



NOV 2012

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



547
22 oct
J

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

TITULO

“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LOGRAR CALIDAD EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO”.

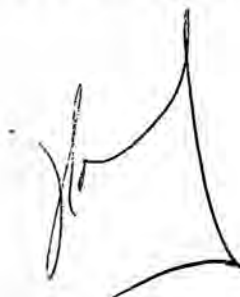
INVESTIGADOR :DR. CC.ADM. KENNEDY NARCISO GOMEZ

(PERIODO DE EJECUCIÓN 01/04/2010 AL 31/03/2012)

RESOLUCIÓN RECTORAL N° 453-2010-R, FECHA 22-04-2010
DE APROBACIÓN DEL PROYECTO

a. ÍNDICE

a. ÍNDICE	2
b. RESUMEN	6
c. INTRODUCCIÓN	8
d. MARCO TEÓRICO	12
1. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral	12
2. Elementos del Balanced Scorecard	13
2.1. Misión, Visión y Valores	13
2.2. Indicador, Metas e Iniciativas.	13
2.3. El Balanced Scorecard en Organizaciones sin Fines de Lucro	14
2.4. Caso de una Institución Pública de la Real Policía Montada de Canadá.....	14
2.4.1. Antecedentes	14
2.4.2. La estrategia.....	15
2.4.3. El mapa estratégico	16
2.4.4. Anécdotas	18
3. Gestión de Calidad Total (TQM).....	21
3.1. Medición de la calidad de los Mapas Estratégicos.	21
3.2. Un mapa estratégico mejora los programas de calidad	21
3.2.1. El BSC proporciona relaciones causales explícitas a través de mapas estratégicos y objetivos desdoblados.	22
3.2.2. El BSC establece metas para un desempeño sobresaliente no sólo para igualar las mejores prácticas existentes.....	23
3.2.3. El BSC a menudo identifica procesos completamente nuevos que son críticos para alcanzar objetivos estratégicos.....	24



3.2.4. El BSC establece prioridades estratégicas para las mejoras de Procesos	25
3.3. El Cuadro de Mando Integral y su relación con la calidad total	26
3.3.1. El BSC, según el profesor Kaplan que es autor de <i>The Balanced Scorecard: Transplanting Strategy into Action, y de Advanced Management Accounting</i>	26
3.3.2. Administración y calidad	27
4. Reingeniería: mejora discontinua del proceso	29
5. Competitividad, Liderazgo y trabajo en equipo	29
5.1. Competitividad	29
5.2. Liderazgo y trabajo en equipo en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.	32
6. Alianzas estratégicas empresariales	34
e. MATERIALES Y MÉTODOS	38
1. Problema de Investigación	38
1.1. Planteamiento y formulación del problema	38
1.1.1. Problema Central	39
1.2. Objetivos de la investigación	39
1.2.1. Objetivo General	39
1.2.2. Objetivos Específicos	40
1.3. Hipótesis de la investigación	40
1.3.1. Hipótesis General	39
1.4. Variables	40
1.4.1. Variable Independiente	40
1.4.2. Variable Dependiente	40



1.5. Población	40
1.6. Método	41
1.7. Técnicas de recolección de datos	41
1.7.1. Técnicas	41
f. RESULTADOS.....	42
1. El cuadro de mando integral en la Universidad Nacional del Callao.....	42
1.1. Misión de la Universidad Nacional del Callao.....	43
1.2. Visión de la Universidad Nacional del Callao	43
1.3. Valores institucionales de la Universidad Nacional del Callao	43
1.4. Análisis FODA de la Universidad Nacional del Callao.	43
1.4.1. Fortalezas	44
1.4.2. Debilidades	44
1.4.3. Oportunidades	44
1.4.4. Amenazas	45
1.4.4.1.Perspectivas en la Universidad Nacional del Callao.	45
1.4.4.2.Perspectiva de la Sociedad	45
1.4.4.3.Perspectiva de la Formación Profesional.....	45
1.4.4.4.Perspectiva de los Procesos.....	46
1.4.4.5.Perspectiva de las Personas e Infraestructura	46
1.4.4.6.Perspectiva del Presupuesto	47
1.4.4.7.Mapa Estratégico de la Universidad Nacional del Callao.....	47
1.5. Modelo de enlace de los objetivos estratégicos en el cuadro de mando integral a utilizar en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.....	48



1.5.1. Visión de la Facultad de Ciencias Administrativas	48
1.5.2. Misión de la Facultad de Ciencias Administrativas.....	48
1.5.3. Establecimiento de la Dirección	48
1.5.4. Objetivos Estratégicos.....	50
1.5.4.1.La voz de los resultados.....	50
1.5.4.2.La voz del cliente	50
1.5.4.3.La voz de los procesos.....	51
1.5.4.4.La voz de los Recursos Humanos	52
1.6. Indicadores	52
1.6.1. Perspectiva de los resultados	52
1.6.2. Perspectiva del cliente	53
1.6.3. Perspectiva interna	53
1.6.4. Perspectiva del Aprendizaje	54
2. Iniciativas	54
2.1. Perspectivas de los resultados	55
2.2. Perspectivas del cliente	55
2.3. Perspectiva Interna	55
2.4. Perspectiva del Aprendizaje.....	56
3. Situación actual de la comisión de autoevaluación y acreditación universitaria de la facultad de ciencias administrativas	56
4. Resultados de Análisis Interno de la Universidad Nacional del Callao.....	57
4.1. Resultados de evaluación de estándares a nivel facultad.....	57
g. DISCUSIÓN	59
h. REFERENCIALES	65
i. APENDICE.....	67
ANEXOS	73




b. RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se ha desarrollado mediante resultados del diagnóstico generado por la gestión del proceso del plan institucional 2011 al 2021 de la Universidad Nacional del Callao, en el cual se detectó el uso de Balanced Scorecard que existe una interrelación incoherente entre los procesos internos específicamente con las facultades de manera particular con la Facultad de Ciencias Administrativas, para gestionar la estrategia inmersa en el plan de desarrollo institucional en forma integral. Esta problemática no permite alinear a la Facultad de Ciencias Administrativas a toda la institución en una única dirección, de continuar esta situación, la FCA pone en riesgo el logro de su misión; la no alineación de los objetivos no le permite evaluar el avance de éstos con relación al logro de su misión.

El alcance de nuestro trabajo es desarrollar el modelo del Balanced Scorecard., conocido como Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton quienes plantean cuatro etapas para la implantación de esta herramienta como sistema de gestión estratégico, que va más allá del diseño de indicadores o de una cadena de causa o efecto, sino que implica un proceso completo y continuo de planificación estratégica. Las etapas planteadas son las siguientes:

- a) Clarificar y traducir la visión y la estrategia.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long vertical stroke on the right side.

- b) Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.
- c) Planificar, establecer objetivos para los indicadores y alinear las iniciativas estratégicas.
- d) Brindar una retroalimentación a la planificación estratégica.

La Facultad de Administración viene invirtiendo en calificar a su personal en el manejo de herramientas de gestión a través de especializaciones, maestrías y doctorados; sin embargo, si no existen adecuados procesos internos y que el aprendizaje y crecimiento del potencial humano no esta a la altura de conducir será un costo social alto para la Facultad y la Universidad.

Visto de este modo es importante la toma de decisión política y técnica de las autoridades de la facultad y de la alta dirección de la universidad para implementar la propuesta de un software de manejo de indicadores del BSC en la FCA-UNAC, adaptado a organizaciones públicas de Kaplan y Norton como herramienta de gestión estratégica, que posibilitará la competitividad de la FCA-UNAC y lograr el éxito de su estrategia para alcanzar su misión.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

C. INTRODUCCIÓN

La educación constituye la base fundamental del proceso de desarrollo económico, político y social de una sociedad. La universidad del país como máxima instancia de la educación, tiene un rol protagónico en el desarrollo nacional.

La Universidad Nacional del Callao, actualmente es liderado por el Dr. Manuel Alberto morí Paredes (Rector período 2010-2015), quien al asumir el cargo tuvo como visión integrar a la universidad a nivel del mundo en el marco de la globalización e internacionalización con las mejores universidades, es así como incorporo la única universidad nacional ubicada en el primer puerto del Callao, académica e institucionalmente a la Alianza Estratégica Universitaria conformada por las universidades San Marcos, UNI y Agraria La Molina. Este paso significativo para la Universidad Nacional del Callao (UNAC) genera el acceder al programa de Becas Académicas y Red Virtual Educa; por otro lado, pertenecemos a la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), todo ello, cumpliendo lo estipulado en el estatuto. Así mismo, El Rector Manuel morí Paredes, procedió a incorporar a través de la Oficina General de Administración la alternativa comercial para la implementación de un Software para la automatización de la Gestión de los Indicadores dentro de un Esquema Balanced Scorecard actualmente en proceso de



implementación. En contraste, se incluyó una segunda opción en proceso de aplicación que cumple funciones similares al Software solicitado: ISOSYSTEM (Software para Balanced Scorecard) BQM BSC (Software para Balanced Scorecard) . Lo cual, debemos perseverar a que esta herramienta sea implementada de manera urgente y sea encaminado con visión de desarrollo académico, administrativo, de manejo de los recursos humanos, recursos financieros y de información. Púes debemos considerar que vivimos un nuevo siglo XXI , y este tercer milenio es de la revaloración de la educación. Ella, será posible, mediante el liderazgo de actitud responsable y ético y combinación de competencias positivas para obrar bien cumpliendo estrictamente las leyes hecho por los hombres y un respeto por el cumplimiento de los Mandamientos de Dios.

La Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, desde su creación en 1982 hasta 1998 ha sido conducido por comisiones de gobierno, a partir de esa fecha hasta la actualidad la elección es democrático; significa, que el cargo de Decano y Miembros del Consejo de Facultad elegidos de manera democrático, teniendo como conductor actualmente al Decano Titular al Dr. CC.ADM. Kennedy Narciso Gómez, quien es el representante académico, económico y administrativa de la facultad. Por otro lado, podemos decir que los docentes investigadores de la facultad de ciencias administrativas descuidaron investigar acerca del BSC. Creemos que los trabajos de investigación científica no deberían estar en los archivos, el Director del Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, debería difundir a través de revistas científicas, página Web, etc., programas de exposición por los docentes investigadores acerca de sus trabajos de investigación durante el año.

La presente investigación tiene como objetivo central dotar a la Facultad de Ciencias Administrativas de la herramienta de gestión denominado Balanced Scorecard, presentada

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

por el Cuadro de Mando Integral de la FCA-Unac, para el cual cumpliremos las siguientes actividades:

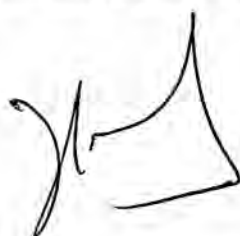
- Diseñar y desarrollar la visión, misión, políticas
- Desarrollar las perspectivas de los Aprendizajes y conocimientos
- Desarrollar las perspectivas del Proceso Interno
- Desarrollar las perspectivas del Cliente
- Desarrollar las perspectivas Financieras.

La Facultad materia de investigación, es bien conceptuada por docentes de otras facultades de nuestra universidad y por los stakeholders vinculantes a la Universidad Nacional del Callao, todo ello gracias al apoyo de las autoridades de la UNAC quienes con alta responsabilidad cumplen sus funciones en la gestión por resultados de tangibles e intangibles que podemos percibir en los recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y los recursos de procesos internos que ayudan a transformar e integrar la información en conocimientos.

El presente trabajo de investigación presenta el problema acerca del objetivo de investigación

¿Cómo influye el Cuadro de Mando Integral en la calidad de la Facultad de Ciencias Administrativas- de la UNAC., ?

El Cuadro de Mando Integral es importante por que permitirá evaluar y controlar las estrategias alternativas que se ejecutan en la FCA-UNAC. Así mismo, dará mayor prioridad para invertir en los activos intangibles denominados capital humano y de información que impulsan la creación de valor a largo plazo..



La investigación se justifica, en que la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC, como otras organizaciones requieren construir un sistema de medición que describa la estrategia, ese modelo para nosotros se llamara el Cuadro de Mando Integral y nos sirve de base. CARL VON CLAUSEWITZ, el gran estratega milita del siglo XIX, destacaba la importancia de un marco para organizar las ideas sobre la estrategia y decía: La primera tarea de cualquier teoría es aclarar términos y conceptos confusos... Sólo después de llegar a un acuerdo con respecto a los términos y conceptos, podemos tener la esperanza de considerar las cuestiones de forma fácil y clara, y de compartir el mismo punto de vista con el lector.

La estructura de acuerdo al Reglamento de Proyectos de Investigación, comprende las siguientes partes asignadas con letras: (a) Parte Índice, (b) Parte Resumen, (c) Parte Introducción, (d) Parte Teórica; (e) Parte Materiales y Métodos; (f) Parte Resultados; (g) Parte Discusión, (h) Parte Referenciales, (i) Parte Apéndice, en que se hace la contrastación empírica, lógica y racional, ajustada al marco teórico y a una realidad observable, a través de una propuesta del Cuadro de Mando Integral en la Facultad competitiva y productiva.

A handwritten signature in black ink, consisting of several stylized, overlapping loops and lines.

d. MARCO TEORICO

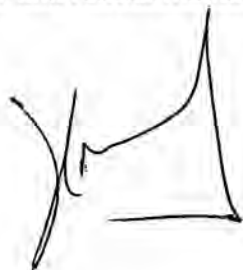
Aunque administramos las capacidades que tiene cada persona, tenemos una visión sesgada hacia puestos de trabajo que exigen grandes habilidades.

La identificación de familias de puestos estratégicos son a la luz algo que de un modo no habríamos visto... Nos mostro un puesto de trabajo de nivel inicial que era de la misma importancia. Los beneficios de localizarnos en este trabajo serán enormes.

1. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton plantean, que el Cuadro de Mando Integral es un sistema que gestiona a la estrategia a largo plazo, y que esta constituido por cuatro etapas para la implantación de esta herramienta como sistema de gestión estratégico, que va más allá del diseño de indicadores o de una cadena de causa o efecto, sino que implica un proceso completo y continuo de planificación estratégica. Las etapas planteadas son las siguientes:

- a) Clarificar e interpretar la visión y la estrategia.
- b) Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.
- c) Establecer objetivos para los indicadores y alinear las iniciativas estratégicas.
- d) Brindar una retroalimentación a la planificación estratégica.



2. Elementos del Balanced Scorecard

2.1. Misión, Visión y Valores

Estos son elementos importantes ya que son la guía para el desarrollo de Balanced Scorecard. El Cuadro de Mando Integral permitirá que una empresa traduzca su misión en objetivos concretos que coordinar para todos sus empleados. La visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser. La declaración de la visión equilibra el interés de múltiples partes interesadas por describir de qué forma la empresa creará valor en el futuro. El cuadro de mando captará la mezcla correcta de competencias, procesos y proposiciones de valor para los grupos de interés que llevan a nuestro futuro deseado.

2.2. Indicador, Metas e Iniciativas.

Para lograr vincular el Cuadro de Mando Integral con su estrategia, es necesario establecer adecuadamente: las relaciones causa-efecto, los inductores de actuación y la vinculación con las finanzas. Relaciones causa-efecto Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Éstas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo "si-entonces". Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio.

Los inductores de actuación un buen Cuadro de Mando Integral, debe tener una mezcla adecuada de indicadores de efecto (indicadores históricos) y de inductores de causa (indicadores provisionales) de la estrategia de la unidad de negocio. La vinculación con las finanzas un Cuadro de Mando Integral, ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico. Todos los indicadores deben estar vinculados con los objetivos financieros.



2.3. El Balanced Scorecard en Organizaciones sin Fines de Lucro

En las entidades no lucrativas como la nuestra no se manifiesta de la misma forma que en las organizaciones lucrativas. Los directivos de las organizaciones sin ánimo de lucro son los encargados de diseñar un verdadero sistema de Control de Gestión que garantice la efectiva y eficiente utilización de los recursos. En entidades de este tipo, las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles. El éxito de este tipo de organizaciones se mide, por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, expresado por la contribución que se da al bienestar público. Kaplan y Norton plantean la necesidad de ubicar a los clientes en la parte más alta de la jerarquía. En el libro *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implementar y gestionar su estrategia*, Kaplan y Norton, plantean que la colocación de un objetivo muy amplio en el Cuadro de Mando Integral de una entidad no lucrativa comunica claramente la misión a largo plazo de la organización, ellos se muestran en los anexos de las figuras N° 1,2,3, cuya fuente: Kaplan y Norton *Mapas Estratégicos Gestión 2000* Barcelona 2001.

2.4. Caso de una Institucion Pública de la Real Policía Montada de Canadá

2.4.1. Antecedentes

La Real Policía Montada de Canadá (RCMP) es la organización policial histórica del país. Creada en 1873 e inspirada en la Royal Irish Constabulary (guardia civil real irlandesa) y las unidades montadas del ejército de EE.UU., LA Real Policía Montada del Noroeste fue creada para llevar la ley, el orden y el gobierno canadiense a los territorios del noroeste (hoy en día Alberta y Saskatchewan).



Actualmente, la Real Policía Montada de Canadá es el servicio nacional del policía canadiense y una dependencia del Ministerio del Procurador General de Canadá. La RCMP es única en el mundo dado que es, simultáneamente, un cuerpo de policía nacional, federal, provincial y municipal. Da un servicio policial federal completo a todos los canadienses y servicios policiales por contrato a los tres territorios, ocho provincias (todas excepto Ontario y Quebec), aproximadamente 200 municipalidades y hasta setenta y cinco comunidades aborígenes First Nations. Con más de 22,000 empleados, aproximadamente 7650 destacamentos locales en todo el país y un presupuesto que supera los 2,600 millones de dólares canadienses, la RCMP encabeza actualmente los esfuerzos antiterroristas del país y la lucha contra la delincuencia organizada, mientras sigue demostrando excelencia en los servicios policiales comunitarios en la totalidad de Canadá

2.4.2. La estrategia

En el año 2000, la RCMP comenzó a desarrollar un sistema de administración de desempeño estratégico que le permitiera hacer tres cosas:

1. Describir la visión y el rumbo estratégico del recientemente nombrado Comisionado (G. Zaccadelli, quien tenía el mandato de llevar a la organización al siglo XXI con un nuevo modelo policial capaz de enfrentar los retos del tercer milenio, y quien también sentía pasión por la excelencia organizacional).
2. Alinear los elementos dispares de una organización nacional alrededor de un conjunto de prioridades operacionales y estratégicas comunes.
3. Mejorar la credibilidad con agencias de financiamiento, mediante la ejecución exitosa de esta estrategia y el logro de resultados demostrables y medibles

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'G. Zaccadelli', written over a faint rectangular box.

La base de esta pasión por la ejecución de la estrategia fue el descubrimiento de un nuevo marco estratégico, un documento que expresaba los objetivos policiales de más alto orden de la RCMP. El marco estratégico alinea la estrategia fundamental de la institución – “Hogares seguros y comunidades seguras” – con las prioridades organizacionales que impulsan e influyen en este resultado.

En el centro de la estrategia hay cinco temas estratégicos clave:

- Reducir la amenaza y el impacto de la delincuencia organizada.
- Reducir la amenaza de la actividad terrorista
- Reducir la participación de los jóvenes en los actos delictivos
- Maximizar el apoyo de operaciones e iniciativas internacionales
- Conseguir comunidades aborígenes más seguras y más sanas.

El equipo de liderazgo de la RCMP decidió que los cinco temas representaban las principales “palancas” del éxito. SI la institución tenía éxito en los cinco temas, lograría su principal objetivo de “hogares seguros y comunidades seguras”.

2.4.3. El mapa estratégico

La RCMOP decidió adoptar el BSC como herramienta para gestionar la ejecución del marco estratégico. EL BSC le permitirá lograr lo siguiente:

- Traducir el marco estratégico en una serie de objetivos, indicadores y metas coherentes. En pocas palabras, el BSC describiría y mediría la estrategia de la Institución.
- Que la responsabilidad por los resultados del marco estratégico fuera más abierta y transparente.



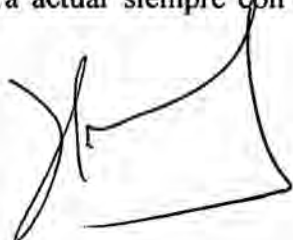
- Asegurar la alineación organizacional desdoblando el BSC a cada una de las divisiones y áreas funcionales de la organización.

El comisionado de la RCMP gestionaría el mapa estratégico del Consejo Ejecutivo Estratégico (SEC) (ver figura). Este mapa proporciona dirección y claridad a cada uno de los mapas estratégicos subsidiarios y una clara línea de visión entre las operaciones de la policía en una división o destacamento y las prioridades del comisionado.

El mapa estratégico del SEC adopta la estructura tradicional del sector público para describir la estrategia. La estrella polar, para la estrategia es el documento del marco estratégico que da vida a la misión de toda la organización.

La perspectiva de clientes, socios y partes interesados capta la propuesta de valor de la RCMP para los principales grupos a los que atiende; agencias de financiamiento, otros niveles de gobierno (nacional e internacional) y ciudadanos que reciben directamente los servicios policiales. Por ejemplo, la propuesta de valor para las agencias de financiamiento es que la RCMP sea “la organización mejor gestionada del gobierno mientras que la propuesta de valor para los socios es “vivir los valores centrales que nos convierten en socios de confianza”. Cada uno de estos objetivos contribuyen al objetivo primario de ser excelentes en la actuación policial avanzada. En resumen, la propuesta general de valor de la RCMP presta servicios policiales de vanguardia y de clase mundial a un costo mínimo a socios, ciudadanos y partes interesadas.

Los temas de procesos internos se vinculan con las principales propuestas de valor. Por ejemplo, los procesos de comunicación, asociación y alianza del tema de tender puentes respaldan el objetivo de ser un socio de confianza. Los procesos del tema de operaciones maximizan el uso del modelo de operaciones, una metodología de la RCMP para actuar siempre con base en las informaciones de inteligencia y realizar



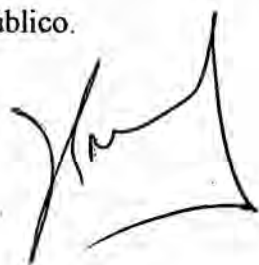
investigaciones. Este objetivo se coloca en el centro de este tema, dado que destacarse en el modelo operacional aumentará la calidad de todas las operaciones policiales que apoyan el marco estratégico. Por último, los procesos del tema de la excelencia en la gestión respaldan los requisitos de las agencias de financiamiento.

La perspectiva de procesos internos se vinculan con las principales propuestas de valor. Por ejemplo, los procesos de comunicación, asociación y alianza del tema de tender puentes respaldan el objetivo de ser un socio de confianza. Los procesos del tema de operaciones se maximizan el uso del modelo de operaciones, una metodología de la RCMP para actuar siempre con base a las informaciones de inteligencia y realizar investigaciones. Este objetivo se coloca en el centro de este tema, dado que destacarse en el modelo operacional aumentará la calidad de todas las operaciones policiales que apoyan el marco estratégico. Por último los procesos del tema de la excelencia en la gestión respaldan los requisitos de las agencias de financiamiento.

La perspectiva de personas, aprendizajes e innovación capta la importancia que la RCMP otorga a proporcionar un entorno laboral dinámico y seguro a sus empleados.

2.4.4. Anécdotas

Usando el mapa estratégico del SEC como guía, se desarrollaron BSC para las restantes cinco líneas de negocios y cuatro funciones de la sede corporativa, así como para cada una de las catorce divisiones operativas y cuatro centros administrativos regionales en todo el país. Este enfoque tradicional de los mapas estratégicos se vio aumentando por un significativo avance en la forma de diseñarlos y usarlos e grandes instituciones del sector público.

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes that form a stylized name or set of initials.

En el mapa estratégico del SEC hay incluida una referencia a las cinco prioridades estratégicas contenidas en el marco estratégico de la RCMP (terrorismo, delincuencia organizada, juventud, comunidades, aborígenes y policía internacional). Comprendiendo que cada una de ellas requería una coordinación estratégica a nivel nacional, la RCMP desarrolló cinco mapas estratégicos “virtuales” para estas prioridades. Estos mapas van acompañados de indicadores, metas y las iniciativas requeridas para ejecutar cada una de las cinco prioridades estratégicas. Cada prioridad estratégica y mapa estratégico virtual pertenece a un ejecutivo de la RCMP. Un panel de ejecutivos se reúne periódicamente para analizar los avances en comparación con las prioridades estratégicas.

Para asegurar la alineación y ejecución consistente en estas prioridades estratégicas, cada objetivo de los mapas estratégicos virtuales fue asignado a una línea de negocios, o línea de servicios corporativo y puesto en el mapa estratégico relevante. Las líneas de negocios del mismo modo, desdoblaron los objetivos indicadores metas e iniciativas a los mapas estratégicos de las divisiones. El resultado final fue un conjunto de estrategias vinculadas y alineadas para la ejecución de las cinco prioridades estratégicas de la organización policial. Las líneas de negocios y las divisiones, también agregaron objetivos a sus estrategias que reflejaron las realidades específicas de sus operaciones.

El último paso en la implementación del BSC fueron los informes de desempeño. La RCMP ha creado un sencillo panel de mandos para el corto plazo se ha desarrollado una hoja de cálculo de Excel que permite informar los avances, en comparación con los objetivos y las correspondientes iniciativas, indicadores y metas identificados en el BSC.

A handwritten signature in black ink, appearing to be a stylized name or set of initials, located at the bottom left of the page.

A partir de septiembre del año fiscal 2004-2005, la intención es poner en marcha una planeación de actividades completamente focalizada en la estrategia y la asignación de recursos según las iniciativas de prioridad estratégicamente alineadas en todo los niveles de la organización. Los planes basados en el BSC dirigirán la asignación presupuestaria, ya que los recursos se asignan a las iniciativas alineadas con las prioridades identificadas en los objetivos y en los BSC. La planeación de actividades se centrará en efecto, en las iniciativas críticas que impulsan las prioridades estratégicas. Véase el anexo 10.

Caso preparado por Andrew Paleman, de Balanced Scorecard Collaborative y Geolf Gruson de la RCMP. Nuestro agradecimiento al comisionado Zaccardelli por compartir la experiencia de la institución con nosotros



3. GESTION DE CALIDAD TOTAL (TQM)

Muchas organizaciones ya tienen programas de mejora de la calidad que funcionan bien, los mapas estratégicos proporcionan un contexto estratégico de alto nivel a estos programas de calidad. Los mapas estratégicos se focalizan en los programas de calidad y los hacen más eficaces al alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización. Veamos la correspondencia de beneficios entre la aplicación de la estrategia y los programas de mejora de la calidad.

3.1. Medición de la calidad de los Mapas Estratégicos.

Claramente, los indicadores de la calidad de los procesos son importantes en todos los procesos de gestión de operaciones, los indicadores de calidad se usan para varios objetivos de la gestión de operaciones por ejemplo, compras, relaciones con proveedores, producción de bienes y servicios y distribución a clientes. Los indicadores de calidad también tienen un papel preponderante en la propuesta de valor que los procesos operativos excelentes entregan a los clientes. Los defectos detectados por los clientes, las cuestiones relacionadas con la garantía y el servicio de mantenimiento, así como las entregas a tiempo. Representan todos la calidad desde el punto de vista del cliente por lo tanto, un buen programa de medición de la calidad proporciona indicadores básicos para los objetivos de procesos internos y del cliente en los mapas estratégicos de las organizaciones.

3.2. Un mapa estratégico mejora los programas de calidad

Podemos identificar cuatro formas diferentes en las que los mapas estratégicos pueden proporcionar un valor significativo incluso a empresas que llevan largo tiempo relacionadas con los sistemas TQM/seis sigma.



3.2.1. El BSC proporciona relaciones causales explícitas a través de mapas estratégicos y objetivos desdoblados.

Los resultados de los programas de calidad son a menudo implícitos y rara vez comprobados. Para construir un mapa estratégico del BSC, la estrategia de la organización debe ser explícita. El proceso de construir un mapa estratégico y los objetivos, indicadores, metas e iniciativas asociados compromete al equipo ejecutivo senior a un intenso proceso que crea consenso, claridad y compromiso con la estrategia. Las hipótesis que fundamentan la estrategia se hacen explícitas y comprobables a medida que se acumulan datos con el tiempo y en similares unidades de la organización. Algunas organizaciones, sin embargo, no logran vincular sus programas de calidad a objetivos explícitos financieros y de clientes. Como ejemplo de un fracaso de un BSC de calidad, consideremos un precursor básico de nuestros BSC estratégicos y mapas estratégicos introducido en Analog Devices a fines de la década de 1980. En el BSC de calidad de Analog, los indicadores de la perspectiva del cliente -entrega a tiempo, tiempos de espera y defectos medidos por los clientes- se relacionaban con la calidad y no con una propuesta de valor diferenciadora. El BSC de Analog tampoco incluía indicadores de resultados relacionados con los clientes como adquisición, retención, participación en las perspectivas de los procesos internos eran solo de fabricación y no había indicadores relacionados con la gestión de clientes y los procesos de innovación. El fracaso del BSC de Analog en vincular las mejoras de calidad con una propuesta de valor, o con cualquier resultado relacionado con los clientes, probablemente contribuyó a la pérdida del 67 por ciento del valor para los accionistas que tuvo lugar durante los tres primeros años que Analog usó el BSC. Los desalentadores resultados iniciales que experimentó con su BSC de calidad contrastan claramente con el desempeño sobresaliente experimentado por empresas que usan un BSC estratégico bien construido. Los modelos de calidad pueden ser locales, tácticos y no estar vinculados. El mapa estratégico, por el contrario, capta los objetivos estratégicos y solo entonces



identifica las iniciativas y mejoras de proceso necesarias para apoyar los objetivos estratégicos. Como dijo un ejecutivo: *El BSC proporcionó una unidad y un enfoque a nuestros esfuerzos de TQM y también a nuestra planeación anual y de largo alcance. Teníamos muchos equipos haciendo muchas cosas, pero los esfuerzos eran ad hoc. El BSC reunió a todos estos elementos en un enfoque sistemático unificado. Ahora, cuando asignarnos responsabilidades a los departamentos, lo hacemos dentro de un marco.*

3.2.2. El BSC establece metas para un desempeño sobresaliente no sólo para igualar las mejores prácticas existentes.

Muchos programas de calidad evalúan el desempeño de sus procesos internos comparándolo con prácticas consideradas buenas, y como resultado se focalizan en la mejora continua. Por el contrario, la fijación de metas con el BSC¹ saliente en los indicadores relacionados con los clientes y los aspectos financieros.

Las empresas que aplican el BSC esperan convertirse en parámetros de referencia para otras. Las metas para el desempeño de corto plazo no las determina una comparación con un determinado proceso, sino lo que la organización debe conseguir a corto plazo para poder seguir avanzando hacia un desempeño sobresaliente a más largo plazo. Las metas relacionadas con desempeño sobresaliente en cuestiones financieras y de clientes se desglosan en metas de largo plazo de satisfacción y retención de clientes, desempeño del proceso interno, capacidades de recursos humanos y tecnologías de la información, así como alineación organización. De esta forma, las metas de todos los indicadores del BSC están vinculadas entre sí para obtener un desempeño sobresaliente con respecto a objetivos de alta nivel. Sin duda, el enfoque disciplinado de los programas de calidad hacia las

¹ Robert S. Kaplan, «Analog Devices: The Half-Life System», caso 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1(89).



comparaciones con la competencia (benchmark) será útil para los programas BSC por que permitirá a las organizaciones llevar a los procesos que se encuentran por debajo del estándar, al menos, a un nivel competitivo.

3.2.3. El BSC a menudo identifica procesos completamente nuevos que son críticos para alcanzar objetivos estratégicos.

Los modelos de calidad tratan de mejorar los procesos organizacionales existentes haciéndolos mejores, mas rápidos y mas baratas. Para la aplicación de los principios del BSC, sobre todo al poner en marcha una nueva estrategia, a menudo descubre procesos completamente nuevos en los que una organización debe sobresalir. Por ejemplo, una empresa estaba pasando de una estrategia de costas bajos a una estrategia de intimidad diferenciada con el cliente. Un proceso crítico para la nueva estrategia era trabajar en estrecha relación con clientes objetivo para anticipar sus futuras necesidades. La empresa nunca había llevado a cabo un proceso similar. Con su anterior estrategia esperaba hasta que el cliente pidiera un presupuesto para un proyecto y entonces respondía. En una empresa de servicios financieros que estaba pasando por un cambio similar de estrategia, hubo que volver a entrenar a los empleados de primera línea para convertirlos de procesadores reactivos de transacciones en planificadores financieros proactivos. Con un solo modelo de medición de la calidad, los empleados podrían haber obtenido buenos resultados en cuanto a un desempeño rápido, sensible y con cero defectos al procesar las transacciones de los clientes. Pero este proceso, que pronto pasaría a ser automatizado, ya no era fundamental para la nueva estrategia de relación con los clientes. Los empleados ahora tenían que destacarse en un conjunto enteramente nuevo de procesos: prever y comprender las necesidades financieras emergentes de los clientes, desarrollar un profundo conocimiento de nuevos productos y servicios financieros y también desarrollar la habilidad de preparar y vender productos y servicios financieros adaptados a las



necesidades del cliente individual. El proceso de despliegue de la estrategia de alto nivel del BSC identificó fácilmente la condición crítica de estos nuevos procesos y el poco énfasis que había que poner en el procesamiento de las transacciones. Una vez que se han identificado los procesos estratégicamente tales, se pueden desplegar los programas de calidad para mejorar el desempeño de estos Procesos.

3.2.4. El BSC establece prioridades estratégicas para las mejoras de Procesos.

Incluso sin la necesidad estratégica de introducir procesos completamente nuevos en la organización, las empresas igualmente requieren evaluar sus prioridades. Algunos procesos son más esenciales para el éxito estratégico que otros. La comparación con la competencia puede proporcionar un diagnóstico de todos los procesos de una organización, comparándolos con las mejores prácticas del sector. Se asignan recursos a procesos que no llegan al nivel de la mejor práctica. Este proceso de asignación tiene lugar, sin embargo, con independencia de las prioridades estratégicas. El BSC, por el contrario, identifica que procesos deben funcionar a un nivel igual o superior a las mejores prácticas actuales y que procesos son menos críticos para el éxito estratégico. El BSC proporciona la guía que necesitan las organizaciones para redistribuir sus escasos recursos humanos y financieros, alejándolos de las mejoras no estratégicas y dirigiéndolos hacia procesos e iniciativas que son fundamentales para implementar la estrategia. Claro está que cuando las organizaciones han identificado sus procesos más críticos y esenciales pueden aplicar principios de gestión de calidad para fortalecerlos. La autoevaluación ayuda a identificar el nivel de inversión necesario y el tiempo requerido para que el BSC alcance el desempeño esperado.



3.3. El Cuadro de Mando Integral y su relación con la calidad total

3.3.1. El BSC, según el profesor Kaplan que es autor de *The Balanced Scorecard: Transplanting Strategy into Action*, y de *Advanced Management Accounting*, entre otros libros. el explica que el BSC complementa las mediciones financieras con evaluaciones sobre el cliente, identifica los procesos internos que hay que mejorar, y analiza las posibilidades para el aprendizaje y el crecimiento, así como las inversiones en recursos humanos, sistemas y capacidades que podrán cambiar sustancialmente todas las actividades. Una empresa que implementa el BSC advierte que es necesario tener una buena performance en varias dimensiones, y no sólo en la financiera, para lograr éxito a largo plazo. En términos de beneficios adicionales, se diría que ofrece una visión sobre el futuro, y un camino para llegar hasta él.

En su libro *The Balanced Scorecard: Transplanting Strategy into Action*, los autores Kaplan señala que de todas las perspectivas para analizar el desempeño financiero de una empresa, el proceso de aprendizaje y las posibilidades de crecimiento son las más importantes. Esto, ¿por qué? Debido a que ya no hay que estar cómodos con el rendimiento actual, aunque sea satisfactorio. Por otro lado, conviene que los gerentes se den cuenta de que la fuente de crecimiento y aprendizaje proviene de los empleados de la empresa, y que gracias a ellos es posible seguir mejorando las operaciones. Algunos ejecutivos creen que, aun con un producto muy bueno e introduciéndole mejoras continuamente, a la larga, la competencia puede superarlos. Lo importante es que entiendan que eso sólo ocurre si no cambian y mejoran más rápido que sus competidores. Si lo hacen, podrán sostener su posición actual, y hasta serán capaces de superarla. Existen casos en los Estados Unidos. Empresas como Mobile Oil, Chase Bank y la aseguradora CIGNA. Xerox, por su parte, lo aplica satisfactoriamente en sus operaciones minoristas.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

El valor mediante los procesos internos de negocios. La perspectiva financiera y la del cliente en los Balanced Scorecard describen los resultados, ósea, lo que la organización espera lograr: aumentos del valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad; aumentos en la participación del gasto del cliente en la compañía mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes. Las empresas deben focalizarse en los pocos procesos internos clave que brindan la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar. Las estrategias deben ser equilibradas e incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos. Al contar con temas estratégicos para mejorar los procesos de los cuatro grupos internos, la organización cosecha beneficios que aparecen con el tiempo, generando un crecimiento sustentable del valor para los accionistas.

La organización tiene una alta preparación cuando:

- Las capacidades del capital humano en las familias de puestos estratégicos están estrechamente alineadas con los temas estratégicos.
- El capital de información proporciona la infraestructura vital y las Aplicaciones tecnológicas estratégicas que complementan el capital Humano para promover un desempeño extraordinario en los temas Estratégicos.
- Cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo son elementos que Refuerzan los cambios del clima organizacional necesarios para ejecutar la estrategia.

3.3.2. Administración y calidad.

Las vinculaciones entre administración y la calidad; así como de éstas con el Cuadro de Mando Integral tienen las siguientes relaciones.



a) El asunto de la calidad respecto a su importancia para el BSC de un área o en nuestro caso de una facultad se ha venido enfatizando en las diversas exposiciones de seminarios, conferencias y aulas académicas y sobre todo resaltando su significado en ésta nuevo siglo XXI, es, sin embargo, preocupación a partir de los 90 para la administración. Bueno, podemos decir, el nivel de desarrollo de calidad alcanzado por la administración se ha dado bajo el signo del Cuadro de Mando Integral.

b) La enorme importancia que tiene la calidad en la administración , es, no Sólo la aparición de diversas teorías (BSC, DO, OM, cero defectos, resizing, kaisen, excelencia, coaching, empowerment, downsising, etc.), siempre bajo el signo de la calidad; sino también el cotejo entre el modelo de la administración oriental, encabezado por Japón, y la occidental, por Estados Unidos; el primero desplazando al segundo.

c) Hoy, el Cuadro de Mando Integral, es tal, si tiene una filosofía de la calidad total; significa, si los administradores o ejecutivos (en nuestro caso decano) se capacitan y actúan, por hábito y hasta por instinto, siempre en función de la calidad aplicando correctamente y coherentemente con la planificación de desarrollo institucional 2010 al 2021 de la Universidad Nacional del Callao la herramienta del BSC entonces permitirá alcanzar la misión. La calidad tomada de manera natural de vida debe imperar en cada uno de los recursos humanos de la UNAC y específicamente de la FCA.

El nuevo contexto de “Crecimiento y Competitividad” tiene a la calidad como su herramienta eficaz. El Cuadro de Mando Integral con una administración competitiva y moderna, es una administración de calidad.

A handwritten signature in black ink, consisting of several stylized, overlapping loops and lines, positioned at the bottom left of the page.

- d) La facultad de ciencias administrativas de la universidad, por consiguiente, debe ubicarse en ese contexto de lo que significa el Cuadro de Mando Integral y la filosofía de la calidad total para la administración. Púes, los fines que son su personal son dotados de amplias posibilidades y capacidades que a través de una asignación correcta de puestos claves debidamente implementada con los recursos automatizados para el uso del Cuadro de Mando Integral serian bien aprovechados sus talentos en bien de la universidad .

4. Reingeniería: mejora discontinua del proceso

Los programas de calidad muchas veces se conocen como programas de «mejoras continuas», pero en ocasiones los procesos existentes son tan ineficientes o tecnológicamente obsoletos que las mejoras continuas no bastan para obtener el desempeño esperado. En estos casos, las organizaciones pueden, con toda lógica, dejar de lado sus tradicionales herramientas de gestión de calidad y embarcarse en un programa de *reingeniería* o mejora discontinua.² El BSC mejora los programas de reingeniería del mismo modo que los programas de calidad. Coloca a los programas de reingeniería en un contexto estratégico vinculado con resultados organizacionales de alto nivel, establece metas de desempeño (generalmente no financieras) para los resultados de los programas de reingeniería y fija prioridades en cuanto a los lugares donde los procesos que pasaron por un programa de reingeniería tendrán el mayor impacto sobre el desempeño de la organización.

5. Competitividad, Liderazgo y trabajo en equipo.

5.1. Competitividad.

² Ejemplos de uso exitoso del BSC (CMI) aparecen en el capítulo I del libro de Kaplan y Norton Como utilizar el BSC (la Organización Enfocada en la Estrategia). Estas experiencias y otras están documentadas en el Hall of Fame del Balanced Scorecard al que se accede a través de <http://H'H'IL'.bscot.colll>.



Término administrativo usada por las empresas, cuya finalidad radica en la capacidad de relacionarse con su entorno y ser exitosa en ella. La competencia es la base de la estructura económica de un sector empresarial, de una región o de un país. Este concepto tiene implicancias actualmente para la gestión, en la medida que va más allá del comportamiento de los competidores actuales o agentes económicos, pues involucra además, el desarrollo humano en todas sus dimensiones (PNUD 1996: 23)

Al ingresar a un espacio competitivo, las empresas dependen de sus propias estrategias, es decir, sus forma de entender y actuar en el mercado y, se ven obligadas a reducir los costos y reorganizar la producción, dándose una forma de gestión en función de las fluctuaciones del mercado.

El tercer milenio actual se caracteriza por su alto nivel de competitividad por que hay que competir permanentemente por la productividad y la calidad. Hoy, entonces competimos por tener una mejor “ventaja competitiva” (la de tener alta productividad y de mejor calidad).

El presente siglo, se caracteriza que el fin de la gente de empresa, es hacer frente a la pobreza que la humanidad padece, cumpliendo a cabalidad sus principios básicas establecidas en sus códigos, normas, leyes, y, siendo respetuoso a la Ley de Dios. Con esto quiero decir, estamos en un milenio en que la humanidad se convertirá cada vez más en religioso y creyente en Dios (Jesucristo). Creemos que es el único camino de la humanidad para lograr el bienestar y la paz espiritual para desarrollarnos y construir una nación y un mundo de gente bien educada y próspera. Es así, como podemos citar que la Pobreza en el Perú en el año de 1970 era el 50%, el 2004 aumento a 54% y el 2010 se redujo a 31%; asimismo, el PBI en el Perú en el año 2010 era un promedio de 8.8%, ello permitió mejorar



el bienestar de la población Según el economista Carlos Parodi Trece, en su Libro “La primera Crisis Financiera Internacional del Siglo XXI”

La competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado tal como se menciona al inicio, por los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

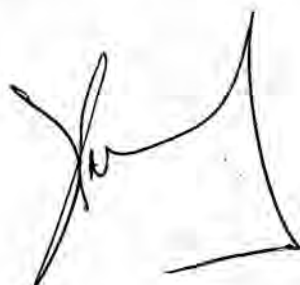


Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

5.2. Liderazgo y trabajo en equipo en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

Cuando en la facultad de la universidad, hay algo que nos arremete, o llama la atención es por que existe algo que no funciona, algo que desprestigia a la institución, debemos denunciar por escrito a nuestro inmediato superior, o a la autoridad superior de la universidad; sin embargo, los alumnos se sienten decepcionados cuando su clamor no se materializa en resultados, significa que la autoridad no hace el seguimiento de las denuncias formuladas por los estudiantes. Pese, que la autoridad quien recibió la denuncia, sabe que es una medida inteligente del denunciante, que bien podríamos llamar un desahogo confiado que permitiría dar mayor información al responsable de la facultad o de la universidad que estamos observando que no funciona correctamente, y requiere con



urgencia su corrección y evitar conflictos sociales en la facultad, agravándose a salir fuera de la institución en busca de soluciones, que bien pudieran ser resueltas internamente.

Actualmente, con 23 años en la docencia universitaria, de las cuales 13 años en la categoría de profesor principal en la Universidad Nacional del Callao, puedo decir con firmeza, La Facultad de Ciencias Administrativas posee una infraestructura moderna, gracias a la bendición del Señor Jesucristo y de la decisión política de la autoridades de la alta dirección de la Universidad logramos el Doctorado en Ciencias Administrativas y el Convenio Específico de la maestría Gerencia Educativa con la Municipalidad de Lucma de la Provincia de Luzuriaga del Departamento de Ancash, el funcionamiento de la maestría de Marítima y Puertos, apoyo de subvención económica y financiera para docentes para estudios de maestrías y doctorados en universidades de prestigio, aumento de subvención de becas de alimentos de 11 a 30 becas de alimentos para estudiantes de la FCA, subvención económica para alumnos de situación precaria y alumnos ponderados a becas integrales para estudio de ingles y computación en la universidad. Logramos implementar de carpetas unipersonales a la facultad y dar de baja a las carpetas antiguas donadas por la facultades de salud y ciencias contables, logramos colocar en las aulas cañón multimedia, actualmente esta en implementación el ascensor de la Facultad que fue un anhelo esperado por los docentes, estamos en un proceso de autoevaluación para lograr nuestra acreditación universitaria.

Se trata, también, de trabajar en equipo. De sumar, de construir con las diferencias de cada profesor. Destruir es fácil, construir es difícil, porque hay que esforzarse en colocar cada pieza de la construcción en el lugar preciso y considerando las cualidades que tiene. El trabajo en equipo, dentro de la facultad de la universidad, es condición necesaria para lograr unidad. Es verdad que cada quien es cada quien, pero también es verdad que en la

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized, abstract shape.

diversidad se puede hallar luces para solucionar un problema, una duda. Con la participación de varios pensando en lo mismo, pueden hallarse soluciones creativas imposibles de lograr con “una mente brillante”. Además, el trabajo en equipo pone las bases para crear, mantener y mejorar el ambiente de comunidad, tan necesario en la facultad y en la universidad. El equipo crea comunidad, y la comunidad permite la concordia, porque en el fondo sustenta la fraternidad y el amor de amistad y hacer sin orden alguna, si no por que así nosotros mismos lo queremos hacer.

El decano, es el líder con **capacidad de “liderazgo” así mismo, es profesor universitario**. Actualmente se entiende por liderazgo, más que una función de “dirigente de masas”, una función ordenadora, arquitectónica, de servicio, en la que el objetivo es proponer una misión o visión de lo que se quiere lograr para el bien de toda la comunidad, pero siendo –sobre todo– un auténtico modelo de los cambios a realizar, promoviendo constantemente a los seres humanos que trabajan a su lado, haciéndolos participar y buscando que sean mejores personas humanas, más autónomos, más proactivos, e incluso futuros buenos líderes servidores y auténticos. Todo ello, claro está, apuntando al bien general de una facultad y de la comunidad universitaria.

Asimismo educando a docentes quienes desean chantajear a la decanatura, muy lamentable y difícil actuar como autoridad frente a estos casos, debido a que nos exponemos a las amenazas que lo difunden en voz alta y de manera indecente; casos que me tocó vivir como decano en la FCA-UNAC.

6. Alianzas estratégicas empresariales

Varias empresas han ido más allá de un puro estado “filantrópico” pero sin resultados» en sus inversiones comunitarias para establecer una participación activa y asociaciones en las organizaciones de la comunidad a las que prestan su apoyo. Los estudios de Jim Austin, de

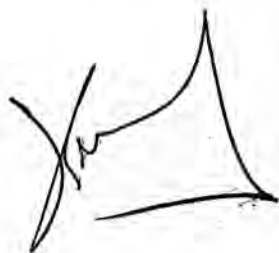


Harvard Business School, documentan los importantes beneficios que producen las colaboraciones de las empresas con organizaciones sin fines de lucro:

- **Enriquecimiento de la estrategia:** genera oportunidades de negocios y promueve una imagen positiva y de confianza con clientes (especialmente importante en el caso de empresas de servicios minoristas), reguladores y legisladores.
- **Gestión de recursos humanos:** atrae y retiene a los empleados con mayor nivel de calidad; fortaleciendo la motivación y la moral de los empleados; desarrollando capacidades de liderazgo.
- **Construcción de una cultura:** forma y consolida los valores centrales que provocan el comportamiento deseado en los empleados.
- **Generación de negocios:** mejora la reputación de una empresa, construye la plusvalía, amplía las redes de relaciones, aumenta el acceso a consumidores clave y proporciona el lugar para probar innovaciones.

Las colaboraciones que tienen éxito, generalmente se dan cuando el socio comunitario complementa el negocio central o la estrategia de la empresa. Como destacaba un alto ejecutivo de Bayer: *Debes invertir en algo que tenga que ver con el negocio... Hay que ser capaz de dar y recibir. Somos una empresa que se basa en la ciencia. Para nosotros tiene sentido apoyar ' la educación científica... No se trata de tener buenas relaciones públicas por estar relacionados, sino de tener una razón fundamental para estarlo.*

Cuando las empresas entran en estas colaboraciones estratégicas, pueden ayudar a formar el valor que se creara y los indicadores que se usaran para evaluar el desempeño. El valor social generado surgirá de la misión de la organización comunitaria sin fines de lucro. El



reto es que la empresa evalúe ese valor social incremental o distintivo creado por la colaboración.

La empresa necesita medir los beneficios para la sociedad de su inversión y colaboración con la organización comunitaria. A medida que las empresas vayan cambiando sus inversiones en la comunidad pasando de la etapa filantrópica a la de integración o colaboración, podrán ejercer mayor presión sobre las organizaciones comunitarias en las que inviertan para obtener datos cuantificables del desempeño, tal como sucede en el caso de la alianza para crear el fondo filantrópico de New Profit, Inc. Incluso para sus inversiones de la etapa filantrópica pasiva, las empresas pueden restringir la financiación a aquellas organizaciones que puedan documentar resultados exitosos. Las empresas podrán utilizar los datos de dichos resultados en sus informes, en lugar de simplemente detallar todos los recursos aportados a las organizaciones comunitarias.

Con un modelo basado en el desempeño para decidir inversiones en la comunidad, las organizaciones comunitarias y las ONG, que son más exitosas en generar resultados destacados, atraerán fondos más estables y sustanciales. Aquellas organizaciones que no puedan mostrar mejoras cuantificables en su desempeño recibirán cada vez menos fondos y eventualmente desaparecerán. Esta dinámica competitiva basada en el desempeño hará que el «tercer sector» de organizaciones sin fines de lucro/ONG sea mucho más eficaz y eficiente, generando así grandes beneficios agregados a la sociedad. Pero las empresas deben adoptar un papel de liderazgo, a través de sus fundaciones y de sus contribuciones voluntarias, en la fijación de un estándar que exija medidas de resultados a partir de sus inversiones en la comunidad. Los informes simplistas del dinero gastado y los programas patrocinados, acompañado de imágenes de destinatarios felices y agradecidos, no debería ser el estándar preferido para dar a conocer las inversiones que las empresas hacen en la

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.

comunidad, del mismo modo que la divulgación del dinero gastado en limpieza medioambiental y la foto ocasional de una chimenea que no expele humo o de peces nadando en el río cercano a una fabrica se considerarían adecuadas para los informes ambientales.

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes. The signature is positioned in the upper left quadrant of the page.

e. MATERIALES Y METODOS

1. Problema de investigación.

1.1. Planteamiento y formulación del problema.

Las actividades de la UNAC se desarrollan en el marco de la globalización de la economía de mercado, que consiste en la tendencia que presentan los negocios (así como las organizaciones no lucrativas) a operar en todo el mundo y en la apertura de los países a la competencia interna y externa, particularmente en el campo de la ciencia y la tecnología.

La UNAC realiza dos actividades primordiales, podemos denominarle, que son sus dos objetivos:

- 1) Formar profesionales, científicos e intelectuales bien educados
 - 2) Crear ciencia y tecnología, hacer investigación científica para crear conocimientos.
- Eso implica que la inversión adecuada en educación, particularmente en la educación superior, por ser éste nuestro caso, debe dar como fruto, en el mediano y largo plazos, la formación de profesionales capaces de contribuir al desarrollo de la región y del país, significa elevar niveles de la calidad de vida de la población mayoritaria, requiere de: Profesionales con una formación académica, científica e intelectual sólida, lo suficiente capaces de asumir el liderazgo; de investigadores



científicos e intelectuales capaces de crear nuevos conocimientos, nuevas ciencias y nuevas tecnologías y nuevas culturas.

Hablar del concepto de la universidad en nuestro caso de la facultad de ciencias administrativas de la UNAC es pues hablar del desarrollo productivo de la región Callao o del Perú. Por consiguiente la gente que es el fin de la facultad debemos cumplir con productividad y en términos de competitividad y excelencia los fines que nos corresponde por naturaleza.

El ambiente en el que las instituciones educativas tendrán que trabajar es de competencia y de innovación; de modo que deberán ser eficientes, productivas y contar con productos y servicios de alta calidad. Las instituciones como organizaciones sociales, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales propuestos por el medio y la propia organización.

Los alumnos, ex - alumnos en su mayoría, empleados y docentes brindan un valioso apoyo para la marcha académica y administrativa, y en el servicio que se brinda a los estudiantes y a la sociedad en general. Por ello, deben ser conducidos con acierto, de modo que este potencial humano se identifique con la institución, y su desarrollo se oriente hacia el éxito en el trabajo. La participación motiva y fructifica en las funciones que se les asignan, su satisfacción influye en su rendimiento y en un clima psicológico favorable para las relaciones humanas y laborales.

1.1.1. Problema central

Como consecuencia de lo anterior se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo influye el Cuadro de Mando Integral en la calidad de la Facultad de Ciencias Administrativas-UNAC ?



1.2. Objetivos de la investigación.

1.2.1. Objetivo General.

Elaborar el Cuadro de Mando Integral de la FCA-Unac

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diseñar y desarrollar las visión, misión, políticas
- Desarrollar las perspectivas de los Aprendizajes y conocimientos
- Desarrollar las perspectivas del Proceso Interno
- Desarrollar las perspectivas del Cliente
- Desarrollar las perspectivas Financieras.

1.3. Hipótesis de la investigación.

1.3.1. Hipótesis general.

Si el Cuadro de mando Integral es conducido de manera técnica entonces permitirá lograr calidad académica en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

1.4. Variables.

1.4.1. Variable independiente.

X = Cuadro de Mando Integral

1.4.2. Variable dependiente.

Y = Calidad académica.

1.5. Población.

La población de estudio comprendió al personal docente y no docente de la Facultad de Ciencias Administrativas 60 docentes y 12 no docentes de la UNAC, que asciende a 72 trabajadores.



1.6. Método.

La investigación empleó los métodos “inductivo-deductivo” y “descriptivo-explicativo”, a fin de manejar adecuadamente la información durante el desarrollo de la investigación referida a las variables “Cuadro de Mando Integral y calidad”.

1.7. Técnicas de recolección de datos.

1.7.1. Técnicas.

Se usaron la entrevista, la encuesta y la investigación documental.

A) Entrevista.

Se aplicó a personas representativas de la Universidad, importantes para la investigación, tales como el personal de la alta dirección, direcciones académicas y administrativas.

B) Encuesta.

Se aplicó al personal seleccionado de la UNAC.

C) Investigación documentales.

Para recabar información se utilizaron documentos y otros registros producidos por la UNAC, el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la Asamblea Nacional de Rectores y la CONAFU, con lo que se tabuló los datos obtenidos.

A handwritten signature or mark consisting of several overlapping, fluid lines. It appears to be a stylized representation of a name or initials, possibly 'X' or 'M', written in black ink.

f. RESULTADOS

Antes presentaremos los aspectos más importantes del diagnóstico del plan de desarrollo institucional 2010-2021 de la Universidad Nacional del Callao relacionados a nuestra investigación, consecuentemente como facultad hemos participado en su construcción y esto nos motiva apoyar la consecución de su misión y visión.

1. El cuadro de mando integral en la Universidad Nacional del Callao.

La Universidad Nacional del Callao, presenta en el plan de desarrollo institucional 2011 al 2021, la relación causa efecto que se puede desarrollar con herramientas como el Cuadro de Mando Integral el cual es esencial para conseguir el éxito de la organización. También es muy importante para definir los indicadores objetivo, es decir, los objetivos y la visión, que se define para cada uno de los procesos que servirá para focalizar los esfuerzos tanto en la planificación como en la mejora continua. Una visión global consigue no sólo optimizar los procesos de una manera local sino de manera global, definir objetivos para los indicadores es indispensable para el proceso de mejora continua, ya que si no sabemos a donde queremos llegar difícilmente se escoge bien el camino, las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas.



Misión de la Universidad Nacional del Callao se visualiza en su actividad de servicio en los programas de Pregrado y Postgrado que se oferta a la comunidad. Por otro lado, presentamos la misión, visión y valores de la Universidad Nacional del Callao.

1.1.Misión de la Universidad Nacional del Callao

“Somos una universidad pública que forma profesionales competentes científica, cultural y humanísticamente, que contribuyen al desarrollo sustentable de la región callao y del país, basados en la generación de conocimientos, el desarrollo tecnológico y su acción de extensión y proyección universitaria”.

1.2.Visión de la Universidad Nacional del Callao

“Ser una universidad acreditada y con liderazgo a nivel nacional e internacional, con docentes altamente competitivos calificados y con infraestructura moderna, que se desarrolla en alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.”

1.3.Valores institucionales de la Universidad Nacional del Callao

Compromiso.

Respeto.

Disciplina.

Comunicación.

Innovación.

1.4.Análisis FODA de la Universidad Nacional del Callao.

Presentamos el total de fortalezas (F); Oportunidades (O); Debilidades (D) y Amenazas (A) que identificaron en las diferentes sesiones en las que participaron las principales autoridades, docentes y estudiantes de la Universidad Nacional del Callao

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

1.4.1. Fortalezas

1. Ser la única Universidad Pública en el Callao.
2. Prestación de servicios a la comunidad.
3. Tener un alto nivel académico y experiencia docente.
4. Tener adecuados laboratorios y plantas piloto para la formación académica.
5. Tener una Escuela de Post Grado reconocida por Asamblea Nacional de Rectores (ANR).

1.4.2. Debilidades

1. Las bibliotecas están desactualizadas.
2. Los directivos y personal administrativo no cumplen una adecuada gestión.
3. La investigación científica es incipiente y limitada
4. Falta de centros de producción, extensión y/o proyección social que generen
5. Ingreso para la universidad.
6. Ausencia de convenios con organismos gubernamentales y no gubernamentales.

1.4.3. Oportunidades

1. El crecimiento económico del país genera mayor demanda de profesionales.
2. La Región Callao concentra la actividad industrial, portuaria y aéreo comercial.
3. Existencia de fondos internacionales que apoyan la investigación docente y estudiantil.
4. Existencia de centros de extensión y proyección social en la Universidad.
5. Participación de la Universidad en la distribución de las rentas de aduanas de la Región Callao.



6. Gran aceptación de los sistemas de educación a distancia en el país.

1.4.4 Amenazas

1. Los recursos del tesoro público asignados a las universidades siguen disminuyendo.
2. Incremento de la delincuencia en la zona de influencia de la región del Callao.
3. Alta contaminación ambiental.
4. Zona sísmica y vulnerable a tsunamis.
5. Creación de nuevas universidades privadas en la Región Callao.

1.4.4.1.Perspectivas en la Universidad Nacional del Callao.

Culminado el diagnóstico se realizaron las consolidaciones de las propuestas de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, recogidas de los diferentes actores de la gestión o las llamadas perspectivas dentro del modelo denominado Balanced Scorecard, las mismas que son las siguientes:

1.4.4.2.Perspectiva de la Sociedad, existe una gran expectativa de la sociedad, de la Región Callao en particular y del país en general por obtener resultados de la Universidad Nacional del Callao, en los diferentes aspectos tales como apoyo tecnológico, aportes profesionales de sus egresados, convenios y en general objetivos a cumplir para una sociedad a quien se debe finalmente la Universidad, lo cual se condice con la MISIÓN definida por ella.

1.4.4.3.Perspectiva de la Formación Profesional, existe una gran preocupación por el tema académico dentro de la Universidad, y es en gran medida el



factor crítico de éxito de organizaciones como la Universidad Nacional del Callao. La formación que se brinda a los alumnos, en sus diferentes modalidades de participación, debe entenderse como el producto diferenciado a generar e implica las expectativas u objetivos esperados por ellos. Para poder brindar la que la sociedad espera de la UNAC debemos brindar una formación de calidad a nuestros estudiantes, que cumplan sus expectativas por las que acudieron a ella.

1.4.4.4.Perspectiva de los Procesos, son las propias expectativas u objetivos a cumplir por la Universidad Nacional del Callao, y constituyen la sumatoria de recursos, infraestructura, procesos internos políticas, reglamentos etc. que esperan adecuarse o definirse en función a la MISIÓN y los lineamientos estratégicos para poder brindar la formación de calidad esperada por sus alumnos y cumplir con las expectativas que la sociedad espera de la UNAC. Los temas estratégicos identificados están alrededor de:
Buscar ser un buen ciudadano organizacional y
Optimizar procesos académico - administrativos.

1.4.4.5.Perspectiva de las Personas e Infraestructura, comprende a las expectativas de las personas que laboran en la Universidad Nacional del Callao y el ambiente de trabajo necesario para la acción. Aquí se reflejan a expectativas orientadas a las necesidades de capacitación, de un ambiente de trabajo e infraestructura, relacionadas con el entorno y dotadas de las tecnologías necesarias.

Las personas constituyen la Universidad y sus expectativas constituyen un factor determinante en el éxito o fracaso para alcanzar los de los objetivos



generales planteados. Para ello, las personas aspiran desenvolverse en un ambiente adecuado para el cumplimiento de la MISIÓN encomendada a la Universidad.

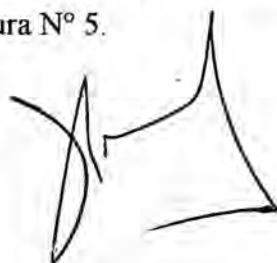
1.4.4.6.Perspectiva del Presupuesto, comprende las expectativas u objetivos a cumplir con la finalidad de obtener los recursos económicos que toda organización, necesita para el cumplimiento de su misión

Necesitamos los recursos monetarios, financieros, o presupuestales para conseguir las condiciones de infraestructura ambiente de trabajo y capacitación de nuestro personal que permitan adecuar nuestros procesos para brindar a los alumnos de la UNAC la formación profesional requerida y de esa manera, conjuntamente con nuestros docentes y personal administrativo brindar a la sociedad lo que ellos esperan de la UNAC “.

Entonces debemos plantearnos objetivos para poder conseguir los recursos económicos, cumpliendo nuestra MISIÓN, reglamentaciones y directrices pertinentes, lo cual implica acciones a tomar tanto para la búsqueda de nuevas fuentes de ingreso, así como optimizar la gestión presupuestal.

1.4.4.7.Mapa Estratégico de la Universidad Nacional del Callao.

Resume las relaciones causales, que se deben encontrar entre los objetivos con las estrategias identificadas, y refleja de manera visual los objetivos estratégicos definidos por la Universidad Nacional del Callao, desde las diferentes perspectivas identificadas, con el agregado de ser también el elemento de validación de dichos objetivos: Presentamos el Mapa Estratégico de la Universidad Nacional del Callao, como Anexo N° 5 y figura N° 5.



1.5. Modelo de enlace de los objetivos estratégicos en el cuadro de mando integral a utilizar en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

La Facultad de Ciencias Administrativas como organización de nivel de educación superior ha determinado como resultado de un análisis profundo los objetivos que le permitirán ayudar a cumplir con su misión de manera integral a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao y es el principio de enlace con los objetivos que se ha establecido para la formulación de su mapa estratégico, que se muestran como Apéndice N° 1, anexo N° 6 y Apéndice N° 2, Anexo N° 7.

1.5.1. Visión de la Facultad de Ciencias Administrativas

En el mediano y largo plazo, la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNAC del Callao, alcanzará la mas alta calidad, contribuyendo al desarrollo de nuestra sociedad, con una estructura dinámica que responda a los cambios externos, formando a profesionales de alta calidad,

1.5.2. Misión de la Facultad de Ciencias Administrativas

“Crear y transmitir conocimientos forjando una cultura de honestidad y compromiso en la formación profesional de sus educandos para luego hacer entrega a la sociedad nacional e internacional”

1.5.3. Establecimiento de la Dirección

Los servicios brindados por la Facultad de Ciencias Administrativas son:

- ❖ Hacer investigación como proceso académico



- ❖ Conducir el sistema de enseñanza aprendizaje de acuerdo al sistema por competencias.
- ❖ Enlaza armoniosamente el vinculo docente-profesor
- ❖ Evalúa continuamente el currículo de estudios
- ❖ Utiliza modernas tecnologías en la enseñanza – aprendizaje
- ❖ Los estudiantes tienen el centro de computo
- ❖ Los estudiantes hacen proyección social hacia la comunidad
- ❖ Los estudiantes hacen uso de la biblioteca especializada de la facultad
- ❖ Los estudiantes hacen sus practicas pre-profesionales en instituciones de prestigio
- ❖ Los docentes hacen servicios de tutoría a los estudiantes
- ❖ Los estudiantes participan en festividades deportivas que desarrolla la facultad
- ❖ La facultad ofrece servicios de subvención por estudios a los estudiantes y sus trabajadores
- ❖ Los estudiantes hacen uso del comedor estudiantil, previa evaluación
- ❖ Los estudiantes hacen uso de servicios de la residencia universitaria.
- ❖ Los docentes hacen uso de subvenciones económicas para estudios de capacitación y entrenamiento profesional.
- ❖ Los estudiantes tiene acceso a becas de subvención económica integrales para estudios de ingles, computación y otros en su carrera profesional.
- ❖ El personal administrativo tiene acceso a becas de subvención económica para capacitación y entrenamiento.
- ❖ Becas de estudio a nivel del Consorcio de Universidades Nacionales: UNMSM, UNI, UNLM, UNAC, para docentes, estudiantes, egresados a nivel de pre y postgrado de la Universidad Nacional del Callao



1.5.4. Objetivos Estratégicos

1.5.4.1. La voz de los resultados

1. Desarrollar prácticas de observación rigurosa de la calidad y la mejora continua utilizando estándares de comparación competitiva del más alto nivel.
2. Generar conocimientos nuevos humanístico, científico y tecnológico resguardando los derechos correspondientes.
3. Generar las condiciones de calidad para que los estudiantes desarrollen competencias genéricas y específicas a través de aprendizajes significativos.
4. Consolidar posicionamiento de la FCA-UNAC a nivel de la región Lima Callao.
5. Vincular a la FCA-UNAC con las organizaciones productivas del entorno específicamente de la Región Lima Callao.

1.5.4.2. La voz del Cliente

- Funcionamiento urgente del sistema de auto evaluación y acreditación académico y administrativo en la Facultad de Ciencias Administrativas liderado por el Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Nacional del Callao.
- Apoyo al proceso de autoevaluación y acreditación de la sección de postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas, cuya situación esta en ejecución liderado por el Director de la sección mencionado.
- Contar con alumnos motivados para la realización de sus actividades de estudios con alta eficiencia.



- Contar con bolsa de trabajo para nuestros egresados y prácticas pre-profesionales para nuestros estudiantes
- Garantizar que el 98% de nuestros graduados y titulados tengan empleo en las organizaciones de prestigio.
- Garantizar que más del 80% de nuestros graduados opten el título profesional por tesis en su carrera.
- Apoyar a los docentes, estudiantes, egresados a nivel de pre y postgrados acceso a becas parciales e integrales del Consorcio de Universidades Nacionales, de la Uduval, Convenio Marco firmado con Universidades internacionales con la Universidad Nacional del Callao.

1.5.4.3. La voz de los procesos

- Currículo por competencias integrada, listo para ser aprobado por el Consejo de Facultad y posteriormente por el Consejo Universitario y su ejecución inmediata.
- Enseñanza-aprendizaje con tecnología moderna
- Nuevas menciones en la Sección de Post-Grado de la FCA-UNAC
- Funcionamiento del sistema de acreditación académico y administrativo de la Universidad garantizará en la formación de los egresados
- Funcionamiento de la Biblioteca Virtual y algunas aulas virtuales.
- Vinculación con el sector productivo.
- Logramos el Doctorado en la Sección de Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas.
- Convenio Especifico a nivel de postgrado en la maestría de Gerencia Educativa en el Distrito de Lucma, Provincia de Luzuriaga, departamento de Ancash.



1.5.4.4. La voz de los Recursos Humanos

- Subvención económica para capacitación y perfeccionamiento de docentes y administrativos de la FCA-UNAC.
- Becas de estudios para perfeccionamiento y capacitación de estudiantes, egresados a nivel de pre y postgrado en la Facultad de Ciencias Administrativas.
- Cultura del Sistema de Enseñanza Aprendizaje con tecnologías virtuales modernas.
- Política de incentivo económico por alto desempeño del personal en la FCA.
- Premios para los mejores trabajos de investigación y desarrollo de los docentes y de los alumnos en la FCA-UNAC.
- Implementar el Proceso de Autoevaluación y acreditación de la Calidad Académica en la FCA-UNAC.
- Contar con personal administrativo motivado para la realización de sus labores con alta eficiencia

1.6. Indicadores.

¿Cómo intentamos medir el cumplimiento de los objetivos?

Intentamos medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL BSC EN LA FCA-UNAC.

Implica desarrollar la Cadena de Valor de Michael Porter e indicar algunos indicadores manifestadas en la matriz de nuestra investigación:

1.6.1. Perspectiva de los resultados:

Convertirse en la Facultad de Ciencias Administrativas como Modelo Ideal en la formación de estudiantes bien educados y con valores coherentes a la cultura sana de la UNAC.



Implica:

- Exceder las expectativas de la Alta Dirección de la UNAC y de la sociedad en general
- Abarcar nuevos escenarios en el ámbito nacional con perspectivas de generar valor público.

1.6.2. Perspectiva del Cliente.

- Hacer participar a los estudiantes en las encuestas de evaluación a los docentes y en las evaluaciones de satisfacción de los servicios que brinda la universidad
- Colaborar con los estudiantes, docentes, administrativos, y público en general para facilitar sus tramites administrativos y ser capaz de entregar soluciones de gestión de manera oportuna
- Firmar convenios con instituciones universitarias de países vecinos para intercambio académicos de estudiantes y docentes; esto permitirá tener una elevada percepción de los clientes acerca de la FCA.
- Invertir en los medios de comunicación acerca de los servicios que brinda la FCA-UNAC.

1.6.3. Perspectiva Interna

- Creación de nuevas carreras en la FCA: escuelas; de Negocios Internacionales, de la Producción, de la Calidad del Medio Ambiente.
- Mantener buenas relaciones con los grupos de interés
- Diversificar con nuevas menciones a la Sección de Post-Grado de la FCA-UNAC
- Funcionamiento del sistema de acreditación académico y administrativo de la Universidad para garantizar la calidad en la formación de los estudiantes.



- Funcionamiento de la Biblioteca Virtual y algunas aulas virtuales.

1.6.4. Perspectiva del Aprendizaje

- Capacitar a los docentes y administrativos de la FCA-UNAC.
- Estructura que sustentan mecanismos de mejoras de satisfacción y calidad
- Involucrar en las Comisiones de Trabajo y Proyectos que genera la FCA a todos los docentes y administrativos (ordinarios y contratados)
- Dotar de ambientes adecuados para mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Implementar un programa de desarrollo de recursos humanos, con modernas técnicas de gestión administrativa.
- Motivar al personal para la realización de sus labores con alta eficiencia.

2. INICIATIVAS

¿Qué acciones pensamos hacer para cumplir las promesas de valor?

Primero, requerimos el compromiso del Decano y de los miembros del Consejo de Facultad, para que el Balanced Scorecard se implemente.

Segundo, deberá ser aprobado el BSC con su presupuesto y el equipo conductor por el Consejo de Facultad de la FCA y ratificado por el Consejo Universitario.

Tercero, Cumplir con las presentaciones parciales semestrales, disertadas y superando las brechas que se suscitan.

Cuarto, presentación un informe anual sustentada ante las autoridades correspondientes.



2.1. Perspectiva de los resultados

Sensibilizar a las autoridades de la alta dirección del Consejo de Facultad y del Consejo Universitario de la UNAC, para la implementación del Balanced Scorecard en la FCA, mediante la presentación de un proyecto de rigor técnico.

El BSC permitirá crear el valor en la formación de egresados bien educados, ubicados en organizaciones de prestigio.

Implica:

- Iniciativas diferenciales de posicionamiento hacia la Alta Dirección de la UNAC y de la sociedad en general
- Estudios de ampliación de nuevos escenarios en el ámbito nacional e internacional con perspectivas de generar valor único superior.

2.2. Perspectiva del Cliente.

- Usar ratios de productividad para conocer: la productividad del trabajo administrativo, relación alumno docente, sueldo del docente por hora-hombre, número de horas académicas número de horas administrativas del docente, etc.
- Buscar acercamiento a través de proyecto de modelos de transferencia de conocimientos académicos mediante la Oficina de Cooperación técnica e internacional de la UNAC con universidades de prestigio de países vecinos
- Estudio del grado de percepción de los clientes y no clientes acerca de la FCA-UNAC.

2.3. Perspectiva Interna

- Iniciativas de plan estratégico de presupuesto para la creación de nuevas carreras en la FCA.

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized name or set of initials.

- Ofrecer carreras profesionales en función a requerimientos de las organizaciones de la sociedad.
- Iniciativas de planes de financiamiento.

2.4.Perspectiva del Aprendizaje

- Usar estadísticas para conocer competencias de personal: Grados: Magister, Doctor, Especialistas, etc., para proponer mejoras.
- Inversión en programas de entrenamiento, capacitación para docentes y estudiantes.
- Centralización e integración de datos del personal de la FCA,
- Inversión en programas financieros de mejora de capacidades de los Recursos Humanos de la FCA-UNAC.
- Gestión interna y externa de relaciones humanas.

3. Situación actual de la comisión de autoevaluación y acreditación universitaria de la facultad de ciencias administrativas

La Comisión de Autoevaluación y Acreditación de la Facultad de Ciencias Administrativas está a cargo del Lic. Adm. Walter Calleja Montani, Director de Escuela de Formación Profesional de Administración y Presidente Operativo de la Comisión aludida, quien inicio sus atribuciones encomendadas en el estatuto y normas vigentes con la única visión de lograr la implementación de la Acreditación y ahora la Facultad de Administración se encuentra en la fase inicial de Autoevaluación como proceso interno; por otro lado, lograr la fase inicial ha sido una tarea de muchas reuniones de sensibilización a nivel de docentes, estudiantes y personal administrativos en la facultad. Presentamos Como anexo n° 9 y apéndice n° 4 el cuadro de codificación de la información y como anexo n° 10 y apéndice n° 5 el cuadro de la escala de calificación a emplearse en el presente trabajo de investigación.



4. Resultados de Análisis Interno de la Universidad Nacional del Callao.

4.1.Resultados de evaluación de estándares a nivel facultad

Hemos investigado a tres Facultades Académicas Profesionales de la Universidad Nacional del Callao, respecto al proceso de Autoevaluación y Acreditación de la Calidad Universitaria: Muestra el resultado que las facultades de Ciencias de la Salud se posiciona como la pionera de bueno con color azul en el primer lugar con una puntuación de 82.1% seguida por la Facultad de Ciencias Contables en segunda posición de bueno con color azul con una puntuación de 65.2% y finalmente la Facultad de Ciencias Administrativas en la posición de malo con color rojo con una puntuación de 36.8%; este resultado nos lleva a una reflexión, perseverar en la dirección del dialogo y el trabajo en equipo y obviar denuncias infundadas ante las autoridades de turno que finalmente perjudico la gestión de la facultad. La falta de un clima organizacional armonioso, por conflicto de intereses políticos y personales de los docentes y por ende la valoración deficiente de los recursos humanos, aunque se aplicaron encuestas a los docentes y cuyo resultados se publicaron en la página web de la universidad no fueron suficiente. Véase Anexo n° 11 y apéndice n° 6



g. DISCUSION

El conocimiento de las capacidades y habilidades de liderazgo de su personal, hará que la institución planifique mejor el uso racional y productivo de sus recursos limitados: Si se definen las tareas correctas, se ponen a las personas apropiadas a cargo y se vuelve a ellas con el sistema de recompensa adecuado, no se necesita ser un buen gerente para obtener éxito en los resultados.

La estrategia describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes, si el activo intangible representa más del 75% de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple la movilización y alineación de los activos intangibles. El BSC constituye un sistema de medición para lograr el máximo impacto, entonces, el sistema de medición debe centrarse en la estrategia de la entidad, o sea, cómo espera crear un valor futuro y sustentable, por tanto, al diseñar un BSC una entidad debe medir los pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo. El principio fundamental subyacente del BSC: es “Si se puede medir, se puede gestionar”, el problema no es una mala estrategia... sino una mala ejecución.

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized name or set of initials.

Es ésta, una realidad objetiva que se confirma, teórica y racionalmente. La FCA y la UNAC, así como el conjunto de organizaciones que integra una sociedad, tiene un gran desafío para los cuales es necesario el cambio de actitud a fin de tener las capacidades suficientes de hacerles frente con productividad y competitividad.

Esta práctica exige una conciencia y compromiso integral de las facultades y la universidad sobre la naturaleza del Balanced Scorecard que clasifica los procesos internos en cuatro perspectivas alineada con cada objetivo, cada objetivo es: Objetivo único (nuestro objetivo de la FCA es implementar el BSC para lograr la calidad académica, para ello tenemos que concretar el proceso de autoevaluación y acreditar a la FCA); Objetivo común (aumentar ingresos propios, a través de centro de producción, matrícula de alumnos, cursos propedéuticos, estudios de maestrías y doctorados, cursos de idiomas, etc.); Objetivo compartido: un objetivo obligatorio para la facultad (Lograr la calidad académica, requerida en la perspectiva de proceso internos del BSC de la FCA-UNAC).

La Facultad de Ciencias administrativas en esa misma dirección tiene el reto de lograr dos objetivos fundamentales: la formación de profesionales, científicos e intelectuales y la realización de las investigaciones científicas para crear nuevos conocimientos para el desarrollo de la ciencia y tecnología de nuestro país. Por otro lado, la realidad del medio ambiente externo nos brinda muchas posibilidades, que deben ser aprovechadas por nuestra facultad. Tal es el caso:

- De existencia de instituciones nacionales e internacionales con las que hemos establecido convenios de cooperación.
- Demanda de proyectos productivos en la Provincia Constitucional del Callao y en el país.
- Demanda creciente por formación técnica y en negocios internacionales.



La Facultad de Ciencias Administrativas, no solo debe formular una estrategia clara para alcanzar su misión, sino también debe implementarla. El Balanced Scorecard es un sistema estratégico de gestión, que permite gestionar la estrategia a lo largo de la facultad, a través de éste, se crearán las medidas que le servirán para guiar las acciones de todos los empleados hacia el logro de la misión. Con la implementación del Balanced Scorecard (BSC), la FCA-UNAC podrá contar con información sobre el avance en el logro de los objetivos establecidos por cada una de las perspectivas definidas. De la información recopilada y de la participación de personal clave de la institución, se ha logrado definir el Modelo del Balanced Scorecard para la FCA, para implementar el Balanced Scorecard,, se espera una mejor administración de sus recursos, los cuales serán destinados eficiente y eficazmente a los estudiantes, docentes y no docentes , deberá tomar acciones para cumplir las promesas de valor: significa:

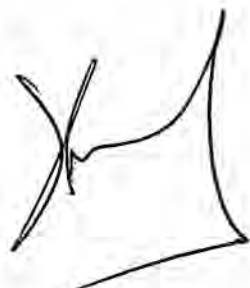
Primero, requerimos el compromiso del Decano y de los miembros del Consejo de Facultad, para que el Balanced Scorecard se implemente.

Segundo, deberá ser aprobado el BSC con su presupuesto y el equipo conductor por el Consejo de Facultad de la FCA y ratificado por el Consejo Universitario.

Tercero, Cumplir con las presentaciones parciales semestrales, disertadas y superando las brechas que se suscitan.

Cuarto, presentación un informe anual sustentada ante las autoridades correspondientes.

Que, analizado el proceso del BSC proseguiremos en cumplir las 4 perspectivas:

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned at the bottom center of the page.

Perspectiva de los resultados

Sensibilizar a las autoridades de la alta dirección del Consejo de Facultad y del Consejo Universitario de la UNAC, para la implementación del Balanced Scorecard en la FCA, mediante la presentación de un proyecto de rigor técnico.

El BSC permitirá crear el valor en la formación de egresados bien educados, ubicados en organizaciones de prestigio.

Implica:

- Iniciativas diferenciales de posicionamiento hacia la Alta Dirección de la UNAC y de la sociedad en general
- Estudios de ampliación de nuevos escenarios en el ámbito nacional e internacional con perspectivas de generar valor único superior.

Perspectiva del Cliente.

- Usar ratios de productividad para conocer: la productividad del trabajo administrativo, relación alumno docente, sueldo del docente por hora-hombre, número de horas académicas número de horas administrativas del docente, etc.
- Buscar acercamiento a través de proyecto de modelos de transferencia de conocimientos académicos mediante la Oficina de Cooperación técnica e internacional de la UNAC con universidades de prestigio de países vecinos
- Estudio del grado de percepción de los clientes y no clientes acerca de la FCA-UNAC.

Perspectiva Interna

- Iniciativas de plan estratégico de presupuesto para la creación de nuevas carreras en la FCA.



- Ofrecer carreras profesionales en función a requerimientos de las organizaciones de la sociedad.
- Iniciativas de planes de financiamiento.

Perspectiva del Aprendizaje

- Usar estadísticas para conocer competencias de personal: Grados: Magíster, Doctor, Especialistas, etc., para proponer mejoras.
- Inversión en programas de entrenamiento, capacitación para docentes y estudiantes.
- Centralización e integración de datos del personal de la FCA,
- Inversión en programas financieros de mejora de capacidades de los Recursos Humanos de la FCA-UNAC.
- Gestión interna y externa de relaciones humanas.

El problema, tiene soluciones, respecto a nuestra facultad y la universidad deben cambiar el actual modelo de administración o gestión universitaria de la facultad por otros alternativos dentro del marco de la legalidad y el respeto a los mandamientos de Dios (Jesucristo). Para ello, debemos ser receptivos de nuevas propuestas teóricas – prácticas del BSC y, en general, a temas de nuevos conocimientos, ciencias y tecnologías. Por otro lado, nuestra facultad de acuerdo a las perspectivas y la visión, misión, objetivos y estrategias efectuada, muestra las el estado actual y las acciones futuras para crear valor.

Hacer del cambio, nuestro amigo, requiere, aceptar y respetar los derechos de los docentes y de los alumnos, esto requiere una nueva gestión universitaria, que implica nuevos administradores universitarios, y una nueva cultura académica y administrativa manejada gerencialmente; con capacidad de hacer frente a las exigencias de una moderna sociedad y el cumplimiento de los objetivos fundamentales de la universidad.

La facultad, la universidad, usando el modelo de BSC permitirá mejorar los niveles bajo de desarrollo actual; y posiblemente gestionada de manera técnica lograremos; que la



conducción de la facultad manejado políticamente por grupos de poder serán sensatos y especializados, respetaran la Ley del Estado Peruano, no permitirán entornillarse en el cargo que será una virtud para la sociedad del futuro, si pensamos en la educación de nuestros hijos. Señalamos otras fuerzas: Enseñanza por competencias, docentes con maestrías y doctorados , legalidad en la elección de autoridades, alto número de docentes investigadores y la que se hace es valorado por las organizaciones de la sociedad , bueno el nivel académico de los docentes y estudiantes.

El éxito de las organizaciones entre ellas la FCA de la UNAC, principalmente en el ámbito privado, sea en el ámbito mundial o nacional, que destacan y son prosperas; es atribuida a sus posturas o modelos de gestión universitaria y naturalmente, a la capacidad administrativa del cuadro de lideres gerentes que ocupan sus recursos humanos y los recursos que disponen.

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized, abstract shape.

h. REFERENCIALES

GOLDBERG, B. y J.G. SINFONIS. METODOLOGIA DEL PLANEAMIENTO DINAMICO DEL ARTE DE ADMINISTRAR EL FUTURO. U.K., Universidad de Oxford, 2008.

JAMES, E. AUSTIN, THE COLLABOMTION CHALLENGER : HALL NONPROFITS AND BUSINESSES SUCCEED THROUGH SSTRATEGIC ALLIances. San Francisco: Jossey-Bass, 2000

KAPLAN,ROBERT S. "ANALOG DEVICE: THE HALF LIFE SYSTEM", studio de caso 9-190-061 (Boston:Harvard Business School, 2006.

KAPLAN, R. Y NORTON, D. MAPAS ESTRATEGICOS.CONVIRTIENDO LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN RESULTADOS TANGIBLES. Gestión 2000 – 2004.

NARCISO, KENNEDY. PLAN ESTRATEGICO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS-UNAC. Lima, Instituto de Investigación de la FCA-UNAC, 2008. Informe final de investigación.

YALTA, NELSON SHACK. " GESTION PUBLICA POR RESULTADOS Y PROGRAMACIÓN PLURIANUAL".Universidad del Pacifico, Lima, 2007, separata.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Yalta', written over a faint rectangular box.

PORTER, M. y KRAMER. " THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF CORPORATE PHILANTROPY. San Francisco,2010.

STONER, J.A. y R.E. FREEMAN. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994.

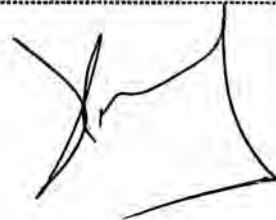
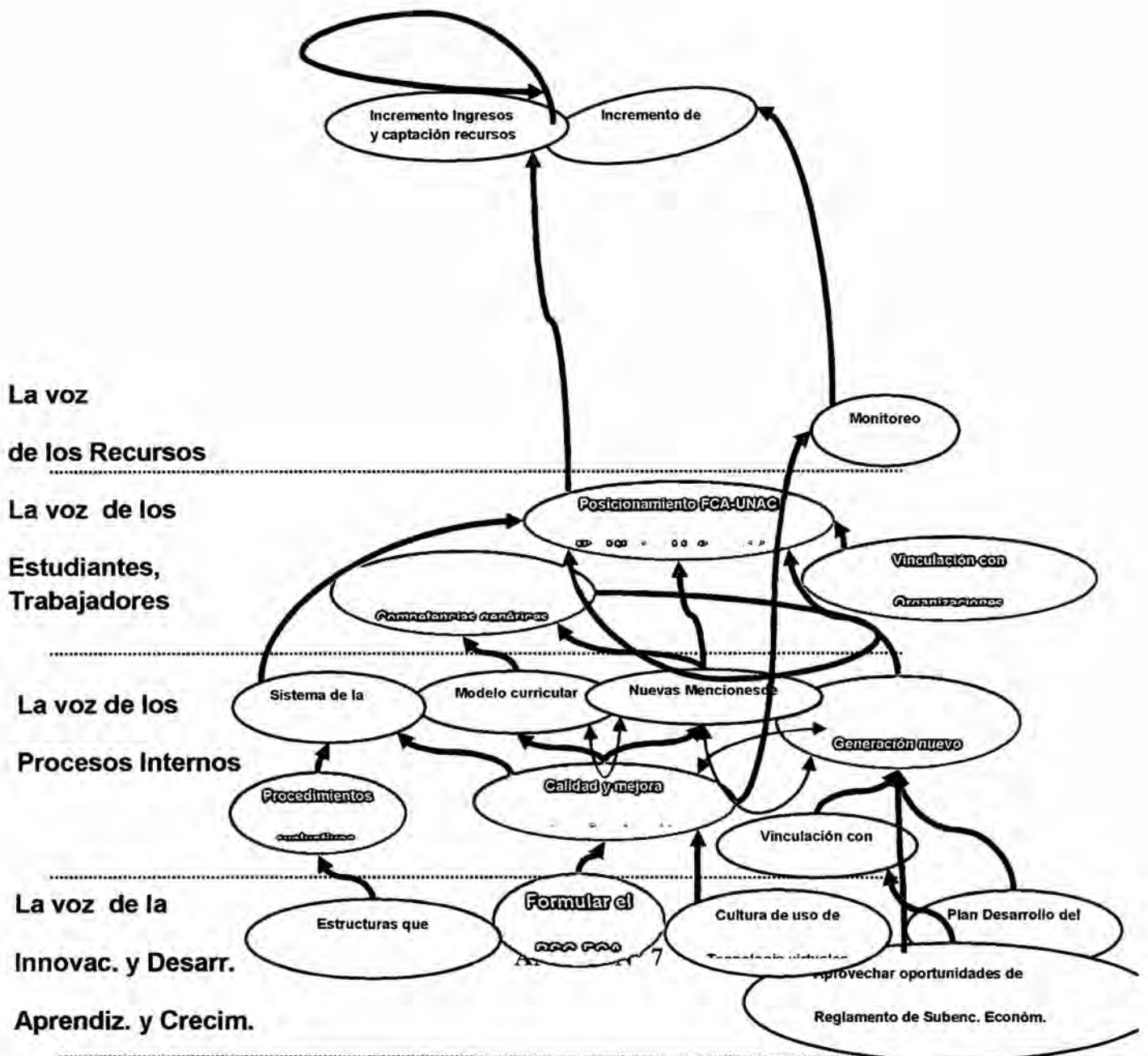


i. APENDICE

A handwritten signature or mark consisting of several overlapping, fluid lines, possibly representing a stylized name or a specific symbol.

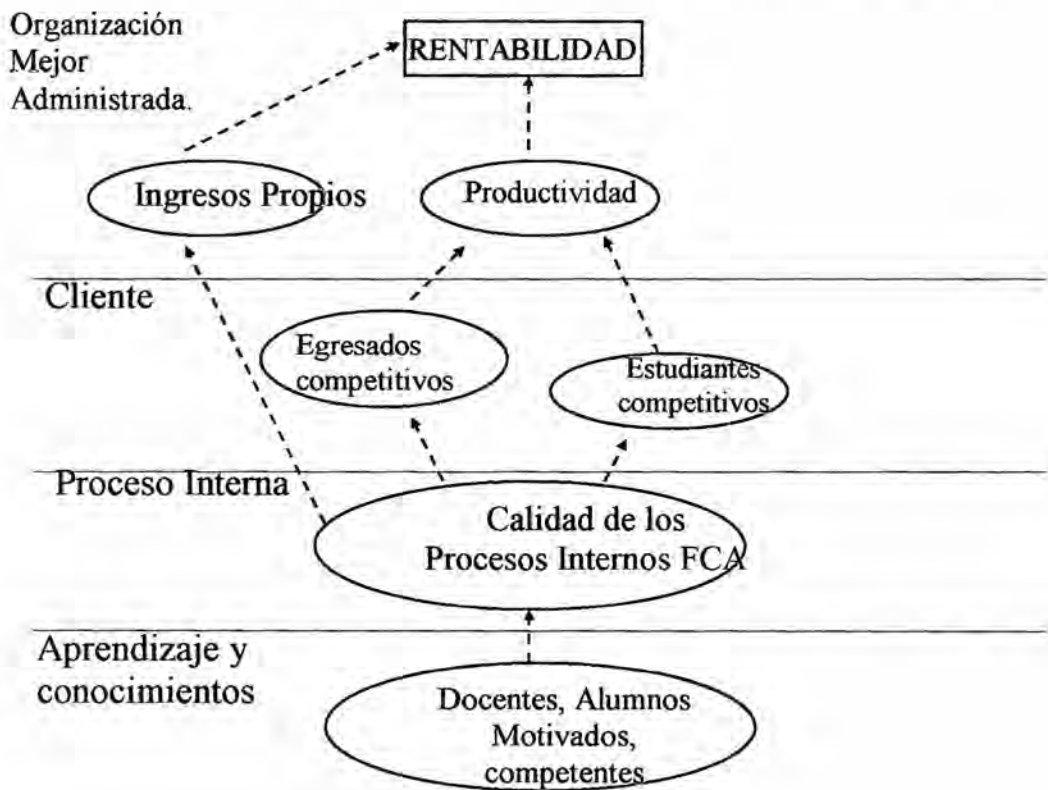
APENDICE N° 1

MODELO DE ENLACE DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS EN EL CUADRO DE MANDO FCA-UNAC
 MAPA ESTRATEGICO DEL B.S.C.



APENDICE N° 2

BALANCED SCORECARD EN LA FCA-UNAC



Presentamos como anexo N° 8 y apéndice N°3, los indicadores e iniciativas para las perspectivas del proceso del BSC en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

APENDICE N° 3
INDICADORES E INICIATIVAS PARA LAS PERSPECTIVAS
DEL PROCESO DEL BSC EN LA FCA-UNAC

<p align="center">VISION Generar calidad e integración de conocimientos</p> <p align="center">⇕</p> <p align="center">MISION Crear y transmitir conocimientos forjando una cultura de calidad.</p>			
<p align="center">OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p align="center">MEDICIÓN</p>	<p align="center">METAS</p>	<p align="center">INCENTIVOS</p>
<p align="center">Formación de estudiantes bien educados y con valores de una cultura sana.</p> <p>P.R.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Estadísticas. -Crecimiento de postulantes. -Crecimiento de ingresos propios FCA. -Crecimiento presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> -80% -Nuevos 10% -Nuevos +20% 	<ul style="list-style-type: none"> -Penetración a nuevos escenarios. -Proyectos de desarrollo de investigación.
<p align="center">Sistema de acreditación y autoevaluación de la calidad académica en la FCA-UNAC.</p> <p>P.C.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Estadísticas de participación en el segmento académico de la FCA. -Satisfacción del alumno. -Participación en asesorías a instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -98% -50% -10% 	<ul style="list-style-type: none"> -Sensibilizar al personal ex -ante. -Investigación de satisfacción. -Estudio de logros satisfactorios.
<p align="center">Calidad y mejora continua-Benchmarking Competitiva.</p> <p>P.I.P.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Diversificar carreras profesionales. -Nuevas menciones de postgrado. -Reestructurar curricular por competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> -2 -2 -30% 	<ul style="list-style-type: none"> -Estudio de pre y factibilidad. -Iniciativa de planeación. -Financiamiento.
<p align="center">Formulación del Balanced Scorecard</p> <p>PAC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de Tecnología virtuales -Subvención. Económico para estudios. -Clima laboral -Satisfacción del personal 	<ul style="list-style-type: none"> -Estadística -40% -Encuesta -APO 	<ul style="list-style-type: none"> -Estudio de proyecto. -Iniciativa equitativa y racional de disponer los recursos. -Financiamiento para mejorar ambiente de trabajo.

APENDICE N° 4

CUADRO DE CODIFICACION DE LA INFORMACION

1	SI
0	NO
8	NO hay Información
9	NO Aplica

A handwritten signature or mark consisting of several overlapping, fluid lines, possibly representing a stylized letter or a personal signature.

APENDICE N° 5

CUADRO DE LA ESCALA DE CALIFICACION

Escala de calificación:

100% - 85%	Muy bueno	Azul
84% - 60%	Bueno	Verde
59% - 41%	Regular	Amarillo
40% o menos	Deficiente	Rojo



Apéndice nº 6

**Resultado de evaluación de estándares de calidad a nivel de facultad de la
Universidad Nacional del Callao.**

Aspectos Evaluados	% de cumplimiento		
	FCA	FCC.	FCS
Planificación Gestión	42,9%	60,9%	80,9%
Auditoria	33,3%	50%	75.5%
Proceso acreditación	30,7%	67%	80%
Proyectos de mejora	33,3%	71,4%	80.5%
Capacitación RRHH	33,3%	70.5%	85.4%
Clima Organizacional	40%	68.5%	90.4%
TOTAL	36.8%	65.2%	82.1 %

Fuente: Recolección de Información aplicando formatos del estudio



ANEXOS



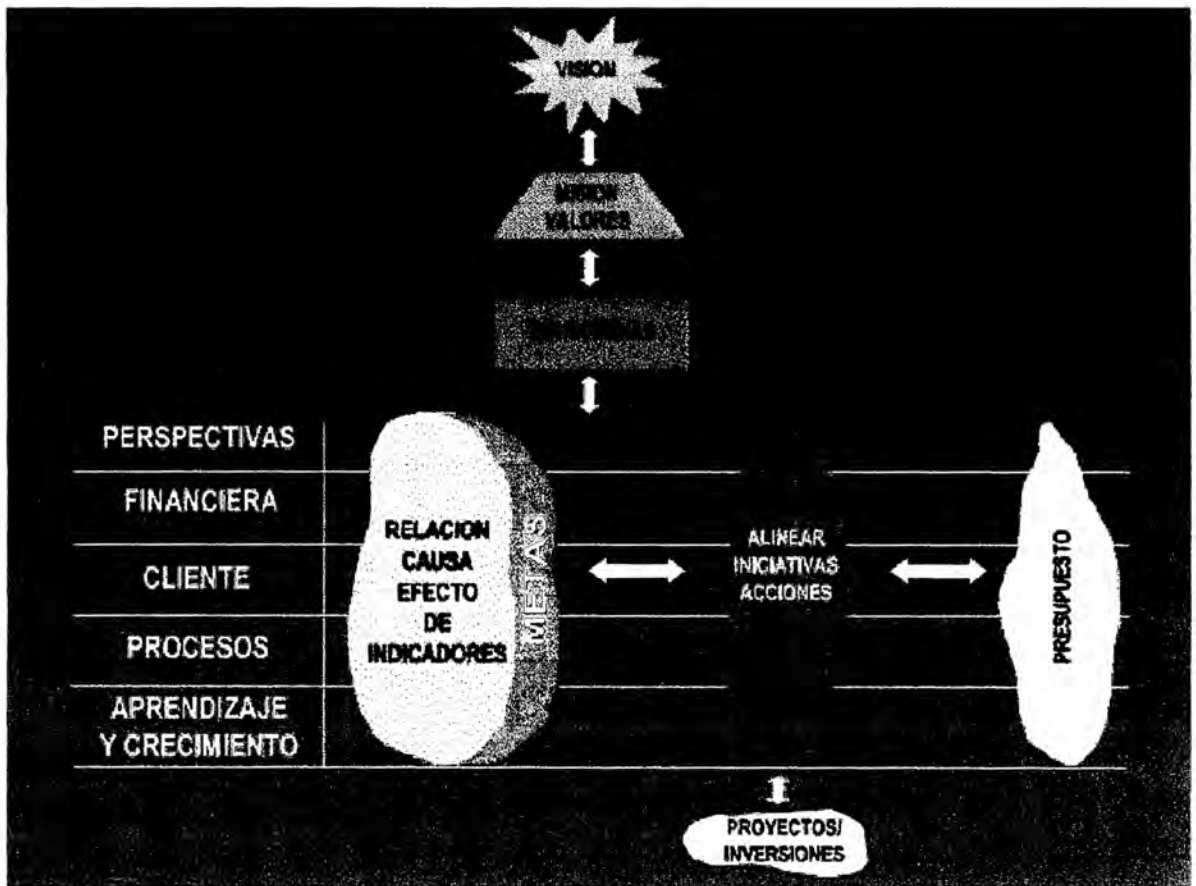
ANEXO N° 1

FIGURA N° 1



ANEXO N° 2

FIGURA N° 2



A handwritten signature or set of initials, possibly 'XJ', written in black ink.

ANEXO N° 3

FIGURA N° 3



Figura 4. Mapa Estratégico de la Real Policía Montada de Canadá

Marco estratégico

Servicio policial de clase mundial (clientes, socios y partes interesadas)

Vivir los valores centrales que nos convierten en un socio de confianza

Sobresalir en la función policial de vanguardia

Ser la organización mejor administrada por el gobierno

Construcción del puente

Operaciones

Estructura en la gestión

Aportar valioso asesoramiento de política pública

Ser líderes comunitarios

Comunicar nuestra visión

Reducir amenaza de actividad terrorista

Reducir amenaza e impacto delincuencia organizada

Comunidades aborígenes más sanas y seguras

Maximizar el uso del modelo operaciones

Prevenir y reducir participación jóvenes en el delito

Fuerza laboral de excelencia (personas, aprendizaje e innovación)

Brindar equipos y tecnología habilitadoras

Asegurar el liderazgo para el futuro

Orguloso y comprometido con el servicio

Políticas y prácticas de RRHH para respaldar la estrategia

Entorno laboral positivo y sano

ANEXO Nº 5

FIGURA Nº 5

MAPA ESTRATEGICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

