

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO  
HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA  
ESCUELA DE POSTGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO  
DE LA CIUDAD DE TRUJILLO 2014”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**

Br. LLAGAS CHAVEZ, HALSTON KRAMER

Br. HUALTIBAMBA CORREA, JOSÉ DIEGO

**ASESORA:**

Dra. ÚCEDA DÁVILA, LUCERO

**TRUJILLO – PERÚ**

**2015**

## PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, someto a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: “Propuesta de un Cuadro de Mando Integral como herramienta para mejorar la productividad de la Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de la Ciudad de Trujillo 2014” luego de haber culminado nuestros estudios en esta superior casa de estudios donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación ardua y constante que propone una herramienta de gestión para mejorar la productividad de la Escuela de Post Grado.

Trujillo, Junio 2015

---

Br. LLAGAS CHÁVEZ, HASLTON

---

Br. HUALTIBAMBA CORREA, DIEGO

## **DEDICATORIA**

A Dios, por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestro corazón e iluminar nuestra mente; y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido el soporte y compañía durante todo el periodo de estudios académicos.

A nuestros padres, a quienes les debemos todo su esfuerzo y sus nobles consejos que nos han guiado durante toda la vida así, para alcanzar nuestras metas profesionales.

**AUTORES**

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros padres, por el apoyo constante y por la fuerza  
que nos brindaron durante nuestra formación  
académica y personal.

A nuestra asesora Lucero Úceda por la orientación y ayuda  
que nos brindó para realización de nuestro estudio de  
investigación.

A las personas que participaron colaborando y brindando  
su valiosa opinión para el presente estudio.

**LOS AUTORES**

## **RESUMEN**

El estudio de nuestra investigación tuvo como objetivo la Propuesta de un Cuadro de Mando Integral como herramienta para mejorar la productividad de la Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de la Ciudad de Trujillo 2014.

Es un estudio de investigación descriptiva, con diseño transaccional descriptivo, aplicado a una muestra de 60 estudiantes y 7 trabajadores administrativos, para ello se utilizaron dos cuestionarios, que nos permitió obtener información para el análisis de nuestro estudio de investigación.

Los resultados demuestran que existe un desconocimiento parcial de esta herramienta de gestión, falta de uso de indicadores para medir la productividad, por lo que es necesario el cuadro de mando integral como herramienta base para el manejo de su gestión.

Como conclusión, bajo este contexto se plantea un cuadro de mando integral que permita efectuar seguimiento, medición, análisis y mejora para orientar recursos y esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos de la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego.

## **ABSTRACT**

The study of our research aims Proposal of a balanced scorecard as a tool to improve the productivity of the Graduate School of Economics of the Universidad Privada Antenor Orrego Trujillo City 2014.

It is a descriptive research study, with transactional descriptive design, applied to a sample of 60 students and 7 administrative workers, to do a questionnaire, which allowed us to obtain information for the analysis of our research study was used.

The results show that there is a partial ignorance of this management tool, lack of use of indicators to measure productivity, so the scorecard as a basic tool box for handling management is necessary.

In conclusion, under this context, a balanced scorecard to permit further monitoring, measurement, analysis and improvement to target resources and efforts towards meeting both quantitative and qualitative objectives of the Graduate School of Economic Sciences UPAO arises.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMEINTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE.....	vii

### CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática.....	10
1.2. Enunciado del problema.....	11
1.3. Antecedentes.....	12
1.4. Hipótesis.....	15
1.5. Objetivos	
1.5.1. Objetivo general.....	16
1.5.2. Objetivos específicos.....	16
1.6. Justificación.....	16

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Marco teórico.....	19
2.2. Marco conceptual.....	31

### CAPÍTULO III: MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Material	
3.1.1. Población.....	35
3.1.2. Muestra.....	35
3.2.3. Técnicas para recolectar información.....	35

3.2. Procedimientos	
3.2.1. Diseño de Contrastación.....	36
3.2.2. Análisis de datos.....	36
3.3. Operacionalización de variables.....	38

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de la situación.....	40
4.2. Resultados de la encuesta.....	50
4.3. Propuesta de cuadro de mando integral.....	73
4.4. Discusión de resultados.....	78

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....	81
Recomendaciones.....	82
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 83
ANEXO.....	85

# **CAPÍTULO I**

# **INTRODUCCIÓN**

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En el mundo productivo existen varios factores que distinguen una entidad de la otra, la productividad es un concepto que todas las personas deberían poner a su servicio en su crecimiento empresarial. La productividad entendida como la cantidad obtenida de un producto y los factores empleados para ello, permitirán obtener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno. En la actualidad, las empresas o instituciones buscan competir en base a la calidad de sus productos generando con ello una gran aceptación entre sus consumidores, siendo así pues que la productividad aumente día tras día.

La productividad hoy día se ha convertido en un tema muy común, los países y sus empresas se esfuerzan por alcanzar un alto nivel de desarrollo tal que este mejore la calidad de vida de sus habitantes. Al momento que una empresa es productiva lleva a los empresarios a ganar terreno tanto nacional como internacional, aumentando sus ganancias y rentabilidad, aspecto que favorece a la nación y por ende a la población.

Por otro lado, las instituciones educativas y en especial los centros de especialización o Escuelas de Post Grado son instituciones reconocidas como instrumentos de desarrollo de ciudades, regiones y países y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y calidad de vida de sus ciudadanos. El desafío para las instituciones de Educación Superior es el de enfrentar un mundo en el cual los sistemas productivos están en permanente transformación. Los que abren nuevas perspectivas para la docencia y la investigación universitarias. Ahora, ya no sólo los jóvenes recién egresados de la Universidad aspiran a recibir una educación de nivel superior. Ahora también están los profesionales que buscan ampliar o mejorar sus conocimientos y destrezas, personas que

desean o deben cambiar de ocupación, funcionarios y trabajadores que buscan acreditar y certificar su experiencia laboral y organizaciones interesadas en obtener servicios docentes en función de sus propios programas de capacitación.

Para la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo, es un hecho que el volumen de alumnos egresados ha venido incrementándose en los últimos años debido a que existe una mayor demanda de los servicios educativos, debido a esto la Escuela de Postgrado UPAO de la ciudad de Trujillo, está en las condiciones iniciales para un crecimiento en el corto y mediano plazo. Esto significará que en el futuro habría menos recursos para administrar y más clientes que satisfacer debido al incremento de egresados de la Escuela de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo.

Por otro lado, la Escuela de Post Grado de Administración de la UPAO en los últimos meses ha manifestado una reducción de alumnos, esto ha permitido que repercuta en la competitividad en relación a las demás Escuelas de Post Grado en la Ciudad Trujillo debido quizás a dificultades que se haya presentado en la administración, por ello se requiere un sistema de control de gestión que facilite la medición de resultados y brinde la retroalimentación necesaria para implementar iniciativas de mejora continua, con la finalidad de elevar el nivel de calidad de los servicios brindados y de esta manera mejorar la posición competitiva de la Escuela de Postgrado UPAO de la ciudad de Trujillo.

Asimismo, es conveniente definir una herramienta de control que permita superar dichas deficiencias para que pueda contribuir a alcanzar los objetivos de la Escuela de Post Grado, el Cuadro de Mando Integral satisface esta necesidad, puesto que constituye una herramienta de control que brinda un mapa global de la organización de manera sencilla, lo cual contribuirá a tomar mejores decisiones, así como también el emprendimiento de acciones tanto preventivas como correctiva. En este sentido, hablamos de un CMI como una herramienta de gestión propia de técnicas directivas que contribuyen a la toma de directrices estratégicas. Siendo así, el cuadro de

mando integral una valiosa herramienta de gestión que encaminara a cumplir con los objetivos y dará a la dirección de la Escuela de Post Grado una herramienta para la toma de decisiones.

## **1.2.ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Un Cuadro de Mando Integral será una propuesta viable como herramienta para mejorar la productividad de la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de la Ciudad de Trujillo 2014?

## **1.3. ANTECEDENTES**

### **A NIVEL INTERNACIONAL:**

Soldevilla, P. G. (2001), en su tesis titulada: “Cuadros de Mando Integral aplicados en Universidades públicas - Universidad Pompeu Fabra de España”, llega a las siguientes conclusiones:

- De lo expuesto se deduce que el CMI pretende ir más allá del clásico cuadro de mando, ya que es algo más que un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la organización.
- El CMI pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos. Además, y ésta es una de las principales contribuciones de este instrumento, se pretende identificar relaciones causa – efecto que provocan los resultados obtenidos. Por tanto, se trata de obtener información relevante sobre los principales factores que pueden llevar a la consecución de los objetivos de las universidades.
- También es muy útil para comunicar la estrategia a toda la comunidad universitaria y para que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los de la propia universidad.

- Otras aportaciones del CMI que se han resaltado tienen que ver con su potencial como instrumento de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los empleados, de mejora continua y de revisión de la estrategia.

Con todo ello, se puede contribuir a mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad de las universidades públicas.

Soldevilla, P. G. (2000), en su tesis titulada: “Control de Gestión en instituciones no lucrativas - España”, concluye en lo siguiente:

- Las diferentes corrientes y líneas de investigación se han puesto de acuerdo en aceptar que las organizaciones requieren Sistemas de Información para el Control de su Gestión.
- La tendencia es utilizar sistemas formales con indicadores cuantitativos, cuando los objetivos son claros, cuando es posible medir el resultado y se reconoce fácilmente el resultado de una acción, y cuando las decisiones son repetitivas. A medida que crece la incertidumbre ligada al dinamismo, la heterogeneidad y la hostilidad del entorno, es necesario que las organizaciones diseñen sistemas de control más flexibles y también sistemas de control informales, teniendo en cuenta variables internas y externas a la organización, cualitativas, financieras y no financieras.

#### **LOCAL:**

Apache, J. P. (2003), en su tesis titulada: “Diseño de Cuadros de Mando Integral aplicada a la Planta de Azúcar del Complejo Agroindustrial Cartavio S.A.A.”, llega a las siguientes conclusiones:

- Desde la perspectiva de Fábrica se consideraron cuatro indicadores: la producción, extracción, retención y recobrado”.
- “Desde la perspectiva de recursos humanos, se consideraron tres indicadores: la capacitación, número de clientes y clima organizacional.

- Desde la perspectiva comercial se consideraron 3 indicadores: la venta de azúcar, la satisfacción del cliente y la penetración de mercado (cartera de clientes).
- Desde la perspectiva financiera se consideraron cinco indicadores: el índice de solvencia, los gastos financieros por ventas, los gastos operativos por ventas, el plazo promedio de cobranza y la liquidez general.
- Con la implementación de un programa de capacitación de personal se logró elevar el nivel de motivación de los empleados y el nivel de participación de éstos en la empresa, quedando demostrado el éxito obtenido en la perspectiva productiva.

Mendoza, E. T. (2003), en su tesis titulada: “Sistemas de Información y la Gerencia Académico Administrativa en la escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo”, concluye lo siguiente:

- El desarrollar un sistema de información que integre los sistemas de costos, administrativo, académico y otros servicios servirá como soporte para una adecuada toma de decisiones gerenciales efectiva en la EPG.
- En una empresa de servicios lo más importante es ampliar la satisfacción de los usuarios y sobrepasar sus expectativas. Es posible lograr su fidelidad a través de mejoras continuas en los planes operativos. En cuanto al personal debe desarrollarse y evaluarse permanentemente su desempeño ya que éste es quien va a materializar la calidad del servicio que preste.
- La Mejora de procesos es una herramienta fundamental en el cambio ya que permite contrastar lo que somos con los que queremos ser, no se debe enfocar en resolver problemas visibles, debe darse la oportunidad de entender el proceso en el cual está inmerso el problema.
- Las selecciones individuales no se traducen a logros importantes, por ser aisladas y hasta desligadas de los objetivos de la empresa como un todo, a veces son contraproducentes, por ello es necesario

analizar el problema como un sistema, decir, como un todo.

Azabache, C. A. (1999), en su tesis titulada: “Estudio de ingeniería de la Información y la productividad aplicado a la Universidad César Vallejo”, llega a las siguientes conclusiones:

- El sistema de personal, así como los otros sistemas al estar en línea en cada una de las unidades tanto académicas como administrativas proporcionarán la información necesaria para llevar a cabo las diferentes funciones y procesos.
- La resistencia de los usuarios se minimiza en la medida que el sistema satisfaga sus necesidades de operatividad laboral.
- La aplicación de la Ingeniería de la información a través de sistemas de información empresarial (SIE) en la Oficina de la Secretaría Académica, mejora los índices de gestión administrativa, al producir información significativa confiable y oportuna para el proceso de la toma de decisiones por la alta dirección, habiéndose incrementado de poco oportuna a oportuna.

#### **1.4. HIPÓTESIS**

“La propuesta de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control será viable porque mejorará la productividad de la Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de la Ciudad de Trujillo 2014”

#### **1.5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **1.5.1. Objetivo General**

- Determinar cuál será la propuesta de Cuadro de Mando Integral como herramienta que permita mejorar la productividad de la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de la Ciudad de Trujillo 2014”.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Describir la productividad actual de la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas.
- Analizar la Misión, visión y planes estratégicos que permitan identificar los factores críticos de éxito de la Escuela de Post Grado.
- Identificar los principales objetivos estratégicos de la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas y sus indicadores de gestión.
- Realizar la propuesta de Cuadro de Mando Integral como herramienta que permita mejorar la productividad de la Escuela de Post Grado.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación tiene una justificación eminentemente práctica porque a través de su ejecución permitirá:

- Mejorar la Control de Gestión y el Alineamiento vertical en la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas.
- Promover una cultura de medición y retroalimentación continúa.
- Promover la utilización adecuada de las tecnologías de la información en las demás unidades organizacionales de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Dado que la Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, en estudio, no cuenta con un

sistema estable de indicadores para medir la gestión y desempeño de sus procesos se encuentra en la necesidad de implementar un sistema de gestión para establecer indicadores claves, frecuencia de medición e iniciativas para la mejora continua de su cadena de valor.

La Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego además busca estar alineada a la estrategia global de la Universidad Privada Antenor Orrego para evitar medir indicadores que no brindan información relevante al sistema. Por esta razón se determina que el mejor método a utilizar es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

# **CAPÍTULO II**

# **MARCO TEÓRICO**

# **Y**

# **CONCEPTUAL**

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **2.1. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1. Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Según Kaplan, S. R. (2000): “El Cuadro de Mando Integral es el Modelo de Gestión Estratégica del Valor que permite optimizar las energías de una Organización orientándolas eficazmente hacia la consecución de los Objetivos de la Corporación” (p. 245).

Es una herramienta que permite traducir la Visión de la Organización, expresada a través de su estrategia, en términos de objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos.

El Cuadro de Mando Integral es un conjunto de indicadores clave que ayuda a la toma de decisiones, saber que pasa y completar las actividades gerenciales. Su uso adecuado facilita el control, el planeamiento y la conducción. Es una formidable herramienta para comunicar y capacitar.

El Cuadro de Mando Integral reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, es conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, comercialización, procesos internos; preparación y desarrollo del personal.

### **Perspectiva Financiera**

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

### **Perspectiva del Cliente.**

En la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados

satisfactorios que resultan de una estrategia bien formulada e implantada.

### **Perspectiva de Procesos Internos.**

En esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

### **Perspectiva del Aprendizaje y el Crecimiento.**

La cuarta perspectiva del CMI, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y el proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

Según Kaplan S. R. (2000): “Las políticas de las empresas deben incluir la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos” (p. 352).

En pocas palabras, el Cuadro de Mando Integral permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva.

Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante

un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

Considerando una empresa desde sus cuatro perspectivas vitales, el Cuadro de Mando Integral pretende unir el control operativo de corto plazo con la visión y la estrategia de largo plazo. Así se puede poner un foco en pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos. De esta manera la empresa se ve obligada a supervisar las operaciones de hoy porque afectan al desarrollo de mañana.

### **2.1.2. MODELO DE CMI de Kaplan y Norton**

Según Kaplan S. R. (2000): “Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un CMI” (p. 325). Sin embargo, se puede describir un plan de desarrollo típico y sistemático de cuatro pasos, que si se ejecuta de forma adecuada, alentará el compromiso con el cuadro de mando entre los directivos de alto nivel y mandos intermedios, y producirá un “buen” Cuadro de Mando Integral. Los cuatro pasos son:

#### **I) Definir la Arquitectura de Medición.**

Tarea 1: Seleccionar la unidad de la Organización adecuada.

Después de haberlo consultado con la alta dirección, el arquitecto debe definir la unidad de negocio para la cual es adecuado un cuadro de mando de alto nivel.

El proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios, y la ideal sería una que realice

actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio.

La cuestión importante es si la unidad propuesta de la organización tiene (o debería tener) una estrategia para cumplir su misión. Si la respuesta es Sí, la unidad es un candidato válido para un CMI.

Tarea 2: Identificar las Vinculaciones entre la Corporación y las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). Una vez que se ha definido y seleccionado la UEN, el arquitecto debe averiguar e informarse de las relaciones de la UEN con las demás UEN y con la organización divisional y corporativa.

Este conocimiento es vital para guiar el proceso de desarrollo a fin de que la UEN no desarrolle objetivos e indicadores que optimicen la UEN a costa de otras UEN o de toda la corporación.

## **II) Construir el Consenso alrededor de los Objetivos Estratégicos.**

Tarea 3: Realizar la primera ronda de entrevistas.

El Arquitecto prepara material de información básica y antecedentes sobre el CMI, así como documentos sobre la visión, misión y estrategia de la empresa y de la UEN. Este material es proporcionado a cada alto directivo de la UEN.

Tarea 4: Sesión de Síntesis.

Después de que se hayan realizado todas las entrevistas, el arquitecto y otros miembros del equipo de diseño se reúnen para discutir las respuestas de las entrevistas, subrayar temas y desarrollar una lista de objetivos e indicadores que servirán de base para la primera reunión de equipos de altos directivos.

El resultado de la sesión de síntesis deberá ser un listado y clasificación de los objetivos de las cuatro perspectivas. Cada

perspectiva y cada objetivo dentro de ésta, será acompañado por citas anónimas procedentes de los ejecutivos que explican y apoyan los objetivos, y que identifican temas que el equipo ejecutivo tendrá que solucionar.

Tarea 5: Taller Ejecutivo: Primera Ronda.

El arquitecto programa y dirige una reunión con el equipo de altos directivos para iniciar el proceso de obtención del consenso en el cuadro de mando. Luego de alcanzarse un consenso, el grupo pasa a la declaración de la misión y estrategia.

### **III) Seleccionar y Diseñar Indicadores.**

Tarea 6: Reuniones de Subgrupos.

El arquitecto trabaja con los subgrupos individuales, en las cuales se intenta conseguir cuatro objetivos principales:

1. Identificar, para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores que mejor recojan y comuniquen la intención del objetivo.
2. Identificar, para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes de información necesaria y las acciones que haya que realizar para que esta información sea accesible.
3. Identificar, para cada una de las perspectivas los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva; así como con las demás perspectivas.
4. Identificar, para cada una de las perspectivas los vínculos claves entre los indicadores dentro de la perspectiva; así como con las demás perspectivas.

Tarea 7: Taller Ejecutivo: Segunda Ronda.

El segundo taller, involucrará al equipo de altos directivos, a sus subordinados directos y a gran número mandos intermedios, debate la visión de la organización, las declaraciones de la estrategia y los objetivos e indicadores provisionales para el cuadro de mando.

#### **IV) La construcción del Plan de Implantación.**

Tarea 8: El Desarrollo del plan de implantación.

Un equipo de nueva conformación, con frecuencia formado por líderes de cada subgrupo, formaliza metas y desarrolla un plan de implantación de un cuadro de mando.

Este plan deberá incluir la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos y los sistemas de información, comunicando el CMI a toda la organización y alentando y facilitando el desarrollo de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

Tarea 9: Taller Ejecutivo: Tercera Ronda.

El equipo de alta dirección se reúne una tercera vez para llegar a un consenso final sobre la visión, objetivos y mediciones desarrolladas en los dos talleres previos, y para convalidar las metas propuestas por el equipo de implantación

Tarea 10: Finalizar el Plan de implantación.

Para que un CMI cree valor, debe estar integrado con el sistema de gestión de la organización. Se deberá desarrollar un plan de introducción escalonado para la introducción del CMI.

#### **2.1.3. Productividad bajo el Enfoque de la Teoría de Identidad.**

Productividad, indicador cuantitativo del uso de los recursos en la creación procesos o productos terminados. Específicamente, esto mide la relación entre productos y uno o más de los insumos. La productividad laboral, presenta los procesos por horas laboradas. Es

la medición más comúnmente utilizada. Sin embargo la productividad laboral ha sido criticada por ser solo ser una parte medible que no considera los efectos de otros insumos.

La productividad laboral es el grado social de productividad del trabajo, que se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transformado en un producto. Esto significa que la productividad no depende de excedernos en la jornada de trabajo, sino que podemos producir igual o más, con la misma cantidad de tiempo de trabajo, sin pedirle al colaborador un esfuerzo extra.

### **Factores que influyen en la Productividad.**

En la actualidad, aunque los conceptos de productividad siguen siendo relativamente iguales, a pesar de provenir de distintas épocas, lo que realmente ha cambiado son los factores que influyen para que una persona sea productiva.

Factores que aumentan la productividad:

**Ambiente:** Hablamos del clima laboral que se vive en el trabajo, los medios o equipos con los cuales se realizan las actividades o tareas.

**Períodos de descanso:** Tiempos permitidos para descansar, socializar, salir de la tensión o estrés, despejar la mente.

**Integración de los empleados:** Proceso para cubrir necesidades del recurso humano de la empresa, es decir, pronosticar necesidades futuras, reclutamiento y selección de personal e inducción, en pocas palabras, contratación del personal.

Aquí, hablamos de contratar personas que se sientan identificadas con los valores de la empresa, que sientan orgullo de pertenecer a ésta, por lo que es importante hacer una investigación acerca de su identidad, es decir, de su personalidad e intereses.

- Calidad: Velocidad en la que los bienes y servicios se producen.
- Entradas: Mano de obra, materia prima, maquinaria, energía y capital.
- Salidas: Productos.

### **La Productividad en la Educación.**

Las escuelas deben fomentar en los alumnos el ser productivos, invertir sus tiempos de ocio en algo que les deje algún tipo de conocimiento, en lo personal, considero que existen diversas actividades por medio de las cuales se puede orientar a los jóvenes para que sean productivos, entre ellas: relaciones interpersonales, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo y dominio de otro idioma.

Cuando no se tiene definida “nuestra identidad”, el conflicto se da por no sentirnos aceptados ante los ojos de otros, porque un día somos, decimos y pensamos algo y al día siguiente queremos cosas diferentes, lo cual nos complica el hecho de pertenecer a un grupo social.

Es tan interesante ver como los seres humanos buscamos la respuesta a la pregunta ¿Quién soy?..., sin encontrar rápidamente una respuesta, pero si muchas dudas.

Tomar conciencia de la productividad dentro de la educación,

es elemental, es decir, crear en los estudiantes una cultura de “ser productivos”, de ocuparse en vez de preocuparse, de hacer en lugar de pedir y de actuar y no esperar a recibir algo, hará personas más capaces, lo cual con el paso del tiempo logrará que conozcan su propia identidad, en base a aquello que les interesa, que les gusta y con lo que se identifican.

### **Como desarrollar la Productividad.**

Para incrementar la productividad, normalmente los empleados trabajan para obtener ganancias rápidas al precio que sea y al final, solo obtienen malos resultados por no estar bien coordinados. Es por esto, que para incrementar la productividad, primero debe darse un cambio cultural, es decir, crear un clima positivo y trabajo en equipo.

A veces, la productividad no se da como se espera, porque son los mismos jefes o directivos, quienes mandan mensajes confusos difíciles de comprender. Las organizaciones, siempre piden querer obtener más, sin dar nada a cambio, incluso sin apoyar e involucrarse en los objetivos de la empresa.

Víctor Frank (1995), en su libro “El hombre en busca de sentido” ha demostrado que un motivador vital del ser humano se encuentra en el hecho de que sus actividades, incluyendo su labor profesional remunerada, tengan un claro significado, es decir, que para el individuo no sea en nada desconocido el “para que” de los esfuerzos que realiza en cada momento de su vida.

Así mismo para que el ser humano se sienta identificado con su trabajo y con su empresa, debe encontrarle sentido al trabajo y esfuerzo que hace día a día para alcanzar las metas y objetivos de la empresa, que sepa él que su trabajo aporta algo a alguien, sintiéndose de esta forma productiva, de ahí la importancia de

identificarse con la empresa.

Dentro de las actividades que pueden realizarse para desarrollar la productividad, se pueden mencionar: Contratar colaboradores con talento, personas que se identifiquen con los valores, misión y metas de la empresa, remunerar de maneja fija y variable de acuerdo al mercado, dar estímulos por iniciativas proporcionadas por los trabajadores y por resultados, evaluar el desempeño, crear un plan de vida y carrera.

### **Como medir la Productividad.**

En cuestión de materias primas es sencillo, pero cuando hablamos de que el producto es la atención y el servicio, para medir la productividad está debe relacionarse con la satisfacción del cliente y del empleado.

En general, se puede hablar de dos formas de medir la productividad:

1. Unidades producidas entre insumos utilizados; Depende también de la tecnología utilizada por la empresa para poder producir.
2. Productividad en función del valor comercial de los productos; Es decir, dependiendo de la venta total que haga cada colaborador, será el salario que se le pagará y así, en base a ello, se podrá medir la productividad. Un producto debe ser bien fabricado desde la primera vez y satisfacer las necesidades del cliente, un error implica un costo adicional y baja productividad, por tiempo invertido.

### **Indicadores de Productividad**

## 1. Definición de Indicadores.

Un indicador es un valor que se obtiene comparando dos datos, lógicamente relacionados, referente al comportamiento de una actividad proceso, dentro de un periodo de tiempo específico.

Los indicadores se convierten en los signos vitales de la empresa y continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Para conocer y aplicar los indicadores, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación empresarial

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las empresas a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresas, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una empresa requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado.

### **Importancia de los Indicadores de Productividad**

- Nos ayudan a saber cómo vamos
- Permiten la toma de decisiones
- Garantizan el monitoreo de las funciones de gestión
- Permite medir cambios a través del tiempo.

- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar seguimiento al proceso de desarrollo.

### **Tipos de Indicadores**

Pertencen al subsistema de seguimiento, de control, de monitoreo y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados.

Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, sobrecosto porcentual del equipamiento.

**Eficacia:** mide el cumplimiento de los objetivos y metas de un plan, es decir cuánto de los resultados esperados se alcanzó. Permiten valorar el logro o éxito de la gestión. Tienen que ver con los factores claves como satisfacción y calidad entre otros. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

**Productividad:** en términos generales, un índice de productividad es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso. Ejemplo: Índice productivo = producción / consumo

**Eficiencia:** un sistema de gestión es eficiente cuando se logran los resultados requeridos a través de una utilización óptima de los recursos. La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

- **Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Kaplan S. R. (2000): Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

- **Productividad**

Jhon G. Belcher (1980): La productividad se trata de la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos para tal producción.

- **Estrategia**

Kenneth R. Andrews (1965): Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras.

- **Plan Estratégico**

Lumpkin y Dess (2003): Entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

- **Gestión**

Maritza Hernández (1997): En su tesis doctoral plantea que: “la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los

resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados.

- **Control de Gestión**

Hugues Jordán (1995): El control de gestión, como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades.

- **Dirección Estratégica**

Hernández, M. (2001): La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncional que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

# **CAPÍTULO III**

## **MATERIALES Y**

### **PROCEDIMIENTOS**

#### **CAPÍTULO III: MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS**

##### **3.1 Material**

###### **3.1.1 Población**

La población estuvo constituida por 7 trabajadores de la Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo 2014.

Asimismo, estuvo constituida por 120 estudiantes de la Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo 2014.

### **3.1.2 Muestra**

El tipo de muestra que utilizamos en nuestra investigación fue no probabilística puesto que era una población finita y que estuvo integrada por 7 trabajadores de la Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo 2014.

Así mismo el 50% de la población de estudiantes, es decir 60 estudiantes de la Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de la Ciudad de Trujillo 2014.

### **3.1.3 Técnicas e instrumento para recolectar información**

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>MUESTRA</b>
ENCUESTA	CUESTIONARIO	TRABAJADORES
ENCUESTA	CUESTIONARIO	ESTUDIANTES

## **3.2 Procedimientos**

### 3.2.1 Diseño de Contrastación

– El trabajo de investigación se enmarca como un estudio de diseño transaccional -descriptivo, porque el interés del estudio es describir las variables y analizar su incidencia en un momento determinado

La representación gráfica del diseño de una sola casilla es como sigue:

$$M_1 \text{ ----- } O_1$$
$$M_2 \text{ ----- } O_2$$

Dónde:

$M_1$  = Muestra de estudio de los estudiantes

$O_1$  = Observaciones o información obtenida de dicha muestra.

$M_2$  = Muestra de estudio de los trabajadores

$O_2$  = Observaciones o información obtenida de dicha muestra.

### 3.2.2 Procesamiento y análisis de datos

- Se tramitó los permisos y autorizaciones en la Escuela de Post Grado de la Facultad de Ciencias Económicas de la UPAO.
- Se elaboró la programación de la Propuesta del Cuadro de Mando Integral.
- Se encuestó a los estudiantes, según encuesta diseñada, en las aulas de Post Grado de Ciencias Económicas de la UPAO.
- Se encuestó a los trabajadores, según encuesta diseñada, en las oficinas de la Escuela de Post Grado de la UPAO.
- Se ingresó los resultados de encuestas en tablas de doble entrada.

- Se analizó los resultados con los datos obtenidos.

### 3.3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	PERSPECTIVA CLIENTES	Nivel de Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es considerado y amable el trato del personal administrativo de la Escuela de Post Grado de la UPAO con los usuarios? -Siempre-Casi siempre - Casi nunca -Nunca</li> </ul>	<b>CUESTIONARIO</b>
	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Número de artículos publicados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con qué frecuencia usted visita la página web de la escuela de Post Grado para informarse acerca de los cursos, eventos académicos y/o programas de maestrías y doctorados de su interés? -Siempre-Casi nunca-Nunca</li> </ul>	
	PERSPECTIVA PROCESOS	Nivel de quejas efectuadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atienden sus quejas en el tiempo adecuado? -Siempre -Casi siempre -Casi nunca - Nunca</li> </ul>	
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	RENTABILIDAD	Egresados magister Egresados doctor	<p>¿Han aumentado los estudiantes de maestría/doctorado en relación al año anterior?</p> <p>¿Cuál es su proyección en relación al número de estudiantes de maestría/doctorado al próximo año?</p>	<b>CUESTIONARIO</b>

**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN Y**  
**DISCUSIÓN DE**  
**RESULTADOS**

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESCUELA DE POSTGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

#### **4.1.1 INTRODUCCIÓN**

La Escuela de Post-Grado de Ciencias Económicas la Universidad Privada Antenor Orrego que se rige en la Ley Universitaria 23733, el Estatuto de la UPAO y su Reglamento.

La Escuela de Post-Grado de Ciencias Económicas ha orientado sus esfuerzos a la Especialización de Profesionales, ofertando un servicio académico de calidad. Así mismo trata de responder a las necesidades de especialización del mercado laboral regional.

El contexto de crecientes cambios exigidos por el proceso de globalización del cual nuestra Universidad no puede estar ausente dio lugar a la creación de Secciones de Maestrías y Doctorados. La Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego es la unidad académica encargada de la formación al más alto nivel de docentes universitarios, profesionales e investigadores a través de los estudios conducentes a la obtención de maestrías y doctorados.

La Universidad Privada Antenor Orrego, no es solo un trasmisor de saber acumulado, sino que además debe ser la más importante fuente creadora de nuevos conocimientos a través de la investigación científica.

Está demostrado que el progreso de los conocimientos es la fuente principal del progreso académico y por lo tanto del desarrollo y crecimiento económico social de un país y la investigación, formación académica profesional, hacen avanzar estos conocimientos producto de la educación en su más vasto sentido que imparte la Universidad.

Por tanto no solo debemos graduar bachilleres y profesionales aptos para las acciones prácticas inmediatas, sino Maestros y Doctores, con la característica de que estos grados conllevan a la aptitud para el trabajo intelectual profundo que permita CREAR conocimiento y para el ejercicio del liderazgo cultural en una sociedad en desarrollo.

Se trata de ingresar a nueva ciencia y tecnología. Surge el proyecto de creación de la Escuela de Graduados, que responde a la necesidad de profundizar la investigación científica en la UPAO, una de las casa de estudios superiores de la Región La Libertad, al mismo tiempo mantener la vinculación entre la Universidad y sus graduados.

Existe el reto en la creación de nuevos Programas de Maestrías y Doctorados, sustentados en los docentes con Grado de Doctores con los que la Universidad Privada Antenor Orrego cuenta.

#### **4.1.2 DIAGNÓSTICO**

La Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, orienta todos sus esfuerzos a la especialización de profesionales, ofertando un servicio académico de calidad, respondiendo a las necesidades de la región y del país, actualmente están activos 6 programas entre Maestrías y Doctorados funcionando en la ciudad de Trujillo, también con presencia en Piura.

La construcción del Edificio de la Escuela de Postgrado en el Campus Universitario, permite brindar a los estudiantes y docentes de los diferentes programas de Maestrías y Doctorados una educación eficiente y eficaz con tecnología avanzada.

#### **VISIÓN**

Construir una institución académica autónoma, orientada por valores universales, creadora de cultura, conocimiento científico y tecnológico, útil y

pertinente en el mercado profesional y empresarial presente y en el futuro.

## **MISIÓN**

Construir, organizar y difundir los conocimientos de acuerdo a los nuevos paradigmas emergentes, para formar investigadores con sólida preparación científica y humanística, con valores y capacidad innovadora, que garantice la formación de líderes en el desarrollo y en su sostenibilidad regional y nacional.

## **VALORES**

- **Identificación Institucional:** Promueve que todos y cada uno de los individuos compartan los mismos anhelos y bajo esta visión unitaria cada uno se sienta parte del todo y el todo es identificable en cada uno de los individuos de la comunidad, puesto que cada uno de ellos se identifica con la misión y visión de la institución.
- **Integridad:** Se refiere a la faceta ética, según la cual, es la manera de comportarse coherentemente y en relación a valores personales asumidos como deberes y compartidos con la comunidad a la que uno pertenece.
- **Emprendedurismo:** Es la virtud que corresponde a la persona capaz de identificar una oportunidad de empresa y organizar los recursos necesarios para ponerla en marcha, especialmente cuando las circunstancias le son adversas, puesto que posee la habilidad suficiente para generar sus propias oportunidades.
- **Creatividad:** Es la capacidad humana para la generación de algo que es a la vez nuevo y apropiado. Posee tres dimensiones: como proceso es la identificación, planteamiento o solución de un problema de manera relevante y divergente.
- **Responsabilidad:** Como correlato del acto moral en tanto voluntad libérrima del ser humano, la responsabilidad subyace tras toda acción,

a la vez como consecuencia y como origen de consecuencias. Por eso responsabilidad es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.

## **POLÍTICAS**

- ✓ ACADÉMICA.- Formación Profesional de Excelencia en la EPG.
- ✓ INVESTIGACIÓN.- Fortalecer la Investigación Científica y Tecnológica.
- ✓ INTERACCIÓN SOCIAL.- Fortalecer la Interacción Social y la Extensión Universitaria.
- ✓ GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.- Normar, Organizar y Fortalecer el Desarrollo de la Gestión Administrativa y Financiera de la EPG.
- ✓ EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN.- Perfeccionar la Gestión de los Procesos Académicos de la EPG.

### **4.1.3 ANALISIS ESTRATÉGICO INTERNO(FODA)**

<p><b>ANÁLISIS FODA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTEÑOR ORREGO.</b></p>	<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-La Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la UPAO tiene prestigio académico a nivel regional.</li> <li>2.-La plana docente de Maestrías y Doctorados, son profesionales nacionales y extranjeros de universidades de prestigio académico y cultural.</li> <li>3.-Se cuenta con una infraestructura adecuada para el funcionamiento académico y administrativo de la EPG, cuenta con nuevo edificio en el Campus Universitario, implementada con equipos de alta tecnología de última generación.</li> <li>4.- La Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la UPAO otorga a cada sustentante 01 medalla, en mérito a la culminación de su postgrado.</li> <li>5.-La globalización y la capacidad de actualización profesional constante de docentes Magísteres y Doctores.</li> <li>6.-Convenios con instituciones públicas y privadas.</li> <li>7.-Facilidades de pagos, incluyendo descuentos por planilla a docentes y profesionales administrativos de la UPAO.</li> <li>9.-Realización de cursos de especialización, diplomados, en las diferentes áreas de conocimiento científico.</li> <li>10.- La Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la UPAO cuenta con un pabellón de aulas implementadas con equipos de alta tecnología: proyectores computadoras</li> </ol>	<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-No atención oportuna de pagos a personal docente que dicta cátedra para los diferentes programas, al personal directivo y de apoyo que labora en la EPG.</li> <li>2.-Falta de centro de cómputo con internet para alumnos y docentes de La Escuela de Postgrado de Administración de la UPAO.</li> <li>3.-Carencia de biblioteca general especializada con temática de cada programa de Maestría y Doctorado.</li> <li>4.-Morosidad de los pagos de enseñanza, que impiden mejorar la asignación de recursos financieros.</li> <li>5.- Demora en la publicación de notas y/o procesos de trámites de los alumnos de La Escuela de Postgrado de Administración de la UPAO.</li> </ol>
<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Los egresados bachilleres y titulados de las facultades de la Universidad Privada Antenor Orrego son nuestros clientes potenciales, así como egresados de otras universidades.</li> <li>2.-Convenios con instituciones públicas y privadas.</li> <li>3.-Docentes visitantes de universidades extranjeras.</li> </ol>	<p><b><u>ESTRATEGIA: FO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Aprovechar el prestigio de la UPAO en nuestra región y el país y publicitar en todos los medios periodísticos los procesos de admisión de todos los programas.</li> <li>2.-Contando con la capacidad profesional de alto nivel de docentes que prestan servicios de clases, crear cursos de capacitación, especialización, diplomados, que sean generadores de ingresos a la UPAOP-EPGA y brinden también la oportunidad de un trabajo adicional al personal administrativo que apoya en todas los programa</li> </ol>	<p><b><u>ESTRATEGIA: DO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Solicitar a la administración central de la UPAO, se realicen los pagos oportunos a los docentes y personal directivo-apoyo, motivando al personal, esto permitirá mayor rendición de trabajo y mayores ingresos, continuando con el prestigio que tiene la UNP.</li> <li>2.-Realizar los cursos de especialización, diplomados, etc. Determinado que un porcentaje de estos ingresos sean para la implementación de un centro de cómputo.</li> </ol>
<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Competencia excesiva, por la diversidad de Universidades Privadas que ofrecen Maestrías y Doctorados similares a menores costos.</li> <li>3.-Estudios de Maestrías a distancia ofrecidas por universidades de la competencia.</li> </ol>	<p><b><u>ESTRATEGIA: FA</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Eliminar la competencia, aprovechando la plana docente de alto nivel profesional y el prestigio de la UPAO- La Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la UPAO.</li> <li>2.-Programar clases de Maestrías y Doctorados en los días de lunes a domingo, utilizando la infraestructura nueva en el campus universitario.</li> </ol>	<p><b><u>ESTRATEGIA: DA</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Brindar facilidades de pagos a los estudiantes y egresados de la Escuela de Postgrado a fin de que concluyan sus estudios pos graduales.</li> <li>2.-Coordinar con los centros de riesgo para recuperar la morosidad y poder cumplir puntualmente con la planilla de docentes y servicios.</li> </ol>

#### 4.1.4 ANÁLISIS EXTERNO (Según Porter)

Aplicando el modelo de Fuerzas Competitivas de M. Porter tenemos:

##### **Proveedores**

La relación con proveedores es por lo general beneficiosa a la Universidad salvo en aquellos bienes y/o servicios adquiridos a empresas monopólicas o proveedores únicos.

Los principales proveedores son los siguientes:

- ✓ Hidrandina
- ✓ Microsoft
- ✓ Telefónica
- ✓ Varias empresas de equipos de cómputo y telecomunicaciones.
- ✓ Distribuidores de útiles de escritorio.
- ✓ Seguridad: Tank
- ✓ Banco de Crédito, Banco Continental

##### **Clientes**

La interrelación con sus clientes es buena (alumnos en general), esto debido en parte a que la Escuela de Postgrado tiene normado como deberá ser la conducta académica. Sus clientes están ubicados geográficamente, por lo general, en los diferentes distritos del Departamento de La Libertad.

##### **Competidores Potenciales**

Constituyen una especie de competidores potenciales las universidades e institutos tanto de Lima como del extranjero que oferten educación con valor oficial a través de Internet o medios similares.

## **Competidores Actuales**

Los competidores actuales son las escuelas de Postgrado de:

- Universidad Privada César Vallejo.
- Universidad Nacional de Trujillo.
- Universidad Privada los Ángeles de Chimbote.
- Esan

## **Productos Substitutos**

Nuevos ingresos de servicios de educación vía Internet.

Programas de alta especialización ofrecidas por algunas universidades privadas.

## **FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

- Desarrollo de la Investigación
- Pertenencia y excelencia académica
- Integración y Coordinación
- Desarrollo del potencial humano.
- Contribución al desarrollo regional y nacional.

## **TEMAS ESTRATÉGICOS**

- Docencia
- Investigación
- Responsabilidad social universitaria
- Gestión universitaria.

## **PERSPECTIVAS**

- Académicas
- Investigación
- Proyección Social
- Gestión Institucional

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
<b>ACADEMICAS (A)</b>	<p><b>1.-Eje Académico</b></p> <p><b>A 1.:</b> Elevar la calidad en la enseñanza y aprendizaje de Maestrías y Doctorados, contribuyendo al desarrollo integral.</p> <p>A.1.1: Elevar el número de docentes con grados académicos de magíster y doctor.</p> <p>A.1.2: Lograr la eficiencia y eficacia en el proceso de formación académica y humanista del estudiante.</p> <p>A.1.3: Lograr realizar 02 convocatorias de admisión anual, de todas las Secciones de Maestrías y Doctorados.</p> <p><b>A.2:</b> Alcanzar la internacionalización de todas secciones de maestrías y doctorados</p> <p><b>A.3.</b>Impulsar el crecimiento de la Maestrías Virtuales</p>
<b>INVESTIGACION (I)</b>	<p><b>2.- Eje de investigación</b></p> <p><b>I.1:</b> Ser un referente en investigación científica, tecnológica y Humanística a nivel nacional e internacional.</p> <p>I.1.1: Desarrollar investigación científica multidisciplinaria y de aplicación que contribuya al desarrollo socio económico</p> <p><b>I.2:</b> Aplicar la investigación a la realidad nacional e internacional</p>
<b>PROYECCION SOCIAL(P)</b>	<p><b>3.- Eje de proyección social</b></p> <p><b>P.1:</b> Vincular la escuela de postgrado con el desarrollo y Problemática local y regional.</p>
<b>GESTION INSTITUCIONAL (G)</b>	<p><b>4.- Eje de gestión Institucional</b></p> <p><b>G.1:</b> Optimizar los sistemas de Gestión organizacional</p> <p>G.1.1: Optimizar los procesos administrativos de gestión promoviendo calidad y eficiencia.</p> <p>G.1.2: Mejorar la gestión Administrativa</p> <p>G.1.3: Desarrollo planificado de infraestructura y equipamiento necesario para mejorar el servicio académico y administrativo</p> <p>G.1.3.1-Lograr que todas las aulas estén bien implementadas con equipos de última generación.</p> <p>G.1.4: Solicitar a la Administración Central el apoyo con Aulas, por el crecimiento de la EPGA.</p> <p><b>G.2:</b> Optimizar la gestión financiera</p> <p>G.2.1: Implementar una política de atención a los pagos de los docentes y personal que labora en estas secciones.</p> <p>G.2.2 Implementar a las Secciones de Maestrías y Doctorados con programas financieros a fin de tener actualizada la información.</p>

#### 4.1.6 METAS

- ✓ Desarrollar satisfactoriamente dos semestres académicos por año en todas las secciones de Maestrías y Doctorados.
- ✓ Proveer el intercambio científico-tecnológico con Universidades u Organizaciones de Prestigio del país y del extranjero, para satisfacer las necesidades de desarrollo de las Secciones de Maestrías y Doctorados.
- ✓ Desarrollar proyectos de investigación Científica y Tecnológica multidisciplinarios y utilitarios, así como su publicación y difusión.
- ✓ Adoptar una estructura administrativa ágil y eficiente, que garantice el uso racional de los Recursos Humanos existentes en la Universidad Privada Antenor Orrego.
- ✓ Lograr la implementación al 100% de las aulas de las Secciones de Maestrías y Doctorados.
- ✓ Descentralización de las Secciones de Maestrías y Doctorados, modalidad VIRTUAL y SEMIPRESENCIAL, implementándolas con equipos adecuados utilizando tecnología de punta.

#### 4.1.7 INDICADORES DE DESEMPEÑO

**Gasto por Estudiante (GPE (t)).**

Razón entre el presupuesto total asignado a la EPG-UPAO sobre el total de estudiantes matriculados en un año fiscal de referencia.

Constructo:

$$GPE(t) = \frac{PTA}{TEM} \times 100$$

PTA (t) : Presupuesto total asignado a la EPG-UNT en el año.

TEM : Total estudiantes matriculados en la EPG-UNT en el año

T : Año fiscal de referencia

### **Ingresos Directamente Recaudados (IDR (t)).**

El total de ingresos generados en un año fiscal de referencia

Constructo:

IDR(t) = Total \_ Ingresos \_ generados

### **Número Total de Alumnos de Postgrado (TAG(t)).**

Número total de alumnos de postgrado, en un determinado tiempo, en sus diversas modalidades (maestrías, doctorados, especialidades y diplomados).

Constructo:

TAG )t( = Número \_ de \_ estudiantes \_ de \_ posgrado

### **Porcentaje de Graduados de Maestría (PGM(t)).**

Porcentaje de estudiantes en maestría que se gradúan, en relación al total de ingresantes en el mismo año. Se considera como graduado a aquel egresado que ha realizado los trámites correspondientes y ha obtenido el grado académico de Maestro.

Constructo:

$$PGM(t) = \frac{\text{Número de graduados maestría}}{\text{Número de ingresantes maestría}} \times 100\%$$

### **Porcentaje de Graduados de Doctorado (PGD(t)).**

Porcentaje de estudiantes de doctorado que se gradúan, en relación al total de ingresantes en el mismo año. Se considera como graduado a aquel egresado que ha realizado los trámites correspondientes y ha obtenido el grado académico de Doctor.

Constructo:

$$PGD(t) = \frac{\text{Número de graduados doctorado}}{\text{Número de ingresantes doctorado}} \times 100\%$$

#### **Porcentaje de Egresados de Doctorado (PED(t)).**

Porcentaje de estudiantes egresados del Doctorado, en un determinado año, en relación con el total de ingresantes en el mismo año. Se considera egresado de doctorado a aquel doctorando que ha concluido su plan de estudios.

#### **Número de Quejas Efectuadas (QE(t)).**

Número total de quejas y/o reclamos efectuados en el año por los alumnos de la EPG y público en general.

$$QE(t) = \text{Número de Quejas Efectuadas}$$

#### **Producción Bibliográfica Derivada de los Procesos de Docencia(LP(t)).**

Cantidad de libros publicados, en un determinado periodo, por los docentes de la institución, como consecuencia de los procesos de docencia.

Constructo

$$LP(t) = \text{Número de libros publicados derivados de la docencia}$$

#### **Número de Artículos en Revistas (AR(t)).**

Cantidad de artículos en revistas de carácter local o regional publicados por los docentes investigadores de la institución en un año determinado.

Constructo:

$$AR(t) = \text{Número\_de\_artículos\_en\_revistas}$$

### **Número de Artículos Científicos Doctorandos (nACD(t)).**

Es la cantidad total de artículos de carácter científico producidos por los doctorandos en un año determinado.

Constructo:

$$nACD(t) = \text{Número\_de\_artículos\_científicos\_doctorandos}$$

### **Número de Jornadas de Investigación Realizadas (NJI(t)).**

Número de Jornadas de investigación realizadas en el año, donde se incentive el desarrollo de proyectos de investigación científica.

Constructo:

$$NJI(t) = \text{Número\_de\_Jornadas\_de\_Investigación\_realizadas}$$

### **Índice de Alumnos por Docente (IAD).**

Número de alumnos de la institución por cada docente.

Constructo:

$$IAD = \frac{\text{Número\_de\_alumnos\_de\_la\_institución}}{\text{Número\_total\_docentes\_de\_la\_institución}}$$

## **4.2. RESULTADO DE ENCUESTA**

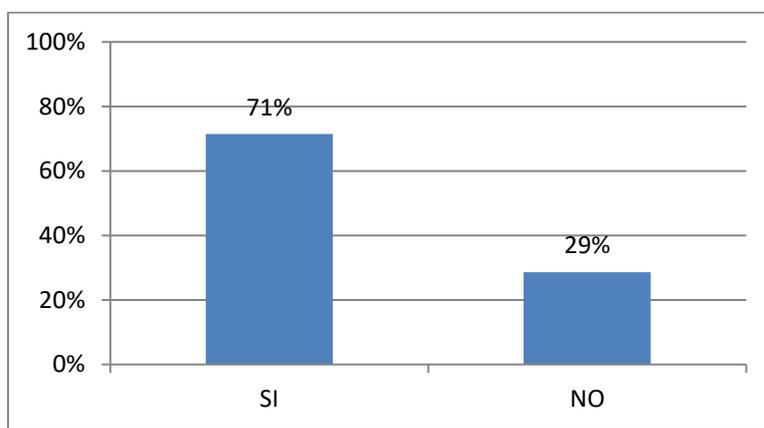
### **PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**Cuadro 4.1:** ¿Conoce usted la existencia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión?

	N° de trabajadores	%
<b>SI</b>	5	71%
<b>NO</b>	2	29%
<b>Total</b>	7	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 5.1:** ¿Conoce usted la existencia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

Del total del personal encuestado el 71% dijo conocer el Cuadro de mando Integral, mientras que un 29% del personal administrativo no conocía de su existencia.

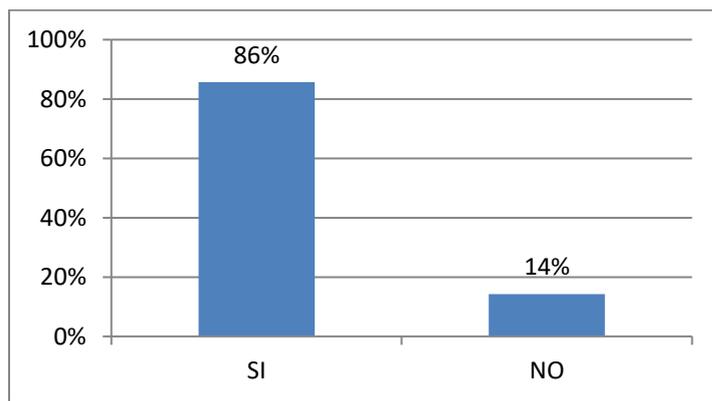
**Cuadro 4.2:** Conociendo los postulados del Cuadro de Mando Integral, ¿Considera usted conveniente implementar un CMI para el control de la gestión en la Escuela de Post Grado?

N° de trabajadores	%
--------------------	---

<b>SI</b>	6	86%
<b>NO</b>	1	14%
<b>TOTAL</b>	7	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.2:** Conociendo los postulados del Cuadro de Mando Integral, ¿Considera usted conveniente implementar un CMI para el control de la gestión en la Escuela de Post Grado?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

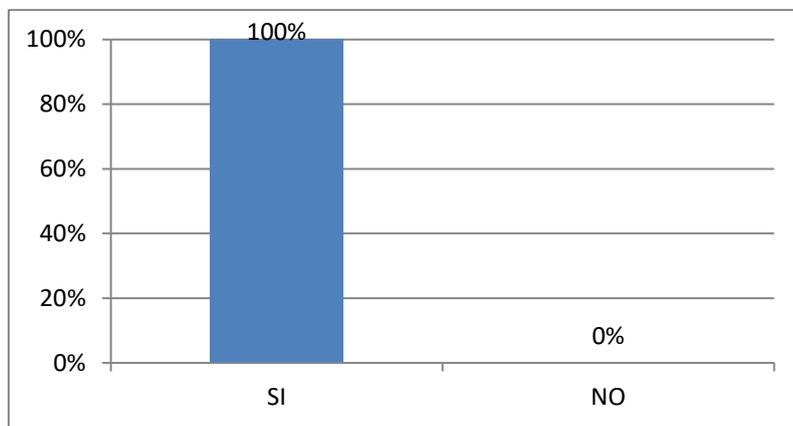
Del total del personal administrativo encuestado un 86% consideró conveniente aplicar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en la Escuela de Post Grado, mientras que tan solo el 14% no lo consideró conveniente implementarlo.

**Cuadro 4.3:** ¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de la unidad que representa?

	N° de trabajadores	%
<b>SI</b>	7	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>Total</b>	7	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.3:** ¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de la unidad que representa?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

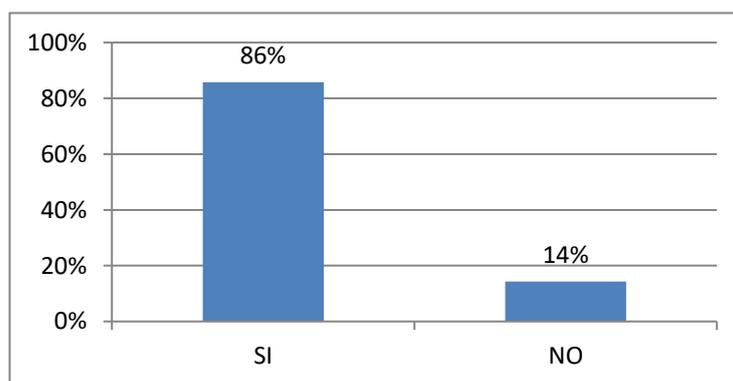
Del total del personal administrativo encuestado el 100% dijeron conocer los objetivos estratégicos de la Escuela de Post Grado.

**Cuadro 4.4:** ¿Maneja usted algunos indicadores para conocer y evaluar la gestión de la Escuela de Post Grado?

	N° de trabajadores	%
<b>SI</b>	6	86%
<b>NO</b>	1	14%
<b>Total</b>	7	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.4:** ¿Maneja usted algunos indicadores para conocer y evaluar la gestión de la Escuela de Post Grado?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

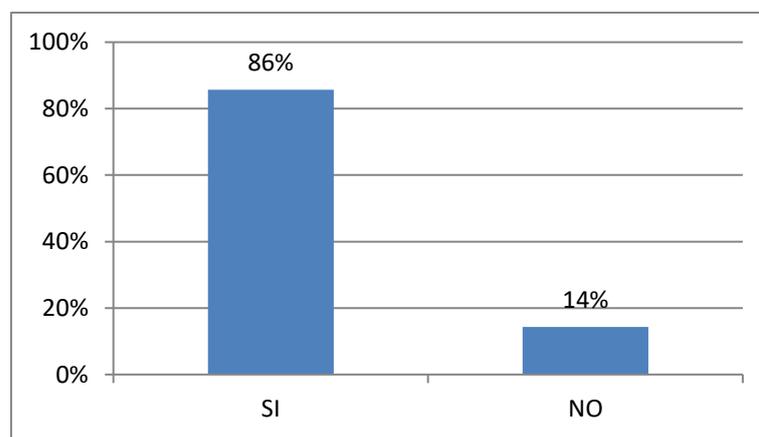
Del personal encuestado el 86% dijeron usar indicadores de gestión para evaluar su trabajo, mientras que el 14% no usa ningún indicador para conocer su gestión.

**Cuadro 4.5:** ¿Considera usted que éstos indicadores son pertinentes para evaluar la gestión en su área dentro de la Escuela de Post Grado?

	N° de trabajadores	%
<b>SI</b>	6	86%
<b>NO</b>	1	14%
<b>Total</b>	7	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.5:** ¿Considera usted que éstos indicadores son pertinentes para evaluar la gestión en su área dentro de la Escuela de Post Grado?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

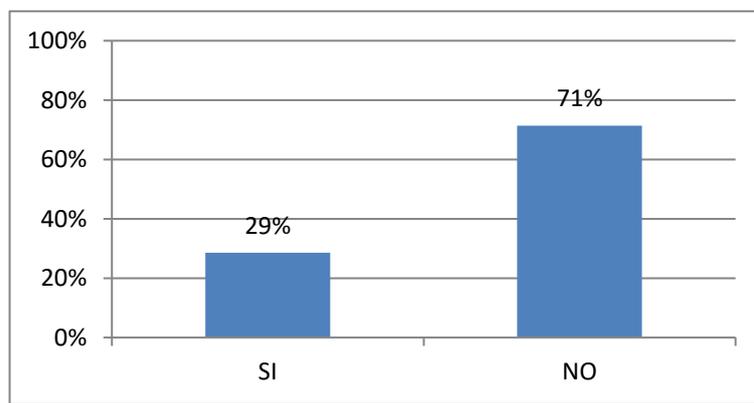
De total del personal encuestado el 86% consideró importante los indicadores que usan para evaluar su gestión, mientras que tan solo el 14% no consideró pertinente ningún indicador para evaluar su gestión.

**Cuadro 4.6:** ¿Considera usted que éstos indicadores son suficientes para evaluar la gestión en su área dentro de la Escuela de Post Grado?

	N° de trabajadores	%
<b>SI</b>	2	29%
<b>NO</b>	5	71%
<b>Total</b>	7	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.6:** ¿Considera usted que éstos indicadores son suficientes para evaluar la gestión en su área dentro de la Escuela de Post Grado?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

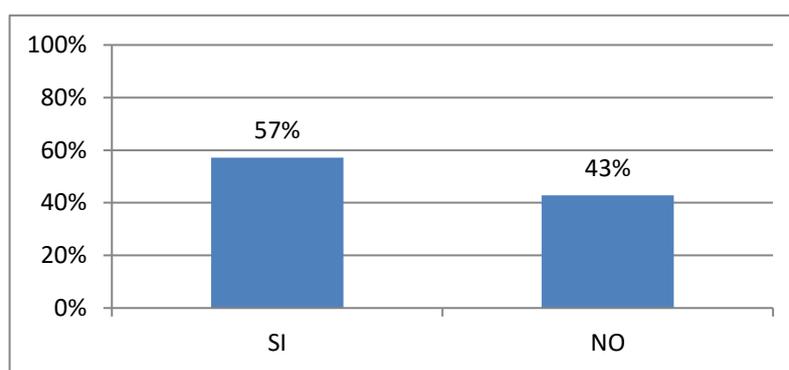
Del total del personal encuestado el 29% consideró que son suficientes los indicadores usados por ellos para evaluar su gestión, por otro lado el 71% del personal consideró que no son suficientes los que usan ellos si no que se necesitan implementar algunos mas.

**Cuadro 4.7:** ¿Cree usted que actualmente existe alguna vinculación entre los objetivos interdepartamentales?

	N° de trabajadores	%
<b>SI</b>	4	57%
<b>NO</b>	3	43%
<b>Total</b>	7	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.7:** ¿Cree usted que actualmente existe alguna vinculación entre los objetivos interdepartamentales?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

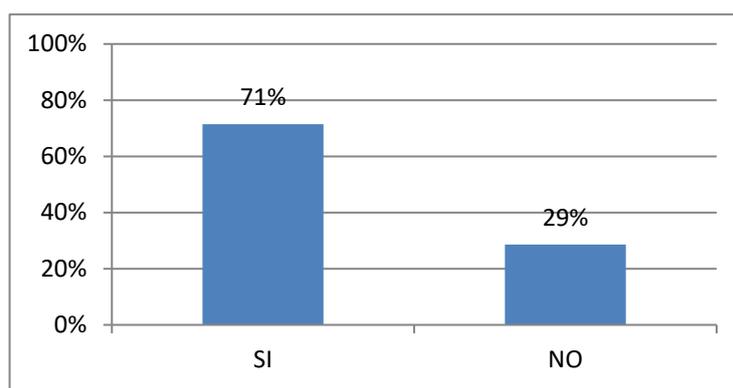
Del total del personal administrativo encuestado el 57% cree que si existe una vinculación entre objetivos interdepartamentales y el 43% cree que cada unidad tiene sus propios objetivos que son independientes y que no existe vinculación alguna entre sus objetivos.

**Cuadro 4.8:** ¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de las diversas unidades de la Escuela de Post Grado?

	N° de trabajadores	%
<b>SI</b>	5	71%
<b>NO</b>	2	29%
<b>Total</b>	7	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.8:** ¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de las diversas unidades de la Escuela de Post Grado?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

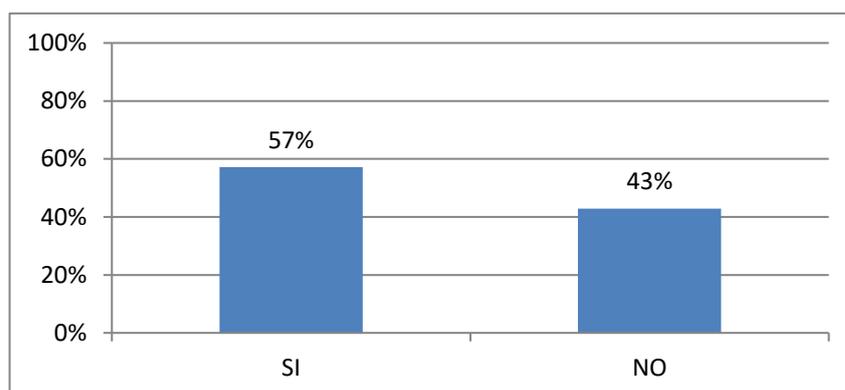
Del total de personal encuestado el 71% consideró establecer relaciones causa efecto entre los indicadores que usan, mientras el 29% consideraron que no se debería establecer relaciones causa efecto.

**Cuadro 4.9:** ¿Estás utilizando algún método de productividad en este momento?

	N° de trabajadores	%
<b>SI</b>	4	57%
<b>NO</b>	3	43%
<b>Total</b>	7	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.9:** ¿Estás utilizando algún método de productividad en este momento?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

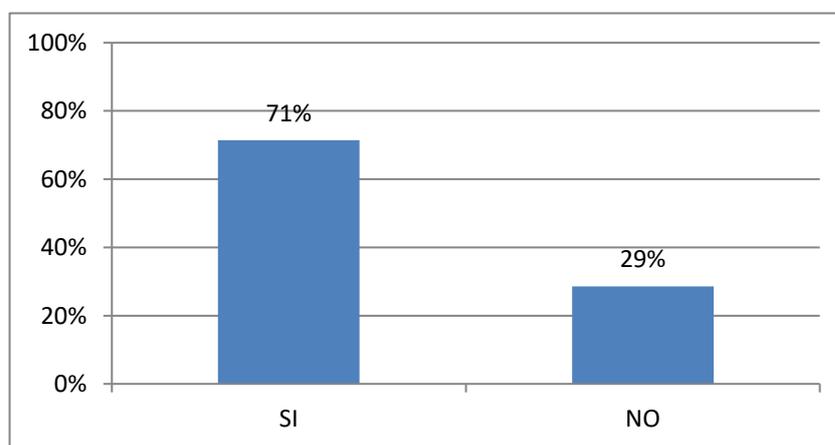
Del total del personal encuestado el 57% utiliza algún método de productividad y el 43% del personal no usa ningún método de productividad.

**Cuadro 4.10:** ¿Cuándo delega una tarea busca a la persona más adecuada?

	N° de trabajadores	%
<b>SI</b>	5	71%
<b>NO</b>	2	29%
<b>Total</b>	7	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.10:** ¿Cuándo delega una tarea busca a la persona más adecuada?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

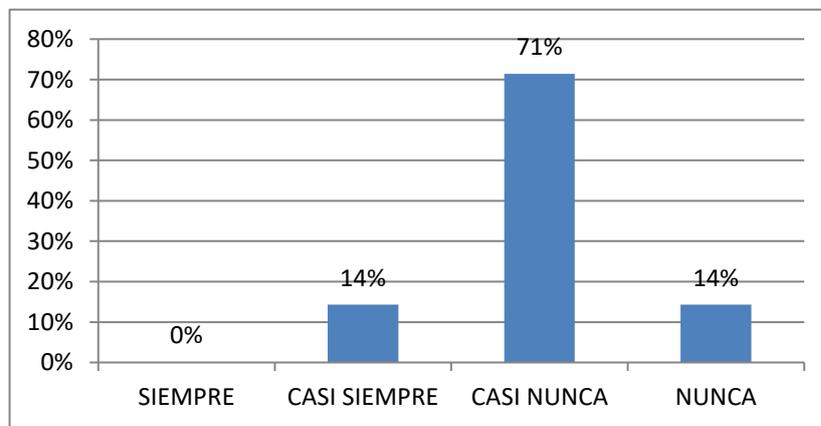
Del total del personal encuestado el 71% busca a la persona ideal para delegar una tarea, mientras que el 29% no busca a la persona más adecuada para delegar una tarea.

**Cuadro 4.11:** ¿Con que frecuencia en tu trabajo repites la frase "No tengo tiempo"?

	N° de trabajadores	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	14%
CASI NUNCA	5	71%
NUNCA	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.11:** ¿Con que frecuencia en tu trabajo repites la frase "No tengo tiempo"?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

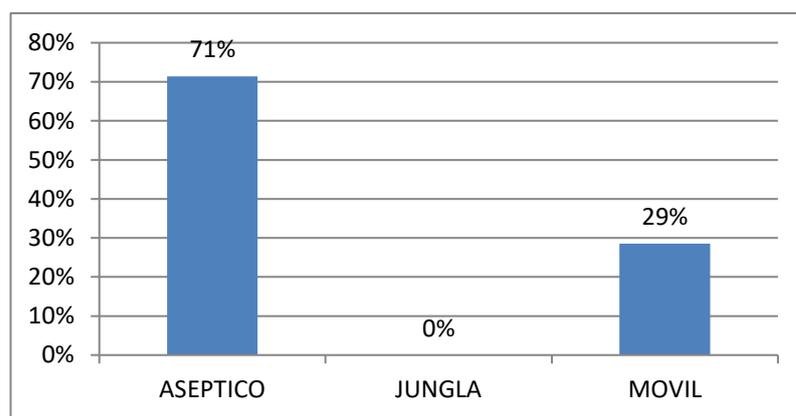
Del total del personal encuestado un 14% contestó que nunca repite en su trabajo tal frase, un 71% casi nunca, y un 14% casi siempre repite dicha frase.

**Cuadro 4.12:** Tu espacio de trabajo podría definirse como:

	N° de trabajadores	%
<b>ASEPTICO</b>	5	71%
<b>JUNGLA</b>	0	0%
<b>MOVIL</b>	2	29%
<b>Total</b>	7	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.12:** Tu espacio de trabajo podría definirse como:



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

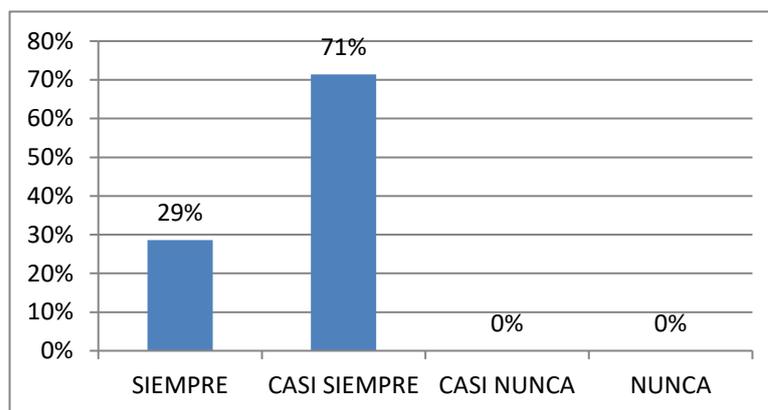
Del personal encuestado un 71% define su espacio de trabajo como aséptico, un 29% define su trabajo móvil y un 0% como jungla

**Cuadro 4.13:** ¿En tu trabajo realizas múltiples tareas al mismo tiempo?

	N° de trabajadores	%
<b>SIEMPRE</b>	2	29%
<b>CASI SIEMPRE</b>	5	71%
<b>CASI NUNCA</b>	0	0%
<b>NUNCA</b>	0	0%
<b>Total</b>	7	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.13:** ¿En tu trabajo realizas múltiples tareas al mismo tiempo?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

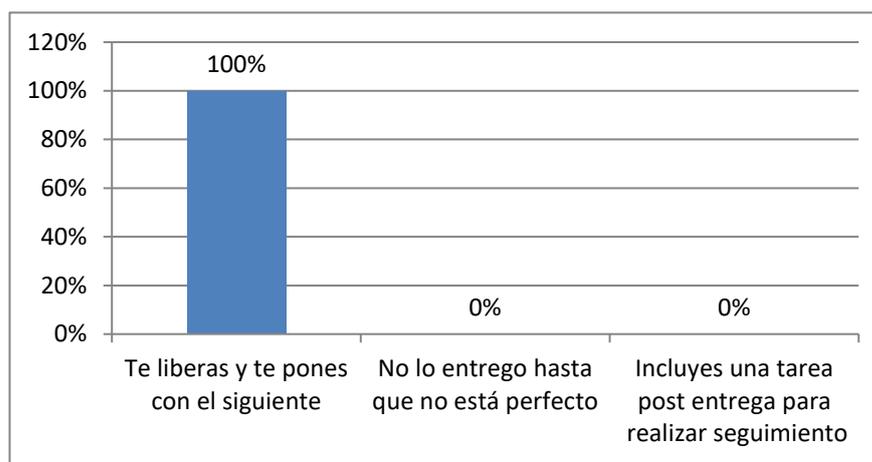
Del personal encuestado un 29% respondió que realiza múltiples tareas siempre, un 71% casi siempre, un 0% casi nunca y un 0% nunca realiza múltiples tareas al mismo tiempo.

**Cuadro 4.14:** Cuando realizas y entregas un trabajo

	N° de trabajadores	%
Te liberas y te pones con el siguiente	7	100%
No lo entrego hasta que no está perfecto	0	0%
Incluyes una tarea post entrega para realizar seguimiento	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.14:** Cuando realizas y entregas un trabajo



FUENTE: La Encuesta  
Elaboración: Los Autores

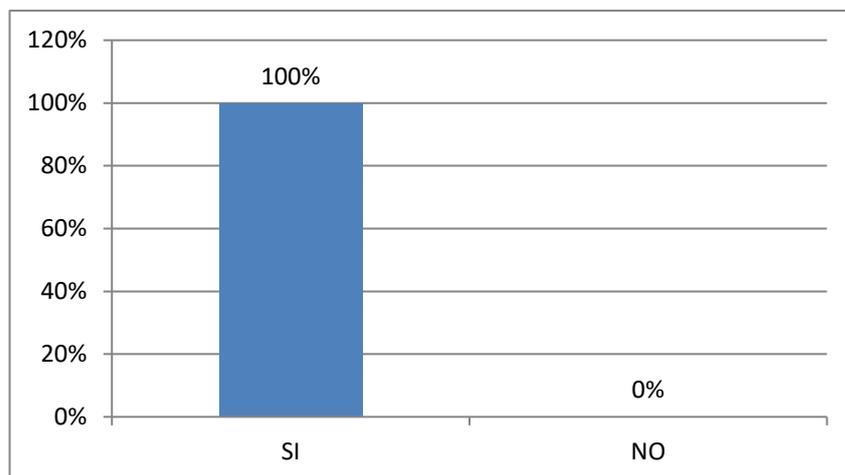
Del total de personal encuestado un 100% respondió que cuando realizan y entregan una tarea se sienten liberados y se ponen con el siguiente trabajo, un 0% no lo entregan hasta que no está perfecto, un 0% incluyen tareas post entrega con la siguiente tarea.

**Cuadro 4.15:** ¿Cree usted que con un cuadro de mando integral se mejoraría la productividad de la escuela de Post Grado?

	N° de trabajadores	%
<b>SI</b>	7	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>Total</b>	7	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.15:** ¿Cree usted que con un cuadro de mando integral se mejoraría la productividad de la escuela de Post Grado?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

Del total del personal encuestado el 100% creen que la implementación de un cuadro de mando integral mejoraría la productividad la escuela de Post Grado.

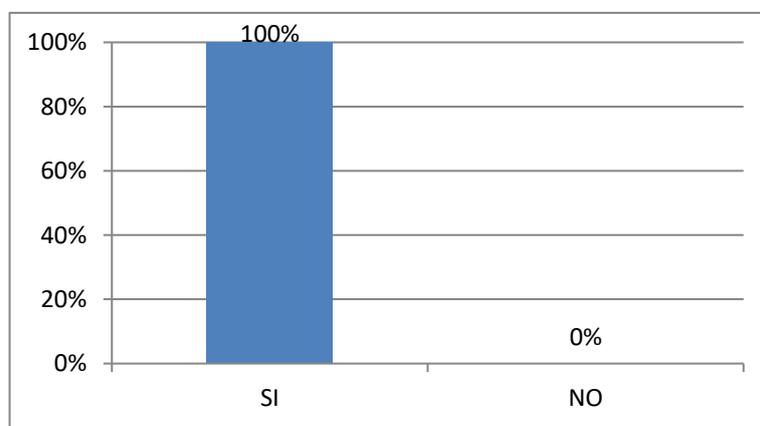
## ESTUDIANTES

**Cuadro 4.16:** ¿Cree usted si aplicando un cuadro de mando integral se podría mejorar la productividad de la escuela de post grado?

	N° de estudiantes	%
<b>SI</b>	60	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>Total</b>	60	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.16:** ¿Cree usted que con un cuadro de mando integral se mejoraría la productividad de la escuela de Post Grado?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

Del total de estudiantes encuestados el 100% creen que un cuadro de mando de integral mejoraría la productividad la escuela de Post Grado.

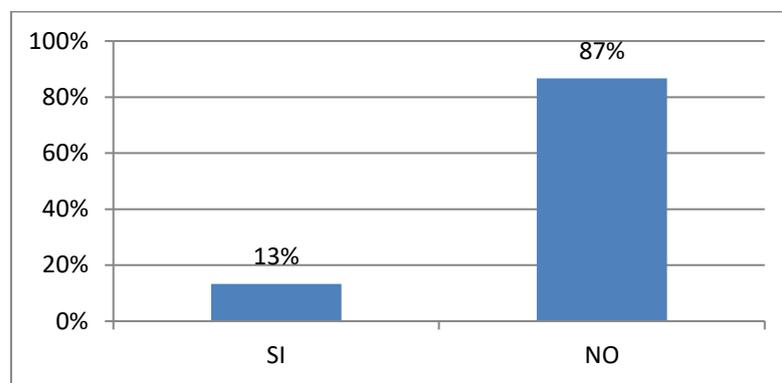
**Cuadro 4.17:** ¿Cree usted que la misión planteada por la Escuela de Post Grado “construir, organizar y difundir los conocimientos de acuerdo a los nuevos paradigmas emergentes, para formar investigadores con

sólida preparación” está acorde a la realidad de la misma?

	N° de estudiantes	%
<b>SI</b>	8	13%
<b>NO</b>	52	87%
<b>TOTAL</b>	60	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.17:** ¿Cree usted que la misión planteada por la Escuela de Post Grado “construir, organizar y difundir los conocimientos de acuerdo a los nuevos paradigmas emergentes, para formar investigadores con sólida preparación” está acorde a la realidad de la misma?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

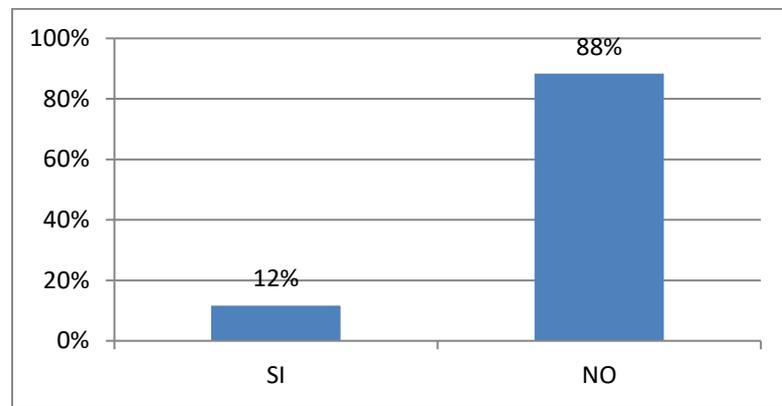
Del total de estudiantes encuestados un 87% define que la misión planteada de la escuela no está acorde con la realidad de la misma, un 13% define que sí está acorde.

**Cuadro 4.18:** ¿Cree usted que la Escuela de Post Grado maneja algún indicador de productividad dadas las condicionales actuales de la institución?

	N° de estudiantes	%
<b>SI</b>	7	12%
<b>NO</b>	53	88%
<b>Total</b>	60	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.18:** ¿Cree usted que la Escuela de Post Grado maneja algún indicador de productividad dadas las condicionales actuales de la institución?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

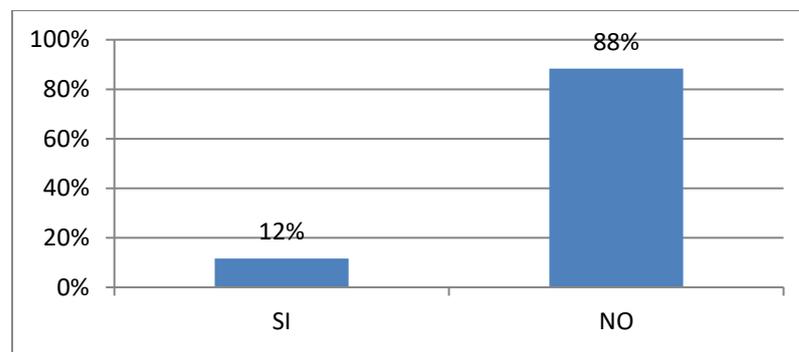
Del total de estudiantes encuestados el 88% no cree que la escuela maneje algún indicador de productividad, mientras que el 12% sí cree que la escuela maneja algún indicador de productividad.

**Cuadro 4.19:** ¿De conocer algún indicador cree usted que estos indicadores son suficientes para la escuela de post grado?

	Nº de estudiantes	%
<b>SI</b>	7	12%
<b>NO</b>	53	88%
<b>Total</b>	60	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.19:** ¿De conocer algún indicador cree usted que estos indicadores son suficientes para la escuela de post grado?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

Del total de estudiantes encuestados el 88% no cree que los indicadores sean suficientes para la escuela, mientras que el 29% sostiene que sí son suficientes.

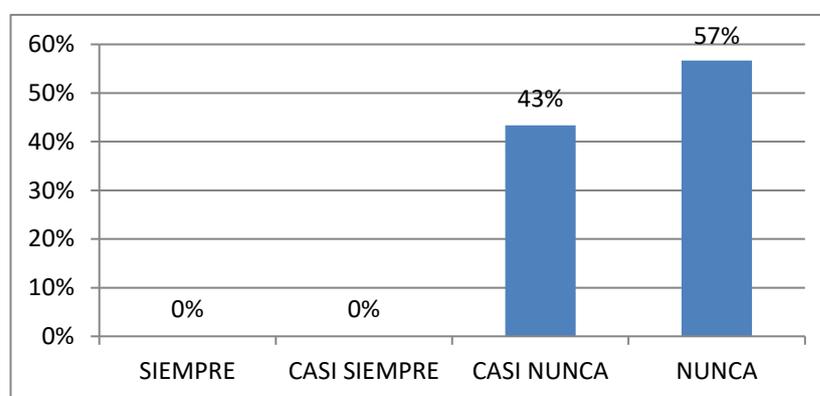
**Cuadro 4.20:** ¿Percibe usted una buena de comunicación entre las unidades

organizativas de la Escuela de Post Grado?

	N° de estudiantes	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	0	0%
CASI NUNCA	26	43%
NUNCA	34	57%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.20:** ¿Percibe usted una buena de comunicación entre las unidades organizativas de la Escuela de Post Grado?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

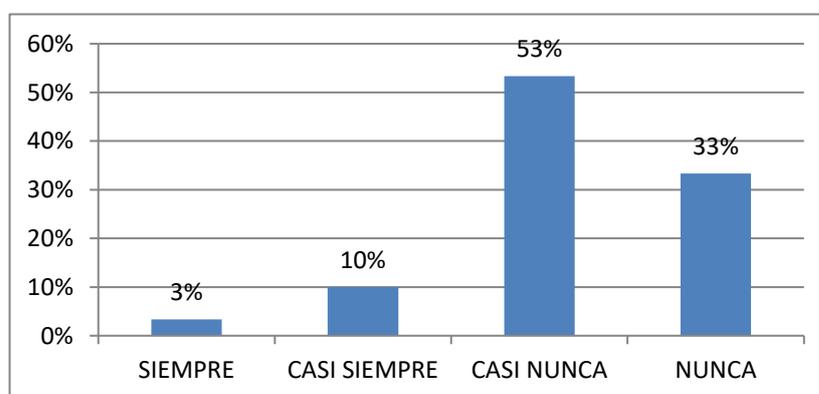
Del total de estudiantes encuestados el 57% nunca percibe una buena comunicación entre las unidades organizativas, mientras que un 43% casi nunca.

**Cuadro 4.21:** ¿Percibe que cada área de la Escuela de Post Grado realiza más de una función de la debida, que no le permita cumplir con su función designada?

	N° de estudiantes	%
SIEMPRE	2	3%
CASI SIEMPRE	6	10%
CASI NUNCA	32	53%
NUNCA	20	33%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.21:** ¿Percibe que cada área de la Escuela de Post Grado realiza más de una función de la debida, que no le permita cumplir con su función designada?



FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

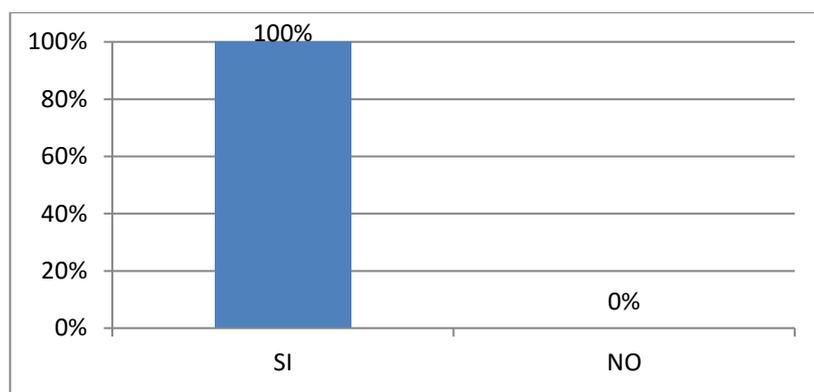
Del total de estudiantes encuestados el 33% nunca percibe que la escuela realiza más de una función de lo debido, un 53% casi nunca, un 10% casi siempre y un 3% siempre.

**Cuadro 4.22:** ¿Cree usted que con un cuadro de mando integral se mejoraría la productividad de la escuela de Post Grado?

	Nº de estudiantes	%
SI	60	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	60	100%

FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

**Gráfico N° 4.22:** ¿Cree usted que con un cuadro de mando integral se mejoraría la productividad de la escuela de Post Grado?



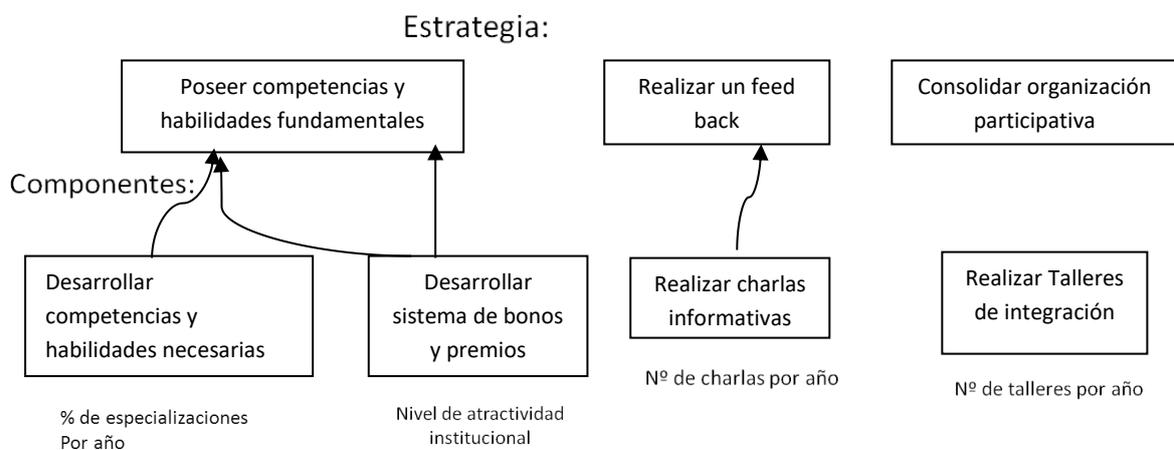
FUENTE: La Encuesta  
Elaboracion: Los Autores

Del total de estudiantes encuestados el 100% creen que con un cuadro de mando de integral mejoraría la productividad la escuela de Post Grado.

### 4.3. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ESCUELA DE POST GRADO DE CIENCIAS DE ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

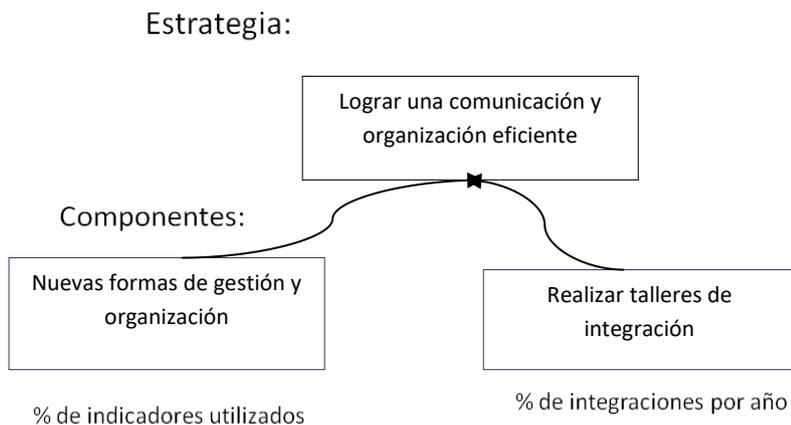
#### PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, se busca poseer competencias y habilidades fundamentales para lo cual se debe desarrollar competencias y habilidades necesarias y sistemas de beneficios y compensaciones hacia el personal; realizar un feed back al personal; y consolidar una organización participativa a todo nivel sustentado en un clima adecuado para la motivación y el compromiso efectivo con la visión y misión institucional a través de una gestión participativa.



## PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Para lograr una comunicación y organización eficiente en la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas, es preciso considerar la mejora de gestión y procesos administrativos, tales como el uso de indicadores para el personal administrativo, así como herramientas que permitan mejorar la comunicación interna por ejemplo uso de talleres para alimentar las relaciones interpersonales entre el personal administrativo.

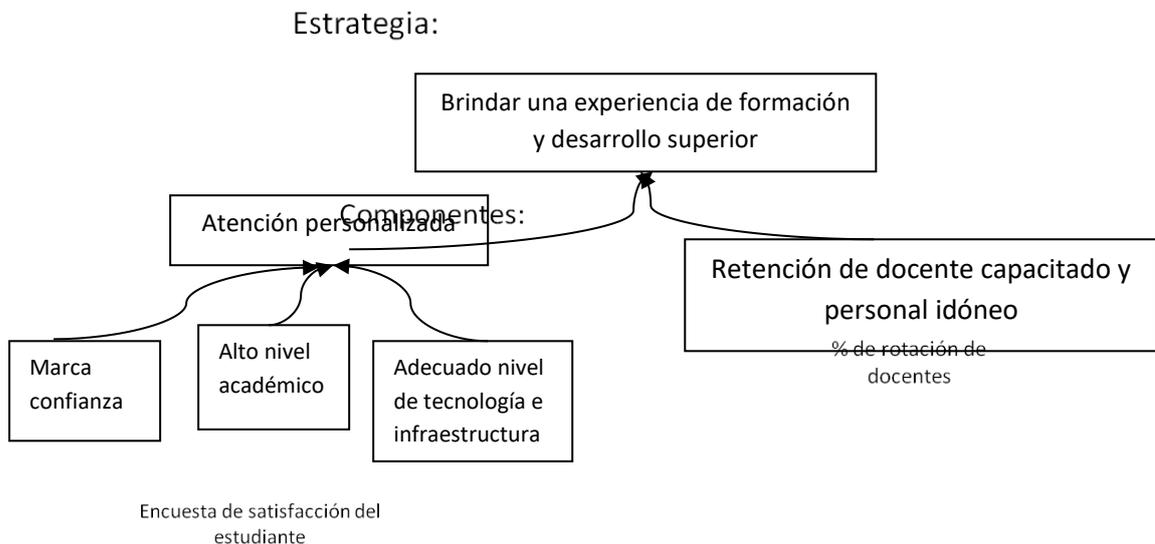


## PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Una de las dificultades para comprender de qué forma podía generar el crecimiento de Ingresos y el desarrollo de la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas, es que como otras Instituciones Universitarias hacen que el cliente sienta que es parte importante de la institución, ofreciendo una servicio de calidad y rápida atención, logrando la expectativa y satisfacción del cliente, así mismo ofreciéndole una amplia gama especialidades a precios accesibles por los diferentes consumidores.

La opción estratégica, recomendada a la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas es la de atraer a postulantes y brindar una experiencia de formación y desarrollo personal superior.

Para ofrecer una experiencia de formación y desarrollo personal superior, tiene que invertirse en la actualización y/o contratación y retención de docentes y personal administrativo, altamente calificados, en más bibliotecas, infraestructura, laboratorios con tecnología de punta y servicios académicos eficaces y efectivos y en la formación del personal de la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas de la UPAO

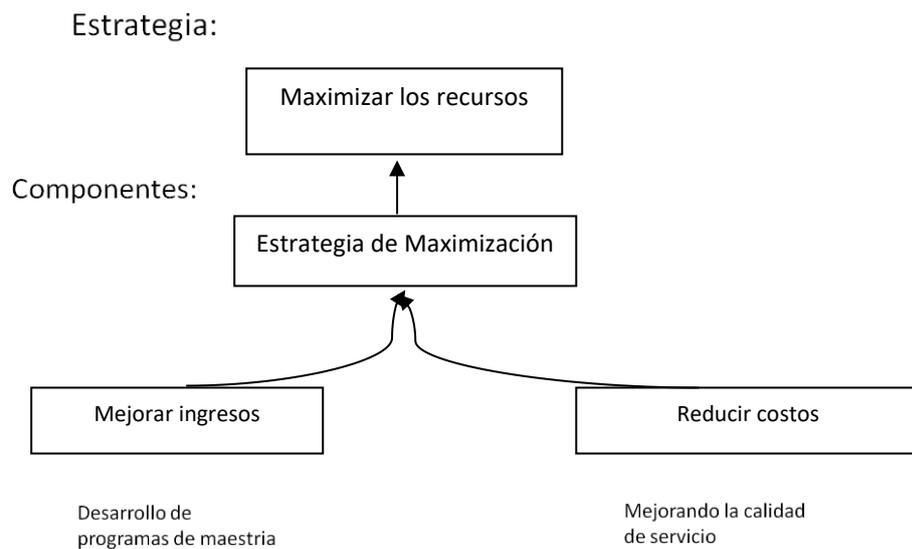


## PERSPECTIVA FINANCIERA

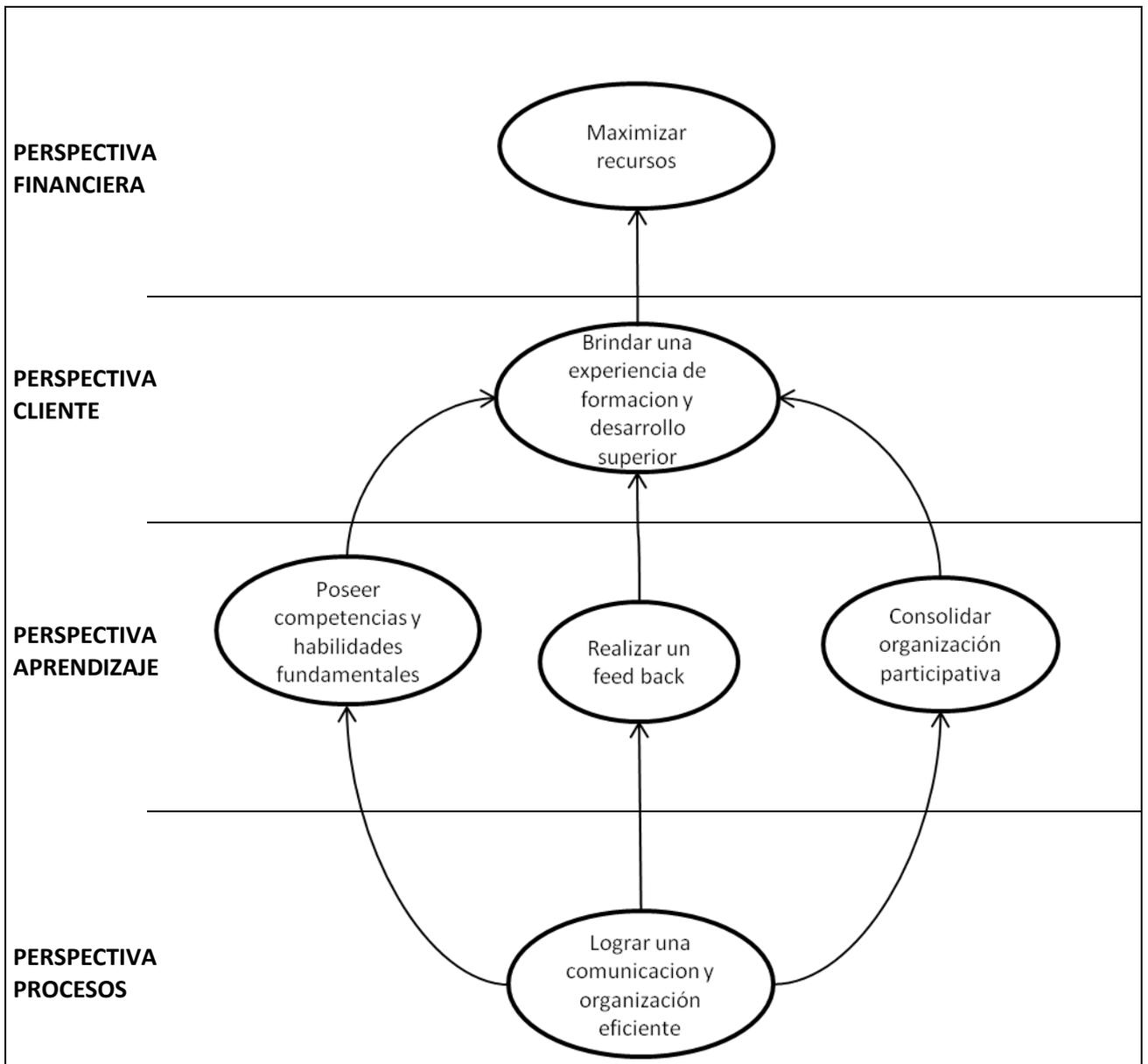
La Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas busca maximizar los recursos para el crecimiento y desarrollo de la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas.

Para ello se propone una estrategia de maximización de la Escuela, que se sustenta en dos componentes:

- El primero, desarrollar programas de maestría, que permitan tener una mayor variedad de programas que se adecue a las necesidades del mercado, así mismo ser más competitivo en comparación con otras universidades.
- El segundo componente, es reducción de costos, es decir mejorando la calidad de servicio; esto va a generar una menor cantidad de errores y menos utilización de recursos.



## TABLERO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL



#### 4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Comparando los resultados con las conclusiones de investigaciones anteriores, se puede observar lo siguiente:

Para Norton y Kaplan (2003); el CMI, proporciona una mejor alternativa gerencial para el control de gestión estratégico de las Unidades en estudio, puesto que eleva la eficiencia de los procesos, orienta al logro de resultados, mejora el proceso de toma de decisiones, motiva al personal y les brinda satisfacción a los usuarios. Además, la progresiva extensión de su implementación a las unidades en estudio y las gratas experiencias consolidan más el éxito en su aplicación. Así, el CMI presenta una alternativa viable a los tradicionales herramientas de control y evaluación, permitiendo tener en cuenta todos los aspectos, como la necesidad de optimizar la utilización de los recursos financieros, técnicos y humanos disponibles, orientando de forma clara y consistente la actuación de la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas en el logro de su objetivo máximo traducido por la misión del servicio de educación.

En lo respecta al conocimiento de la herramienta de gestión CMI por parte de los encuestados, hemos observado que, con carácter general el 71% dijo conocer el CMI, lo que indica que dicha herramienta está bastante divulgada en la Escuela de Post Grado.

En lo que concierne al estudio, el total del personal dijo conocer los objetivos estratégicos planteados por la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas. Para Kaplan y Northon el CMI es considerado como instrumento capaz de facilitar la comunicación interna de la estrategia, de la misión y de los objetivos estratégicos definidos para la organización.

Coincidimos con SOLDEVILLA (2000), en la que indica que las diferentes corrientes y líneas de investigación se han puesto de acuerdo en aceptar que las organizaciones requieran una herramienta para el Control de su Gestión.

Con referencia al estudio realizado por APACHE (2003), en el cual concluye que su

cuadro de mando integral tiene las siguientes perspectivas: Fabrica, Recursos Humanos, Comercial y Financiera. Ésta investigación también tiene cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo; la diferencia fundamental está en el tipo de indicadores por perspectiva y en los objetivos, debido a que son organizaciones que se dedican a actividades diferentes.

Con referencia al estudio de SOLDEVILLA (2001), se coincide en la conclusión que el Cuadro de Mando Integral permite traducir la estrategia, la visión y la misión en un conjunto de indicadores que informan el cumplimiento de los objetivos planteados, identifica las relaciones de causa – efecto que producen los resultados obtenidos.

Por otro lado del estudio realizado, el 71% considero que es conveniente utilizar relaciones causa efecto entre los indicadores usados en las diferentes unidades de la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas. Para leer e interpretar los objetivos estratégicos, se debe emplear las palabras SI y ENTONCES. Si realizamos una Implementación de Cuadro de Mando Integral, entonces mejoraremos la productividad de los empleados, Si mejoramos la productividad de los empleados, entonces obtenemos un Servicio de Calidad, si obtenemos una calidad en el servicio, entonces lograremos la satisfacción del cliente, si logramos la satisfacción del cliente, entonces provocaremos la fidelidad del cliente.

Con respecto a productividad, los resultados aplicados al personal administrativo muestran que el manejo de indicadores de productividad son necesarios para conocer y evaluar la gestión de la escuela de post grado, dado que estos se convierten en los signos vitales que permiten establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades, coincide con la Teoría de la identidad que sostiene que los indicadores de productividad garantizan el monitoreo de las funciones de gestión, permitiendo medir cambios a través del tiempo.

Por otro lado los resultados muestran que del personal administrativo encuestado el

71% realiza múltiples actividades al mismo tiempo, lo cual es un factor que influye en la disminución de la productividad, coincide con la teoría de la identidad en la cual el ambiente, las actividades a realizar, los periodos de descanso y la integración de empleados son factores fundamentales para que el personal se sienta identificado y pueda ser más productivo en las empresas.

Por lo tanto, la escuela de Post Grado de Ciencias Económicas debe dar a conocer e implementar un CMI que permita mejorar la productividad actual mediante el uso de indicadores que permiten evaluar la gestión de las diferentes áreas de la escuela de post grado para una mejor toma de decisión, así mismo para KAPLAN Y NORTON el CMI permite mejorar la comunicación interna entre las diferentes áreas de la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas logrando una vinculación entre los objetivos de cada área.

**CONCLUSIONES**  
**Y**  
**RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

1. Se realizó una propuesta de cuadro de mando integral, teniendo como base el cuestionario aplicado al personal administrativo y clientes, como por ejemplo en la pregunta 5.4, el uso deficiente de indicadores evidenciado en la encuesta que indica que solo el 86% usa indicadores pero que no son suficientes para realizar sus tareas cotidianas, así mismo en la pregunta 5.6 el 71% consideró que no son suficientes los indicadores usados y que se necesita de otros indicadores que apoyen a medir su productividad.
2. Se realizó un análisis situacional para medir la productividad de la escuela de post grado de ciencias económicas y se observó a través de información recopilado en el cuestionario que existía carencias en cuanto al uso de herramientas que permitiese mejorar la productividad de la escuela de post grado, por t al razón se demostró que el 43% del personal administrativo señalo que no utilizaban ninguna herramienta de control para gestionar su productividad.
3. Se realizó un análisis de la misión, visión y planes estratégicos de la Escuela de Post Grado de ciencias económicas, teniendo como base una encuesta en la que se demostró que el 87% consideró que la misión, visión y objetivo corporativo no reflejaba el trabajo que estaba desempeñando la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas
4. Se diagnosticó que el 14% del personal administrativo no utilizaba indicadores de gestión que contribuyan a mejorar la productividad de la escuela de post grado de ciencias económicas.

## RECOMENDACIONES

1. Se debe realizar un adecuado seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos de la Escuela de postgrado de Ciencias Económicas, empleando el cuadro mando propuesto.
2. Se debe realizar de manera periódica un análisis situacional, con el fin de ir implementando herramientas de gestión, como el Cuadro de Mando integral en las demás unidades académicas y administrativas de la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas.
3. Recopilar toda la información relativa al mapa estratégico de la escuela de Post Grado de Ciencias Económicas como misión, visión, valores, factores claves de éxito y evaluar su realidad con su entorno inmediato.
4. Se deben tener sistemas de información que controlen toda la información necesaria que sirva de base para el desarrollo de futuras investigaciones sobre el Cuadro de Mando Integral en la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **LIBROS:**

Belcher, J. G. (1980). *Productividad total*. (3ª. Ed.). España

Granica

Fred, R. D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. (5ta. Ed.). México:

Prentice Hall Hispanoamericana

Garrido, B.S. (2003). *Dirección Estratégica*. España:

McGraw-Hill

Kaplan, S. R. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. (2ª. Ed.). España:

Gestión

Kenneth R. A. (1965). *El concepto de la Estrategia en la Empresa*. España:

Universidad de Navarra

Lumpkin y Dess (2003). *Dirección estratégica*. España:

McGraw –Hill

Vilca, T.E. (2012). *El Proyecto de Investigación Científica*. Trujillo, Perú:

Edunt

## **TESIS:**

Andrade Molina, Juan. 2012. “*Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*” Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Guayaquil.

Apache Aguilar, Juan. 2003. “*El Balanced Scorecard como modelo de Gestión en la Planta de Azúcar del Complejo Agroindustrial Cartavio*”, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo.

- Maritza Hernández (1997): “*El control de gestión empresarial, ubicada en la ciudad de la Habana*”, Facultad de ciencias económicas de la universidad de la Habana.
- Mendoza Trujillo, Eduardo. 2003. “*Sistemas de Información Integrados para la Gerencia Académica Administrativa de la Escuela de Postgrado de la UNT*”, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo.
- Suárez Rebaza, Camilo. 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*”, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo.
- Soldevilla, P. G. 2001. “*Cuadros de Mando Integral aplicados en Universidades públicas - Universidad Pompeu Fabra de España*”, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de España.
- Soldevilla, P. G. (2000), en su tesis titulada: “*Control de Gestión en instituciones no lucrativas – España*”, Facultad de ciencias Económicas de la universidad de España.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### CUESTIONARIO

**INSTRUCCIÓN:** El cuestionario está formulado por un número de 15 preguntas que están orientadas a recolectar información relacionada a nuestra tesis “Propuesta de un Cuadro de Mando Integral como herramienta para mejorar la productividad de la Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de la Ciudad de Trujillo 2014”. Se le agradece por permitirnos un poco de su tiempo y pedirle que responda con toda honestidad.

GENERO  MASCULINO  
 FEMENINO

EDAD \_\_\_\_\_

1. **¿Conoce usted la existencia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión?**

SI  NO

2. **Conociendo los postulados del Cuadro de Mando Integral, ¿Considera usted conveniente implementar un CMI para el control de la gestión en la Escuela de Post Grado?**

SI  NO

3. **¿Sabe usted cuáles son los objetivos estratégicos de la unidad que representa?**

SI  NO

4. **¿Maneja usted algunos indicadores para conocer y evaluar la gestión de la Escuela de Post Grado?**

SI  NO

5. **¿Considera usted que éstos indicadores son pertinentes para evaluar la gestión en su área dentro de la Escuela de Post Grado?**

SI  NO

6. **¿Considera usted que éstos indicadores son suficientes para evaluar la gestión en su área dentro de la Escuela de Post Grado?**

SI  NO

7. **¿Cree usted que actualmente existe alguna vinculación entre los objetivos interdepartamentales?**

SI  NO

8. **¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de las diversas unidades de la Escuela de Post Grado?**

SI  NO

9. **¿Estás utilizando algún método de productividad en este momento?**

SI  NO

10. **¿Cuándo delega una tarea busca a la persona más adecuada?**

SI  NO

11. **¿Con qué frecuencia en tu trabajo repites la frase "No tengo tiempo"?**

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

12. **Tu espacio de trabajo podría definirse como:**

- Aséptico: Un lugar limpio y libre de obstáculos.
- Jungla: Columnas de papel y anotaciones por todos lados.
- Móvil: Yo establezco dónde soy productivo en cada momento.

13. **¿En tu trabajo realizas múltiples tareas al mismo tiempo?**

Siempre

- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

**14. Cuando realizas y entregas un trabajo**

- Te liberas y te pones con el siguiente.
- No lo entrego hasta que no está perfecto.
- Incluyes una tarea post entrega para realizar seguimiento.

**15. ¿Cree usted que con un cuadro de mando integral se mejoraría la productividad de la escuela de Post Grado?**

SI  NO

## CUESTIONARIO

**INSTRUCCIÓN:** El cuestionario está formulado por un número de 7 preguntas que están orientadas a recolectar información relacionada a nuestra tesis “Propuesta de un Cuadro de Mando Integral como herramienta para mejorar la productividad de la Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de la Ciudad de Trujillo 2014”. Se le agradece por permitirnos un poco de su tiempo y pedirle que responda con toda honestidad.

GENERO  MASCULINO  
 FEMENINO

EDAD \_\_\_\_\_

**1. ¿Cree usted si aplicando un cuadro de mando integral se podría mejorar la productividad de la escuela de post grado?**

SI  NO

**2. ¿Cree usted que la misión planteada por la Escuela de Post Grado “construir, organizar y difundir los conocimientos de acuerdo a los nuevos paradigmas emergentes, para formar investigadores con sólida preparación” está acorde a la realidad de la misma?**

SI  NO

**3. ¿Cree usted que la Escuela de Post Grado maneja algún indicador de productividad dadas las condicionales actuales de la institución?**

SI  NO

**4. ¿De conocer algún indicador cree usted que estos indicadores son suficientes para la escuela de post grado?**

SI  NO

**5. ¿Percibe usted una buena de comunicación entre las unidades organizativas de la Escuela de Post Grado?**

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

**6. ¿Percibe que cada área de la Escuela de Post Grado realiza más de una función de la debida, que no le permita cumplir con su función designada?**

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

**7. ¿Cree usted que con un cuadro de mando integral se mejoraría la productividad de la escuela de Post Grado?**

SI

NO