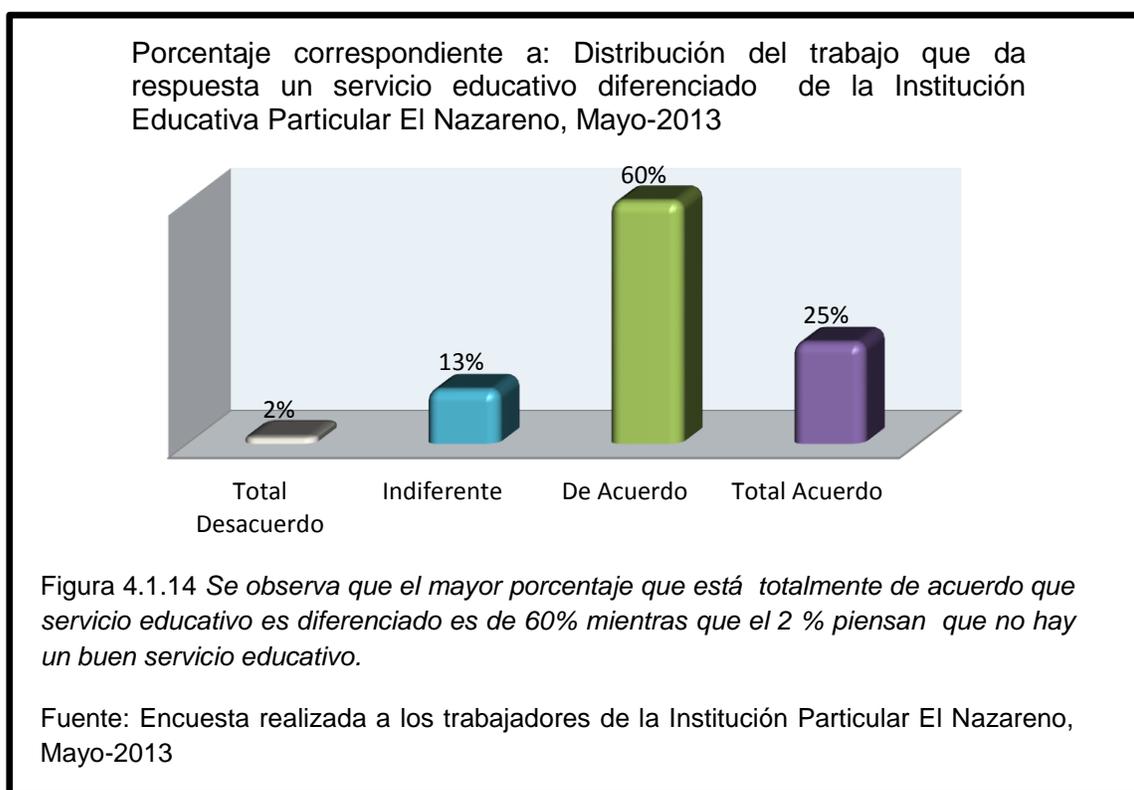


Tabla N° 4.1.15 Distribución de los recursos para el cumplimiento del plan estratégico de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Sí	52	87%
No	8	13%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

Porcentaje correspondiente a: Distribución de los recursos para el cumplimiento del plan estratégico de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

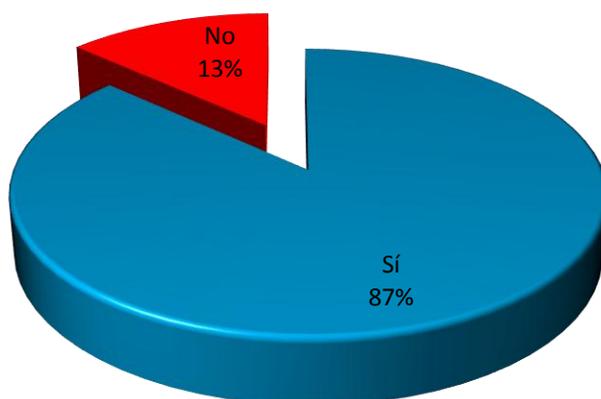


Figura 4.1.15 Se observa que el mayor porcentaje de distribución de los recursos para el cumplimiento del plan estratégico de la Institución es de 87% mientras que el 13 % piensan que no hay cumplimiento con el plan estratégico

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

Tabla N° 4.1.16 Crecimiento y competitividad de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Sí	56	93%
No	4	7%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

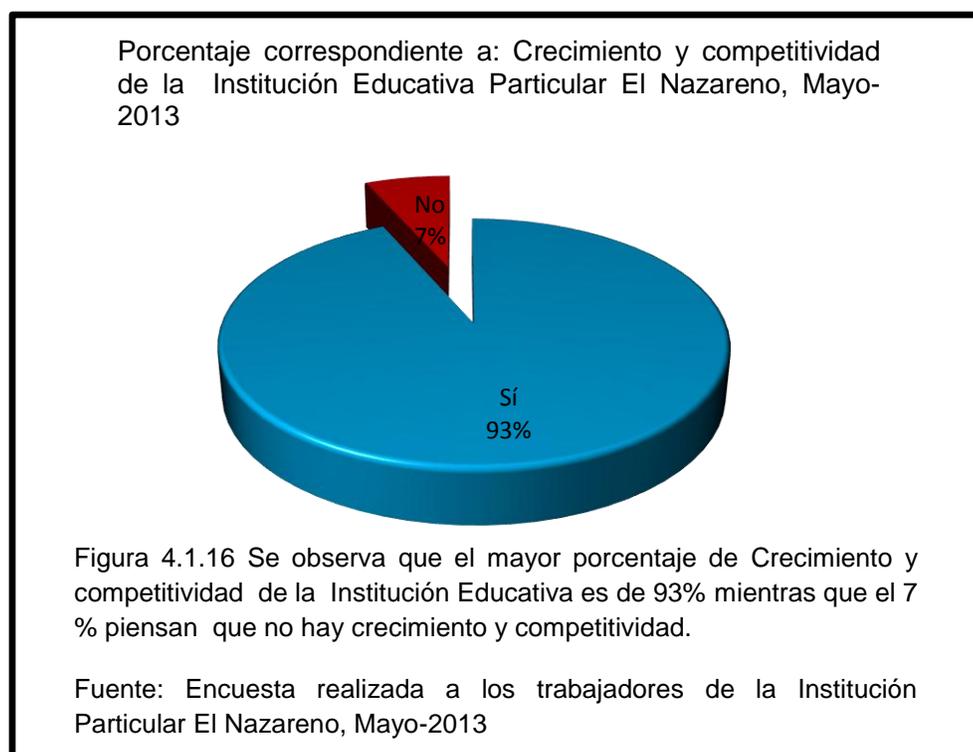


Tabla N° 4.1.17 Distribución que da respuesta al os resultados obtenidos con los estudiantes de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Bajo	1	2%
Ni alto ni bajo	13	22%
Alto	39	65%
Muy alto	7	12%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

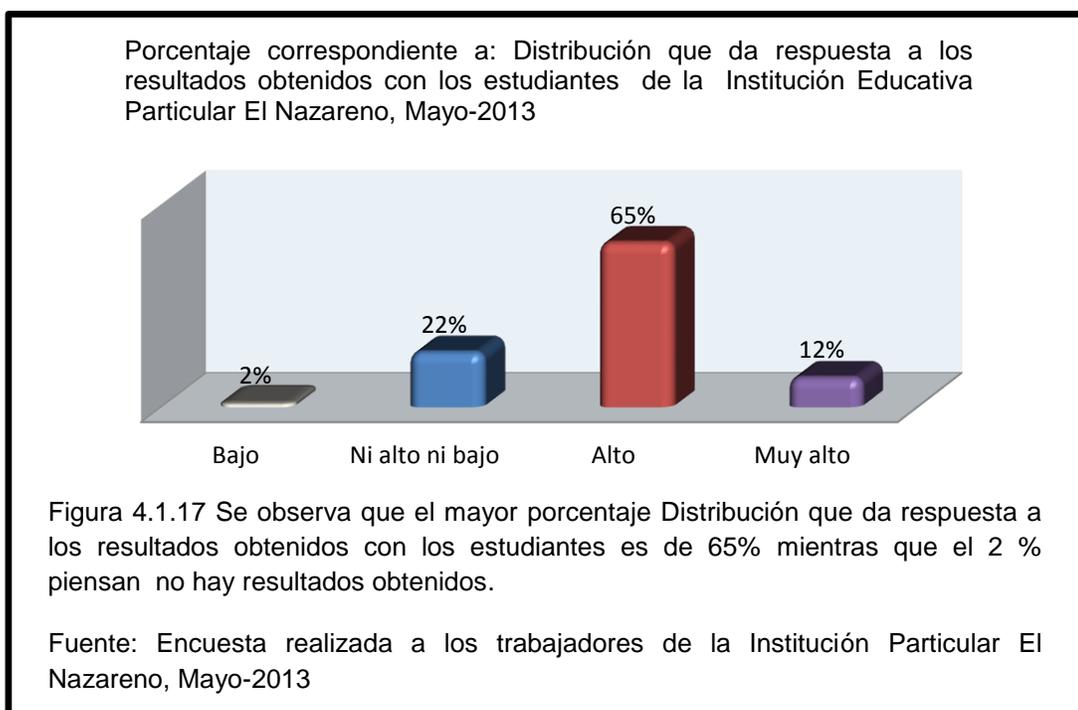


Tabla N° 4.1.18 Cumplimiento de las normas respetadas por los trabajadores de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Nunca	1	2%
Casi siempre	23	38%
Siempre	36	60%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013

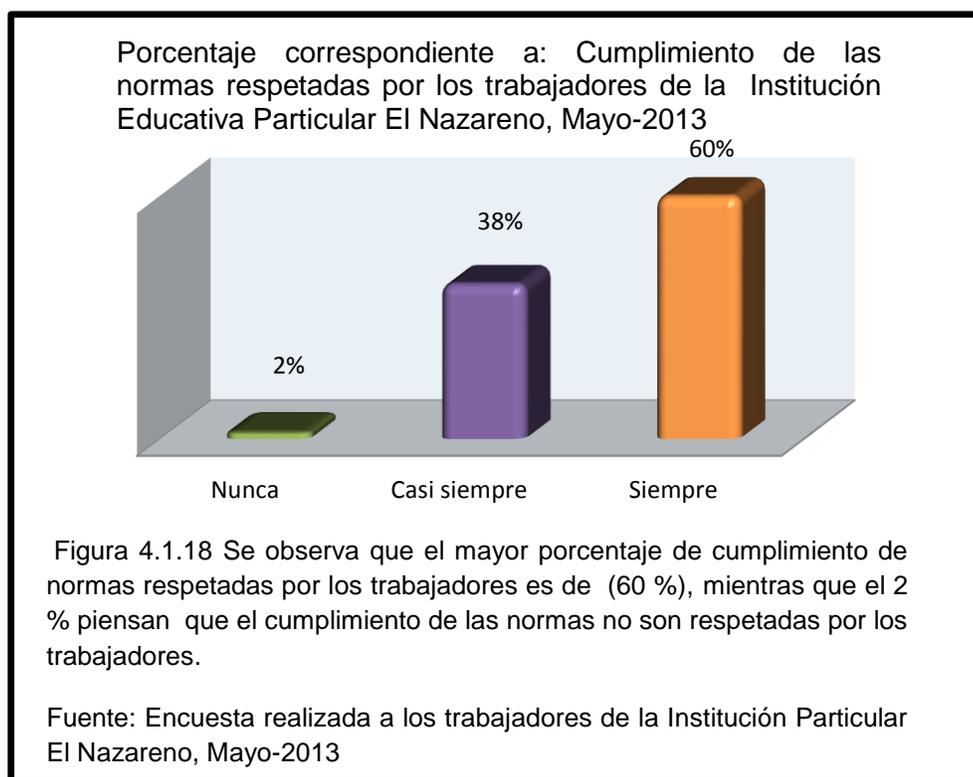
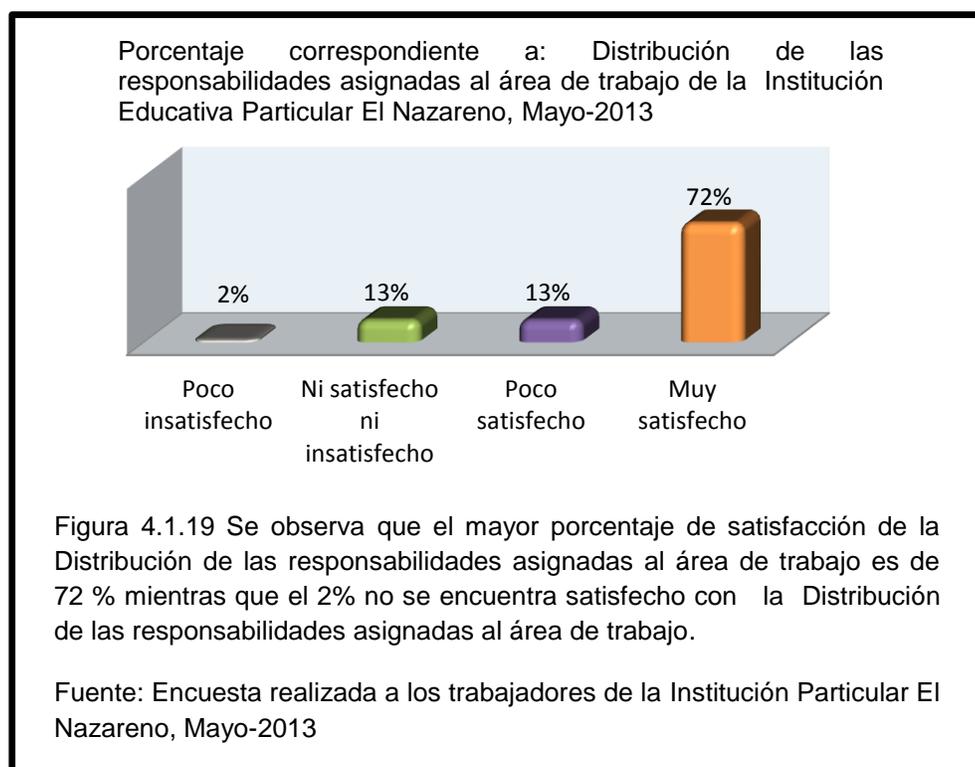


Tabla N° 4.1.19 Distribución de las responsabilidades asignadas al área de trabajo de la Institución Educativa Particular El Nazareno, Mayo-2013

Categoría	n	%
Poco insatisfecho	1	2%
Ni satisfecho ni insatisfecho	8	13%
Poco satisfecho	8	13%
Muy satisfecho	43	72%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Institución Particular El Nazareno, Mayo-2013



4.2. Discusión de Resultados.

En cuanto al posicionamiento de la institución educativa (Figura 5.1.2), se observa que el mayor porcentaje que da respuesta el 63% mientras considera que tiene un buen posicionamiento en la región. El posicionamiento se refiere a las estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del servicio de la institución en relación con la competencia, siendo parte de una progresión natural cuando se utiliza la segmentación de mercado, lo cual la institución educativa está haciendo muy bien. Como manifiesta Jiménez (2010), el posicionamiento se refiere a las estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la empresa en relación con la competencia, siendo parte de una progresión natural cuando se utiliza la segmentación de mercado.

En relación a la distribución de los procesos internos para lograr el fin de la institución (Figura 5.1.3) es de 72% de los encuestados manifiesta que están bien establecidos los procesos. La importancia de la organización radica en la manera en que se distribuye el trabajo y se asigna entre el personal, tanto la responsabilidad como autoridad correspondiente, para lograr los objetivos determinados. A su vez, esto implica coordinar esfuerzos y recursos, que pueden llegar a estar influidos por factores de medio ambiente, y la institución educativa cuenta con procesos definidos lo que le permite obtener buenos resultados. Al respecto Valda (2011), manifiesta que en la gestión de procesos se debe tomar muy en cuenta el rol de los actores que ella involucra, que va desde el recurso humano comprometido en el desempeño de las funciones que se requieren a fin de garantizar una operatividad acorde a las necesidades de la demanda del presente, como también de satisfacer los requerimientos que los clientes consumidores solicitan, como también, contar con una buena tecnología, procedimientos que garantizan costos, eficiencia, productividad.

Respecto a si los buenos procesos se reflejan en el logro de objetivos (Figura 5.1.5), la mayor parte manifiesta que sí se refleja en el resultado de los objetivos. Siempre que se comienza algo se debe pensar en algo central para obtener mejores resultados, y eso es lo que normalmente conocemos como “objetivos”. Tal como lo menciona Martínez (2011), los objetivos son las razones por las cuales estaremos llevando a cabo esa acción

a largo, mediano o corto plazo. La importancia de los objetivos reside entonces en el hecho de que permitirá que nos ordenemos mejor para saber cómo trabajar o actuar, qué cosas o resultados buscar, etc.

Respecto a la utilización de herramientas para medir el planeamiento estratégico institucional (Figura 5.1.7), se observa que existen limitaciones en cuanto a la medición ya que no se utilizan métodos o herramientas para el seguimiento así como el uso de BSC. El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Tal como menciona Muñiz (2005), El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia muestra la interrelación entre las perspectiva y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. AL crear sinergia entre las partes constituyentes de la empresa se trata de demostrar que "el todo es más grande que la suma de sus partes".

En cuanto alCrecimiento y competitividad de la Institución Educativa (Figura 5.1.16), el de 93% considera que sí ha crecido como institución. En la actualidad debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología es cuando comienza a tener una amplia trascendencia el ser competitivo. Tal como menciona Pérez (1994), la competitividad es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA LA I.E.P EL NAZARENO

1. Análisis del sector

La Educación en el Perú está bajo la jurisdicción del Ministerio de Educación, el cual está a cargo de formular, implementar y supervisar la política nacional de educación. De acuerdo a la Constitución, la educación inicial, primaria y secundaria es obligatoria. En las Instituciones del Estado es gratuita. Las universidades públicas garantizan el derecho a educación gratuita a los estudiantes que tengan un satisfactorio rendimiento académico y no cuentan con los recursos económicos necesarios para cubrir los costos.

El régimen administrativo de la educación es descentralizado, con experiencias que vienen desde 1962. La administración se organiza en tres niveles: central, regional y local. En el nivel central está el Ministerio de Educación, con función técnico-normativa y política. En el nivel regional existen las Direcciones Regionales de Educación, que dependen de los Organismos Regionales de Desarrollo pero mantienen una relación funcional con el Ministerio. Su función es ejecutiva, de adecuación de la política educativa al ámbito jurisdiccional de su competencia, de control y administración de los servicios educativos. Finalmente, en el nivel local las funciones son esencialmente operativas y están a cargo de las Unidades de Servicios Educativos (USE) o Áreas de Desarrollo Educativo y de los centros educativos. Las municipalidades provinciales tienen entre sus responsabilidades cooperar con la educación primaria y vigilar su normal funcionamiento.

En 1995, a nivel de la sede central del Ministerio, se desdobló el Vice-ministerio de Educación en dos, creándose los Vice-ministerios de Gestión Institucional y de Gestión Pedagógica. A su vez, se fortaleció la Secretaría General, unidad encargada básicamente del trámite administrativo, asignándole las funciones relativas a la administración interna de la sede central y el manejo de los aspectos legales.

La finalidad de los Vice-ministerios es eminentemente técnica y orientada a asistir a las regiones y a las USE. Una segunda finalidad concierne al establecimiento de lineamientos y criterios para la organización y funcionamiento de centros educativos, incluida la elaboración de estructuras curriculares básicas. Se busca cambiar la óptica

de una administración central, excesivamente reguladora y que trabaja para sí misma, por una cultura organizativa de servicio a los centros educativos.

Así mismo, mediante la Ley n° 26439 de 1995, se creó el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU), integrado por cinco ex-rectores entre los candidatos propuestos por las universidades. Una de las funciones del CONAFU es hacer frente a los proyectos de creación y regularización del funcionamiento de universidades y facultades, así como afrontar diversos problemas de universidades privadas que pusieron en funcionamiento nuevas facultades o escuelas profesionales sin contar con la autorización respectiva.

2. La empresa

La Institución Educativa “El Nazareno”, nace como una alternativa en la educación, bajo una línea axiológica que se sustenta en los principios fundamentales del mensaje evangélico y la doctrina cristiana. El proceso educativo es el medio para restaurar una concepción cristiana y que entiende a la educación como un servicio evangelizador que debe concretarse en una vivencia cristiana y en el compromiso de mejorar y desarrollar la sociedad en forma sostenible; buscando formar una sociedad digna, justa, solidaria, participativa, fraterna, libre, preparada para la vida, que tenga como única meta una profunda fe con espíritu de superación e integración a la sociedad.

Fueron los integrantes de la Iglesia del Nazareno, quienes se convirtieron en gestores, promotores y conductores de este proceso, en ese sentido el 23 de mayo del año 1992 mediante R.D N° 0436 se autoriza el funcionamiento del Centro Educativo “El Nazareno”, en los nivel de inicial y primaria; y el 28 de abril de 1993 con R.D N° 0428, se autoriza la ampliación del servicio al Nivel Secundario.

Dentro del Proyecto Educativo Institucional al 2021 se plantea la propuesta pedagógica en la cual se ha organizado el currículo desde el nivel inicial innovada y avanzada, lo que permite que al llegar al cuarto de secundaria los estudiantes lleven un nivel Pre Universitario. La Institución Educativa actualmente cuenta con la ejecución de talleres de deporte que le permite participar en diversas disciplinas deportivas en los campeonatos deportivos, talleres de Inglés, Computación, Música, Educación Artística,

entre otros lo cual ocupa un lugar preferencial el trabajo Institucional, por otro lado se han obtenido importantes logros como son Campeones Sudamericanos de Karate en el año 2007, haber obtenido el Computo general de ingreso a la Universidad Pedro Ruiz Gallo en el 2009 campeones Nacionales en Matemática, Campeones Binacionales en Razonamiento Verbal en Tumbes, comprensión Lectora, y otros importantes lauros a nivel regional y local. El PEI se elabora bajo la gestión del promotor Marcial Banda Rafael, quien tiene la responsabilidad de seguir encaminando el trabajo educativo y contribuir en el logro de los ideales de nuestra institución orientado a lograr un alto nivel académico, que le permite estar compitiendo en calidad educativa, con otras instituciones de la región.

3. Misión y Visión

Misión (Actual)

“Somos una institución educativa nazarena, que ofrece sus servicios a la sociedad sin excepción de personas, brindando una educación de calidad, con profesores capacitados, metodologías activas, en un ambiente de fraternidad y afecto, donde los sujetos desarrollan sus potencialidades y habilidades, generando cambios positivos en la sociedad para enfrentar con éxito el futuro”

Visión (Actual)

“Al 2021, la institución educativa particular “el nazareno”, es reconocida por la excelencia y calidad en sus servicios de educación básica regular y técnica superior, la integridad axiológica de su gente, y su identidad cristo céntrica, que forma integralmente al ser humano, bajo los lineamientos generales de la educación nacional, potenciando una gestión participativa, democrática y organizada de los directivos de la iglesia del nazareno”.

Misión planteada de la propuesta

Institución Educativa “El Nazareno”, es una institución educativa que ofrece sus servicios a la sociedad sin excepción de personas, y que desarrolla un modelo de trabajo técnico que permite fortalecer su talento; brinda una adecuada formación

académica y personal; aplicando innovaciones pedagógicas, adecuada metodología y practica de valores, para consolidar personas de éxito.

Visión planteada de la propuesta

En los próximos tres años, ser una institución educativa que gestione un modelo educativo innovador, que promueva el desarrollo académico a partir de una adecuada exigencia educativa y formar estudiantes responsables, que hacen su aporte para un mundo mejor.

4. Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

Fortalezas

F1: Personal altamente comprometido con los valores personales y espirituales.

F2: Buen clima organizacional.

F3: Ubicación céntrica de la institución.

Debilidades

D1: Baja imagen de marca institucional.

D2: Existen trabajadores que no cumplen con el perfil por competencias propuesto lo que impide el logro de objetivos y metas.

D3: Deficiente proceso de control para el cumplimiento del PEI.

Oportunidades

O1: Alta demanda educativa en la región Lambayeque.

O2: Inversión de las familias en educación.

O3: Acceso a las tecnologías de información.

Amenazas

A1: Mejores instituciones educativas

A2: Existencia de colegios con amplia y moderna infraestructura.

A3: Crisis de valores por parte de los estudiantes.

5. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Análisis Externo</p> <p style="text-align: center;">Análisis Interno</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O1: Alta demanda educativa en la región Lambayeque. O2: Inversión de las familias en educación. O3: Acceso a las tecnologías de información.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1: Mejores instituciones educativas A2: Existencia de colegios con amplia y moderna infraestructura. A3: Crisis de valores por parte de los estudiantes.</p>
	<p>Fortalezas</p> <p>F1: Personal altamente comprometido con los valores personales y espirituales. F2: Buen clima organizacional. F3: Ubicación céntrica de la institución.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>Potenciar el actual nivel académico del profesorado en el acceso a las tecnologías educativas avanzadas e introducción de innovaciones educativas. (F1, O3)</p>
<p>Debilidades</p> <p>D1: Baja imagen de marca institucional. D2: Existen trabajadores que no cumplen con el perfil por competencias propuesto lo que impide el logro de objetivos y metas. D3: Deficiente proceso de control para el cumplimiento del PEI.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Implementar un sistema de control eficiente a través del uso de la tecnología. (D3, O2)</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Implementar estrategias de fidelización orientado a evitar el traslado de estudiantes a otras instituciones más grandes. (D1, A1, A2, A4)</p>

6. Desarrollo de estrategias

6.1. Estrategia 01: Potenciar el actual nivel académico del profesorado en el acceso a las tecnologías educativas avanzadas e introducción de innovaciones educativas.

Acciones:

Capacitación de docentes, alumnos y padres en el uso de internet.

De acuerdo a la vida actual del mundo empresarial el termino capacitación y sistemas de información están cambiando la forma de trabajo, los sistemas de información ayudan a acelerar procesos por lo tanto; su implantación en la enseñanza logrará ventajas competitivas al adoptarlos en sus funciones.

La tecnología está presente en todo lo que nos rodea, desde nuestro trabajo, nuestra comunidad, nuestra familia, hasta nuestro hogar, en fin todo lo relacionado con la vida cotidiana.

Cómo integrar la tecnología y el currículo de manera efectiva

Integrar la tecnología en el aula va más allá del simple uso de la computadora y su software. Para que la integración con el currículo sea efectiva, se necesita una investigación que muestre profundizar y mejorar el proceso de aprendizaje además apoyar cuatro conceptos claves de la enseñanza:

Participación activa por parte del estudiante.

Interacción de manera frecuente entre el maestro y el estudiante.

Participación y colaboración en grupo.

Conexión con el mundo real.

Uso de las redes sociales para educar

Facebook: Es una de las redes sociales más populares en este momento, quizás no tengas ningún estudiante que no la utilice. Entonces ya que ellos están tan familiarizados con ella, puedes desarrollar dinámicas de trabajo que involucre su uso. Por ejemplo: crear un grupo de toda la clase en donde detalles tareas

específicas a través de él y te comuniqués. Se puede entregar tareas a través de esta red social.

Blogs: Crear su blog para los cursos que se imparten. Un blog es una excelente herramienta para crear proyectos, motivar a los estudiantes a que investiguen, escriban y brindarles la oportunidad de publicar su trabajo en un medio cada vez más accesible.

YouTube: Es una herramienta que permitirá crear un canal en donde puedes crear proyectos con tus estudiantes. En la actualidad una cámara de vídeo es más accesible y fácil de usar, se podría crear proyectos en grupo sobre temáticas para desarrollar en vídeo, también crear una exposición en vídeo o el proceso de los trabajos grabados para presentarlo en clases.

6.2. Estrategia 02: Promover una excelente calidad educativa para los estudiantes a través de la capacitación del personal.

Acciones:

Capacitación del personal.

La Capacitación significa la preparación de la persona en los cargos (docentes y administrativos). La capacitación debe ir dirigida a mejorar sus competencias para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, de resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a los estudiantes y padres, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la institución.

Beneficios de la capacitación del personal

Beneficios para la institución:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la institución.
- Mejora la relación jefes-subordinados.

- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el trabajador que repercuten favorablemente en la institución:

- Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

6.3. Estrategia 03: Implementar estrategias de fidelización orientado a evitar el traslado de estudiantes a otras instituciones más grandes.

Acciones:

Programa de fidelización de estudiantes.

Se debe considerar la premiación al esfuerzo del estudiante, siempre que el premio sea un reconocimiento del esfuerzo; en la medida en que los premios formen parte de una estrategia de fidelización a través de una acción constante para fortalecer la confianza del alumno y mejorar su proceso de aprendizaje y adaptación escolar.

En este sentido, no sólo debe premiarse la calificación máxima, sino también el desarrollo de estrategias tendientes a superar las dificultades. El estudiante que obtiene un aprobado cuando antes no llegaba a aprobar los exámenes debe sentir el reconocimiento y valoración de su progreso. Es decir: todo esfuerzo superador debe ser alentado.

En los casos de buen desempeño y de mejoramiento, hay que felicitar a los estudiantes por sus logros. Fiestas en el colegio, excursiones de fin de semana pueden ser algunos de los modos de premiar los logros obtenidos. Pero también es un reconocimiento al esfuerzo dejar que los estudiantes tengan más responsabilidades.

6.4. Estrategia 04: Implementar un sistema de control eficiente a través del uso de la tecnología.

Acciones:

Implementación de BalancedScorecard

Para la medición de la planeación estratégica se podrá realizar a través de una herramienta de gestión llamada BalancedScorecard, que ayuda a la organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocios y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la institución.

Por lo tanto el BSC nos va a proporcionar una estructura, un marco, para formular e implantar la estrategia y acercarla día a día de todos los empleados. Además, permite alinear comportamientos, ya que todos sabrán qué es y qué no es importante para hacer realidad la estrategia de la organización.

6.4.1. BalancedScorecard para la I.E.P El Nazareno.

Construcción del mapa causa efecto

Objetivos estratégicos de la Perspectiva Financiera.

Incrementar Ventas

Objetivos estratégicos de la Perspectiva de clientes.

Lograr la satisfacción del cliente

Liderar el mercado

Objetivos estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos.

Brindar educación de calidad

Innovación educativa

Monitoreo de la enseñanza

Objetivos estratégicos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

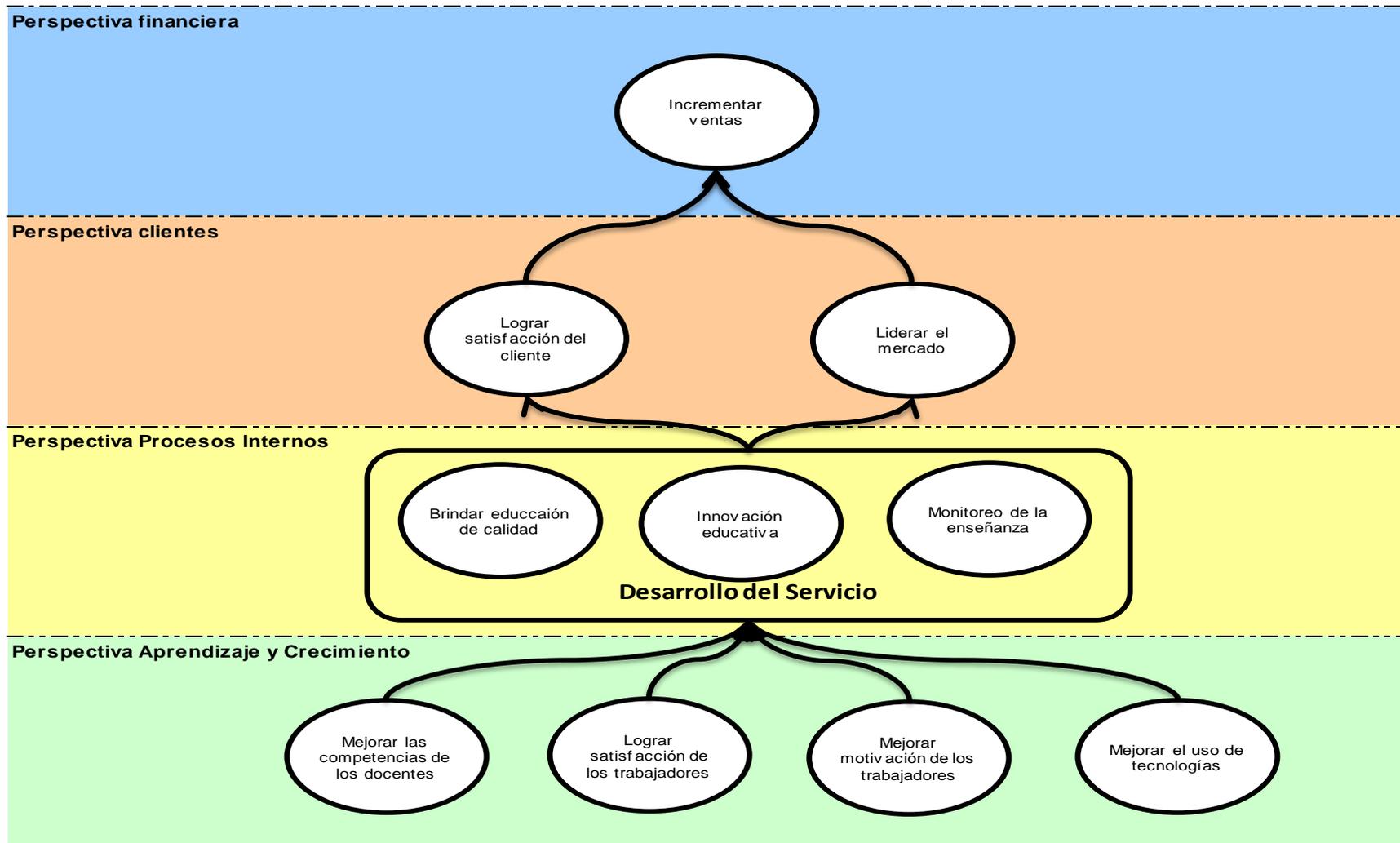
Mejorar las competencias de los docentes

Lograr la satisfacción de los trabajadores

Mejorar la motivación de los trabajadores

Mejorar el uso de tecnologías.

6.4.2. Mapa Estratégico.



6.4.3. Construcción del BalancedScorecard

6.4.3.1. Objetivos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA
01: Perspectiva financiera	Incrementar ventas	Número de estudiantes	Promoción de ventas	Plan de promoción de ventas
02: Perspectiva clientes	Lograr satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Premios y reconocimiento a estudiantes destacados	Plan de premios y reconocimientos a estudiantes destacados
02: Perspectiva clientes	Liderar el mercado	Cuota de mercado	Fidelización de clientes	Plan de fidelización de clientes
03: Perspectiva Procesos Internos	Brindar educación de calidad	Nivel de capacidad de los estudiantes	Evaluaciones mensuales	Plan de evaluaciones mensuales
03: Perspectiva Procesos Internos	Innovación educativa	Nivel de innovación educativa	Incentivos a la innovación	Plan de incentivos a la innovación
03: Perspectiva Procesos Internos	Monitoreo de la enseñanza	Número de supervisiones	Cumplimiento de calidad de enseñanza	Plan de reconocimientos por cumplimiento de calidad en la enseñanza
04: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las competencias de los docentes	Nivel de capacidades	Capacitación de personal	Plan de capacitación de personal
04: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Lograr satisfacción de los trabajadores	Nivel de satisfacción de los trabajadores	Incentivos por desempeño	Plan de incentivos por desempeño
04: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar motivación de los trabajadores	Nivel de motivación de los trabajadores	Motivar al personal	Programas de motivación para el personal
04: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el uso de tecnologías	Nivel de uso de tecnología	Implementación de tecnología	Programas de uso de tecnología moderna

6.4.4. BalancedScorecard

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
01: Perspectiva financiera	Incrementar ventas	Número de estudiantes
02: Perspectiva clientes	Lograr satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente
02: Perspectiva clientes	Liderar el mercado	Cuota de mercado
03: Perspectiva Procesos Internos	Brindar educación de calidad	Nivel de capacidad de los estudiantes
03: Perspectiva Procesos Internos	Innovación educativa	Nivel de innovación educativa
03: Perspectiva Procesos Internos	Monitoreo de la enseñanza	Número de supervisiones
04: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las competencias de los docentes	Nivel de capacidades
04: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Lograr satisfacción de los trabajadores	Nivel de satisfacción de los trabajadores
04: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar motivación de los trabajadores	Nivel de motivación de los trabajadores
04: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el uso de tecnologías	Nivel de uso de tecnología

6.4.5. Ficha de definición de objetivos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DEFINICIÓN	CONCEPTUALIZACIÓN	RESPONSABLES
Incrementar ventas	Incrementar el número de estudiantes en la Institución Educativa El Nazareno	Se medirá con el incremento de matrículas provenientes de acciones de ventas	Promotoría y Dirección
Lograr satisfacción del cliente	Lograr la satisfacción del cliente a través de la calidad educativa y servicios complementarios	Se medirá a través de test de satisfacción aplicado a padres y estudiantes	Dirección y docentes académicos
Liderar el mercado	Lograr incrementar la cuota de mercado a través de la fidelización de clientes	El nivel de cuota de mercado medirá la participación de la institución en Chiclayo	Promotoría
Brindar educación de calidad	Lograr un alto nivel de calidad educativa relación a otras instituciones educativas de Chiclayo	La capacidad de los estudiantes representará el nivel de la calidad educativa que se brinda en la institución	Dirección y docentes académicos
Innovación educativa	Implementar modelos de la innovación desde una perspectiva procesual	Se refleja en el rasgo distintivo del cambio y mejoramiento de la estructura educativa.	Promotoría y Dirección
Monitoreo de la enseñanza	Se realiza un monitoreo de progreso del estudiante	Es una práctica avalada científicamente que se utiliza para medir el avance y rendimiento académico del estudiante y para evaluar la eficacia del método de instrucción.	Promotoría y Dirección
Mejorar las competencias de los docentes	Implica el ámbito de la profesión docente en relación a sus capacidades y habilidades	Involucra elementos relacionados con la capacitación que en la actualidad tienen los trabajadores de la empresa.	Promotoría y Dirección
Lograr satisfacción de los trabajadores	Se determina la comodidad del trabajador frente a su trabajo	Se determina la relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo. Es lo perteneciente o relativo al trabajo.	Promotoría y Dirección
Mejorar motivación de los trabajadores	Corresponde a una actitud vital de las personas frente al trabajo y los retos en la institución.	Es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana	Promotoría y Dirección
Mejorar el uso de tecnologías	El uso de tecnología puede mejorar la competitividad de la institución	Se basa en la necesidad de aprender su manejo, por su importancia social, económica, etc.	Promotoría y Dirección

6.4.6. Ficha de definición de indicadores

	Definición	Responsable	Formula de Calculo	Fuente de Verificación	Frec. de Medición
Número de estudiantes	Representa el nivel de matrículas en la Institución Educativa El Nazareno	Programador	Matrículas	Administración El Nazareno	Trimestral
Nivel de satisfacción del cliente	Representa el nivel del estado de ánimo de los clientes que resulta de comparar el rendimiento percibido del servicio con sus expectativas	Promotoría	Test de satisfacción de clientes	Administración El Nazareno	Trimestral
Cuota de mercado	Es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado	Promotoría y dirección académica	Porcentaje de matrículas	Administración El Nazareno	Anual
Nivel de capacidad de los estudiantes	Son capacidades individuales que permiten realizar tareas u obtener ciertos logros en forma eficiente y eficaz	Docentes Académicos	Promedio de notas	Registros académicos	Mensual
Nivel de innovación educativa	conjunto de ideas, procesos y estrategias, mediante los cuales se introduce cambios en las prácticas educativas vigentes	Dirección y Docentes	Nivel de innovación y desarrollo	Gerencia	Trimestral
Número de supervisiones	Supervisar a educadores y estudiantes para verificar la calidad educativa	Director	Test de calidad educativa	Dirección académica	Bimestral
Nivel de capacidades	Nivel de requerimientos de competencias del docente, considerándose el conocimiento como el principal factor de desarrollo	Director	Calificación de competencias	Dirección académica	Trimestral
Nivel de satisfacción de los trabajadores	Es el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su empleo	Promotor	Test de satisfacción del trabajador	Promotoría	Semestral
Nivel de motivación de los trabajadores	Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas de la institución	Promotor y director	Test de motivación del trabajador	Promotoría y Dirección Académica	Semestral
Nivel de uso de tecnología	Uso de tecnología incida en la ventaja competitiva	Personal administrativo	Nivel de uso de tecnología	Administración	Anual

6.4.7. Ficha de definición de iniciativas

INICIATIVA	POR QUE SE VA HACER	DONDE SE VA HACER	CUANDO SE VA HACER	QUIEN LO VA HACER	COMO SE VA HACER	CUANTO VA A COSTAR
Plan de promoción de ventas	Para incrementar la cuota de mercado	En la ciudad de Chiclayo	De Diciembre del 2013 a Marzo del 2014	Promotoría de la Institución Educativa	Las actividades deben ser coordinadas junto con la dirección académica	S/. 2000.00
Plan de premios y reconocimientos a estudiantes destacados	Para incentivar el estudio y el emprendimiento	Dentro de la institución educativa	Todo el año académico	El director de la institución apoyado por los docentes}	Evaluaciones trimestrales de conocimientos	S/. 1000.00
Plan de fidelización de clientes	Para fidelizar clientes y lograr obtener recomendaciones del servicio académico	Dentro de la institución educativa	Todo el año académico	El promotor y el director	Elaborando estrategias de fidelización de clientes	S/. 1000.00
Plan de evaluaciones mensuales	Para medir la calidad educativa de la institución	Dentro de la institución educativa	Mensualmente durante clases	Docentes de la institución	Evaluar el rendimiento académico a través de exámenes	S/. 1500.00
Plan de incentivos a la innovación	Para brindar un servicio diferenciado	Dentro de la institución educativa	Semestral	Director y Docentes de la institución	Concursos de creatividad	S/. 1200.00
Plan de reconocimientos por cumplimiento de calidad en la enseñanza	Para brindar un servicio diferenciado y de calidad	Dentro de la institución educativa	Fin del año académico	Director	Elaboración y ejecución de planes de reconocimiento para docentes	S/. 2000.00
Plan de capacitación de personal	Para brindar un servicio diferenciado y de calidad	Dentro de la institución educativa	Semestral	Capacitadores universitarios	Planificando la capacitación de acuerdo a las necesidades que se requieren	S/. 3000.00
Plan de incentivos por desempeño	Para incentivar al docente y lograr su satisfacción	Dentro de la institución educativa	Trimestral	Promotor y director	Evaluando el desempeño del docente en la enseñanza	S/. 1000.00

Programas de motivación para el personal	Para mantener a los colaboradores (administrativos y docentes) satisfechos con su puesto de trabajo	Dentro de la institución educativa	Trimestral	Promotor y director	Reconocimiento del talento humano de manera pública	S/. 500.00
Programas de uso de tecnología moderna	Para mantenerse actualizado en el uso de tecnología (internet) y aprovechar sus beneficios	Dentro de la institución educativa	Anual	Capitador (Ing. De sistemas)	Capacitar a promotor, director, docentes en el uso y aprovechamiento de internet como soporte comercial	S/. 2000.00

6.4.8. Monitoreo y Control

Entendiéndose como monitoreo al seguimiento de las actividades, como se desarrollan y el uso de los recursos; así mismo el control relacionado al cumplimiento de las metas, el monitoreo y control significarán etapas que hacen un seguimiento de los procesos y el logro de sus resultados teniendo en cuenta las especificaciones técnicas y requisitos establecidos en la planificación, para su consecuente retroalimentación.

Teniendo en cuenta que el plan estratégico de la Institución Educativa El Nazareno se evaluará trimestralmente, es decir debe tener 4 evaluaciones anuales, evaluándose el trimestre y el periodo acumulado de referencia. Esta evaluación responde a indicadores aunque en la práctica solo se hace referencia a las metas. Mediante el BalancedScorecard elaborado en esta investigación este proceso de monitoreo y control se hará más dinámico ya que:

Participarán los actores en el monitoreo y evaluación.

Se generará una competencia ya que el Cuadro de mando no será de uso exclusivo de la dirección.

El BalancedScorecard o Cuadro de Mando Integral permite que el monitoreo y control, se lleve a cabo en todas las etapas necesarias de las actividades lográndose de esta manera que los procesos de retroalimentación se den oportunamente.

Promueve la innovación tecnológica y de procesos.

Según la delimitación de funciones, cada responsable de área podrá hacer un monitoreo y control de su propio trabajo, así como visualizar en qué medida contribuye a que la Institución Educativa El Nazareno alcance la visión institucional. Además que el semáforo le avisará de su estado de logro, siendo así el responsable del cumplimiento de las metas, quien tome las primeras medidas, que podrá compartir con el directorio para recibir el apoyo de ser necesario.

Dado que los indicadores que se calcularán en el Balanced Scorecard y que permiten que cambie o no los colores del semáforo serán una alerta para tomar decisiones correctivas, además que estos indicadores y su fórmula de cálculo permiten también sean reformulados de acuerdo a las observaciones que realicemos de trimestre en trimestre.

Los ajustes que se hagan al Plan como consecuencia del monitoreo y control mediante el Cuadro de Mando responderán al aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas, y la anulación o minimización de los efectos de las amenazas y debilidades, ya que seremos capaces de detectarlas a tiempo, y así poder coordinar con la Gerencia General oportunamente.

6.4.9. Costo de Implementación del Balanced Scorecard

Podemos identificar el costo de implementar el BSC teniendo en cuenta: costo del consultor, costo de horas de los ejecutivos analizando la empresa, costo del seguimiento de la estrategia y el costo de algunas de las técnicas que ayuden a lograr la estrategia. Ninguna empresa requiere un Balanced Scorecard, pero si requiere de un plan, el Balanced Scorecard es una alternativa para construir ese plan, si tiene una mejor forma de hacerlo, pues adelante. A los factores antes mencionados en el costo es necesario agregar el valor del software, aunque no necesariamente es el más importante pero podría ser lo más costoso, dependiendo de la problemática de cada empresa. Un Balanced Scorecard se podría llevar a mano, o en hojas de Excel con links, gráficos, etc., para muchas empresas eso no es suficiente por lo que requieren de herramientas más sofisticadas.

Por lo consiguiente se hará una evaluación de factibilidad de implementar un sistema de gestión estratégica en la Institución Educativa el Nazareno.

Inversión en Activos Tangibles

Para que la Institución Educativa el Nazareno pueda poner en funcionamiento el Balanced Scorecard es necesario adquirir, instalar e implementar el software en un

ordenador para el monitoreo de las actividades por medio de indicadores y evaluar su desempeño en la Institución Educativa el Nazareno.

Costo de Hardware			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Total (S/.)
Computadora	01	2,500.00	2,500.00
Total			2,500.00

Inversión en Activos Intangibles

De la misma manera como se ha detallado anteriormente, para efectos de evaluación económica, se toma el costo completo del activo intangible, en este caso el software para implementar el Balanced Scorecard, puesto que el sistema de gestión tiene que plasmarse en un sistema elaborado en Microsoft Excel para mantener el control del cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

Costo de Software			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Total (S/.)
Sistema BSC en Excel 2010	01	1500.00	1,500.00
Total			1,500.00

Además, se incurre en otro costo de inversión intangible basado en los conocimientos de los profesionales que colaboraron en la etapa del análisis y desarrollo del sistema. Se ha tomado como un costo de inversión puesto que su colaboración es finita, es decir, es sólo por una temporada y no son personal permanente.

Costo de Talento Humano en Desarrollo				
Descripción	Cantidad	Costo/Hora	N° de Horas Trabajadas	Total (S/.)
Analista, Diseñador y Programador	01	15	120	1,800.00
Asesor (Para capacitación)	01	30	20	600.00
Expositores (Para capacitación)	02	100	02	400.00
Total				2800.00

El Sistema de Gestión está en contacto directo con el servicio de gestión a cargo de una persona que maneje el software en la empresa. Sin embargo, no debe perderse la objetividad del proyecto, pues bien podría decirse que el programador es una mano de

obra directa, pero en realidad el programador solamente participa en la construcción del programa y eventualmente en el mantenimiento del mismo y no es quien lo manipula para generar resultados en la empresa. Ahora, si es que se le contrata para que sea él quien maneje el programa, en calidad de personal permanente, entonces sería mano de obra directa.

Costo de Talento Humano en Desarrollo						
Descripción	Cantidad	Costo/Un día a la semana	N° de Horas Trabajadas	Costo (Mes)	Tiempo (Mes)	Total (S/.)
Programador	01	100	5	400	12	4,800.00
Total						4,800.00

7. Plan de Acción, cronograma y presupuesto.

Estrategia	Acciones	Resultados	Responsable	2013					2014					Presupuesto S/.		
				A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		J	J
Potenciar el actual nivel académico del profesorado en el acceso a las tecnologías educativas avanzadas e introducción de innovaciones educativas.	Capacitación de docentes, alumnos y padres en el uso de internet.	Innovación de la enseñanza en la educativa.	Promotoría, Dirección y Docentes de la I.E.P El Nazareno.													2000.00
	Uso de las redes sociales para educar	Innovación de la enseñanza en la educativa.	Promotoría, Dirección y Docentes de la I.E.P El Nazareno.													1000.00
Promover una excelente calidad educativa para los estudiantes a través de la capacitación del personal.	Capacitación del personal.	Calidad en la educación brindada en la institución	Capacitadores profesionales en calidad educativa													3000.00
Implementar estrategias de fidelización orientado a evitar el traslado de estudiantes a otras instituciones más grandes.	Programa de fidelización de estudiantes.	Fidelización de los clientes y recomendaciones boca a boca	Prometería, Dirección y Docentes de la I.E.P El Nazareno.													1000.00
Implementar un sistema de control eficiente a través del uso de la tecnología.	Implementación de BalancedScorecard	Control eficiente del Planeamiento Estratégico Institucional	Personal capacitado en el uso de BSC													11 400.00
Total Presupuesto														18 400.00		

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En la Institución Educativa Privada el Nazareno no se cuenta con una herramienta tecnológica que permita medir de manera eficiente el desarrollo del planeamiento estratégico institucional, tal como un la implementación de un Balanced Scorecard elaborado para la institución.

La problemática de la institución Educativa Privada El Nazareno se ve reflejada en la existencia de deficiencias en el control del Planeamiento Estratégico Institucional lo que ha influido en que los trabajadores consideren que los objetivos no están bien definidos en la Institución Educativa, lo que causa un bajo compromiso del trabajador en participar del cumplimiento de objetivos y metas de la institución por lo que no se cumplen de manera eficiente, debido a que no están motivados ni comprenden la importancia que implica el logro de objetivos para el desarrollo de la institución.

El Planeamiento Estratégico Institucional depende del uso eficiente de los recursos con los que cuenta la institución educativa (financieros, materiales y humanos), sin embargo los recursos no son utilizados de manera eficaz puesto que presentan debilidades y amenazas que impiden un buen control del logro de los objetivos establecidos en el PEI el cual se ve afectado por el bajo compromiso de los trabajadores debido a que no están motivados en el logro de objetivos para el crecimiento de la institución.

La propuesta de Balanced Scorecard presenta objetivos establecidos de acuerdo a cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en los que se presenta indicadores, inductores e iniciativas adecuados a los objetivos del PEI de la I.E.P El Nazareno.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar la propuesta de Balanced Scorecard para medir de manera eficiente el desarrollo del planeamiento estratégico institucional de la I.E.P El Nazareno, de tal forma que se logre con éxito los principales objetivos de la institución establecidos en el plan estratégico a través de un control adecuado.

Se recomienda considerar adquirir un software para el monitoreo, evaluación y control de las actividades que implique el cumplimiento eficiente de los objetivos estratégicos del planeamiento estratégico institucional. Además es recomendable la implementación de planes que garanticen la participación comprometidos del personal con los resultados que se desea alcanzar.

Se recomienda la elaboración de planes de mejora orientados al uso eficiente de los recursos con los que cuenta la institución educativa (financieros, materiales y humanos), con el fin de obtener resultados que permitan el crecimiento de la institución educativa El Nazareno.

Se recomienda fortalecer los planes de implementación del Balanced Scorecard, a fin de que realmente contribuya al mejoramiento y control de los objetivos establecidos en base a las cuatro perspectivas, el cual se monitoree por una persona capacitada en el uso del BSC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva, F. A. (2000). Un Modelo de Plantación Estratégica Orientada al Resultado a través del BSC.
- Avendaño, Y. (2006). *Cuadro de Mando Integral para el Control de la Gestión en Oster de Venezuela, S.A.* Recuperado de http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P697.pdf
- Arévalo, H. A y Menjivar, J. K. (2012). *Plan Estratégico para promover la Educación Ambiental sobre el reciclaje, promocionado a través de la Alcaldía Municipal de santa tecla dirigido a los adolescentes del centro histórico de la ciudad de santa tecla departamento de la libertad.* Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/1097/1/TESIS.GRUPO47.pdf>
- Baraybar, F. A. (2010). Cuadro de Mando Integral “Balanced Scorecard
- Carbajal, R. D. (2005). *El Planeamiento Estratégico como Instrumento de desarrollo del Sector Turismo en el Perú.* Recuperado de <http://200.48.39.10/desarrolloacademico/tesis/default.html>
- Carpena, R.O. (2007). *Propuesta de Planeamiento Estratégico generador de valor a la Piladora de Arroz “San Pedro”.* Recuperado de <http://200.48.39.10/desarrolloacademico/tesis/default.html>
- Charls, L y Gareth, J (1996). Planeamiento Estratégico. México. Interamericana Editores.
- Coronado, K. y Sipión, C. (2011). *Diseño de un modelo de Gestión Administrativa basado en la aplicación de BalancedScoreCard para la mejora de la Evaluación de la Empresa Tractor Part- Chiclayo 2011.* Recuperado de <http://200.48.39.10/desarrolloacademico/tesis/default.html>
- Díaz, G. Y. (2003). *Desarrollo de la Imagen Institucional del Colegio Santa María de Matellini de chorrillos a través de la Planificación Estratégica (periodo 2001).* Recuperado de <http://200.48.39.10/desarrolloacademico/tesis/default.html>
- Farro, F. (2001). Planeamiento Estratégico Para Instituciones Educativas de Calidad. Madrid. ESIG Editorial.
- Fernández, F.C. (2008). *Seguimiento y Evaluación del proceso de diseño del Plan Estratégico de la Clínica Nuestra Señora de Misericordia.* Recuperado de <http://200.48.39.10/desarrolloacademico/tesis/default.html>
- García, D. E. (2010). *Desarrollo de una Aplicación Web de gestión BalancedScoreCard para la mejora de la toma de decisiones en la gestión estratégica de la Institución Educativa Superior Pública “Indoamerica”.* Recuperado de <http://200.48.39.10/desarrolloacademico/tesis/default.html>

- Guanilo, C. E. (2007). *Planeamiento Estratégico*, Editorial de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
- Kaplan, R. y David, P. N. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Martínez, M. (2011). *La gestión empresarial. Definición de objetivos y su importancia*. México. Pearson Editores.
- Martínez, D. O. y Milla, G. A. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*, Editorial Díaz de Santos.
- Muñiz, L. (2012) *Cuadro de Mando Integral: Utilizando Tablas Dinámicas con Excel*, Editorial El comercio S.A.
- Muñiz, L. (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Madrid. ESIC Editorial.
- Ramírez, O. O. (2004). *Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica para la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería*. Recuperado de <http://200.48.39.10/desarrolloacademico/tesis/default.html>
- Román, S. (2010). *Desarrollo, Implementación y Evaluación de un Tablero de Control para Salmoil S.A.* Recuperado de <http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/102283>
- Sánchez, E. M. (2005). *Para un Planeamiento Estratégico en la educación*
- Spandre, J. (2012). *Diseño e Implementación de un Sistema de Control para los riesgos operacionales de una planta productora de aceites lubricantes basado en la metodología del cuadro de mando integral*. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/20873/1/TESIS%20EDUARDO%20SPANDRE%20Reducida.pdf>
- Suarez, C. (2008). *Implementación de un Cuadro de Mando Integral y su influencia en la productividad de la escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo*. Recuperado de <http://200.48.39.10/desarrolloacademico/tesis/default.html>
- Pérez, J. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios*. México. Interamericana Editores.
- Paul, R. (2003) *El Cuadro de Mando Integral*, Gestión2000.
- Uceda, B. E (2010) Pimentel. *Implementación del Balanced Scorecard para mejorar la toma de decisiones en la Empresa Novacomub E.I.R.L.* Recuperado de <http://200.48.39.10/desarrolloacademico/tesis/default.html>

- Valda, J. (2011). Gestión de la calidad orientada a los procesos. Procesos de trabajo. México. Interamericana Editores.
- Vargas, E. (2008). *Diseño e Implementación de indicadores de gestión bajo la metodología del BalancedScoreCard (cuadro de mando integral) para el proceso de abastecimiento de bienes y servicios en el sector público*. Recuperado de http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/REVISTA_CICYT/Articulo/158.pdf
- Villajuana, C. (2007) El tablero de Gestión Estratégica, Cómo impulsar y medir los Intangibles, Editorial Esan ediciones.

ANEXOS

ANEXOS N° 01: Encuesta



PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA MEDICIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA I.E.P. EL NAZARENO, CHICLAYO 2012-2013

Finalidad:

Marque con una "X" Solo una opción, la que considere más adecuada, basándose en sus intereses personales para responder las preguntas, utilice el espacio asignado.

1. **¿Los ingresos de la institución se ve reflejado en el número de estudiantes?**
 - c) Sí
 - d) No
2. **¿Usted considera que el nombre del colegio es conocido en la Región Lambayeque?**
 - a) Muy conocido
 - b) Conocido
 - c) Poco conocido
 - d) Nada conocido
3. **¿Los procesos para brindar el servicio educativo están bien definidos para lograr su fin?**
 - a) Total Acuerdo
 - b) De Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) En Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo
4. **¿Con qué frecuencia se supervisa los procesos de trabajo en la institución?**
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
5. **¿Los objetivos propuestos por la institución están bien definidos?**
 - a) Total Acuerdo
 - b) De Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) En Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo
6. **¿Qué tan eficiente es el logro de objetivos planteados en la institución?**
 - a) Muy eficiente
 - b) Poco Eficiente
 - c) Ni eficiente ni deficiente
 - d) Poco Deficiente
 - e) Nada eficiente

7. **¿En la institución se utilizan métodos o herramientas para medir el logro de objetivos?**
 - a) Sí
 - b) No
8. **Según su percepción ¿Cuánto ha crecido la institución educativa como empresa?**
 - a) Mucho
 - b) Poco
 - c) Nada
9. **¿Cuál es su nivel de preparación académica?**
 - a) Técnico/Pedagógico
 - b) Universitario
 - c) Post Grado
10. **¿Considera que todos sus compañeros de trabajo cuentan con las habilidades necesarias para el desarrollo de la institución?**
 - a) Total Acuerdo
 - b) De Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) En Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo
11. **¿Usted percibe que la institución realiza una buena gestión educativa?**
 - a) Sí
 - b) No
12. **¿Los procesos de trabajo son evaluados eficientemente?**
 - a) La evaluación es eficiente
 - b) La evaluación es poco eficiente
 - c) La evaluación es deficiente
 - d) No se evalúa los procesos
13. **¿Qué tan buena es la calidad educativa brindada a los alumnos?**
 - a) Muy buena
 - b) Buena
 - c) Ni buena ni mala
 - d) Mala
 - e) Muy mala
14. **¿Sus compañeros de trabajo colaboran en el cumplimiento de brindar un servicio educativo diferenciado?**
 - a) Total Acuerdo
 - b) De Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) En Desacuerdo
 - e) Total Desacuerdo
15. **¿Se cuenta con los recursos adecuados para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional?**
 - a) Sí
 - b) No
16. **¿Considera que el desafío de la institución educativa es crecer y ser competitiva?**
 - a) Sí
 - b) No
17. **¿Qué tan altos son los resultados obtenidos con sus estudiantes?**
 - a) Muy alto
 - b) Alto
 - c) Ni alto ni bajo

- d) Bajo
- e) Muy bajo

18. ¿Las normas establecidas por la institución son respetadas por sus compañeros de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Nunca

19. ¿Está satisfecho con las responsabilidades asignadas en su puesto de trabajo?

- a) Muy satisfecho
- b) Poco satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Poco insatisfecho

Anexo N° 02: ENTREVISTA

1. **¿La institución educativa cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de planeamiento estratégico?**

Respuesta Director: Nuestra I.E.P El Nazareno sí cuenta con los recursos financieros, con los recursos humanos y con los recursos materiales, lo que de alguna manera carecemos es de recursos en cuanto a la infraestructura.

2. **¿Los recursos son utilizados de manera eficiente para lograr los objetivos establecidos en el PEI?**

Respuesta Director: Los recursos no son utilizados de manera eficiente en un 100% ya que siempre en el camino se presentan Debilidades y Amenazas que de alguna forma impiden el logro de los objetivos y metas trazados para el desarrollo de nuestra institución educativa.

3. **¿En la I.E.P El Nazareno utilizan sistemas de control con el uso de tecnología para medir los resultados del planeamiento estratégico institucional?**

Respuesta Director: Los métodos de control que utilizamos no implican el uso de tecnología puesto que desconocemos el uso de estos medios para medir los resultados del planeamiento estratégico, lo que utilizamos como medios de control para medir los resultados son:

- Encuesta de satisfacción de los estudiantes para con el personal docente.
- Ficha de evaluación semestral al personal docente, Administrativo y de servicio.
- Éxito de nuestros estudiantes al ingresar a las universidades.
- Supervisión y monitoreo por parte de los coordinadores.

4. **¿Los trabajadores de la institución educativa El Nazareno cumplen con sus responsabilidades de manera eficiente?**

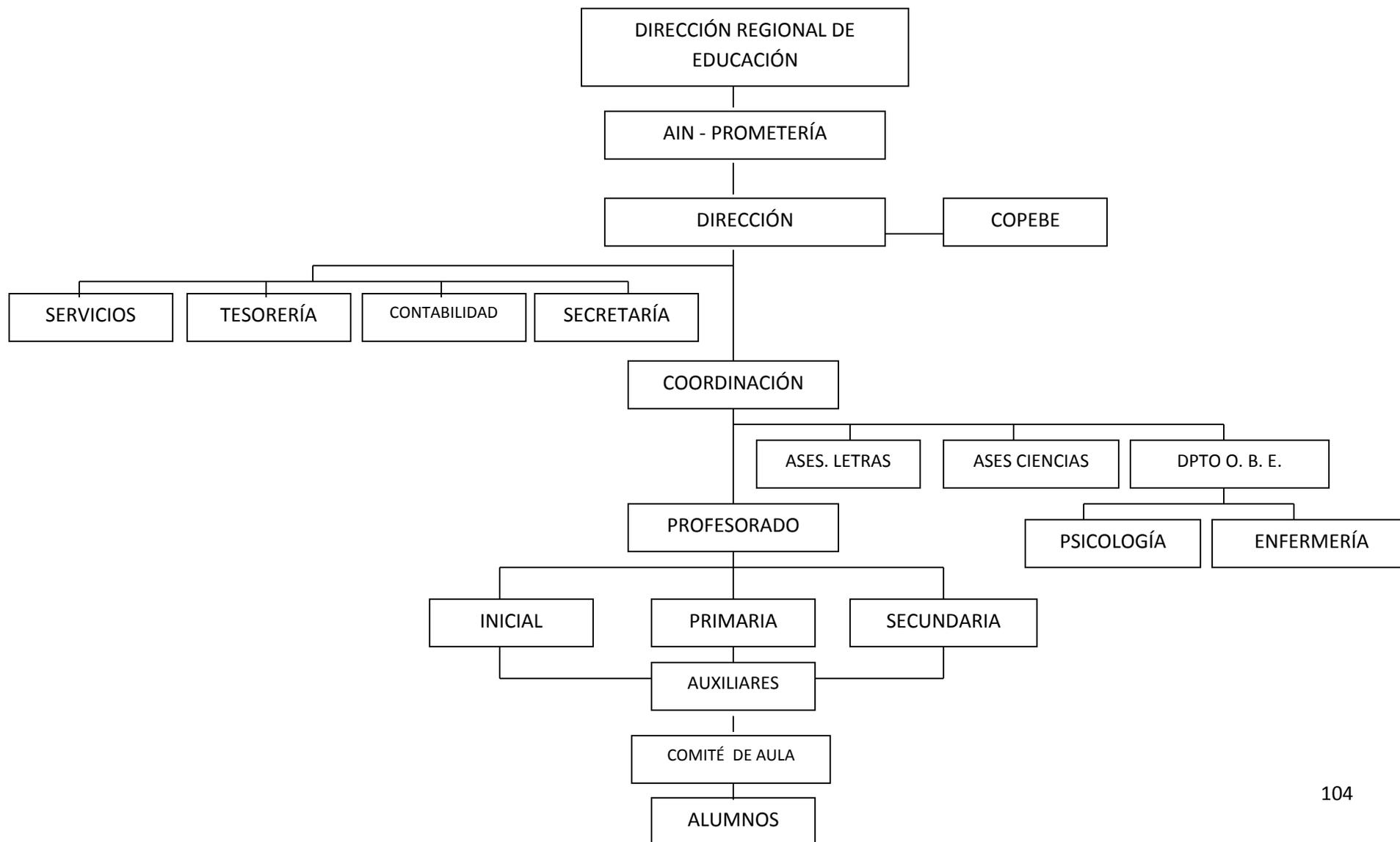
Respuesta Director: La gran mayoría si lo cumple, sin embargo se podrían identificar algunas personas que no cumplen del todo de manera eficiente con sus responsabilidades debido a que no cumplen con nuestro perfil de competencias. Considero que es importante que de forma permanente se realice el asesoramiento y supervisión para el personal de la institución educativa.

Título: PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA MEDICIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA I.E.P EL NAZARENO, CHICLAYO 2012-2013

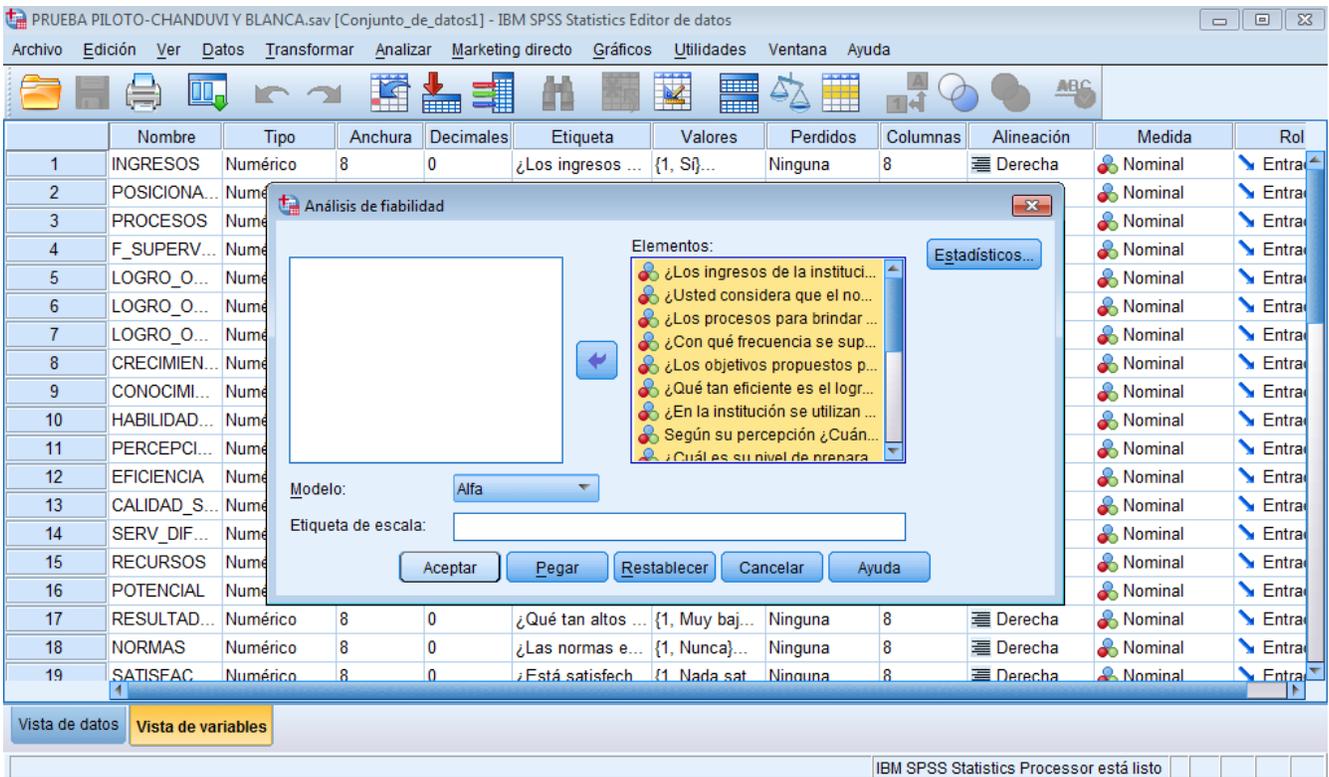
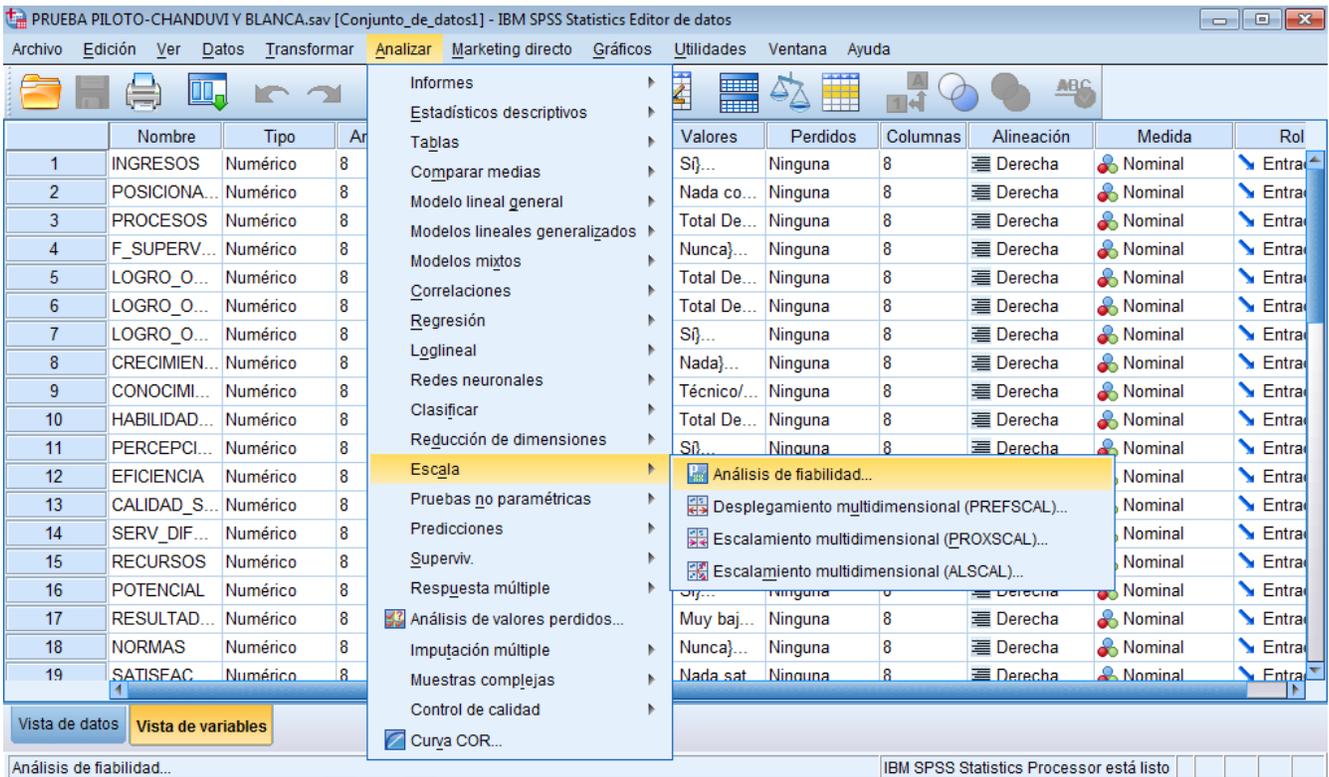
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicador	Instrumento	Tipo de investigación	Diseño del Estudio	
¿Cómo la propuesta de un Balanced Scorecard permite la medición del planeamiento estratégico institucional de la I.E.P El Nazareno?	<p>Objetivo General: Proponer un Balanced Scorecard para la medición del planeamiento estratégico institucional de la I.E.P El Nazareno</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Diagnosticar la situación problemática actual de la I.E.P El Nazareno.</p> <p>Determinar el nivel de planeamiento estratégico existentes en la I.E.P El Nazareno.</p> <p>Elaborar un BSC adecuado para medir el PEI de la institución Educativa Privada el Nazareno.</p>	La aplicación de un Balanced Scorecard permitirá la medición del planeamiento estratégico institucional de la I.E.P El Nazareno	VI: Balanced Scorecard	Perspectiva financiera	Nivel de ingresos organizacionales	Cuestionario aplicado a los trabajadores de la I.E.P El Nazareno	Descriptiva-Propositiva.	No experimental	
				Perspectiva de clientes	Nivel de Posicionamiento				
				Perspectiva de procesos internos	Nivel de procesos definidos				
					Frecuencia de supervisión de procesos				
					Logro de objetivos				
				Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Nivel de conocimientos				Entrevista aplicado al Director de la I.E.P El Nazareno
					Nivel de habilidades				
				Indicadores	Grado de Percepción				
					Eficiencia de evaluación de procesos				
				Metas	Calidad del servicio educativo				
					Grado de cumplimiento de los niveles de servicio				
				Estrategia	Nivel de Recursos				
					Potencial institucional				
				Objetivos	Nivel de Resultados institucionales				
Control	Nivel de cumplimiento de Normas								
	Nivel de responsabilidades								
			VD: Planeamiento Estratégico Institucional	Perspectiva financiera	Nivel de ingresos organizacionales	Cuestionario aplicado a los trabajadores de la I.E.P El Nazareno	Descriptiva-Propositiva.	No experimental	
				Perspectiva de clientes	Nivel de Posicionamiento				
				Perspectiva de procesos internos	Nivel de procesos definidos				
					Frecuencia de supervisión de procesos				
					Logro de objetivos				
				Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Nivel de conocimientos				Entrevista aplicado al Director de la I.E.P El Nazareno
					Nivel de habilidades				
				Indicadores	Grado de Percepción				
					Eficiencia de evaluación de procesos				
				Metas	Calidad del servicio educativo				
					Grado de cumplimiento de los niveles de servicio				
				Estrategia	Nivel de Recursos				
					Potencial institucional				
				Objetivos	Nivel de Resultados institucionales				
Control	Nivel de cumplimiento de Normas								
	Nivel de responsabilidades								

Anexo N° 03: Matriz de Consistencia

Anexo N° 04: ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



Anexo N° 05: Análisis de Fiabilidad



*Resultado2 [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- Log
- Análisis de fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de datos
 - Escala: TODAS LAS VARIABLES
 - Título
 - Resumen de
 - Estadísticos

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\diego\Desktop\PRUEBA PILOTO-CHANDUVI Y BLANCA.sav

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	16	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	16	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,855	19

IBM SPSS Statistics Processor está listo

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Mg. Heredia Llatas Flor Heredia.
	PROFESIÓN	Lic. Administración
	ESPECIALIDAD	Mg. En Docencia y Gestión Educativa
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	7 Años
	CARGO	Dtc - Administración - Uss
PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA MEDICIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA I.E.P EL NAZARENO, CHICLAYO 2012-2013		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	CARRANZA OLIVERA BLANCA ELITA	
	CHANDUVI SANCHEZ JENY LUCERO	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<u>GENERAL</u>	
	Proponer un Balanced Scorecard para la medición del planeamiento estratégico institucional de la I.E.P El Nazareno.	
	<u>ESPECÍFICOS</u>	
	Diagnosticar la situación problemática actual de la I.E.P El Nazareno.	
	Determinar el nivel de planeamiento estratégico existentes en la I.E.P El Nazareno.	
	Elaborar un BSC adecuado para medir el PEI de la	

	institución Educativa Privada el Nazareno.
<p>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN “TA” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O “TD” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</p>	
<p>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</p>	<p>El instrumento consta de 20 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>
<p>1.-¿Los ingresos de la institución se ve reflejado en el número de estudiantes? a) Sí b) No</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2.-¿ Usted considera que el nombre del colegio es conocido en la Región Lambayeque? a) Poco b) Conocido c) Muy Conocido</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3.-¿Los procesos para brindar el servicio educativo están bien definidos para lograr su fin? a) En desacuerdo b) Indiferente c) De acuerdo d) Total de acuerdo</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4.-¿Con qué frecuencia se supervisa los procesos de trabajo en la institución? a) Casi nunca b) Algunas veces c) Casi siempre d) Siempre</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>5.-¿Los objetivos propuestos por la institución están bien definidos?</p> <p>a) En desacuerdo b) Indiferente c) De acuerdo d) Total de acuerdo</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6.-¿ Qué tan eficiente es el logro de objetivos planteados en la institución?</p> <p>a) Poco deficiente b) Ni eficiente ni deficiente c) Poco eficiente d) Muy eficiente</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7.-¿ En la institución se utilizan métodos o herramientas para medir el logro de objetivos?</p> <p>a) Sí b) No</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>8.- Según su percepción ¿Cuánto ha crecido la institución educativa como empresa?</p> <p>a) Poco b) Mucho</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>9.-¿Cuál es su nivel de preparación académica?</p> <p>a) Técnico / Pedagógico b) Universitario c) Postgrado</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>10.-¿ Considera que todos sus compañeros de trabajo cuentan con las habilidades necesarias para el desarrollo de la institución?</p> <p>a) Total desacuerdo</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>b) En desacuerdo c) Indiferente d) De acuerdo e) Total de acuerdo</p>	
<p>11.-¿ Usted percibe que la institución realiza una buena gestión educativa? a) Sí b) No</p>	<p style="text-align: center;">TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12.-¿ Los procesos de trabajo son evaluados eficientemente? a) No se evalúa los procesos b) La evaluación es deficiente c) La evaluación es poco eficiente d) La evaluación es eficiente</p>	<p style="text-align: center;">TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>13.-¿ Qué tan buena es la calidad educativa brindada a los alumnos? a) Muy mala b) Mala c) Ni buena ni mala d) Buena e) Muy buena</p>	<p style="text-align: center;">TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>14.-¿ Sus compañeros de trabajo colaboran en el cumplimiento de brindar un servicio educativo diferenciado? a) Total desacuerdo b) En desacuerdo c) Indiferente d) De acuerdo e) Total de acuerdo</p>	<p style="text-align: center;">TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>15.-¿ Se cuenta con los recursos adecuados para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional? a) Sí b) No</p>	<p style="text-align: center;">TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>16.-¿ Considera que el desafío de la institución educativa es crecer y</p>	<p style="text-align: center;">TA() TD()</p>

<p>ser competitiva? a) Sí b) No</p>	<p>SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>17.-¿ Qué tan altos son los resultados obtenidos con sus estudiantes? a) Bajo b) Ni alto ni bajo c) Alto d) Muy alto</p>	<p>TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>18.-¿ Las normas establecidas por la institución son respetadas por sus compañeros de trabajo? a) Nunca b) Casi siempre c) Siempre</p>	<p>TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>
<p>19.-¿ Está satisfecho con las responsabilidades asignadas en su puesto de trabajo? a) Poco insatisfecho b) Ni insatisfecho ni satisfecho c) Poco satisfecho d) Muy satisfecho</p>	<p>TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____</p>

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO
41365424

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	Evelyn Lourdes del Carmen Flores Siapo
PROFESIÓN	Administradora
ESPECIALIDAD	Administración
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	3 Años
CARGO	Asistente del Vicerrectorado de Investigación
PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA MEDICIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA I.E.P EL NAZARENO, CHICLAYO 2012-2013	
DATOS DE LOS TESISISTAS	
NOMBRES	CARRANZA OLIVERA BLANCA ELITA CHANDUVI SANCHEZ JENY LUCERO
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<u>GENERAL</u> Proponer un Balanced Scorecard para la medición del planeamiento estratégico institucional de la I.E.P El Nazareno.
	<u>ESPECÍFICOS</u> Diagnosticar la situación problemática actual de la I.E.P El Nazareno. Determinar el nivel de planeamiento estratégico existentes en la I.E.P El Nazareno. Elaborar un BSC adecuado para medir el PEI de la

	institución Educativa Privada el Nazareno.
<p>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</p>	
<p>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</p>	<p>El instrumento consta de 20 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>
<p>1.-¿Los ingresos de la institución se ve reflejado en el número de estudiantes? a) Sí b) No</p>	<p style="text-align: center;">TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2.-¿ Usted considera que el nombre del colegio es conocido en la Región Lambayeque? a) Poco b) Conocido c) Muy Conocido</p>	<p style="text-align: center;">TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3.-¿Los procesos para brindar el servicio educativo están bien definidos para lograr su fin? a) En desacuerdo b) Indiferente c) De acuerdo d) Total de acuerdo</p>	<p style="text-align: center;">TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4.-¿Con qué frecuencia se supervisa los procesos de trabajo en la institución? a) Casi nunca b) Algunas veces c) Casi siempre d) Siempre</p>	<p style="text-align: center;">TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>5.-¿Los objetivos propuestos por la institución están bien definidos?</p> <p>a) En desacuerdo b) Indiferente c) De acuerdo d) Total de acuerdo</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6.-¿ Qué tan eficiente es el logro de objetivos planteados en la institución?</p> <p>a) Poco deficiente b) Ni eficiente ni deficiente c) Poco eficiente d) Muy eficiente</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7.-¿ En la institución se utilizan métodos o herramientas para medir el logro de objetivos?</p> <p>a) Sí b) No</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>8.- Según su percepción ¿Cuánto ha crecido la institución educativa como empresa?</p> <p>a) Poco b) Mucho</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>9.-¿Cuál es su nivel de preparación académica?</p> <p>a) Técnico / Pedagógico b) Universitario c) Postgrado</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>10.-¿ Considera que todos sus compañeros de trabajo cuentan con las habilidades necesarias para el desarrollo de la institución?</p>	<p>TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

a) Total desacuerdo b) En desacuerdo c) Indiferente d) De acuerdo e) Total de acuerdo	_____
11.-¿ Usted percibe que la institución realiza una buena gestión educativa? a) Sí b) No	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
12.-¿ Los procesos de trabajo son evaluados eficientemente? a) No se evalúa los procesos b) La evaluación es deficiente c) La evaluación es poco eficiente d) La evaluación es eficiente	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
13.-¿ Qué tan buena es la calidad educativa brindada a los alumnos? a) Muy mala b) Mala c) Ni buena ni mala d) Buena e) Muy buena	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
14.-¿ Sus compañeros de trabajo colaboran en el cumplimiento de brindar un servicio educativo diferenciado? a) Total desacuerdo b) En desacuerdo c) Indiferente d) De acuerdo e) Total de acuerdo	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
15.-¿ Se cuenta con los recursos adecuados para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional? a) Sí b) No	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

<p>16.-¿ Considera que el desafío de la institución educativa es crecer y ser competitiva?</p> <p>a) Sí b) No</p>	<p style="text-align: center;">TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>17.-¿ Qué tan altos son los resultados obtenidos con sus estudiantes?</p> <p>a) Bajo b) Ni alto ni bajo c) Alto d) Muy alto</p>	<p style="text-align: center;">TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>18.-¿ Las normas establecidas por la institución son respetadas por sus compañeros de trabajo?</p> <p>a) Nunca b) Casi siempre c) Siempre</p>	<p style="text-align: center;">TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>19.-¿ Está satisfecho con las responsabilidades asignadas en su puesto de trabajo?</p> <p>a) Poco insatisfecho b) Ni insatisfecho ni satisfecho c) Poco satisfecho d) Muy satisfecho</p>	<p style="text-align: center;">TA() TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>1. PROMEDIO OBTENIDO:</p>	<p>N° TA _____ N° TD _____</p>
<p>2. COMENTARIO GENERALES</p>	
<p> </p>	

3. OBSERVACIONES



JUEZ - EXPERTO



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE INFORME DE INVESTIGACIÓN

Yo, CAROLINA DE LOURDES FALLA GÓMEZ, Coordinadora de Grados y Títulos de la EAP Administración y revisor de la Investigación aprobada mediante Resolución N° 769-FACEM-USS-2013, presentada por los egresados CARRANZA OLIVERA BLANCA ELITA y CHANDUVI SANCHEZ JENY LUCERO, autores de la Investigación titulada: **PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA MEDICION DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DE LA IEP EL NAZARENO, CHICLAYO 2012-2013**

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 4 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa URKUND.

Por lo que concluyo que la Investigación cumple con los lineamientos establecidos en la Resolución Rectoral N° 007-2017/USS, que aprueba las políticas para evitar plagio y uso de Turnitin en la USS, para el año 2017.

Pimentel, 31 de Enero de 2018

Mg. Carolina de Lourdes Falla Gómez
DNI N° 43636006

Urkund Analysis Result

Analysed Document: CARRANZA OLIVERA & CHANDUVI SANCHEZ.docx (D34578702)
Submitted: 1/11/2018 4:47:00 PM
Submitted By: awilliam@crece.uss.edu.pe
Significance: 4 %

Sources included in the report:

DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD.docx (D24023721)
TESIS GERARDO ANDRES GUAMBO TAPIA.doc (D14138237)
Tesis Final . Mayda.doc (D14996630)
TESIS COMPLETA Estatal.pdf (D14917181)
RESUMEN LUISA DE LUCAS MOLINA.docx (D26932548)
TESIS COMPLETA CORREGIDA.docx (D13998913)
TESIS BEGIL PARA URKUND 28-FEBRERO-2016.doc (D18241202)
<http://ri.ues.edu.sv/1097/1/TESIS.GRUPO47.pdf>
<http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/102283>

Instances where selected sources appear:

30

ANEXO N° 05
DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor: Autores:

CARRANZA OLIVERA BLANCA ELITA
Apellidos y nombres

46282390 208141391 PRESENCIAL
DNI N° Código N° Modalidad de estudio

CHAUDUVI SANCHEZ JENY LUCERO
Apellidos y nombres

46281413 2071409118 PRESENCIAL
DNI N° Código N° Modalidad de estudio

ADMINISTRACIÓN
Especialidad académica profesional

Ciencias Empresariales
Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Proyecto de investigación: Informe de investigación:

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor o autores del proyecto e informe de investigación titulado:

PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA MEDICIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA TEP EL NAZARENO, CHICLAYO 2012-2013

La misma que presento para optar el grado de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

- 2.- Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra los derechos de autor normados por ley.
- 3.- Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
- 4.- Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previa al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos de autor.

Bw. Carranza
Nombre y Apellidos
DNI N°



[Signature]
Nombre y Apellidos
DNI N°





FORMATO Nº T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)

(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 12 de febrero 2018

Señores
Centro de Información
Universidad Señor de Sipán
Presente.-

Los suscritos:

CARRANZA OLIVERA BLANCA ELITA con DNI 46282390
CHANDUVI SANCHEZ JENY LUCERO con DNI 46281413
_____ con DNI _____

En mi (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado:

PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA
MEDICION DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
DE LA IEP EL NAZARENO, CHICLAYO 2012- 2013

presentado y aprobado en el año 2013 como requisito para optar el título de

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

_____ de la

Facultad de CIENCIAS EMPRESARIALES

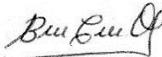
Programa Académico de ADMINISTRACIÓN

_____, por medio de
presente escrito autorizo (autorizamos) al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán
para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo
y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de
grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:



- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
CARRANZA OLIVERA BLANCA ELTA	46282390	
CHANDUVI SANCHEZ JENY LUCERO	46281413	