

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE HUANCAYO “FRANKLIN  
ROOSEVELT”  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**



**TESIS**

**PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA  
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
DEL CENTRO DEL PERÚ, 2019**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. DE LA CRUZ AEDO, MIRIAN MERY**

**BACH. HERRERA MAYTA, LINDA CANDY**

**HUANCAYO - PERÚ**

**2020**

**ASESOR**

Dr. VICTORIANO EUSEBIO ZACARÍAS RODRÍGUEZ

## **DEDICATORIA**

Lo dedico a mi familia por su constante apoyo durante todo  
mi desarrollo profesional.

*Mirian M. C. A.*

A Dios por su infinito amor y a mi Padre por su  
denodado esfuerzo y protección y a mi familia por ser mi  
vida.

*Linda C. H. M.*

## **AGRADECIMIENTO**

Damos gracias a Dios por ser nuestro guía, tanto personal como profesionalmente, agradecemos su presencia en nuestros corazones, aprendimos a entender nuestro propio camino. También agradecemos a toda nuestra familia porque su compañía y apoyo nos ayudó a no renunciar al camino profesional que decidimos seguir. De igual forma, queremos agradecer a la Universidad Franklin Roosevelt por brindarnos el mejor personal docente, quienes nos han brindado orientación durante todo el proceso de desarrollo profesional. De igual forma agradecemos a nuestros compañeros, ya que pasamos los mejores momentos, inolvidables anécdotas y curiosas situaciones que demostraron que la amistad si existe y perdura a través del tiempo.

Agradecemos a nuestra familia, porque siempre nos apoyaron incondicionalmente antes, durante y después de nuestra formación profesional, gracias a ellos, a su soporte, a sus consejos, hemos logrado alcanzar una de nuestras tantas metas.

Finalmente, y no menos importante, agradecer al personal administrativo de la Universidad Nacional del Centro del Perú por su apoyo trascendental en el desarrollo de la investigación y las facilidades brindadas en las diversas áreas administrativas para la formulación del Balanced ScoreCard.

## RESUMEN

La razón de ser del estudio fue determinar de qué manera el Balanced ScoreCard mejora la eficiencia administrativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019. La metodología empleada fue el método científico, como método específico se usó el analítico sintético, fue una investigación aplicada, se desarrolló el nivel explicativo, tuvo un diseño experimental bajo la categoría pre experimental, se consideró una población de 470 personas correspondiente a la parte administrativa de la UNCP, la muestra trabajada fue de 212 servidores públicos de la UNCP, en ellos se aplicó la técnica de la encuesta, se utilizaron como instrumentos a la matriz EFI, EFE, FODA, con ello se recolectó la información adecuada de los documentos normativos de la organización. Entre los resultados principales, se encontró que en un inicio la percepción de los trabajadores sobre la eficiencia administrativa fue regular; es decir, el 70.8% de los encuestados indicaron que la eficiencia administrativa era de nivel medio. Una vez implementada la propuesta de Balanced ScoreCard, los datos indicaron que, el 97.2% calificó como alta a la gestión de recursos humanos, el 91.5% indicó haber tenido una percepción alta (adecuada) sobre la gestión eficiente de recursos materiales, el 92.5% sostuvo que la gestión eficiente de recursos financieros fue alta, y que la eficiencia administrativa, fue calificada como alta por el 97.2% de los servidores públicos. Para la prueba de hipótesis, se realizó a través del test de Wilcoxon, en el cual probó que, a un nivel de significancia del 0.00 existieron diferencias estadísticamente significativas entre los resultados del pre y post test, siendo este último de resultados mayores. El trabajo concluyó señalando que, con la implementación del Balanced ScoreCard, se obtuvieron mejoras significativas en la eficiencia administrativa de la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

Palabras clave: Balanced ScoreCard, eficiencia administrativa, gestión de recursos humanos, gestión de recursos materiales, gestión de recursos financieros, Universidad Nacional del Centro del Perú.

## **ABSTRACT**

The aim for the study was to determine how the Balanced ScoreCard improves administrative efficiency at the National University of the Center of Peru, 2019. The methodology used was the scientific method, as a specific method the synthetic analytical was used, it was an applied research , the explanatory level was developed, it had a pre-experimental design, a population of 470 people corresponding to the administrative part of the UNCP was considered, the sample worked was 212 public servants of the UNCP, in them the survey technique was applied The EFI, EFE, SWOT matrix was used as instruments, with this the adequate information was collected from the organization's normative documents. Among the main results, it was found that initially the perception of workers on administrative efficiency was regular; that is, 70.8% of the respondents indicated that administrative efficiency was of a medium level. Once the Balanced ScoreCard proposal was implemented, the data indicated that 97.2% rated human resources management as high, 91.5% indicated having had a high (adequate) perception about the efficient management of material resources, 92.5 % said that the efficient management of financial resources was high, and that administrative efficiency was rated as high by 97.2% of public servants. For the hypothesis test, it was carried out through the Wilcoxon test, in which it proved that, at a significance level of 0.00, there were statistically significant differences between the pre and post test results, the latter being higher results. The work concluded by noting that, with the implementation of the Balanced Scorecard, significant improvements were obtained in the administrative efficiency of the National University of the Center of Peru, 2019.

**Keywords:** Balanced ScoreCard, administrative efficiency, human resource management, material resource management, financial resource management, Universidad Nacional del Centro del Perú.

## ÍNDICE

<b>ASESOR.....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
1.1. Fundamentación del problema de investigación .....	14
1.1.1. Fundamentación científica .....	14
1.1.2. Fundamentación empírica.....	15
1.2. Formulación del problema de investigación .....	20
1.2.1. Problema general de investigación .....	20
1.2.2. Problemas específicos de la investigación.....	20
1.3. Objetivos de la investigación .....	20
1.3.1. Objetivo general de la investigación.....	20
1.3.2. Objetivos específicos de la investigación .....	20
1.4. Justificación de la investigación.....	21
1.4.1. Justificación teórica .....	21
1.4.2. Justificación práctica.....	21
1.4.3. Justificación metodológica.....	21
1.4.4. Justificación Social .....	22
1.5. Importancia de la investigación.....	22
1.6. Alcances de la investigación .....	22
1.7. Limitaciones de la investigación.....	22

1.8.	Delimitación de la investigación .....	22
1.9.	Viabilidad de la investigación .....	23
1.10.	Formulación de la hipótesis .....	23
1.10.1	Hipótesis general de la investigación.....	23
1.10.2	Hipótesis específicas de la investigación.....	23
1.11.	Variables de investigación.....	24
1.12.	Operacionalización de las variables .....	25
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>		<b>28</b>
2.1.	Antecedentes de la investigación .....	28
2.1.1.	Antecedentes internacionales.....	28
2.1.2.	Antecedentes nacionales .....	32
2.2.	Bases teóricas .....	35
2.2.1.	Balanced Scorecard.....	35
2.2.2.	Eficiencia Administrativa .....	53
2.3.	Definición de términos básicos .....	74
2.4.	Unidad de investigación (Empresa) .....	75
2.4.1.	Marco histórico .....	75
2.4.2.	Marco legal .....	76
2.4.3.	Marco organizacional.....	76
2.4.4.	Productos y/o servicios que ofrece la empresa .....	77
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>79</b>
3.1.	Métodos de investigación.....	79
3.1.1.	Método general .....	79
3.1.2.	Métodos específicos.....	79
3.2.	Tipo de investigación .....	79
3.3.	Nivel y alcance de la investigación.....	79
3.4.	Diseño de la investigación.....	80



3.5.	Población y muestra .....	80
3.5.1.	Población.....	80
3.5.2.	Muestra .....	81
3.5.3.	Criterios de inclusión y exclusión.....	81
3.5.4.	Técnica de muestreo .....	82
3.6.	Técnicas de recolección de datos .....	82
3.7.	Instrumentos de recolección de datos.....	82
3.7.1.	Diseño del instrumento .....	83
3.7.2.	Validación del instrumento .....	83
3.7.3.	Confiabilidad del instrumento.....	83
3.8.	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	84
3.9.	Procedimiento de recolección de datos .....	85
3.10.	Estrategia utilizada para la prueba de hipótesis.....	85
3.11.	Aspectos éticos .....	85
<b>CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS</b>		<b>86</b>
4.1.	Análisis del BSC .....	86
4.2.	Matriz tripartita antes del BSC.....	88
4.3.	Implementación del BSC .....	92
4.4.	Matriz tripartita después del BSC .....	92
4.5.	Presentación de datos .....	94
4.6.	Análisis e interpretación mediante la estadística descriptiva .....	94
4.6.1.	Eficiencia administrativa (pre – test) .....	94
4.6.2.	Eficiencia administrativa (post – test).....	99
4.7.	Análisis e interpretación mediante la estadística inferencial .....	104
4.7.1.	Contraste de la hipótesis general.....	105
4.7.2.	Contraste de la primera hipótesis específica.....	107
4.7.3.	Contraste de la segunda hipótesis específica .....	108

4.7.4. Contraste de la tercera hipótesis específica .....	109
4.8. Discusión de resultados .....	111
<b>CAPÍTULO V: APORTES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>116</b>
5.1. Aporte científico.....	116
5.2. Aporte social .....	117
5.3. Aporte a la Universidad Nacional del Centro del Perú .....	118
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>119</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>125</b>
ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	126
ANEXO 02: INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS .....	128
ANEXO 03: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	129
ANEXO 04: FORMULACIÓN DEL BALANCED SCORECARD DE LA UNCP ...	130
ANEXO 05: CONSENTIMIENTO INFORMADO .....	136
ANEXO 06: FICHA PARA VALIDACIÓN SEGÚN OPINIÓN DE EXPERTOS.....	136
ANEXO 07: GALERÍA DE FOTOGRAFÍAS .....	136
ANEXO 08: PLAN DE MEJORA .....	136
ANEXO 09: UNA QUINTA PERSPECTIVA .....	136
ANEXO 10: GASTO PÚBLICO INSTITUCIONAL 2018-2021 DE LA UNCP.....	136

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables .....	25
Tabla 2 Balanced ScoreCard y la estrategia financiera .....	51
Tabla 3 Balanced ScoreCard y los indicadores clave en Universidades .....	52
Tabla 4 Valores baremados para las categorías de las dimensiones de eficiencia administrativa.....	94
Tabla 5 Resultados para Gestión eficiente de los Recursos Humanos (pre-test).....	95
Tabla 6 Resultados para Gestión eficiente de los Recursos Materiales (pre-test) .....	96
Tabla 7 Resultados para Gestión eficiente de los Recursos Financieros (pre-test) .....	97
Tabla 8 Resultados para Eficiencia administrativa (pre-test) .....	98
Tabla 9 Resultados para Gestión eficiente de los Recursos Humanos (post-test).....	99
Tabla 10 Resultados para Gestión eficiente de los Recursos Materiales (post-test).....	100
Tabla 11 Resultados para Gestión eficiente de los Recursos Financieros (post-test).....	102
Tabla 12 Resultados para Eficiencia administrativa (post-test).....	103
Tabla 13 Prueba de normalidad para eficiencia administrativa y dimensiones (pre-test)	104
Tabla 14 Prueba de normalidad para eficiencia administrativa y dimensiones (post-test)	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Marco estratégico del BSCE. ....	38
Figura 2. Balanced ScoreCard y los clientes. ....	46
Figura 3. Balanced ScoreCard y la Cadena de Valor.....	47
Figura 4. Organigrama de la UNCP.....	77
Figura 5. Resultados porcentuales para Gestión eficiente de los Recursos Humanos (pre-test).....	95
Figura 6. Resultados porcentuales para Gestión eficiente de los Recursos Materiales (pre-test).....	96
Figura 7. Resultados porcentuales para Gestión eficiente de los Recursos Financieros (pre-test).....	97
Figura 8. Resultados porcentuales para Eficiencia administrativa (pre-test).....	98
Figura 9. Resultados porcentuales para Gestión eficiente de los Recursos Humanos (post-test).....	99
Figura 10. Resultados porcentuales para Gestión eficiente de los Recursos Materiales (post-test). ....	101
Figura 11. Resultados porcentuales para Gestión eficiente de los Recursos Financieros (post-test). ....	102
Figura 12. Resultados porcentuales para (post-test). ....	103

## INTRODUCCIÓN

El Balanced ScoreCard es un tipo de herramienta para gestionar, permitiendo formalizar los procesos de una determinada organización, de modo que en esta se establezcan objetivos alcanzables, para que así se tomen las decisiones más acertadas para la sostenibilidad de la misma. La eficiencia está enfocada en el desarrollo de proceso de una organización mediante la racionalización de recursos, por lo que la eficiencia administrativa en las universidades permite la producción de la mayor cantidad posible de su servicio educativo, teniendo un presupuesto base. Es así que, surgió la siguiente interrogante: ¿De qué manera el Balanced ScoreCard mejora la eficiencia administrativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019?

La presente tesis permitió establecer como el Balanced ScoreCard mejora la eficiencia administrativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019. Es por ello que la hipótesis fue: El Balanced ScoreCard mejora significativamente la eficiencia administrativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019. El informe se llevó a cabo de acuerdo a las siguientes pautas: Se realizó al nivel explicativo, fue aplicada, tuvo un diseño de investigación experimental, categoría pre experimental, por lo que, se realizó con un enfoque cualitativo y se usó el método analítico sintético para su desarrollo. Para la realización del trabajo de campo, se consideró una población de 470 servidores públicos de la UNCP y una muestra de 212 servidores, la cual fue obtenida con un muestreo probabilístico aleatorio.

El informe tiene seis capítulos: El primer apartado consiste en el planteamiento del problema, el segundo contiene el marco teórico, el tercero la metodología de la investigación, el cuarto apartado contiene el trabajo de campo y contrastación de hipótesis, el quinto contiene los aportes de la investigación, finalmente se emitieron las conclusiones y recomendaciones, se precisaron las fuentes bibliográficas de la investigación y en el último apartado se encontraron los anexos de la investigación.

Las Autoras

# **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Fundamentación del problema de investigación**

### **1.1.1. Fundamentación científica**

El Balanced ScoreCard es una herramienta para formalizar los procesos de una organización, para que así se puedan desarrollar objetivos claros, realistas y alcanzables (Casas, Perez, Rojas, & Álvarez, 2019). Según Kaplan y Norton (2009), afirman que esta herramienta tiene cuatro perspectivas, las cuales son: El desarrollo financiero, conocimiento de la clientela, realizar los procesos internos y crecimiento y aprendizaje. A su vez, de acuerdo a Zeynep y Vayvay (2016), la búsqueda de la sostenibilidad de las empresas en el tiempo, debe combinar a las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard para la correcta implementación de las medidas y resultados deseados, debido a que la aplicación de dichas perspectivas son consideradas como el puente hacia la estrategia, vinculando los objetivos de la organización con acciones y resultados del rendimiento.

La importancia de las estrategias en una determinada empresa, radica en su vinculación con los resultados esperados, lo que quiere decir que concentra cada una de las fortalezas de la organización para que las acciones estén debidamente coordinadas para obtener los resultados deseados. Resultados que se pretende lograr en la Universidad Nacional del Centro del Perú, a fin de hacerla sostenible en el tiempo, poniendo en práctica las perspectivas básicas, de acuerdo al modelo de Norton y Kaplan.

La eficiencia administrativa, según Robbins y Coulter (2014), permite hacer las cosas bien (los procesos adecuados) utilizando la menor cantidad de recursos, está regida por principios, los cuales, de acuerdo a Emerson (1911), permiten que las organizaciones se desarrollen en el marco del problema industrial y la sociedad, además, de las diversas acciones que se requieren para desarrollar el proceso productivo de las empresas, por lo que su medición fue de acuerdo al tiempo requerido para llevar a cabo una actividad (en una unidad de tiempo) en función a un resultado que sea estándar, como la eficiencia se trata de un cociente de la actividad real sobre el resultado esperado o estándar, el resultado será menor a 1 y podrá ser expresado en porcentajes. Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), la eficiencia está vinculada a la

eficacia, porque la primera permite la racionalización de recursos en una relación insumos – productos, mientras que la eficacia permite elegir las metas acertadas para el cumplimiento de los objetivos que se tienen en una organización. Es por ello que, en conformidad a Agasisti (2017), la eficiencia administrativa enfocada en las universidades permite la producción de la mayor cantidad posible de servicio educativo, teniendo un presupuesto base.

Con estos aportes relevantes, se tiene la certeza de que, a través del uso razonable de recursos será posible el logro de los objetivos trazados, logrando de ésta manera, apoyar a que la Universidad Nacional del Centro del Perú logre una eficiencia administrativa ideal permitiendo la satisfacción de los clientes internos y externos.

### **1.1.2. Fundamentación empírica**

Hay estudios que se realizaron en la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP), los cuales sustentan, al cierre de 2016, lo siguiente: hay iniciativas en sus facultades para mejorar el nivel académico de los catedráticos con 60% de incidencia; además, más del 90% consideraron las labores de auditoría, en el aspecto académico, para mejorar el servicio educativo brindado; la supervisión académica permitió la mejora del desempeño de los docentes para la realización de clases con una incidencia de 80%, el desempeño de los docentes fue aceptable con una incidencia de cerca de 65%; además, se evidenció que la responsabilidad de la plana docente tuvo una incidencia de más del 60%. Sin embargo, cerca del 31% consideró que la evaluación de la eficiencia y eficacia en la universidad resultó regular, la mitad de los alumnos consideraron que el asesoramiento que prestan los docentes es deficiente (Huamán, 2016).

También hay estudios que evidenciaron, al cierre de 2015, que cerca de 60% de alumnos estuvieron satisfechos con la calidad del producto educativo recibido en la universidad. Sin embargo, a comparación de las otras universidades de la región (UCCI, UNH, UPLA), la UNCP presentó puntajes menores respecto al nivel educativo y la satisfacción en general (Tello, 2015). Se puede afirmar que, bajo la perspectiva de conocimiento de los usuarios (alumnos universitarios) y procesos internos para prestar el servicio educativo, aprendizaje y crecimiento, hay asuntos que requieren de una mejora, porque detrás de esos resultados, mucho depende la forma de invertir los

recursos económicos, para que el producto educativo de una universidad sea adecuado, ya que según Figurek y Goncharuk (2019), una inversión superior facilitará mucho los procesos en una universidad, más una inversión inferior generará muchas limitantes.

Según Rahman y Soon (2015), para hablar acerca de la eficiencia administrativa en una universidad, se debe considerar la fuente de ingresos y su gestión. Es cierto que hay evidencia acerca de propuestas de mejora de la gestión de recursos en la universidad estudiada iniciando el 2014, hay evidencia acerca de su evaluación en el 2012, se pudo evidenciar que cerca del 90% del personal competente, gestionó la información financiera inadecuadamente, 84% afirmó que no tenía bien implementado un sistema de ingresos, además 50% del personal requirió, para ese entonces, de capacitación para gestionar mejor los recursos, incluso 70% manifestó que en tesorería no contaban con procedimientos definidos (Marín & Rosales, 2012), como se pueden ver los hallazgos en la UNCP ha mostrado dificultades serias para la gestión y manejo de las finanzas universitarias, afectando inevitablemente su eficiencia, ya que según Chiavenato (2009), la eficiencia permite racionalizar los recursos en los procesos de una organización. Se puede afirmar que no sólo se requiere de una inversión suficiente en una universidad, como afirman Figurek y Goncharuk (2019), debido a que, según Witte y López (2017) la eficiencia de una universidad siempre tendrá una frontera con su eficacia, es decir, que para lograr prestigio y la calidad del servicio educativo y de la enseñanza, se requerirá de una gestión e inversión adecuada, para beneficiar o perjudicar los resultados educativos, obteniendo así un equilibrio de la eficiencia con la eficacia en la institución.

En el Perú, de acuerdo al ranking mundial de universidades, la UNCP está en el puesto 56 de las universidades del Perú y en el puesto 12222 del ranking mundial (Webometrics, 2019). Según la calificación del QS World University Rankings (2019), para evaluar a las Universidades se toman en cuenta a 6 métricas, las cuales son: Reputación académica (40%), ratios de facultades y estudiantes (20%), citaciones de artículos por facultad (20%), reputación de empleabilidad de egresados (10%), ratios internacionales de sus facultades y estudiantes (5% cada uno). Según Rahman y Soon (2015), el Balanced Scorecard aplicado a las instituciones educativas, resulta necesario para su gestión efectiva dada la visión global que proporciona, por lo que, dado el rubro de negocio, se debe partir por la siguiente priorización de perspectivas,



el conocimiento de los clientes (los estudiantes), para el buen desarrollo de los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento, además del desempeño financiero, para que así la institución sea sostenible en el tiempo.

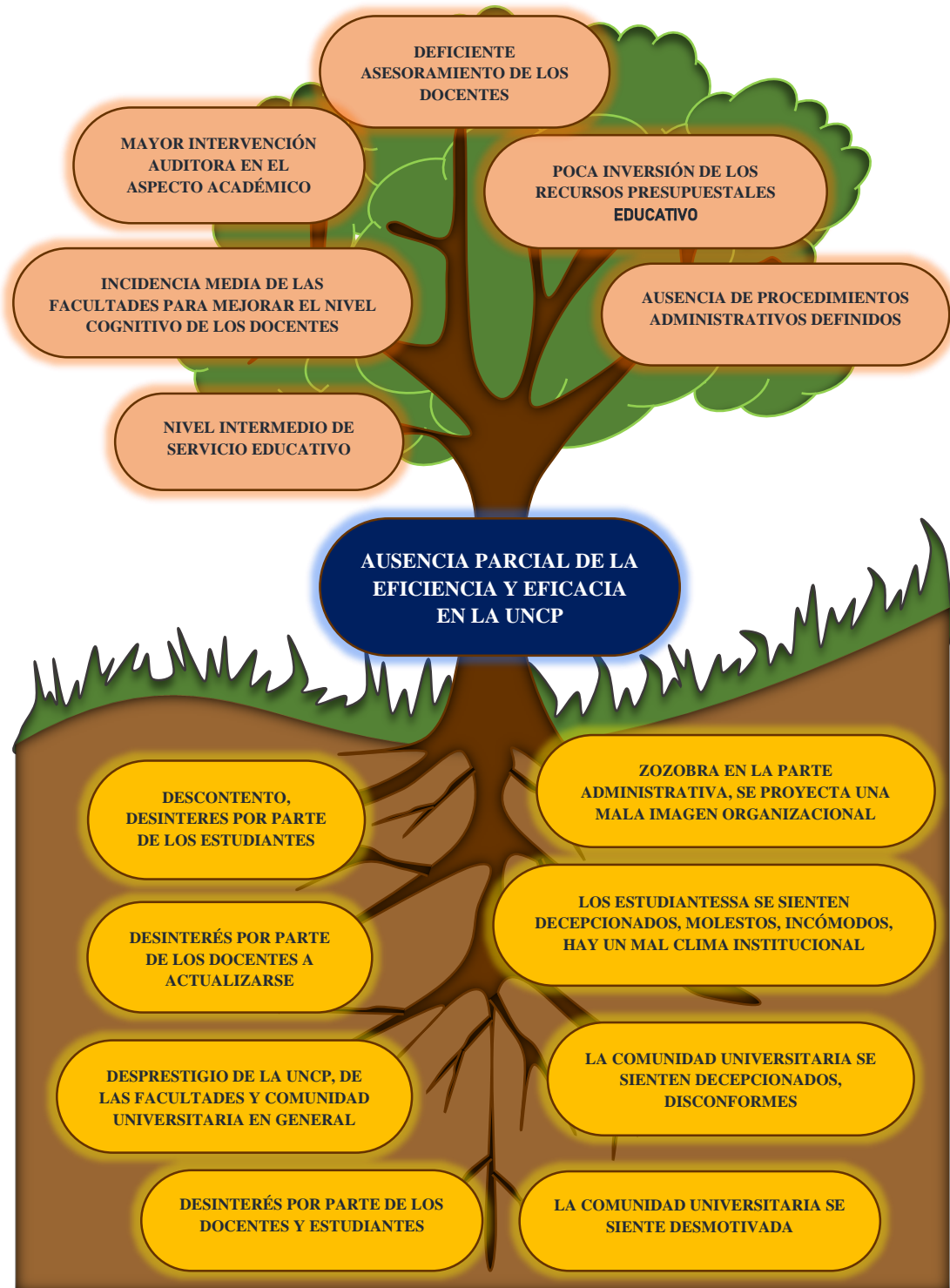
Se puede aseverar que el ranking mundial de las universidades, según el QS World University Rankings (2019) y Webometrics (2019), posiciona mejor a aquellas universidades cuyos productos educativos son mejores (reputación académica, citas de investigaciones, calidad de enseñanza), es decir, las mejores universidades son las más eficaces, por ello según Druker (1963), la eficacia de una organización consiste en hacer las cosas correctas para que una organización sobreviva en el tiempo. Por ende, no sólo se necesita que se hagan las cosas bien (eficiencia, para buenos procesos), se requiere también que se hagan las cosas correctas (eficacia, para resultados deseados), para el logro de las metas de la empresa. Por ello, la realización de esta investigación resulta relevante, con una propuesta del Balanced Scorecard para que se logre mejorar a la eficiencia de una institución educativa de educación superior, es decir, brindar a sus directivos una propuesta para mejorar sus procesos actuales, ya que según Chiavenato (2009), la eficiencia y la eficacia son conceptos estrechamente relacionados, pero la eficiencia se centra en los procesos, más la eficacia se enfoca en los resultados.

De una evaluación realizada a la Universidad Nacional del Centro de Perú, la institución en general no presentó adecuados resultados respecto a su eficiencia administrativa, esto ya que ya es complicado contar con un modelo de gestión y medición de la eficiencia y productividad inocuo. Esto se debe a que usualmente, estará ligado a discusiones políticas y diferentes estructuras que pueda derogarla, desembocando en la generación de problemas a los diferentes departamentos que conforman la institución; como en una mala gestión de los recursos financieros, designando presupuestos inadecuados para los diferentes departamentos, ello afecta a gran escala a toda la eficiencia administrativa. Es claro que la UNCP cuenta con una extensa diversidad académica, los cuales debe de ser compatibles con el pluralismo institucional y la participación estudiantil, siendo coherente con los principios y mecanismos manejados por la institución. La eficiencia administrativa de la universidad analizada se ve afectada también por determinadas magnitudes ya que no definen en sí mismas si se llega o no a la eficacia, ya que los indicadores que buscan

la medición de la eficiencia y la calidad de la institución, resultan ser un producto de asociaciones de causalidad con una determinada lógica interna, pero los resultados obtenidos no siempre permiten reflejar exentamente el estado. Otro de los aspectos que causa deficiencias administrativas en la Universidad Nacional del Centro del Perú es la desactualización de los procesos operativos que presenta, en las diferentes facultades que maneja, siendo uno de los principales problemas que presenta la universidad, causando inconformidad entre los usuarios de la institución, para evitar estos percances es importante estudiar las falencias administrativas de toda la institución a fin de determinar que herramientas pueden aportar a la mejora de la gestión administrativa a fin de cumplir con los estándares requeridos a beneficio de la comunidad universitaria. Otra de las necesidades de la universidad que debe de atender es al incremento de los requerimientos de formación de sus recursos humanos, ya que ellos son parte fundamental de la institución, debido a que son los que generalmente manejan los procesos realizados al interior de la institución, otra de las deficiencias es la falta del personal capacitado para sus labores, se menciona también que cuenta con alta rotación de personal, lo cual afecta a la institución, se presencia ausentismos causando problemas a los usuarios. Entonces, para que la institución logre el éxito necesitará juntar todo un esfuerzo continuo y significativo para que las resistencias sean vencidas, se desmitifique las instancias históricamente arraigadas, involucrando a nuevos personajes sociales.

De acuerdo a todo lo mencionado, se puede manifestar que el Balanced ScoreCard es un modelo de gestión que integra los diferentes objetivos de una empresa para contar con una visión general de la misma, de modo que se vinculen sus objetivos, acciones y resultados deseados, mientras que la eficiencia administrativa consiste en hacer las cosas bien, dado los recursos disponibles, usándolos adecuadamente, durante el proceso productivo. Es así que, según Chiavenato (2009), la eficiencia muestra una relación de costo – beneficio, para realizar las cosas bien, racionalizando los recursos de la mejor manera, por lo que, la propuesta del Balanced ScoreCard, en la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP), permite tener una alternativa para la racionalización de recursos durante el proceso productivo de la misma. Por lo tanto, es necesario desarrollar una propuesta sólida que permita ofrecer una alternativa para la mejor utilización de los recursos de la UNCP, como mejora a la racionalización

actual de los recursos de la misma durante su proceso productivo. De esta forma, esta investigación contribuye positivamente con la eficiencia administrativa de la UNCP.



Nota: Árbol de problemas: Fue adaptado por la agencia de cooperación alemana desde el ámbito empresarial en donde se originó, de la mano del ingeniero japonés Kaoru Ishikawa. Este esquema, conocido también como diagrama de causas y efectos, constituye una adaptación del diagrama espina de pescado.

## **1.2. Formulación del problema de investigación**

### **1.2.1. Problema general de investigación**

¿De qué manera el Balanced ScoreCard mejora la eficiencia administrativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos de la investigación**

- ¿De qué manera el Balanced ScoreCard mejora la gestión eficiente de los Recursos Humanos en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019?
- ¿De qué manera el Balanced ScoreCard mejora la gestión eficiente de los Recursos Materiales en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019?
- ¿De qué manera el Balanced ScoreCard mejora la gestión eficiente de los Recursos Financieros en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general de la investigación**

Determinar de qué manera el Balanced ScoreCard mejora la eficiencia administrativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

### **1.3.2. Objetivos específicos de la investigación**

- Explicar de qué manera el Balanced ScoreCard mejora la gestión eficiente de los Recursos Humanos en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.
- Explicar de qué manera el Balanced ScoreCard mejora la gestión eficiente de los Recursos Materiales en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.
- Explicar de qué manera el Balanced ScoreCard mejora la gestión eficiente de los Recursos Financieros en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

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

### **1.4.1. Justificación teórica**

La investigación se basó en la teoría administrativa para elaborar el Balanced ScoreCard; asimismo, se emplearon los aportes de Michael Porter para analizar el FODA realizado por la organización, los aportes de D'Alessio fueron empleados para las matrices EFI, EFE, FODA cruzado, entre otros. Todo ello sirvió como guía para que el trabajo sea desarrollado adecuadamente, lográndose alcanzar los objetivos de la investigación. Contar con una buena gestión administrativa es relevante al momento de buscar el desarrollo adecuado de cualquier organización, ya que garantiza la competitividad y diferenciación, para lograr ello, debe de buscarse una formalización del área en cuestión, en este caso se empleó el Balanced ScoreCard, donde se analizó el antes y después de su aplicación a fin de evidenciar resultados beneficiosos para la Universidad Nacional del Centro del Perú.

### **1.4.2. Justificación práctica**

La investigación realizada presentó beneficios para la Universidad Nacional del Centro del Perú, buscando contar con una mejor eficiencia en el área de administración, al aplicar el Balanced ScoreCard, se mejoró la atención para los estudiantes, docentes y usuarios del área administrativa, todo ello porque, se mejoró la gestión de diferentes factores, como la gestión de los recursos humanos, gestión financiera y gestión de recursos materiales. Al ser un sistema que se logra adaptar a diferentes contextos, su aplicación pudo ser eficaz.

### **1.4.3. Justificación metodológica**

Para lograr los objetivos, se utilizó la metodología de implementación del Balanced ScoreCard propuesto por Kaplan y Norton (2009), metodología validada en múltiples organizaciones y el método analítico sintético que consiste en la desmembración de un todo, para observar las causas y los efectos y después relacionar cada reacción mediante la elaboración de una síntesis general del fenómeno estudiado.

#### **1.4.4. Justificación Social**

La investigación realizada logró un impacto positivo a la comunidad universitaria en general de la Universidad Nacional del Centro del Perú, pues es necesario que toda institución funcione eficiente y eficazmente, mejorando continuamente, en beneficio de cada uno de sus estudiantes y colectividad en general.

#### **1.5. Importancia de la investigación**

El desarrollo de esta investigación permitió generar una alternativa para el beneficio de los alumnos en general de la Universidad Nacional del Centro del Perú, porque así, se pudo mejorar los procesos de producción del producto educativo, y con la eficiencia administrativa se mejoró la racionalización de los recursos utilizados durante el proceso productivo. El desarrollo del informe contribuyó con una nueva manera de estudiar las variables de la investigación: El Balanced ScoreCard se estudió, mediante su aplicación según Kaabi y Jowmer (2018) y la eficiencia administrativa según el instrumento desarrollado por Poquioma (2018).

#### **1.6. Alcances de la investigación**

Inicialmente se presentó un alcance orientado hacia la Universidad Nacional del Centro del Perú; no obstante, la metodología propuesta para hacer la implementación del Balanced ScoreCard tiene la opción de ser replicado en otras universidades del Estado, de tal manera que estas puedan mejorar la eficiencia de su área de administración de manera exitosa.

#### **1.7. Limitaciones de la investigación**

El desarrollo de esta investigación estuvo limitado debido a la naturaleza de la información requerida, estuvo sujeta a la disponibilidad y al acceso de la información que proporcionó la Universidad Nacional del Centro del Perú.

#### **1.8. Delimitación de la investigación**

La investigación estuvo delimitada de la siguiente manera:

### **1.8.1 Delimitación temporal**

El periodo de análisis de la investigación fundamentalmente se basó en los hechos acontecidos en el año 2019 y 2020 en la Universidad Nacional del Centro del Perú, de modo que se puedan cumplir con todas las actividades requeridas hasta la culminación y presentación de acuerdo al cronograma inicialmente planteado.

### **1.8.2 Delimitación espacial**

La investigación fue en el campus universitario de la Universidad Nacional del Centro del Perú que se ubica en la Provincia de Huancayo.

### **1.8.3 Delimitación conceptual**

La investigación se desarrolló en base a las bases teóricas existentes sobre el Balance ScoreCard (BSC) y la eficiencia administrativa.

## **1.9. Viabilidad de la investigación**

El informe fue viable ya que las investigadoras dispusieron de los recursos financieros, humanos y materiales para el desarrollo del informe, ya que, según Hernández et al. (2014) la viabilidad de todo estudio se encuentra en la disponibilidad de los recursos para que el informe se realice.

## **1.10. Formulación de la hipótesis**

### **1.10.1 Hipótesis general de la investigación**

El Balanced ScoreCard mejora significativamente la eficiencia administrativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

### **1.10.2 Hipótesis específicas de la investigación**

- La propuesta del Balanced ScoreCard mejora significativamente la gestión eficiente de los Recursos Humanos en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.
- El Balanced ScoreCard mejora significativamente la gestión eficiente de los Recursos Materiales en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

- El Balanced ScoreCard mejora significativamente la gestión eficiente de los Recursos Financieros en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

## **1.11. Variables de investigación**

### **1.11.1 Operacionalización de variables**

- Variable Independiente. Según Casas et al. (2019), el Balanced ScoreCard es una herramienta que permite la formalización de los procesos establecidos en las organizaciones, de modo se pueda generar objetivos de crecimiento claros y realistas para que se puedan tomar decisiones efectivas en la organización.
- Variable Dependiente. Eficiencia Administrativa. Según Chiavenato (2009), es una medida normativa para la utilización racionalizada de los recursos en los procesos que desarrolla una organización.



## 1.12. Operacionalización de las variables

**Tabla 1**

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Balanced ScoreCard	Es una herramienta que permite la formalización de los procesos establecidos en las organizaciones, de modo que en estas se pueda generar objetivos de crecimiento claros y realistas, los cuales permitirán a una organización tener una vista de cuatro perspectivas, al mismo tiempo para que se puedan tomar decisiones efectivas en la organización (Casas, Perez, Rojas, & Álvarez, 2019).	Es una herramienta de gestión para la formalización de los procesos de la UNCP, de modo que se puedan generar objetivos de crecimiento claros y realistas, para que se puedan tomar decisiones efectivas de acuerdo a una visión de cuatro perspectivas.	Conocimiento del cliente (Kaabi & Jowmer, 2018)	Recursos	Mapa de Balanced ScoreCard
				Objetivos estratégicos	
				Indicadores para el conocimiento del cliente	
				Mediciones	
			Situación actual *		
			Acciones		
			Desarrollo de los procesos internos (Kaabi & Jowmer, 2018)	Recursos	
				Objetivos estratégicos	
				Indicadores para el desarrollo de los procesos internos	
				Mediciones	
			Situación actual *		
			Acciones		
Aprendizaje y crecimiento (Kaabi & Jowmer, 2018)	Recursos				
	Objetivos estratégicos				
	Indicadores para el crecimiento y el aprendizaje				

			Mediciones		
			Situación actual *		
			Acciones		
			Desempeño financiero (Kaabi & Jowmer, 2018)	Recursos	
			Objetivos estratégicos		
			Indicadores para el desempeño financiero		
			Mediciones		
			Situación actual *		
			Acciones		
Eficiencia administrativa	Según Chiavenato (2009) es una medida normativa para la utilización racionalizada de los recursos en los procesos que desarrolla una organización, es decir es una relación técnica entre entradas y salidas de un proceso, así como una relación de costos y beneficios.	Es una medida normativa, determinada por una relación técnica de costos y beneficios, que permite el uso racional de los recursos en los procesos que tiene la UNCP.	Medición de la eficiencia (Emerson, 1911)	Nivel de eficiencia (%)	(*)
			$\frac{\text{Resultado actual} * 100}{\text{Resultado estándar}}$		
			Gestión eficiente de los Recursos Humanos	Asistencia y Permanencia	1,2
				Rotación de Personal	3,4
				Beneficios Sociales	5,6
				Reclutamiento y cobertura de plazas	7,8
				Informes a la Gerencia	9,10
			Gestión eficiente de los Recursos Materiales	Planificación de compras y adquisiciones	11,12
				Proceso de compras y adquisiciones	13,14
				Racionalización de recursos	15,16
				Distribución de recursos	17,18

---

	Registros y documentación	19,20
Gestión	Programación del presupuesto	21,22
eficiente de	Ejecución del presupuesto	23,24
los Recursos	Informes a la Gerencia	25,26
Financieros		

---

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Rivero y Galarza (2017) realizaron un artículo “El Cuadro de Mando Integral (CMI) como una alternativa para el Seguimiento y Control de la Estrategia en las Instituciones de Educación Superior” para la Revista Cubana de Educación Superior.

El objetivo consistió en valorar experiencias específicas durante la aplicación del CMI en centros de estudios superiores. Esta investigación fue básica. La muestra estuvo integrada por 3 Instituciones de Educación Superior, donde los investigadores realizaron implementaciones del BSC y mediante la técnica del análisis documental se obtuvieron los datos. En los resultados de la investigación se pudo evidenciar que, con base a los diversos CMI que fueron desarrollados por los investigadores en las 3 Instituciones Educativas de la muestra, los CMI deben ser sencillos, claros e ideados en los usuarios finales, es así que deben utilizar un número preciso de indicadores estratégicos de acuerdo al rubro o nivel de enseñanza. Asimismo, los autores concordaron con la distribución de cuatro perspectivas, de acuerdo a Kaplan y Norton (2009): perspectiva financiera (5 indicadores o 22%), perspectiva de los clientes (5 indicadores 22%), el punto de vista del aprendizaje y crecimiento (5 indicadores 22%), el punto de vista de procesos internos (8 – 10 indicadores o 34%). La conclusión de esta investigación fue, en base a los CMI desarrollados para la muestra, los CMI deben responder a las exigencias contextuales, debido a la generación de retos constantes en la Educación Superior, por ello, los CMI de este tipo de instituciones deberán estar relacionados a la mejora de los procesos de gestión para un control adecuado, además del seguimiento de las instituciones para que así se pueda definir el direccionamiento institucional claramente.

Su aporte concretamente radica en el entendimiento de la relación estrecha que existe entre las perspectivas mencionadas propias al Balanced ScoreCard, la importancia de su mejoramiento continuo y el seguimiento constante con el objetivo de conocer exactamente los objetivos institucionales e ir tras ellos, a través de una correcta gestión de recursos financieros, humanos y materiales.

Pietrzak et al. (2015) publicaron el artículo que se titula “La aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en el entorno de educación superior de una Universidad polaca” para la revista especializada denominada Online Journal of Applied Knowledge Management.

El objetivo de esta investigación consistió en aplicar el Balanced Scorecard (BSC) el área educativa de un centro universitario en Polonia. Este trabajo fue aplicado y se llevó a cabo con un diseño no experimental longitudinal y explicativo. Se utilizaron las técnicas de la observación, revisión documental, encuestas, cuestionarios y entrevistas para desarrollar e implementar el BSC en la universidad polaca. Se utilizó la matriz del BSC para plasmar la información de sus cuatro perspectivas. La investigación fue formulada y aplicada en una Universidad localizada en Polonia durante el año 2009, el 2010 fue aceptada y la versión actualizada fue aprobada en el 2013. Los resultados evidenciaron que los componentes clave de la BSC en un centro universitario debe estar enfocada en lo siguiente: se modificó su entorno de educación superior mediante la priorización de recursos en la perspectiva financiera, la capacitación del personal para el uso de sistemas e instalaciones en la perspectiva del cuadro de mando integral para el aprendizaje y crecimiento, se afinaron también a los procesos de enseñanza, investigación y el desarrollo de publicaciones para la perspectiva de procesos internos y se desarrollaron actividades para conocer mejor a los alumnos y los grupos de interés educativos respecto a la perspectiva de; para lo cual se requirieron cerca de 27 objetivos estratégicos, y 57 indicadores específicos. Se pudo concluir que la Universidad, que fue objeto de la aplicación del CMI, requirió del diseño de objetivos específicos, características e indicadores en conformidad a su realidad y limitaciones como organización educativa.

Su aporte comprende que el logro del Balanced Scorecard radica en tener un panorama real de nuestra institución, adoptar estrategias y objetivos claros y coherentes que deberán ser implementados y puestos en acción, los mismos que deberán tener indicadores que permitan conocer el avance o no en el camino hacia los objetivos, teniendo en consideración que la educación se encuentra en constante cambio y actualización, por tanto, es menester mantenernos acorde a ellos, para bien de los estudiantes y comunidad en general.

Al Hosaini y Sofian (2015) desarrollaron el artículo titulado “Una revisión del marco de referencia del Balanced ScoreCard (BSC) en Instituciones de Educación Superior (HEIs)” para la revista denominada *International Review of Management and Marketing*.

El objetivo consistió en lo siguiente, identificar aspectos relevantes de HEIs respecto a sus BSC's y presentarlos en un análisis contextual. La investigación fue básica. Mediante la técnica de la revisión documental se recolectaron los datos. La muestra estuvo compuesta por 29 artículos referentes al tema entre 2009 y 2014. Los resultados evidenciaron, después de una exhaustiva revisión de artículos, que las perspectivas del BSC varían de acuerdo al enfoque tradicional de Kaplan y Norton (2009), con ligeras modificaciones dada la realidad de la HEI, en la que la denominación de perspectiva de los grupos de interés educativos reemplaza a la perspectiva de los clientes. Sin embargo, después de toda la revisión, se evidenció que cada BSC produjo resultados tangibles según cada universidad, por lo que no hay evidencia de un acuerdo claro acerca de las perspectivas definitivas para HEI, debido a que se identificaron autores que le dan más importancia a la perspectiva del cliente y otros a la perspectiva financiera. Se pudo concluir para esta investigación que los diseños de las HEIs deben proveer una justificación de su direccionamiento estratégico, de modo que tengan objetivos bien definidos con metas acordes y realizables, además de las acciones necesarias para hacerlas realidad, es por ello que la definición de las perspectivas podrá variar de acuerdo a las necesidades de las HEI's.

Claramente el aporte de esta investigación en particular, es tener los objetivos bastante definidos y viables, así será dable plantear acciones que los hagan posible. Saber que queremos lograr y conocer cómo lo podemos lograr.

Cadavid et al. (2016) realizaron el artículo “Eficiencia en las instituciones de educación superior públicas colombianas: una aplicación del análisis envolvente de datos” para la *Revista Científica Civilizar*.

Su fin fue establecer la magnitud donde se tienen que mejorar los productos ineficientes de las IES, también identificar a las causas posibles de la ineficiencia. La población abarcó a todas las universidades públicas colombianas y la muestra abarcó al total de ellas, haciendo un total de 32 universidades. El estudio fue básico y tuvo un

diseño no experimental transversal explicativo. Se recolectaron los datos mediante la técnica de la observación y el análisis de la data. Los resultados indicaron lo siguiente: 62.5% de las universidades fueron eficientes a nivel técnico, 46.87% de las universidades estudiadas no presentaron ningún tipo de ineficiencia administrativa, también se evidenció que 15.63% de las universidades fueron ineficientes administrativamente. Se pudo concluir que se debería actualizar la escala de operación debido a que las principales causas de ineficiencia encontrada, en la mayoría de universidades, fueron por dificultades en la mezcla de sus recursos y/o productos educativos, más no por dificultades administrativas, es decir, que no fueron globalmente ineficientes.

El aporte de la presente investigación es que, de acuerdo a los resultados obtenidos, el recurso humano de las universidades públicas colombianas viene realizando un aceptable papel en el desempeño de sus labores; caso contrario es cuando los recursos en general debieran actuar articuladamente. Frente a ello resulta necesario y fundamental, se entienda la relevancia de que independientemente o no, cada uno de los recursos deben funcionar efectivamente.

Ayaviri y Zamora (2016) desarrollaron el artículo titulado “Medición de la eficiencia en las Universidades” para la Revista de la Unidad Académica Regional Cochabamba. Universidad Católica Boliviana.

Su meta fue estudiar la eficiencia de las Universidades. La investigación fue básica y se realizó con un diseño no experimental transversal y descriptivo. Se trabajó la técnica de revisión documental y observación. Los resultados evidenciaron, que después de la revisión de los autores que concuerdan con el modelo de Charnes, Cooper y Rhodes (CCR), la eficiencia de las Universidades puede ser vista bajo dos perspectivas: La técnica para la obtención específica de outputs (salidas) o productos educativos en estas instituciones y asignativa para la racionalización de los costos en los que incurren dichas instituciones, para la obtención de la mejor producción manteniendo costos bajos. Adicionalmente, se llegó al siguiente consenso: Las entradas (inputs) más adecuadas para la educación superior fueron la cantidad de especialistas a tiempo completo, la cantidad total de docentes del centro y por facultad, mientras que las salidas (outputs) más adecuadas para la educación superior fueron el número de investigaciones producidas, número de participaciones en eventos

científicos y la producción científica. Se pudo concluir que es fundamental considerar el contexto y la particularidad de cada Universidad para definir adecuadamente su eficiencia técnica, la eficiencia para la asignación de recursos, así como las entradas y salidas de su función de producción de productos educativos, para ello se tendrán que identificar bien los tangibles e intangibles.

Su aporte comprende en entender la importancia y relación que guardan las entradas (inputs) y salidas (outputs). Cada institución es única, con un determinado contexto, ambientes, recursos, realidades, por tanto, resulta necesario e imprescindible tener en cuenta ello al momento de definir las estrategias que harán posible la realización de los objetivos y metas trazadas.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Vilca (2018) realizó la tesis titulada “Modelo de gestión estratégica basado en el Balanced ScoreCard (BSC) para mejorar la gestión competitiva de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt – 2017”, para optar el grado académico de Maestro en Administración en la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.

Su fin fue establecer la aplicación del modelo basado en el BSC a la mejora de la gestión competitiva en la Facultad, de estudio, de la Universidad Privada Roosevelt. Esta investigación fue aplicada y se desarrolló con un diseño cuasi experimental longitudinal y explicativo. Se estructuró a la muestra con 10 docentes que se encargan de las áreas de la facultad en estudio. Las técnicas de la observación y los cuestionarios permitieron recolectar los datos acerca del antes y después de la implementación del BSC en la Facultad en donde se realizó el estudio. Los resultados evidenciaron lo siguiente: Se propuso un BSC con cuatro perspectivas las cuales correspondieron a la perspectiva de clientes, perspectiva de formación profesional, perspectiva de cartera, perspectiva de servicios de apoyo a la formación profesional. Adicionalmente, después de la implementación del BSC, la gestión global de la Facultad mejoró en 74%. Esta investigación concluyó en que la implementación del BSC en un centro educativo superior tiene influencia de forma significativa en la gestión de la competitividad del mismo, evidenciando mejoras significativas después de su implementación.



El aporte que nos brinda esta investigación es que podemos conocer más de un caso práctico que demuestra la eficacia de la implementación del Balanced ScoreCard en una institución de educación superior, como modelo de gestión estratégico haciendo posible la toma de decisiones más acertadas trasluciéndose en cada uno de los procesos propios a la institución y a la satisfacción de los usuarios internos y externos.

Vidal (2017) elaboró la siguiente tesis: “Propuesta de un modelo de gestión académica bajo el modelo del Balanced ScoreCard (BSC) en la FIIS-UNFV” para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional de Educación, Lima.

Su fin fue promover un BSC como herramienta para la mejora de la Gestión Administrativa, en la facultad estudiada de modo eficaz. La presente investigación fue básica con un enfoque cuantitativo y su diseño fue no experimental transversal y descriptivo. A través de la observación, la revisión documental y las herramientas analíticas de gestión estratégica se recolectaron los datos necesarios para la investigación. Para el diagnóstico de la empresa se consideró una población de 70 docentes de la universidad y como muestra se tuvo en consideración a 60 docentes de cuatro facultades. Se realizó un diagnóstico situacional de la facultad en donde se realizó la investigación, para luego proponer un modelo de BSC para la misma. Además, se pudo evidenciar que, el modelo que se propuso estuvo compuesto por las cuatro perspectivas tradicionales, se enfocó el BSC no solo en la mejora de la enseñanza y la prestación de servicios de la facultad, sino también al funcionamiento de la misma. Se concluyó que la implementación del BSC ofrece un potencial significativo para la mejora en la administración de la facultad en donde se desea aplicar, debido a que su enfoque en la prestación de servicios de la facultad y el funcionamiento de la misma, permitirán que se potencie el desempeño de la misma.

Su aporte nos permite comprender que para implementar acciones que hagan posible los objetivos y metas trazadas, requiere, primeramente, realizar un diagnóstico situacional firme, real, verídico, lo que nos permitirá realizar una propuesta de modelo del Balanced ScoreCard acorde a las necesidades de la institución, caso contrario, es decir, si no se realiza un diagnóstico puro, no obtendremos los resultados que deseamos alcanzar, partamos de ello entonces.

Díaz (2018) publicó la investigación que se titula “Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Institución Privada Antonio Raimondi de la ciudad El Collao Ilave – 2016” para titularse como Ingeniero Economista en la Universidad Nacional del Altiplano. Puno.

Su fin fue desarrollar y realizar la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI), La investigación fue aplicada y su diseño fue cuasi experimental transversal explicativo. La población elegida abarcó a 43 trabajadores de la institución educativa que se estudió y la muestra abarcó al total de la investigación. Las técnicas de la lista de control, entrevistas y encuesta permitieron recolectar los datos necesarios. En los resultados se encontró lo siguiente: antes de la aplicación del BSC el diagnóstico situacional de la institución fue grave. Sin embargo, con el BSC implementado y en funcionamiento se pudo identificar que la rentabilidad mejoró en 5%, se redujo la deserción escolar a 10%, se logró un nivel de satisfacción del cliente al 95%, se incrementó el rendimiento académico en 5%, se amplió en 25% la capacidad para la prestación de servicios complementarios, se redujeron las quejas en 30% y la competitividad de los docentes mejoró un 40%. Se concluyó, para la presente tesis, que la aplicación del BSC mejoró la gestión en la institución educativa en donde se realizó el informe.

El aporte que nos brinda esta investigación es que podemos conocer más de un caso práctico que demuestra la eficacia de la implementación del Balanced ScoreCard en una institución de educación superior, prueba de ello son las estadísticas obtenidas y plasmadas líneas arriba. Sin embargo, no debemos descuidar en realizar el seguimiento continuo y la evaluación constante del Balanced ScoreCard, que harán posible mantener el nivel logrado y, porque no, alcanzar mayores y mejores resultados.

Revilla (2019) publicó la investigación que se titula “El Sistema de Control Interno en el desarrollo de la Gestión Administrativa de una Universidad Pública de Lima Metropolitana 2017” para optar el grado de MBA en Administración de Empresas en la Universidad San Martín de Porres. Lima.

El objetivo de esta tesis fue determinar la contribución del control interno en la gestión administrativa del centro estudiado. Fue básica y su diseño fue no experimental transversal y descriptivo. La población correspondió a 78 trabajadores

vinculados a la gestión económica y financiera del centro estudiado, mientras que la muestra correspondió a 32 trabajadores; se empleó el análisis documental y la encuesta, con ellos se recolectaron los datos relacionados a la tesis. Los resultados pusieron en evidencia lo siguiente: 53.12% de los empleados no cumplió con los procedimientos del control interno en la institución educativa, 56.25% de los trabajadores manifestaron que la gestión administrativa no es transparente evidenciando falta de eficiencia y eficacia, incluso las auditorías hechas a la institución no han mejorado la gestión en la misma. Se concluyó para esta tesis lo siguiente: No se han realizado esfuerzos significativos en las actividades de control de la institución, por lo que su gestión fue débil en todas sus áreas funcionales, afectando incluso al uso de sus recursos económicos, por lo que se recomienda que haya una concertación de sus principales autoridades para la aplicación de un Plan de Mejora Continua.

El aporte de esta investigación nos permite comprender que es necesario la implementación de herramientas estratégicas, como el Balanced ScoreCard, a fin de remediar y cambiar radicalmente los resultados obtenidos negativos en la Institución. Primero, es necesario ser conscientes de que la realidad requiere de un cambio positivo, segundo, buscar herramientas estratégicas que nos permitan ello, tercero, hacer de conocimiento masivo de la implementación de dicho soporte el cual será puesto en marcha, a fin de que los colaboradores se involucren en ello, pues el cambio, de cualquier índole, institucionalmente hablando, será posible, si se cuenta con la identificación de nuestros colaboradores quienes son actores protagónicos de los pasos diarios que dan las instituciones.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Balanced Scorecard**

#### ***A. Definiciones***

Según Niven es una herramienta empleada para que se mida el desempeño de cualquier institución para que así pueda implementar su estrategia (Niven, 2006) (p. 12). Según Kaplan y Norton (2009) es una herramienta que permite generar estrategias de acuerdo a los intereses a largo y corto plazo en una organización, los indicadores de los resultados que obtuvieron, e incluso aquellos que sean históricos versus los indicadores de gestión y el rendimiento externo e interno. Según Casas et al. (2019)

(p. 1002). es una herramienta que formaliza los procesos determinados en todas las empresas, de modo que en estas se pueda generar objetivos de crecimiento claros y realistas, los cuales permitirán a una organización tener una vista de cuatro perspectivas, al mismo tiempo para que se puedan tomar decisiones efectivas en la organización.

Respecto a las instituciones de centros de educación superior: El Balanced ScoreCard ayuda a planificar una herramienta estratégica de planificación permitiendo la mejora de la eficiencia del uso de los recursos disponibles en una universidad (Kaabi & Jowmer, 2018).

### ***B. Utilidad***

El Balanced ScoreCard, según Kaplan y Norton (2009) (p. 23), se utiliza como un sistema para gestionar las estrategias a largo plazo, para ello, se siguen los pasos descritos a continuación:

- Paso 1: La alta gerencia realiza diversas acciones y actividades para que así se logre traducir la estrategia que se refiere a las unidades de la empresa, como los objetivos estratégicos financieros específicos, estos tienen que ver con los clientes, así como con los procesos internos, el crecimiento y el aprendizaje en la organización.
- Paso 2: Los fines y los sistemas estratégicos detallados se medirán según la unidad de negocios comunicados, para que de esa forma se logre la alineación de los objetivos en cada una de las unidades de negocio.
- Paso 3: Los gerentes tienen la capacidad de identificar cuáles serán los cambios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se desarrollarán planes, para que luego se implementen los cambios, por lo que tendrán que incluir tanto el presupuesto y los mecanismos necesarios para su materialización.
- Paso 4: En este paso, la gerencia recibe información acerca del progreso de los diversos logros que están alineados a los objetivos estratégicos de toda empresa, de acuerdo al Cuadro de Mando Integral, por lo cual, la retroalimentación puede obligar a los gestores de la organización a realinear los objetivos en las etapas intermedias del Cuadro de Mando Integral.

### ***C. BSC como sistema de gestión***

El Cuadro de Mando Integral enfatiza una metodología para que los indicadores financieros y no financieros estructuren al sistema de información que se destina al personal de la organización. En la primera línea, los empleados tienen que comprender las consecuencias de tipo financieras acerca de sus decisiones y también de sus acciones; Por otro lado, los altos directivos deben comprender los factores que impulsan el éxito financiero a largo plazo. La organización que innova emplea un cuadro BSC como un sistema de gestión estratégica de manera que estas puedan lograr una gestión estratégica a un plazo futuro. El uso del enfoque para la medición del BSC permite que se puedan realizar procesos de gestión específicos en la empresa (ver la figura 1) (Kaplan & Norton, 2009).

Siguiendo a Kaplan y Norton (2009) (pp. 24-28) los procesos de gestión son:

- Traducción y clarificación de la visión de la empresa en la estrategia: El proceso del BSC se realizará cuando el equipo de la dirección alta proceda con el análisis para la reafirmación, traducción o la mejora de la estrategia, en objetivos estratégicos de carácter específico. Por lo mencionado, para la fijación de los objetivos financieros el equipo tendrá que evaluar y tener en consideración, si se va a hacer énfasis en el crecimiento del mercado, la generación de mejores flujos de efectivo, la generación de más ingresos, no obstante, especialmente respecto al punto de vista referida a la clientela, el grupo será explícito sobre los segmentos del mercado y clientes en los cuales la organización va a competir.
- Vincular y comunicar los objetivos y los indicadores estratégicos: Los fines e ítems estratégicos se van a comunicar a través de los boletines internos, tableros para diversos anuncios, diversos recursos multimedia (videos, presentaciones, entre otros) y a través de medios electrónicos usando ordenadores y/o dispositivos que estén conectados a una red de confianza. La comunicación permite la identificación de los objetivos críticos que debe lograrse de manera estratégica para el éxito. En el final del proceso referido a la comunicación y vinculación, todas las personas vinculadas a la organización podrán comprender los objetivos a largo plazo que se tienen en la unidad de negocio de la organización, al igual que la estrategia que se usó para el logro de dichos objetivos.

- Planificación y el establecimiento de los objetivos organizacionales para la alineación con las iniciativas estratégicas: los directivos van a tener que identificar a los objetivos para extender la clientela, procesos internos, como el aumento y formación por la necesidad de alcanzar los objetivos organizacionales. De esta manera, este proceso permite que en la empresa se pueda realizar:
  - a. La cuantificación de los resultados que se quieren lograr en el largo plazo.
  - b. La identificación de los mecanismos y la generación de recursos para el logro de resultados deseados en la empresa.
  - c. El establecimiento de metas para un corto plazo respecto a los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando Integral de la empresa (BSC).
  
- El énfasis sobre la causa-efecto: Dicho énfasis permite que el personal de la organización pueda comprender el rol que influencia en los demás y en toda la empresa. Actualmente se vive en la era de la información y la empresa que opera alrededor de las más complicadas. Cabe la posibilidad de que la estrategia que es planificada no sea apropiada o válida para actuales términos, así inicie con buenas intenciones, información y conocimiento disponible por los constantes cambios.

**Figura 1**

Marco estratégico del BSCE



*Nota.* El Balanced Scorecard es un sistema estratégico gerencial, porque permite la vinculación del direccionamiento estratégico de la empresa con sus operaciones diarias, para esto se requerirá que se establezcan prioridades de formalización, retroalimentación, generación de objetivos y una comunicación efectiva. Adaptado de “El cuadro Integral de Mando” por Kaplan y Norton, 2009, Barcelona. Grupo Planeta.

#### ***D. Alcance***

Según Kaplan y Norton (2009), para que un BSC sea útil, este tiene que permitir que se refleje en la estructura de la organización en donde se aplicó. No sólo se puede aplicar en una unidad de negocio, sino que también puede aplicarse en las siguientes posibilidades:

- Corporaciones con varias unidades: un enfoque más adecuado se basa en el desarrollo del nivel corporativo respecto a un BSC que permita que se establezcan los temas, medidas financieras y objetivos; es de esperarse que toda unidad de la empresa se adhiera a la organización. Cuando los temas del nivel corporativo se resuelvan, cada unidad de negocio recién cuenta con un escenario y una base de desarrollo de una sola versión.
- Alianzas y fusiones: El BSC combinado puede promover el trabajo en equipo para generar un valor agregado único y sostenible. Por tanto, el vínculo entre el resultado y el motor de rendimiento debe asignar un valor a las dos partes.

- Departamentos de apoyo en empresas: un BSC orientado a grupos corporativos siendo de gran utilidad, debido a que permite que la corporación pueda identificarse respecto a donde brindan servicios con un costo bajo o que, en su defecto, sean diferenciados, también permite identificar qué servicios pueden ser tercerizados sin impactar en la competitividad de la empresa. Un BSC permitirá al equipo desarrollar estrategias basadas en las propuestas de valor que pueden brindar a otras unidades de negocio. El BSC va a brindar un mecanismo para alinear los procesos internos a un gran número de grupos.
- Empresas sin fines de lucro y gubernamentales: El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral también permite a los gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro centrarse mejor en los puntos clave, aumentar la motivación y fortalecer la rendición de cuentas. Se puede utilizar para la generación de explicaciones lógicas para la existencia de la misma organización; y permitir que estos grupos se comuniquen con entidades externas sobre sus resultados y desempeño organizacional.

### ***E. Requisitos***

Un BSC adecuado es más que un compendio que tenga medidas financieras y no financieras (2009). De hecho, el BSC debe incluir una historia que se refiera a la estrategia comercial de la empresa, obteniendo así una mezcla única de los requisitos descritos a continuación:

- Requisito 1 – Medidas de resultados: tienen que ver con indicadores que reflejan el resultado que se refiere a las decisiones gerenciales que se tomaron. Pese a que los indicadores financieros no son necesariamente los mejores, realmente son vitales para la organización.
- Requisito 2 – Medidas de motivadores de desempeño: Reflejan el ingenio que puede tener una organización y la eficacia de su estrategia empresarial. Cuando se combinan con métricas que involucran resultados, resaltan si las estrategias comerciales se están implementando de manera adecuada para generar relaciones rentables para retener a los clientes o no.



- Requisito 3 – Relaciones causa y efecto: debe considerarse que la mejora de la organización debe estar directamente relacionada con el plan de desempeño financiero. Desde una perspectiva empresarial, para que el BSC tenga éxito, esta mejora debe reflejarse en los datos de la empresa. Las estrategias se pueden describir como teorías sobre la causalidad de ciertos comportamientos en beneficio de la organización.

#### ***F. Barreras***

Para Kaplan y Norton (2009) (pp. 206-211), son cuatro las principales barreras para implantar el Cuadro Integral de Mando (BSC) en una empresa.

- Visiones y estrategias que no son procesables: Esto sucede cuando la organización es incapaz de transformar su visión, o cuando su misión no incluye términos que todas las personas de la empresa puedan entender y tomar acción, porque el proceso puede volverse ineficiente. El proceso para el desarrollo de un BSC puede permitir el consenso entre la gerencia respecto a la dirección que se deben seguir en la organización; debe traducir esa visión en temas de carácter estratégico, los cuales puedan ser comunicados a los integrantes de la empresa en sus diferentes niveles.
- Estrategias no vinculadas a las metas de equipo e individuales: Si se comunica efectivamente a los miembros de la empresa, la estrategia puede ser traducida en las metas que están destinadas para las diversas unidades de negocios de la empresa, existe una alineación del logro de las metas con los diversos programas para la compensación. El BSC permite que se puedan lograr los objetivos de la empresa, así como los programas de compensación. El fortalecimiento de dicho vínculo permitirá que en la organización se pueda tener un respaldo como ventaja para los empleados y también para la gerencia, así como la posibilidad de que se pueda involucrar al personal el cual será responsable para que se pueda ejecutar la estrategia.
- Estrategias que no están vinculadas a la ubicación de recursos: Los problemas surgen cuando el proceso presupuestario se separa del BSC. Es así que el presupuesto de tipo operacional debe estar alineado con la planificación estratégica para que la empresa pueda alcanzar el éxito. Para que se pueda lograr esa integración, de todas maneras, se van a requerir de cuatro procesos, los cuales van a producir el efecto para el incremento del compromiso a nivel gerencial de forma que se vaya a lograr

la visión destinada para la organización, además de una estructura para la medición del progreso. Los componentes de dicha estructura son los siguientes:

- I. Establecer objetivos ambiciosos: el BSC permite que se identifiquen a las relaciones de causa y efecto las cuales se explotan para el logro del desempeño de la organización por medio de incrementos totales.
- II. Identificar y justificar iniciativas estratégicas: cuando existe una brecha respecto al desempeño actual de la empresa con el objetivo de carácter estratégico, los gerentes tienen la posibilidad de establecer prioridades para que se realicen inversiones de capital y también se ejecuten programas de acción de modo que se puedan cerrar esas brechas.
- III. Identificar iniciativas importantes entre unidades: en las empresas, el presupuesto BSC puede facilitar de una manera u otra a los gerentes las acciones para la identificación y el fomento de iniciativas que permitirán ofrecer beneficios tangibles con motivo del logro de objetivos estratégicos, además de otras unidades de negocios en la organización.
- IV. Dirigir el vínculo entre la ubicación de recursos y presupuestos: utilizando el método del Cuadro de Mando Integral, los gerentes pueden vincular planes estratégicos a aplicaciones que involucran financiamiento discrecional. Puede especificar ciertos hitos sobre futuros períodos presupuestarios.
- V. Retroalimentación táctica en lugar de estratégica: provee a la empresa una estructura sólida, la cual le permita desarrollar revisiones significativas para el desempeño estratégico de la empresa. Cuando las organizaciones quieren probar y ajustar las estrategias comerciales, la retroalimentación es fundamental; esto se logra con los siguientes pasos: la generación de una estrategia común, aplicación de retro alimentación de datos del desempeño, implementar un equipo de trabajo para solucionar problemas y dificultades en la organización.

## ***G. Desarrollo del Balanced ScoreCard para una Universidad***

### *a. Recolección de datos y diagnóstico organizacional*

De acuerdo a la metodología de Casas et al. (2019) (p. 1002) para recolectar la información requerida de la propuesta del Balanced ScoreCard se requieren de las siguientes actividades:

- Precisión de la problemática de la organización.
- Revisión documentaria de la organización (incluye la revisión de documentos normativos, entre otros).
- Generación de las soluciones múltiples, mediante un análisis situacional de la empresa para ello se requerirá elaborar tres matrices, (1) Matriz EFI de evaluación de los factores internos, (2) Matriz EFE para la evaluación de los factores externos, (3) matriz FODA de la organización.
- Orientación estratégica general con una nueva definición o ajuste del direccionamiento estratégico de la organización (Misión y Visión institucional).

### *b. Elaboración de la propuesta*

La elaboración de la matriz de indicadores del Balanced ScoreCard, la cual se alinea a las estrategias y metas de la organización, se realizará con la metodología según Kaabi y Jowmer (2018), adicionalmente, en la construcción de indicadores se considerarán, como referencia, a los indicadores generales según las bases de Kaplan y Norton (2009) y a los indicadores específicos para Instituciones de Educación Superior según Rahman y Soon (2015).

De acuerdo a la metodología de Kaabi y Jowmer (2018) se realizarán las siguientes actividades:

- Se identificarán las unidades funcionales, áreas, departamentos, oficinas generales de la organización, para precisar las necesidades de cada una de ellas.

- Se identificará y precisará la disponibilidad de todos los tipos de recursos con los que cuenta la institución, de acuerdo a la tabla para la especificación de recursos.
- Se construirá la tabla para la identificación de aspectos sostenibles de la organización.
- Se formulará el Balanced ScoreCard en cuatro pasos: (1) Adaptación del direccionamiento estratégico institucional (misión y visión) en objetivos estratégicos, (2) precisión del alcance de cada uno de los objetivos con indicadores del logro y puntos de referencia, (3) alineamiento de la especificación de recursos y los aspectos sostenibles de la etapa 2 y 3, (4) precisión de los criterios, en conformidad a Emerson (1911) se determinarán los resultados estándares y los resultados esperados, para determinar y comparar la situación actual de la organización (analizar el contenido de la matriz FODA, EFI y EFE que se desarrollaron en la recolección de datos), para determinar la eficiencia, es decir, inversión y utilización de los recursos de la Universidad de la mejor manera posible, para mejorar su estatus.
- Se construirá la matriz del Balanced ScoreCard para cada una de las cuatro perspectivas de la misma. La cual tendrá que tener el siguiente contenido alineado para cada perspectiva:
  - I. Recursos.
  - II. Objetivos Estratégicos.
  - III. Indicadores.
  - IV. Mediciones.
  - V. Situación actual
  - VI. Acciones.

En conformidad a la metodología de Casas et al. (2019) (pp. 1002-1003), se realizarán actividades adicionales, las cuales tendrán correspondencia con la matriz del Balanced ScoreCard, estas son:

- Se realizará una propuesta de desarrollo de los procesos internos con la estandarización del proceso productivo educativo.
- Se elaborará o mejorará una propuesta de plan de capacitación para los trabajadores,
- Se elaborarán autoevaluaciones centrales modelo (CSE), para la evaluación del desempeño laboral.

## ***H. Perspectivas***

Mediante sistemas y la implantación de procesos bien diseñados se pueden incrementar las capacidades de las diversas organizaciones. Según Kaplan y Norton (2009) la creación de un BSC requiere del análisis de las siguientes perspectivas para alinear iniciativas tanto multi – departamentales, organizacionales e individuales, así como la identificación de nuevos procesos para cumplir las metas organizacionales.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2009) las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard son:

### *a. Conocimiento de cliente*

El desarrollo de esta perspectiva permitirá el logro de la visión organizacional. En la parte final de la planificación, los gerentes deben tener un conocimiento sólido acerca del segmento de mercado y el perfil del usuario que atienden. En la empresa se debe tener una noción clara y precisa acerca de cómo va a ser estructurada la propuesta de valor que se va a ofrecer a los clientes, y así buscar el posicionamiento en la mente de sus usuarios y consumidores. Adicionalmente, el BSC debe determinar metas específicas en cada uno de estos campos, y formular metas de marketing, operaciones, logística, productos y servicios, para apoyarlas y, de ser necesario, mejorarlas. No basta con centrarse en el rendimiento pasado. Los gerentes deben de estar enfocados en la propuesta de valor que la organización brindará a sus usuarios y/o clientes. Se tienen que incluir los siguientes aspectos:

- Atributos del producto y del servicio: tienen que ver con la funcionalidad del ofrecimiento, ya sea un producto o servicio, así como un precio adecuado para ellos pero que no perjudique a la empresa, además de la calidad ofrecida.

- Relación del cliente: Está relacionado con la entrega del producto o servicio, pero también con el tiempo de respuesta y cómo generar el sentimiento del cliente sobre su interacción con la empresa.
- Imagen y reputación: tiene que ver con los factores que son intangibles, los cuales atraen a los clientes, de manera que la empresa siga ejecutando sus operaciones con normalidad debido a que estará respaldada.

Los indicadores clave de la perspectiva del conocimiento del cliente se agrupan en una cadena de relaciones causales, pueden tomarse también a dichos indicadores como las generatrices para toda clase de organizaciones. Sin embargo, estos deberán adaptarse a los grupos seleccionados y a aquellos en cuya unidad de negocio derive el mayor crecimiento de toda la empresa (ver figura 3).

Se pueden considerar los siguientes indicadores:

- Cuota del mercado. Sirve para identificar la proporción de las ventas en un mercado en los términos de cantidad de clientes, dinero que se gastó y también puede ser por el volumen de las ventas de una unidad de negocio.
- Incremento de los clientes. Sirve para identificar el incremento de los negocios o la ganancia de nuevos clientes o negocios.
- Retención de los clientes. Identifica la retención de las unidades de negocio y la mantención de las relaciones con los clientes.
- Satisfacción de los clientes. Se toman en cuenta criterios de actuación específicos para medir que tan satisfechos están los clientes y usuarios con la propuesta de valor de la empresa.
- Rentabilidad que producen los clientes. Permite identificar los beneficios netos de un segmento o de un cliente, por lo que se deberá retener aquellos segmentos y clientes rentables y aquellos que no sean rentables tendrán que ser modificados.

## **Figura 2**

Balanced ScoreCard y los clientes



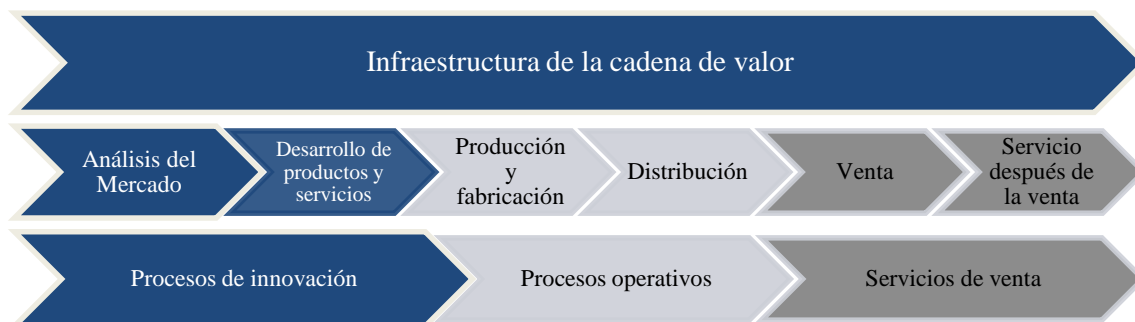
*Nota.* Los indicadores base de la perspectiva de los clientes se agrupa en una cadena causa de relaciones. Adaptado de “El Cuadro de Mando Integral” por Kaplan y Norton, 2009, Barcelona. Grupo Planeta.

*b. Desarrollo de los procesos internos*

El desarrollo de esta perspectiva permite que se generen bienes y servicios de acuerdo a las expectativas de los clientes, usuarios, así como de los accionistas y dueños de la empresa. Con esta perspectiva se podrá desarrollar, crear y entregar valor a los clientes de la empresa. El método BSC permite ajustar los diferentes pasos de la cadena a través de estrategias precisas, específicas y alcanzables, de modo que se puedan cumplir las expectativas de accionistas y clientes. Desde la perspectiva y enfoque del cuadro de mando integral, los requisitos de desempeño de los procesos internos deben derivarse de las expectativas de las entidades externas, para que así se establezcan parámetros específicos y se puedan monitorear, además se puedan controlar a lo largo del desarrollo de la cadena de valor de la organización (ver figura 3).

**Figura 3**

Balanced ScoreCard y la Cadena de Valor



*Nota.* Todas las empresas tienen una cadena de valor, la cual permite crear valor y entregarlo al cliente, para ello, mediante el Balanced ScoreCard se pueden alinear cada uno de los pasos de la Cadena de Valor con estrategias específicas para cumplir con los objetivos de la empresa y las expectativas de clientes y los dueños de la empresa. Adaptado de “El Cuadro de Mando Integral” por Kaplan y Norton, 2009, Barcelona. Grupo Planeta.

Los procesos internos para la creación de la cadena de valor corresponden a los siguientes puntos:

- Innovación: consiste en procesos críticos que forjan el futuro éxito o fracaso organizacional. Estos están centrados en ventajas que la clientela en general es capaz de valorar en el futuro, así en la empresa se generan estrategias para ofrecerlos de una manera única, la cual es diferente a su competencia.
- Operaciones: tienen que ver con la entrega de los productos y servicios de modo eficiente, consistente y que sea a tiempo.
- Servicio post-venta: tienen que ver con los procesos de pagos y garantías, actividades para asegurar la satisfacción del cliente, etc.

Se pueden considerar los siguientes indicadores base:

- Porcentaje de ventas de productos nuevos.
- Porcentaje de ventas de productos/servicios principales.
- Introducción de nuevos productos/servicios a comparación de la competencia.
- Capacidad del proceso de producción/fabricación.
- Tiempo requerido para el desarrollo de productos/servicios.



### *c. Aprendizaje y el crecimiento*

El desarrollo de esta perspectiva permitirá el logro de la misión de la empresa. El propósito de esta vista es la infraestructura. Debe desarrollarse de manera que logre excelentes resultados en las tres áreas. La probabilidad de que la organización logre sus objetivos será proporcional a la capacidad de aprender nuevas habilidades y desarrollo empresarial.

La importancia de esta perspectiva radica en 3 factores:

- Empleados: las habilidades que tienen los empleados son muy importantes, especialmente en la situación que tenga que ver con la automatización de mucho trabajo rutinario. Las destrezas que tienen los empleados se tienen que alinear con los objetivos de la empresa. En general, las medidas para los empleados tienen que ver con la: satisfacción, retención y también con la productividad del empleado.
- Sistemas: Se puede utilizar un sistema de información al interactuar con los clientes, que puede proporcionar información rápida, oportuna y precisa, lo que se ha convertido en un requisito clave para las organizaciones con capacidades de crecimiento.
- Alineación organizacional: A menos que tengan la capacidad de darles la libertad de tomar y ejecutar decisiones, los empleados que son altamente competitivos y aún usan sistemas de información no serán productivos. El sistema requiere la libertad de los empleados para crear activamente clientes satisfechos.

Se pueden considerar los siguientes indicadores clave para los empleados:

- Satisfacción de los empleados: Permite reconocer que la satisfacción y la moral general que el empleado siente con respecto a sus labores son importantes en su centro de trabajo, la medición de la satisfacción requiere que se haga una encuesta renovable con un contenido mínimo (grado de participación de las decisiones, nivel de reconocimiento en la

empresa, acceso a la información de la empresa, nivel de iniciativa, apoyo por superiores, nivel de satisfacción general acerca de la empresa).

- Retención de los empleados: Indica el objetivo de retener a los empleados durante un período específico. Cuando los empleados son abandonados en la empresa, esto representa la pérdida del capital intelectual de la empresa. Esta retención generalmente se mide por la tasa de rotación del personal clave.
- Productividad de los empleados: Muestra el impacto global de mejorar la moral y la formación de los empleados, así como mejorar e innovar los procesos internos para la satisfacción de los clientes y usuarios de la empresa. Un indicador relacionado de productividad es el ingreso de cada empleado.

#### *d. Desempeño financiero*

El desarrollo de esta perspectiva permite que una empresa alcance el éxito financiero. El objetivo financiero de una empresa, en un largo plazo, consiste en la provisión de retornos superiores sobre el capital invertido para cualquier organización. En cualquier negocio, la estrategia financiera y por tanto los factores medidos por BSC dependerán de la etapa y aspectos estratégicos de la empresa (ver la tabla 1). Para la mayoría de las organizaciones, los objetivos financieros están claramente definidos, e incluyen las siguientes actividades:

- Incrementar los retornos de flujos financieros.
- Productividad de la empresa.
- Reducción y racionalización de los costos.
- Optimización del uso de los activos.
- Reducción los riesgos.

**Tabla 2****Balanced ScoreCard y la estrategia financiera**

Perspectiva	Tema estratégico		
	La mezcla del producto que está disponible y el incremento del retorno	Reducción de costos / Productividad	Estrategia para el uso de los activos de la empresa
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de las ventas de los segmentos (tasa)</li> <li>- Ingresos por la comercialización de nuevos ofrecimientos (%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos obtenidos por empleado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversiones (% de ventas)</li> <li>- Porcentaje de las ventas.</li> </ul>
Sustentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuotas de cuentas y de clientes</li> <li>- Ingresos por la participación en un mercado/ rentabilidad por nuevas aplicaciones.</li> <li>- Rentabilidad de productos y clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos a comparación de la competencia</li> <li>- Reducción de costos (tasa)</li> <li>- Gastos indirectos de acuerdo al porcentaje de las ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital circulante (ciclo de maduración)</li> <li>- Categorización de los activos clave</li> <li>- Uso de los activos (tasas)</li> </ul>
Cosecha (resultados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilidad de las líneas y de los clientes</li> <li>- Clientes no rentables (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de las salidas (outputs)</li> <li>- Costos de las transacciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de recuperación (pay back)</li> <li>- Retribución/ Proceso para la producción</li> </ul>

*Nota.* La creación del BSC se contextualiza en las cuatro categorías/perspectivas referidas al desempeño financiero, conocimiento de los clientes, procesos internos de la empresa y el aprendizaje/crecimiento, de modo que se tomen iniciativas específicas, y también se identifique nuevos procesos que estén acorde a los objetivos establecidos en la empresa, dado su rubro y sus propias necesidades, es por ello que en toda empresa dependerá mucho en qué fase encuentre la empresa y que tema estratégico aborde para su prosperidad, para ello se requerirá que las metas financieras estén bien definidas. Tomado de “El cuadro Integral de Mando” por Kaplan y Norton, 2009, Barcelona. Grupo Planeta.

### ***I. Balanced ScoreCard en Universidades***

Los cambios en los sistemas educativos en el entorno global competitivo demandan la reestructura de la estrategia, en línea con las demandas de una mayor responsabilidad a través de la planificación financiera y el desempeño real. En general,

la perspectiva del BSC incluye los procesos financieros, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. El BSC es un sistema innovador de gestión del rendimiento que se ha aplicado ampliamente en grandes organizaciones del mundo. De hecho, en las instituciones de educación superior, este sistema de medición del desempeño puede funcionar de manera efectiva. El Balanced ScoreCard puede ayudar a la organización a monitorear el desempeño general, mientras que simultáneamente monitorea los resultados para alcanzar la excelencia (ver Tabla 3) (Rahman & Soon, 2015).

**Tabla 3**

Balanced ScoreCard y los indicadores clave en Universidades

<b>Perspectiva del Balanced ScoreCard</b>	<b>Indicador clave para universidades</b>
Conocimiento de cliente	<u>Principales Indicadores:</u>
	- Porción del mercado atendido (ratio).
	- Adquisición de los consumidores (moneda).
	- Satisfacción de los clientes/usuarios.
	- Rentabilidad del cliente/usuario.
	<u>Indicadores del rubro:</u>
	- Percepción de los estudiantes.
	- Percepción de la comunidad educativa.
	- Percepción del público en general.
	Desarrollo de los procesos internos
- Servicio post venta.	
- Cobertura de la demanda.	
- Modernización.	
- Desarrollo de nuevos productos/servicios.	
- Tiempo de respuesta de las órdenes.	
- Tiempo de los ciclos del proceso productivo.	
- Capacidad instalada.	
- Capacidad tecnológica.	
<u>Indicadores del rubro:</u>	
- Perspectiva de facultades y plana docente.	
- Eficiencia operacional.	
- Gestión institucional.	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectividad del proceso de enseñanza.</li> <li>- Calidad de currículum de carreras profesionales.</li> </ul>
Aprendizaje y crecimiento	<u>Principales Indicadores:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción de los empleados.</li> <li>- Continuidad de los empleados.</li> <li>- Productividad de los empleados</li> </ul>
	<u>Indicadores del rubro:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación y actividades universitarias.</li> <li>- Innovación del currículum de carreras profesionales.</li> <li>- Innovación de facultades y plana docente.</li> </ul>
Desempeño financiero	<u>Principales Indicadores:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso operacional.</li> <li>- Costos operativos.</li> <li>- Retorno de la inversión.</li> <li>- Utilidad neta</li> <li>- Flujo de caja</li> </ul>
	<u>Indicadores del rubro:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuente de ingresos.</li> <li>- Gestión de recursos.</li> </ul>

*Nota.* Las universidades, como instituciones de educación superior, requieren un enfoque base de indicadores propios, para la sostenibilidad de las mismas, para ello se tiene una base de indicadores específicos para cada perspectiva del Balanced Scorecard. Adaptado de “Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities”, por Naqi, S., 2013, International Journal of Educational Management. Adaptado de “Balanced Scorecard in Higher Education Institutions: What Should Be Consider?”, por Rahman y Soon, 2015, International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies.

## 2.2.2. Eficiencia Administrativa

### A. Definición

Consiste en hacer las cosas bien, utilizando la menor cantidad de recursos (Robbins & Coulter, 2014) (p. 8).

Es una medida normativa para el uso racional de los recursos en el proceso de desarrollo organizacional, es decir, la relación técnica entre la entrada y salida del proceso y la relación costo-beneficio. (Chiavenato, 2009) (p. 22). Es la mejor manera

(medio) de realizar o ejecutar tareas con el objetivo de que los recursos sean utilizados del modo más racional posible (Chiavenato, 1999) (p. 3).

Para Stoner et al. (1996) (p. 10), es una capacidad para la reducción de los recursos al mínimo, para que se logren los objetivos de la organización.

Consisten en realizar correctamente las actividades para que los gerentes utilicen de la mejor manera sus recursos limitados (Drucker, 1963) (p. 12).

En el contexto de la prestación de servicios de educación superior: La eficiencia es la habilidad de producir el máximo monto de servicio educativo de acuerdo a un presupuesto dado (Agasisti, 2017).

### ***B. Eficiencia y eficacia***

La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera acertada, mientras que la eficacia consiste en llevar a cabo las cosas correctas, debido a que los gerentes de las organizaciones requieren un buen rendimiento económico de las operaciones de sus negocios para así obtener los mejores resultados posibles. (Drucker, 1963) (p. 3). La administración consiste en coordinar y supervisar actividades laborales con un grupo de personas, de modo que estas se puedan realizar de manera eficiente y eficaz, es decir que las organizaciones no sólo necesitan ser eficientes sino eficaces. La eficiencia permite la obtención de los mejores resultados posibles con base a la menor utilización de recursos, debido a que los gerentes tienen que gestionar recursos escasos, a tener personal, dinero y equipamiento limitados (Robbins & Coulter, 2014) (p. 8).

La eficiencia se refiere a la relación de insumos y productos, para la racionalización de los recursos disponibles y la obtención de productos o servicios en una organización, mientras que la eficacia implica la elección de metas acertadas para el cumplimiento de los objetivos de la organización (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr, 1996). La empresa debe ser considerada desde las dos perspectivas de eficiencia y efectividad, la eficiencia es la medida normativa del mejor uso de los recursos en el proceso, y la efectividad es la medida normativa para alcanzar las metas. Bajo una perspectiva económica la eficiencia se constituye como una relación entre costos y beneficios en una organización, mientras que la eficacia tiene que ver con la capacidad

para satisfacer una necesidad mediante productos y servicios. En otras palabras, la eficiencia muestra una relación de costo – beneficio para realizar las cosas de la mejor manera, para que los recursos disponibles se racionalicen de la mejor manera en el proceso productivo de una empresa, pero la eficacia se enfoca en el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles (Chiavenato, 2009) (p. 22).

### ***C. Eficiencia de instituciones de educación superior***

De acuerdo a Figurek y Goncharuk (2019) (p. 4), la eficiencia de la educación superior debe ser considerada en todos los campos científicos, abarca el trabajo académico y profesional y la calidad de la enseñanza, la investigación, los resultados de los estudiantes y el éxito de los graduados. La medida de la competitividad educativa requiere el establecimiento de un sistema de indicadores del logro académico. Adicionalmente, para que se tenga un staff de docentes competentes, es crucial un sistema de nueva educación, por lo que la mejora del proceso de enseñanza va a requerir de actividades críticas para estandarizar procesos metodológicos, incrementar el número de docentes capacitados en TI, motivar la presentación de proyectos de investigación en el campo de cada docentes, estandarizar la evaluación de actividades extracurriculares y adoptar estándares para el desarrollo y publicación de libros de texto y artículos científicos. Los logros académicos le darán prestigio a la universidad en un sistema de educación superior, pero esto se verá afectado por marcos institucionales mal enfocados, y por la razón más importante, la cual tiene que ver con la inversión en investigación y desarrollo, pues como regla general, la inversión insuficiente en investigación y desarrollo conllevará a una modesta investigación y desarrollo y un tanto limitado, además de una potencial limitación para la protección intelectual.

Según Velychko et al. (2018) (p. 2), tanto en el sistema de administración pública de la educación superior, así como en la práctica para la gestión en Universidades, la eficiencia tiene dos valores, un valor teórico y práctico; el valor teórico hace referencia al desarrollo del concepto y la metodología de la eficiencia administrativa para la transformación de la educación superior basada en la reingeniería y calificación adecuada, en cambio, el valor práctico se refiere al surgimiento de un sistema de índices normativos en el área de la legislación para estimular la eficiencia de la actividad educativa, científica e innovadora en las

Universidades, mediante un mecanismo temático para la estimación de puntajes, del nivel de productividad en el trabajo científico creativo, del personal de investigación de las Universidades, que se base en la calificación. Los enfoques metodológicos para la gestión motivacional en las Universidades, a través del desarrollo del sistema acumulativo para estimular el trabajo científico-creativo del personal de investigación, por ello, el incremento de la eficiencia en una institución de educación superior puede ser logrado con la reforma de los sistemas burocráticos en la administración pública y con la intensificación en un entorno competitivo multivectorial entre las Universidades, por lo que, a nivel estratégico se pueden realizar las siguientes actividades:

- Enfoque en la reingeniería de la Universidad, así como el desarrollo de la gestión motivacional.
- Implementación de un sistema de índices normativos para estimular la promoción, la innovación y la calidad como motores principales de las reformas universitarias internas.
- Generar un vínculo entre los números con licencia de estudiantes matriculados y resultados de la estimación de calificación nacional e internacional de la actividad universitaria.
- Introducir un sistema de acumulación para estimular la actividad científico-creativa del personal universitario.
- Aplicación de los principios de calificación al planificar y estimar el nivel de finalización de los tipos esenciales y prospectivos de trabajo científico llevado a cabo por el trabajo universitario.

Existe una variedad de métodos utilizados para medir la eficiencia administrativa en instituciones de educación superior (es decir, paramétrico versus no paramétrico), Por lo tanto, se considera que las actividades de educación superior utilizan insumos clave (recursos humanos y financieros, instalaciones) para producir productos importantes, como educación (graduados), investigación (publicaciones) y transferencia de conocimiento (patentes, spin-offs, eventos públicos, etc.). Mientras que el enfoque tradicional para la medición de la eficiencia en la educación superior



considera la producción como una 'caja negra', en la que los insumos se transforman en productos sin preocuparse por el proceso de producción, los nuevos enfoques apuntan a identificar factores clave que pueden mejorar la eficiencia y reducir los costos, sin comprometer la cantidad y la calidad de la producción de educación superior. Cada modelo de la eficiencia administrativa en instituciones de educación superior tienen grandes contribuciones en las determinantes de la eficiencia, siendo el elemento clave para el desempeño de estas instituciones la eficiencia y la calidad de gestión de las mismas, por lo que, en este tipo de organizaciones se deben definir sus propias prioridades de acuerdo a su realidad (Agasisti, 2017) (p. 2).

La eficiencia en la educación es un tema de intenso debate en el gobierno, entre docentes y demás grupos de interés educativo. El creciente costo educativo es una de las razones para mejorar la eficiencia de las instituciones que la prestan. En promedio, la educación puede llegar a ser más cara que muchos commodities, incluso en algunos países el costo de la educación se ha incrementado ligeramente a comparación del índice de precios del consumidor. Acorde con Drucker (1963), se puede afirmar que la eficiencia en la educación (hacer las cosas bien) no debe estar separada de la eficacia (hacer las cosas correctas), porque se debe tener en cuenta el valor del dinero, desde que los resultados del proceso educativo son constructos sociales, en donde siempre hay una frontera de eficacia, pues se consideran entre los resultados más relevantes a los siguientes: calidad del servicio educativo, logros educativos y calidad de enseñanza; En otras palabras, en el sector educativo, hay una vinculación simple entre lo que es invertido en el sistema con el objetivo de obtener resultados educativos, razón por la cual se debe de tener mucho cuidado con el balance de la eficiencia y eficacia que debe haber para la creación de políticas educativas. Es por ello que el sistema educativo va a afectar los resultados educativos (Witte & López, 2017) (pp. 3-4).

Según Worthington (2001) (pp. 2-5) para la gestión de la eficiencia en instituciones de educación superior, es necesario evaluar su proceso productivo, en donde se identifica cual es el proceso en donde se tienen entradas, se procesan y luego se obtienen salidas mediante un proceso productivo. En este punto: las entradas tradicionales en la función de producción educativa incluirán a todas las características de la enseñanza y el entorno de aprendizaje y sus salidas tradicionales están definidas

en términos de resultados académicos de los estudiantes. Sin embargo, la falla del enfoque tradicional de las funciones de producción educativa tradicional, tiene que ver con dejar de lado la racionalización de recursos entre otros factores de gestión, por lo que hay cuatro razones clave que se pueden considerar antes de pensar en el éxito educacional de una institución educativa superior, estas son las siguientes:

- La percepción de la función de producción educativa: Debido a que se tiene que tener cuidado con las variables de entrada y salida que están en desacuerdo con el enfoque de la función de producción en sí, pues la eficiencia en una institución educativa superior no solo requiere de buenos procesos educativos, también requiere de la racionalización de recursos para lograr sus objetivos.
- La posibilidad de que las políticas públicas no tengan un impacto medible en los resultados educativos: La capacidad innata, combinada con la influencia del contexto socioeconómico, del país de en donde la institución educativa superior tiene sus actividades, puede dominar el proceso de producción educativa
- La falta de una relación positiva entre los resultados educativos y el gasto educativo: Esto conlleva a que en las instituciones educativas se debe equilibrar las consideraciones del lado de la demanda para la "disposición a pagar" por el logro educativo adicional, contra los factores del lado de la oferta relacionados con la función de producción educativa que es subyacente.
- El enfoque de la función de producción educativa se basa en un supuesto de eficiencia: Dicho de otra manera, generalmente se asume que todas las instituciones en un contexto dado pueden transformar los insumos educativos en productos académicos a la misma velocidad. Si este no es el caso, y las ineficiencias están presentes en el proceso educativo, entonces la aplicación empírica del modelo conceptual puede colapsar.

#### ***D. Principios***

Según Emerson (1911) los principios de la eficiencia son de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones y esta debe ser recompensada. Por otro lado, en conformidad con Druker (1963), estos doce principios son la base de la administración por objetivos:

Los doce principios de la eficiencia según Emerson (1911) que sirven para cualquier rubro o actividad económica son los siguientes:

Determinantes de las relaciones entre empleador y empleado

- Ideales definidos claramente: Se debe trazar un plan definido según los objetivos que se desea alcanzar, que deberán ser de conocimiento masivo del personal en su conjunto.
- Sentido común: Se debe establecer la predominancia de acciones de la mejor forma razonable.
- Asesoría competente: Se debe ofrecer adecuada supervisión y orientación a todo el personal en su conjunto.
- Disciplina: Se debe practicar y mantener un orden, respeto y adecuado comportamiento.
- Trato justo: Se debe practicar la equidad de trato.
- Registros confiables, inmediatos y adecuados: Se debe mantener registros adecuados, inmediatos y precisos de la empresa para una mejor toma de decisiones.
- Distribución de las órdenes de trabajo: De acuerdo a cada uno de los puestos de trabajo.
- Estándares y programas: Las tareas a desarrollar deben estar debidamente especificadas para evitar errores o desaciertos.
- Condiciones: Se debe brindar las mejores condiciones laborales que permitan el normal y efectivo desarrollo de las tareas o actividades diarias.

- Operaciones estándar: Se debe fijar acciones estándar para los procedimientos y operaciones según los puestos de trabajo.
- Instrucción de la práctica estándar por escrito: Manuales fáciles de comprender por cada uno de los trabajadores.
- Recompensa a la eficiencia: Se deben fijar incentivos que sean atractivos para la mejora continua del rendimiento y la eficiencia en la organización.

El primer principio establece una nueva visión del problema industrial y de las relaciones y proporciones de los factores que están relacionados. Es la declaración de una filosofía. Cinco principios refieren a las relaciones entre los hombres en el problema industrial, específicamente entre empleador y empleado. Siete de ellos refieren a métodos o instituciones y sistemas establecidos en la planta de fabricación o en el funcionamiento y la distribución de la compañía. Estos doce principios son tan definidos, tan constantes, tan verdaderos, que se pueden utilizar como indicadores para cualquier industria, cualquier establecimiento, cualquier operación, puede analizarse de tal modo localizado su ineficacia y midiendo por la cantidad de su falta de conformidad a uno o más de los doce principios. Los doce principios no son influencias aisladas e independientes, pero son interdependientes y coordinados, se relacionan uno con el otro, como los cimientos requeridos para una bóveda. Pueden carecer de uno o incluso varios; Sin embargo, la estructura aún imperfecta estará (Emerson, 1911).

Desde el punto de vista totalmente material, no moral de hecho, los siete principios "prácticos" solo serían suficientes para la consecución del éxito. Incluso un mal propósito puede lograrse más efectivamente por su observancia. Sin embargo, éstos están enclavijados con los cinco principios "altruistas", así como las medidas, se dan vuelta a los deseos temporales inferiores a los más grandes deseos internos. Las doctrinas de eficiencia por lo tanto definen algo infinitamente más grande que un sistema de gestión. Se establece una moral y proporcionan las medidas posibles para su logro. El método de tratamiento es simple y lógico. Los principales participes para el logro de la eficiencia no son los hombres, materiales, dinero, máquinas, métodos y teorías de organización y principios, y esa ineficiencia prevalece porque el tipo de

organización en general no se presta a la puesta en práctica total de los principios de eficiencia (Emerson, 1911).

### ***E. Medición***

De manera que se pueda medir la eficiencia, este se calcula para que así se pueda sustentar un plan de eficiencia, para que sea recompensada en la organización. Para la determinación de la eficiencia de un trabajador es necesario saber el tiempo requerido para un trabajo/actividad de acuerdo a una unidad de tiempo. Sus valores son menores que 1 y puede ser expresado en porcentaje para ser apuntados en una tabla (Emerson, 1911).

Es así que, para el cálculo de la eficiencia se procede de la siguiente manera:

$$Eficiencia = \frac{Resultado\ actual * 100}{Resultado\ estándar}$$

### ***F. Gestión eficiente de los Recursos Humanos***

#### ***a. Asistencia y permanencia***

El ausentismo laboral permite la designación de las faltas de los empleados en un centro laboral (Chiavenato, 1999) (p. 18). El ausentismo de las organizaciones como tal, junto con diferentes factores que afectan a una organización, generan la perspectiva multivariada del área de Recursos Humanos, por lo que, la deficiencia en las prestaciones salariales y sociales de las organizaciones, pueden generar un vacío para el fomento de la indisciplina, informalidad, la falta de consideración por el puesto y, por ende, aumentar el ausentismo en las organizaciones. La evaluación para la provisión de los Recursos Humanos en una organización, permite relacionar la oferta y la demanda laboral para generar acciones efectivas, en el caso de ausentismo a la baja y ausentismo a la alta, por esa razón, será muy importante que, los departamentos de Recursos Humanos, estén evaluando constantemente las interacciones entre el mercado de Recursos Humanos con el mercado de trabajo (Chiavenato, 2009) (p. 96).

El ausentismo tiene diversas causas, hay diversos estudios acerca del mismo, incluso en la práctica puede darse por enfermedades, problemas familiares, retrasos por fuerza mayor, motivos personales, problemas financieros, problemas de transporte, escasa motivación en el puesto, supervisión deficiente, políticas débiles de

la empresa o simplemente por falta de interés debido a malas prestaciones salariales y sociales en el centro de trabajo, generando un interés en el trabajador por abandonar su puesto a causa de mejores oportunidades, por lo antes mencionado la permanencia de un empleado en su puesto va a depender mucho de la capacidad de la empresa para retenerlo, además de factores personales que motiven al trabajador a optar por el máximo beneficio, por lo que una de las prioridades de las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones debe centrarse en retener a los mejores talentos, motivándolos de distintas maneras (Chiavenato, 2009) (p. 100).

*b. Rotación de personal*

La rotación de personal debe ser vista con un enfoque macro (el mercado laboral y todos los factores que la afectan), y con un enfoque micro (al nivel de las organizaciones), pues, durante la interacción de ambos enfoques se generan diversos y variados aspectos de naturaleza organización – ambiente en donde sale a la luz la fluctuación del personal, el intercambio de personas de una organización con otra, el volumen de personas que dejan sus puestos y el volumen de personas que asumen puestos. Es así que la rotación del personal, en el nivel micro, es medido de forma porcentual, de acuerdo al promedio de integrantes de una organización, en un periodo de tiempo, al nivel macro la rotación de personal se concibe en índices anuales, e índices mensuales en el mejor de los casos. Por lo antes mencionado, mediante medidas específicas a nivel macro y micro se podrán generar comparaciones, hacer diagnósticos y medidas preventivas (Chiavenato, 2009) (p. 116).

Respecto a la rotación externa, se conforma como un fenómeno que tiene que ver con la oferta de empleos en una organización, generando consecuencias como el exceso de oportunidades o vacantes en el mercado de trabajo, saturación de los puestos que ofrecen mejores oportunidades y prestaciones. Respecto a la rotación interna surge el aumento de la rotación de personal del antiguo puesto de trabajo porque decidió dejar su puesto, exigencia de mejores prestaciones para los trabajadores generando brechas para el ausentismo, de otro modo los trabajadores dejan sus puestos laborales. Teniendo en cuenta ambos tipos de rotación de personal, las organizaciones deben buscar un equilibrio de la oferta laboral, con su demanda laboral, por lo que el papel del gobierno es fundamental como regulador y que dicha brecha no sea tan grande. Por otro lado, cuando se miden los niveles de la rotación de personal junto con el

ausentismo, se constituye un enfoque para la eficacia administrativa, mientras que la evaluación de las relaciones satisfactorias con la capacidad de la organizaciones para retener al personal el mayor tiempo posible, tienen que ver con la eficiencia administrativa (Chiavenato, 2009) (p. 119).

### *c. Beneficios Sociales*

Son los beneficios destinados a los trabajadores de las organizaciones, estos se vinculan con la concientización de las responsabilidades sociales de las empresas, esto está normado de diversas maneras en todos los países (Chiavenato, 1999) (p. 50). Bajo el punto de vista de los empleadores las prestaciones que se le brindan a los empleados en una organización, se determinan en términos del costo de la remuneración que les corresponde, los costos de las prestaciones y las ofertas de prestaciones que otras empresas les dan a sus empleados, por lo antes mencionado, los beneficios sociales, también se constituyen con una herramienta para atraer, motivar y retener a las personas talentosas. Bajo el punto de vista de los empleados, los beneficios sociales son percibidos por los empleados como la adecuación de sus expectativas y necesidades en términos de una distribución justa (equidad) (Chiavenato, 2009).

Según Chiavenato (2009) (p. 264) las prestaciones pueden ser generadas:

- Durante el ejercicio del puesto: Comprende a las gratificaciones, los premios y bonos por el excedente de la producción, el seguro de vida, entre otros.
- Prestaciones del puesto, pero ajenas al puesto de trabajo: Servicios de cafetería, servicio de alimentación, transporte, actividades de ocio, entre otras.
- Prestaciones del puesto, pero fuera de la organización: actividades comunitarias y de servicio social, actividades de esparcimiento, entre otras.

Los planes de beneficios sociales que reciben los trabajadores pueden ser de acuerdo a la exigencia, naturaleza y objetivos. En primer lugar, hay planes de acuerdo a la exigencia, porque involucran mecanismos legales que los exigen, por ello se generan prestaciones legales y adicionales; dentro de las prestaciones legales se

pueden encontrar las vacaciones, el aguinaldo, servicio de salud, maternidad y paternidad, horas extras, primas dominicales, prima por antigüedad del puesto, seguro por enfermedad e incluso bonificación por trabajo los días domingo; en cambio las prestaciones adicionales incluyen a las gratificaciones, seguro de vida, cobertura de transporte, cobertura de alimentación, préstamos personales, subvención para vivienda, y cobertura de gastos médicos. En segundo lugar, hay planes de acuerdo a la naturaleza, que abarcan a las prestaciones económicas, que son entregadas mediante un medio de pago generando obligaciones de seguridad social derivadas, y las prestaciones extraeconómicas, es decir, aquellas que se ofrecen como servicios para los empleados, más no por un medio de pago. En tercer lugar, se encuentran los planes de beneficios por objetivos, los cuales pueden ser asistenciales (proporcionando seguridad al empleado y su familia), recreativos (para el ocio constructivo e higiene mental del empleado) y los planes complementarios que proporcionan comodidad y mejoran la calidad de vida de los empleados (Chiavenato, 2009) (pp. 264-265).

*d. Reclutamiento y cobertura de plazas*

El reclutamiento y cobertura de las plazas en una organización se logra mediante la planeación de personal, porque se requieren de personas para alcanzar los objetivos de la organización en un tiempo específico, mediante esta planificación se anticipa la fuerza de trabajo, así como el talento humano para que se lleve a cabo las actividades de la organización. En segundo lugar, el personal necesario para una organización se recluta del mercado de trabajo, de modo que en la organización, específicamente en el área, dependencia o departamento de los Recursos Humanos se realizarán una serie de actividades de modo que se generen oportunidades y ofertas de puestos (Chiavenato, 2009) (p. 131).

Según Chiavenato (2009) (p. 140), las relaciones de la organización y el mercado que se generan son las siguientes:

- Investigación interna: Para precisar que necesita realmente la organización, de modo que pueda tener personal esencial para la realización de tareas organizacionales que aporten al desarrollo productivo.



- Investigación externa: Identificar la oferta del mercado laboral, de modo que se puedan determinar las fuentes más adecuadas para el reclutamiento de personal idóneo.
- Técnicas de reclutamiento: Pueden variar de acuerdo a las necesidades de la organización por lo que se podrá reclutar personal teniendo en cuenta un factor estratégico, como la expansión, producción, nivel de ventas, entre otros, otra técnica consiste en la determinación de los niveles históricos de los factores estratégicos de la organización, otra técnica consiste en proyectar los niveles futuros de la mano de obra requerida para luego generar una relación con el nivel óptimo de los factores estratégicos.

El reclutamiento de personal va a variar según el tipo de organización, porque se requiere el personal idóneo para la realización de las diversas actividades que tiene una organización. (Chiavenato, 1999) (pp. 21-22). Es así que, el inicio del proceso de reclutamiento va a depender mucho de las decisiones de línea, es decir, los encargados de reclutamiento por lo general estarán encargados de conseguir el personal, más la decisión final para la asignación de la vacante, se tomará de acuerdo a la decisión que se tome en la dependencia que requiera dicho puesto. Debe entenderse que el reclutamiento es una función de staff, más no suele aplicar la elección final del puesto, este podrá ser interno (transferencias, ascensos, planes de carrera, entre otros) y también externo (cuando se realizan convocatorias). Es por ello que la cobertura de plazas en una organización se realiza mediante la planeación integrada, debido a que en este modelo se evalúa el volumen de la producción de la organización, los cambios en la productividad laboral, las modificaciones en las condiciones de oferta y demanda en el mercado, para luego planear la cantidad de puestos más adecuados en la organización (Chiavenato, 2009) (pp. 15-16).

#### *e. Informes a la gerencia*

La difusión de la información de los Recursos Humanos es determinante, para que en la gerencia de las empresas se tomen buenas decisiones (Chiavenato, 1999) (p. 70). Los informes de los Recursos Humanos están sustentados por un Sistema de Información Gerencial (SIG) en las organizaciones, de modo que se pueda planear adecuadamente, se obtenga la información, se procese la información de los Recursos

Humanos, se archive adecuadamente dicha información y se difunda bien, para que así se tenga un escenario de Recursos Humanos apto para la toma de decisiones acertadas. La difusión de la información de los Recursos Humanos va a requerir de un pleno conocimiento de todo el proceso del Sistema de Información Gerencial tornándose no solo eficiente (buenos procesos) sino eficaz (buenos resultados), así, la difusión de la información de recursos humanos será de acuerdo a las necesidades de la organización, así como también la exigencia de la actuación de diversos profesionales de diversas áreas para la definición de estrategias y acciones necesarias, por lo que el buen desarrollo del SIG será determinante para las labores de planificación y control de personal, ofreciendo una ventaja competitiva a diferencia de otras organizaciones (Chiavenato, 2009) (pp. 70-72).

## ***G. Gestión eficiente de los recursos materiales***

### ***a. Planificación de compras y adquisiciones***

La planificación de compras de las organizaciones ocurre en el marco de una economía de mercado para las organizaciones privadas y una economía planificada para las organizaciones estatales, por ello dependerá de las decisiones económicas estratégicas que se tomen en los ámbitos privados y públicos para la adquisición de bienes, por ello las organizaciones estatales estarán enfocadas en realizar sus procesos con la menor cantidad de recursos (eficiencia) para obtener los mejores resultados (eficacia), pero las organizaciones estatales estarán enfocadas en los resultados (eficacia). Es importante precisar que ninguna economía es pura, es decir tiene parte de economía de libre mercado y parte de economía planificada (Robbins & Coulter, 2014) (p. 273). La planificación en el uso de recursos, así como en el resto de actividades empresariales, tiene que ver con la búsqueda de la calidad de las organización debido, a que se requiere una planificación, control y el mejoramiento de la calidad en distintos ámbitos de la empresa, por ello tanto la planificación a nivel de las diferentes áreas y departamentos de la organización, así como de actividades propiamente dichas como las adquisiciones en el área logística, tendrán como objetivo alcanzar un grado de calidad organizacional, para que esta alcance sus metas (Stoner et al., 1996).

La planificación de las adquisiciones involucra un procedimiento para la planificación de compras y adquisiciones que requiere una institución pública, todas

estas adquisiciones serán solventadas por el presupuesto del organismo público que a su vez proviene del presupuesto general de un Estado. La planificación de las diversas adquisiciones que hace un Estado, es regulada por una serie de dispositivos legales, pasando por disposiciones de carácter constitucional, hasta ordenamientos administrativos específicos para cada tipo de institución. En primer lugar, la acción de las instituciones estatales, para adquirir diversos bienes y servicios radica en el sustento de la Carta Magna de cada Estado, para el mantenimiento de la legalidad que involucre las adquisiciones estatales para el cumplimiento de sus objetivos. En segundo lugar, se debe considerar los ordenamientos, reglamentos, mandatos entre otras ordenanzas, que de acuerdo a jerarquía se van a emitir según Ley en cada Estado, conllevando de manera ulterior al proceso de la creación del derecho, dando como resultado un conjunto de normas legales que emanan del ejecutivo de los estados para el cumplimiento de sus objetivos, por lo que, la adquisición y las compras estatales, junto con el arrendamiento de bienes (si los tuviera disponibles), así como la contratación de diversos servicios, tendrán que ser obtenidos en el marco legal y procedimental del Estado. Es decir, dependiendo de cada territorio, cada cual estará normado según su realidad y sus necesidades, por ello las adquisiciones de las instituciones estatales, tendrán que ser realizadas en un marco que asegure las mejores condiciones posibles respecto al precio, calidad, forma de financiamiento y condiciones, siendo llevadas estas actividades con un rango constitucional. (Enríquez, 2002) (p. 87).

*b. Proceso de compras y adquisiciones*

Las adquisiciones de las organizaciones serán de gran o menor escala de acuerdo a su tamaño y capacidad económica, es así que surge el abastecimiento global, el cual le permite a las organizaciones adquirir materias primas, hasta fuerza laboral en cualquier mercado, mientras que el abastecimiento local abarca la adquisición de materias primas para un mercado local, mientras que la fuerza laboral es destinada a los departamentos de Recursos Humanos. Adicionalmente, las adquisiciones y la contratación de servicios en una organización implican un riesgo, debido a que se pone en riesgo que la estrategia de la organización no se cumpla y no pueda cumplir con sus metas, dado que no podría disponer de los recursos suficientes para realizar sus actividades. Es muy importante que en las organizaciones se tomen decisiones

respecto a lo que requiere y los precios que son capaces de pagar para obtener los recursos necesarios para sus operaciones (Robbins & Coulter, 2014). Para Stoner et al. (1996) (p. 642), las adquisiciones de los recursos de las organizaciones generan ventajas frente a otras organizaciones, porque las dota de los recursos necesarios para realizar sus operaciones con mayor facilidad, incluso bajo el enfoque global, existen organizaciones capaces de adquirir recursos fuera de su territorio de operaciones, brindándoles ventajas en su producción, distribución, ventas y fijación de precios al eliminar varios intermediarios.

En todos los Estados el procedimiento de realizar adquisiciones involucrará las siguientes actividades generales, tanto para gobiernos centrales como las diversas organizaciones estatales que lo conforman: Planear las adquisiciones, organizar las adquisiciones, dirigir los procesos para las adquisiciones, controlar los procedimientos de adquisición, evaluar las condiciones en que se realizaron dichas adquisiciones, así como el uso que se les dé a dichas adquisiciones. Es muy importante precisar que las adquisiciones estatales involucran una diversidad de bienes y servicios, para que los diversos organismos e instituciones estatales puedan cumplir con sus objetivos, por tal motivo necesitarán de un marco normativo, jurídico y administrativo bien alineado, para que así se complementen y a su vez no generen vacíos legales para malas prácticas o el mal uso de las adquisiciones estatales (Enríquez, 2002) (p. 80).

*c. Racionalización de recursos*

La racionalización como tal permite la aplicación de la estrategia de las organizaciones (ya sea privada o pública), para el crecimiento, estabilidad y renovación de la organización, debido a esto, la racionalización junto con la recuperación conforman las estrategias de renovación en una organización, esto permite generar soluciones para que la organización no tenga una disminución en su desempeño, esta estrategia de renovación se alinea con la estrategia de crecimiento y estabilidad de las organizaciones de modo que puedan realizar sus actividades con normalidad, por ello la racionalización enfocada en los recursos de las organizaciones permitirá que las organizaciones realicen, o incluso amplíen sus operaciones brindando productos y servicios de manera eficiente y eficaz. Si la organización incrementa su capacidad esta pondrá en marcha nuevas líneas de productos y servicios (Robbins & Coulter, 2014) (pp. 166-167). La racionalización de los recursos de una

organización son el resultado de la mayor cantidad de decisiones organizacionales a pesar de que las organizaciones disponen de capacidad e información limitada, es por ello que la capacidad de gestión de los gerentes permitirá tomar decisiones adecuadas bajo presión, tiempo limitado y con recursos limitados de modo que se puedan realizar las actividades de las organizaciones con normalidad, de otro modo la aproximación al conformismo, puede conllevar a que las gerencias acepten la primera opción si antes evaluar otras opciones para usar sus recursos (Stoner et al., 1996) (p. 277).

Los recursos públicos, se racionalizan de acuerdo al conjunto de locales y materia prima que las entidades públicas requieren en un momento específico. Existen diversos criterios para clasificar a los recursos públicos en los Estados, se encuentran los recursos naturales, que son aquellos recursos que pueden disfrutar los ciudadanos en una determinada soberanía; en cambio los recursos públicos, involucran a los organismos y servicios que ejecutan las diversas políticas sociales de una nación, los cuales se encuentran a disponibles para la población en general, dado su carácter público y además son subvencionados por el estado (Enríquez, 2002).

#### *d. Distribución de recursos*

La distribución de los recursos ocurre en las organizaciones, como una función empresarial típica, distinta pero relacionada a la contabilidad, finanzas y la producción. Es por ello que la estructura de la organización tendrá un impacto frente a su capacidad de innovación, para ello los encargados de la distribución de sus recursos deben programar sus operaciones. La distribución efectiva dependerá de las necesidades, los canales de distribución y la ubicación geográfica (Robbins & Coulter, 2014) (p. 250). Es necesario diferenciar que la distribución como tal es una actividad propia de la mercadotecnia que, junto con la investigación del mercado, promoción y distribución conforman sus actividades propiamente dichas, mientras que la distribución de los recursos diversos en una organización, es una actividad logística para que la organización disponga de los recursos para la consecución de sus objetivos (Stoner et al., 1996) (p. 297).

La distribución de los recursos del Estado tiene que ver con el destino de las adquisiciones que realizó una entidad pública, para llegar a este punto, las adquisiciones deben pasar por un proceso de adquisición con las entidades estatales,

una vez que se logre la adquisición de bienes estos son almacenados para luego ser trasladados a su destino final según contrato, mientras que los servicios son prestados en la organización pública desde la fecha de inicio del servicio. Teniendo en cuenta que los bienes que adquieren las entidades deben ser almacenados para luego ser distribuidos, cada Estado tiene una categorización de almacenamiento general de bienes, ya sean públicos (corresponden a todos los bienes que se le asignan a los principales poderes de cada Estado, Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial), bienes centralizados (son puntos estratégicos en cada dependencia para la distribución de bienes a entes descentralizados del mismo Estado), fiscales (bienes confiscados o en custodia de las aduanas) y verticales u horizontales (estos almacenes corresponden a almacenes de acuerdo a su distribución y capacidad de área cubierta tanto para los gobiernos centrales como cada organismo estatal, de acuerdo a su capacidad instalada). Es así que se podrán almacenar desde materias primas, diversos componentes, herramientas y componentes de refacciones, maquinarias diversas, vehículos, productos terminados, materiales diversos, materiales de desperdicio y hasta material obsoleto que, de acuerdo a Ley, son descartados cuando corresponde ya sea por su naturaleza o el tipo de depreciación aceptada (Enríquez, 2002).

*e. Registros y documentación*

La gestión de los recursos de la organización y el desarrollo de otras actividades empresariales, requieren que se documenten adecuadamente para la toma de decisiones, por lo que, los gerentes estarán encargados de ofrecer datos que sustenten diversas recomendaciones. Aquellos recursos que no sean distribuidos y utilizados adecuadamente en una organización, será consecuencia de proyectos fallidos que serán penalizados junto con sus responsables dependiendo de la estructura organizacional, es por esta razón, que los gerentes deben evitar apoyar ideas que se desvíen de las normas y tendrán que emitir documentos que respalden sus acciones, para ello las organizaciones tendrán procedimientos y sistemas documentarios para que la información fluya adecuadamente (Robbins & Coulter, 2014) (p. 278). Los registros en la organización enfocados en las diversas adquisiciones que realiza, permite evidenciar una variedad de incidentes durante el proceso de adquisición, por lo que, la identificación de incidentes críticos permitirá que la organización tenga una referencia para establecer estándares y resultados esperados realistas para que así sus

actividades se realicen con total normalidad, incluso será necesario disponer de registros de seguridad para verificar que las diversas actividades de la organización se estén desarrollando transparentemente (Stoner et al., 1996) (p. 610).

La gestión de los recursos en una entidad estatal requiere de una organización por unidades de recepción, almacenamiento y distribución, por ello, a nivel general se manejan diversos documentos para la recepción de materiales, registro de bienes y servicios (que pueden ser integrados, pero que en muchos Estados son separados en bienes y servicios), unidades de almacenamiento y despacho, así como también los papeles para el seguimiento de cada jefatura encargada. Dado el gran volumen de operaciones, funciones en cada una de estas etapas para recepcionar, registrar, almacenar y distribuir los materiales, se requiere de un sistema documentario normado para cada unidad operativa, así que el proceso con la mejor gestión de recursos será eficiente con un control interno adecuado de sus operaciones, y como consecuencia se buscará en cada entidad del Estado la eficacia de su funcionamiento, todo esto debe suceder en un marco de transparencia, calidad y mejora progresiva de los servicios gubernamentales para la eficiencia, eficacia y calidad. Se debe sobreentender, que se requiere de personal calificado y capacitado para la gestión de los recursos del Estado (Enríquez, 2002) (pp. 94-95).

## ***H. Gestión eficiente de los recursos financieros***

### ***a. Programación del presupuesto***

Las organizaciones podrán realizar sus actividades con normalidad en un marco financiero adecuado, donde se gestionen los ingresos y ganancias apropiadamente, teniendo como sustento presupuestos financieros que no sean engañosos. Es muy importante que haya buen uso de la información financiera en una organización de modo, que se distribuya adecuadamente la información privilegiada, se realicen adecuadamente los pagos por personal, obtención de recursos y realización de operaciones, es decir, se cubran los costos fijos y variables de la organización. Razón por la cual, la ética es muy importante en la gestión financiera de modo que los presupuestos estén bien hechos y se cumplan en la realidad sin que se desvíen los fondos de la organización para otros fines. Además, en todas las organizaciones se puede distinguir dos presupuesto clave: El presupuesto de capital, es un proyecto de inversión, con un horizonte de largo plazo, respecto al activo fijo que poseen las

organizaciones para que puedan solventar su proceso productivo y por ende puedan producir bienes y servicios, mientras que el presupuesto de flujo de caja de las organizaciones, tiene un enfoque al corto plazo para cubrir sus gastos financieros (gastos de financiamiento) y los cambios en el flujo de efectivo que ocurren en las organizaciones cuando realizan desembolsos (Gitman & Zutter, 2012) (pp. 361-362).

La programación es un elemento fundamental dentro del proceso para la planificación presupuestal de un Estado, aquí se definen las metas, plazos de acuerdo a estructuras estatales, así como los responsables, acciones y los recursos necesarios para cumplir los objetivos de la organización. En los diversos Estados se requiere de una programación adecuada del presupuesto, por lo cual, se consideran cuatro grandes rubros los cuales se adaptan en cada país: Gastos Corrientes, Deuda Pública, Inversión Financiera e Inversión Física, es necesario precisar que el pago de la deuda pública está gestionado por los gobiernos centrales o principales, más los otros rubros son gestionados en las diferentes instituciones, organismos estatales de cada Estado, los cuales forman parte de un gobierno central o principal. En un Estado, se genera un presupuesto general el cual cubre actividades públicas centrales, respalda la economía local, sectoriza la economía según la división del Estado y sectoriza los diversos servicios sociales, urbanos y de apoyo a través de sus distintos organismos, instituciones, programas. Una vez que se realiza un presupuesto general, cada institución que forma parte del Estado desarrolla una programación de la misma (por lo general es de 1 año, sin embargo, en algunos países la programación puede ser de ciclos de 2 o hasta 3 años) para poder cubrir con sus gastos corrientes, su inversión financiera y su inversión física de acuerdo a sus necesidades (Enríquez, 2002).

#### *b. Ejecución del presupuesto*

El presupuesto de una organización, tanto de capital y de efectivo, debe ser desarrollado según lineamientos y pasos aceptados (revisión de alternativas, análisis, toma de decisiones, propuesta de implementación y plan de seguimiento), de modo que su ejecución pueda ser autorizada, así se podrán hacer desembolsos para los distintos proyectos de la empresa, de acuerdo a la complejidad del proyecto se realizarán una serie de fases de acuerdo a los lineamientos de la organización sea privada o pública pues la transparencia es muy importante para que las organizaciones puedan rendir cuentas a sus grupos de interés. Para que se ejecute un presupuesto en



una organización principalmente se tienen en cuenta tres criterios base, los cuales tienen que ver con el nivel de prioridad de los proyectos, la limitación de recursos vs la racionalización del capital y la aceptación y rechazo para la reafirmación de la toma de decisiones del área financiera (Gitman & Zutter, 2012) (pp. 361-362).

Las entidades estatales adquieren bienes y servicios mediante procesos de contrataciones públicas, bajo el término general de licitaciones, con estos procedimientos se adquieren bienes y se contrata las prestaciones de servicios por las administraciones públicas. La licitación como tal, es un procedimiento de compra gubernamental, el vocablo proviene de la voz latina *licitatione*, el cual deriva del ablativo denominado *licitatio* – Onis, que significa venta en una subasta. Este procedimiento a nivel general, tiene como propósito, la adquisición, arrendamiento de bienes, así como la contrata de servicios y la construcción de obras públicas en las mejores condiciones, por ello se consideran los términos de precio, calidad y financiamiento que se vaya a adecuar al presupuesto disponible de la entidad pública, esto generara ventajas para el Estado en general en el papel de contratante (Enríquez, 2002).

### *c. Informes a la Gerencia*

La información financiera efectiva se realiza de acuerdo a registros e informes estandarizados, de modo que se especifique información financiera precisa, que este acorde a los principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP). Es por ello que, la efectividad de la gestión financiera en una empresa tiene que ver con la buena comunicación, y esto se refiere a la elaboración periódica de informes tanto a los CEO, organismos reguladores, acreedores, dueños y gestores. Es importante precisar, que el documento conocido como carta a los accionistas es el documento principal de la gestión financiera debido a que describe no solo los acontecimientos en la organización, sino que analiza la filosofía administrativa, los asuntos corporativos, estrategias desarrolladas, las acciones que se tomaron y los planes que se tienen para el siguiente año, en cambio en el ámbito Estatal, dicha carta se traduce en los informes solicitados por los organismos reguladores de cada país, para luego hacer dicha información pública como interés general, se debe precisar que en el ámbito corporativo dicha información es publicada cuando las organizaciones cotizan en la bolsa de valores y por mandato judicial por investigaciones referidas a delitos

financieros. El contenido de los informes financieros suele contener los cuatro estados financieros clave, los cuales son: El estado de pérdidas y ganancias, el balance, estado de las ganancias retenidas y los estados de flujo de efectivo (Gitman & Zutter, 2012) (p. 53).

La emisión de informes a las unidades estratégicas estatales permiten el desarrollo del procedimiento general para el uso de los recursos financieros en los Estados, ya que, dada su estructura burocrática y su sistema de documentos requieren una serie de requisitos, papeles y autorizaciones, por lo que la emisión es fundamental para el desarrollo de este proceso, el cual parte de la verificación de la disponibilidad presupuestal, la consolidación de los requerimientos estatales, las autorizaciones, las derivaciones al área correspondiente para realizar las convocatorias y la ejecución del procedimiento de licitación de las entidades estatales, luego viene el almacenamiento, la distribución, el control y la evaluación de las adquisiciones en general. Por otro lado, se debe enfatizar, que las licitaciones como tal están sustentadas en el presupuesto de la entidad, de acuerdo a la capacidad de cobertura de Gastos Corrientes, Deuda Pública, Inversión Financiera e Inversión Física estatales, esto quiere decir, que el presupuesto estatal no solo cubre sus adquisiciones sino todos los gastos para realizar sus actividades para cumplir sus objetivos (Enríquez, 2002) (p. 82).

### **2.3. Definición de términos básicos**

- **Desempeño financiero.** De acuerdo a Kaplan y Norton (2009) (p. 75) es una perspectiva del Balanced ScoreCard que permite crear valor en una organización mediante el éxito financiero.
- **Conocimiento del cliente.** Según a Kaplan y Norton (2009) (pp. 76-77) es una perspectiva del Balanced ScoreCard que permite la creación de valor en una determinada organización por medio del logro de la visión.
- **Desarrollo de los procesos internos.** De acuerdo a Kaplan y Norton (2009) (p. 105) es una perspectiva del Balanced ScoreCard que permite el desarrollo, la creación y la entrega de valor mediante el ofrecimiento de productos y servicios que cumplan las expectativas de los clientes y usuarios objetivos, así como de los accionistas de la empresa.

- **Aprendizaje y crecimiento.** Según Kaplan y Norton (2009) (pp. 139-140) es una de las perspectivas del Balanced ScoreCard la cual se usa para la generación de valor en la organización mediante el logro de la misión de la misma.
- **Sociedad.** Según Weber (2001) (p. 21), una relación social es "un comportamiento de muchos individuos cuyo sentido está definido recíprocamente y que por esa reciprocidad se orienta" .
- **Principios de la eficiencia.** Según Emerson (1911) son los principios que permiten el desarrollo de las organizaciones, las cuales deben ser recompensadas. Según Drucker (1963) (p. 7), son la base de la administración por objetivos.
- **Medición de la eficiencia.** Según Emerson (1911), es un cociente que precisa el tiempo requerido para un trabajo/actividad de acuerdo a una unidad de tiempo.

## **2.4.Unidad de investigación (Empresa)**

La unidad de investigación es la Universidad Nacional del Centro del Perú, se encuentra localizada en la ciudad de Huancayo.

### **2.4.1. Marco histórico**

El 16 de diciembre de 1959 se aprobó el Decreto Supremo No. 046, creando la Universidad Nacional Central del Perú con 14 facultades. Su establecimiento marcó el resultado inevitable de los esfuerzos arduos y tenaces de 36 comunidades de agricultores en nuestra región. Su primer rector fue el Dr. Javier Pulgar Vidal. La Universidad fue quien promovió la descentralización educativa, fundando y organizando filiales que en la actualidad estructuran universidades con su propio prestigio, como la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” en Huánuco, “Daniel Alcides Carrión” en Cerro de Pasco, “José Faustino Sánchez Carrión” en Huacho y “Federico Villarreal” en la ciudad de Lima.

Dicha universidad, fidelizada con sus rectores y pioneros en el área académico, científico, cultural y tecnológico; aporta al buen desarrollo de la Región

de Junín, la UNCP se ubica como una de las universidades más relevantes del Perú, cuenta con 22 facultades en sus diferentes sedes; tienen una escuela de Posgrado con 20 maestrías, aparte de seis doctorados. Actualmente, la UNCP, es líder en formación de profesionales, tienen garantías académicas para la juventud, brinda oportunidades formativas para cada profesión, en base a paradigmas educativos que cada vez fueron marcándose en la sociedad, ya cuenta con más de 59 años de existencia, se desarrolla de la mano de la modernidad y el desarrollo científico.

#### **2.4.2. Marco legal**

Principalmente la Universidad Nacional del Centro del Perú, está regida a la Constitución Política del Perú, y a la Ley Universitaria N° 30220. Esta última establece que toda Universidad cuenta con una normativa a seguir, tanto particulares como estatales, en ella se menciona su función, principios, caracteres, etc. Se indica que toda Universidad debe de buscar la preservación, incremento y transmisión de manera permanente la herencia científica, cultural y tecnológica; también se encuentra que la Universidad es autónoma. En la normativa también se encontró que el fin de una Universidad es buscar la formación de especialistas de calidad alta de modo integral y con un sentido pleno de deber social en base a lo que el país requiere (El Peruano, 2016).

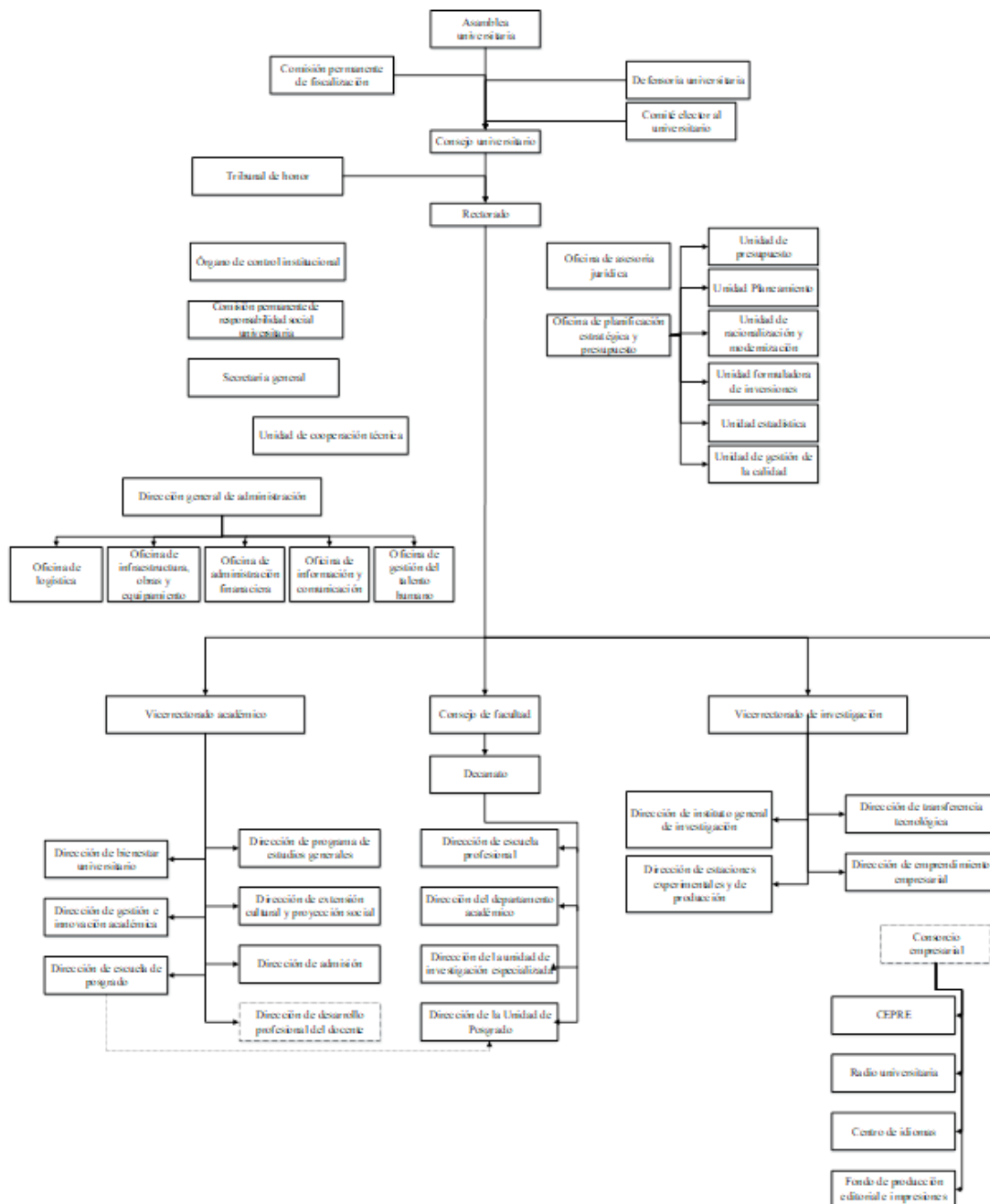
La UNCP aparte de esta Ley, se encuentra regida por el artículo 18 de la Constitución Política del Perú, que indica “La educación superior cuenta con objetivos formativos profesionalmente, la difusión de la cultura, generación de intelectos, artísticos, con una investigación tecnológica y científica” “siendo afianzado en los fundamentos de búsqueda de la verdad, afirmación de cada valor y servicios comunitarios, pluralismo y libertad de pensamiento, expresión y crítica; rechazando cualquier tipo de violencia, conflicto, intolerancias, dependencia y discriminación”, siendo determinados en el artículo 3 de la Ley Universitaria 23733.

#### **2.4.3. Marco organizacional**

En la Figura 4 se detalla el organigrama de la Universidad Nacional del Centro del Perú.

**Figura 4**

Organigrama de la UNCP.



Nota. Tomado de “Universidad Nacional del Centro del Perú”, 2020.

#### 2.4.4. Productos y/o servicios que ofrece la empresa

La Universidad Nacional del Centro del Perú, ofrece servicios educativos profesionales de nivel superior. Las actividades académicas se gestionan en base a sus pautas y normas orientadas al correcto funcionamiento del sistema universitario público. La institución cuenta con diferentes facultades, como la Facultad de

Enfermería, Medicina Humana, Arquitectura, Ingeniería Civil, Ingeniería de Minas, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Eléctrica y Electrónica, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Metalúrgica y de Materiales, Ingeniería Química, Ciencias de la Administración, Contabilidad, Economía, Antropología, Ciencias de la Comunicación, Educación, Sociología, Trabajo Social, Agronomía, Ciencias Forestales y del Ambiente, Ingeniería en Industrias Alimentarias, Zootecnia, entre otros.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Métodos de investigación**

#### **3.1.1. Método general**

Según Lafuente y Marín (2008) el método científico consiste en una serie de procedimientos metodológicos para la construcción de conocimiento, en correspondencia a lo mencionado, según Hernández et al. (2014) con el método científico se da el proceso de investigación para la generación de conocimiento para la explicación de diversos fenómenos, por ello, el presente informe se realizó con el método científico, porque se desarrolló un proceso de investigación acerca de la propuesta del Balanced ScoreCard en una Universidad de la realidad huancaína y se explicó la mejora de su Eficiencia Administrativa, por causa de la aplicación de dicha herramienta de gestión.

#### **3.1.2. Métodos específicos**

Según Jiménez et al. (2017), el método analítico sintético permite la síntesis de las propiedades de un todo, para luego realizar la síntesis de los resultados del análisis, por esa razón, el presente informe se realizó con el método analítico sintético para descomponer las variables en estudio, Balanced ScoreCard y Eficiencia Administrativa, en sus partes y componentes, de modo que se pueda estudiar el comportamiento de las mismas.

### **3.2. Tipo de investigación**

De acuerdo a Hernández et al. (2014), una investigación aplicada permite la solución de un problema en la realidad, por lo antes mencionado, este informe fue aplicado, debido a que se desarrolló una propuesta del Balanced ScoreCard para verificar que tanto mejoró la eficiencia Administrativa en una Universidad, en donde se llevó a cabo la investigación.

### **3.3. Nivel y alcance de la investigación**

Según Hernández et al. (2014), en una investigación que se desarrolló al nivel explicativo, se responden las causas de los fenómenos, físico o sociales, que se han

estudiado, por ello, el presente informe se llevó a cabo para explicar de qué manera la propuesta del Balanced ScoreCard mejora la eficiencia administrativa de la Universidad en donde se realizó la investigación.

### **3.4. Diseño de la investigación**

Según Hernández et al. (2014), el diseño pre experimental con un solo grupo permite identificar un punto de referencia inicial, para comprobar el nivel de la variable independiente antes de un estímulo; es decir, es un diseño donde hay un seguimiento del grupo, es por eso que, el presente informe se realizó con un diseño pre experimental con un solo grupo, para que así se obtenga una medición de la eficiencia administrativa de la UNCP, antes de la aplicación del Balanced ScoreCard, y una medición de la eficiencia administrativa de la UNCP después de la implementación del Balanced Scorecard, para que así se puedan comprobar mejoras en la variable dependiente (Eficiencia Administrativa).

El diseño pre experimental para esta investigación fue de la siguiente manera:

$$M: O_1 \quad X \quad O_2$$

Donde:

- M: Es la muestra de la investigación.
- X: Es la presencia de la variable independiente (Balanced Scorecard).
- $O_1$  es la primera medición del grupo.
- $O_2$  es la segunda medición del grupo.

### **3.5. Población y muestra**

#### **3.5.1. Población**

De acuerdo al Boletín Estadístico de la UNCP (2018), para el informe, se consideró una población de 470 personas correspondiente a la parte administrativa de la UNCP, dentro de la cual se encuentran las autoridades que manejan los indicadores de gestión de la institución.



### 3.5.2. Muestra

Según Hernández et al. (2014), una muestra probabilística aleatoria es una muestra representativa que fue determinada matemáticamente, en la cual todos sus elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, dado el tamaño de la población, se requirió una muestra representativa de la misma, de modo que la aplicación de este informe vaya a tener relevancia estadística, por esa razón se calculó una muestra probabilística.

El cálculo de la muestra probabilística para este informe fue de la siguiente manera:

Donde:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

N=470; Z = 1.96; e = 0.05; p =0.5

Luego de reemplazar los valores detallados, la muestra probabilística para este informe fue igual a 212 servidores públicos y autoridades que manejan los indicadores de gestión de la UNCP.

### 3.5.3. Criterios de inclusión y exclusión

De acuerdo al Boletín Estadístico de la UNCP (2018), formaron parte de la muestra aquellos servidores que cumplan con los siguientes criterios:

- Criterios de inclusión:
  - Servidores públicos de ambos sexos.
  - Servidores públicos contratados.
  - Servidores públicos nombrados.
- Criterios de exclusión:
  - Servidores públicos con suspensión temporal.

- Servidores públicos inhabilitados temporalmente.

#### **3.5.4. Técnica de muestreo**

De acuerdo a Hernández et al. (2014), en la muestra probabilística todos sus elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, por ello, en este informe se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio, la selección de sus elementos fue de manera aleatoria.

#### **3.6. Técnicas de recolección de datos**

El Balanced ScoreCard, de acuerdo a la metodología de Casas et al. (2019), requiere de información precisa para su desarrollo, por ello mediante la técnica de la observación y la revisión documental se recolectaron los datos para el diagnóstico de la organización como fase previa al desarrollo del Balanced ScoreCard, para que así se pueda orientar la estrategia de la organización, con un ajuste o nueva definición de su direccionamiento estratégico.

La eficiencia administrativa, fue medida con la técnica de la encuesta, ya que, según Hernández et al. (2014), la encuesta es una técnica de recolección de los datos que le permite al investigador obtener información de las personas acerca de un fenómeno, para que sirva como sustento para explicar dicho fenómeno.

#### **3.7. Instrumentos de recolección de datos**

En conformidad a la metodología de Casas et al. (2019) para el diagnóstico de la organización, se utilizaron como instrumentos a la matriz EFI, EFE, FODA, con ello se recolectó la información adecuada de los documentos normativos de la organización. El desarrollo de una propuesta del Balanced ScoreCard para la UNCP, se realizó acorde a la metodología de Rahman y Soon (2015), por lo que se desarrollaron las tablas de especificación de los recursos de la universidad y la descripción de sus aspectos sostenibles para la construcción de la matriz del Balanced ScoreCard según perspectivas:

- Matriz del Balanced ScoreCard para el conocimiento del cliente.
- Matriz del Balanced ScoreCard para el desarrollo de procesos internos.

- Matriz del Balanced ScoreCard para el aprendizaje y crecimiento.
- Matriz del Balanced ScoreCard para el desempeño financiero.

La recolección de los datos, acerca de la eficiencia administrativa, se realizó por medio del instrumento de recolección cuestionario, se realizó un pre test y un post test, de acuerdo al diseño pre experimental de la presente investigación, así se determinó que por la aplicación del Balanced ScoreCard se mejoró la gestión de recursos humanos. Por lo antes mencionado, se adaptó el cuestionario de la eficiencia administrativa desarrollado por Poquioma (2018), cuya consistencia interna fue determinada con un coeficiente Alfa de Cronbach equivalente a 0.79, dicho instrumento también fue validado por un panel de expertos.

### **3.7.1. Diseño del instrumento**

Se diseñó el instrumento en base al marco teórico planteado en el informe. Inicialmente, se cuenta con los instrumentos como el FODA, EFI, EFE, FODA CRUZADO, con dichos instrumentos se realizó el diagnóstico de la Universidad en cuestión. Los instrumentos empleados y mencionados cuentan con un reconocimiento amplio en el campo de la administración. Por otra parte, para evaluar la eficiencia administrativa, se elaboró un cuestionario, el cual se basó en la teoría, reconociendo tres dimensiones, la gestión de recursos humanos, la gestión de materiales y la gestión financiera; además, en la encuesta elaborada se contó con diferentes preguntas relacionadas a dichas dimensiones.

### **3.7.2. Validación del instrumento**

Para realizar la validación de los instrumentos, se recurrió a la valoración de especialistas. La investigación recurrió a 3 expertos quienes valoraron y validaron el instrumento de eficiencia administrativa.

### **3.7.3. Confiabilidad del instrumento**

La confiabilidad del instrumento en cuestión se tuvo presente la estimación del estadístico Alfa de Cronbach. Mediante una prueba piloto aplica a un total de 10 personas pertenecientes al personal administrativo de la Universidad Nacional del Centro del Perú se determinó un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.883, teniendo

en cuenta los 26 ítems que compone el instrumento. En base al resultado del estadístico se determinó que el instrumento es confiable para su aplicación en la muestra de estudio.

### **3.8. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Se pudo procesar con el software Ms Excel a la información que se obtenga en la presente tesis, el análisis de datos se realizó con el software IBM SPSS, la presentación de los resultados se realizó con el programa MS Word y MS PowerPoint. Por lo antes mencionado, fue necesario realizar las siguientes actividades:

- En primer lugar, se adaptaron y se ajustaron los instrumentos de medición de las variables de la investigación,
- En segundo lugar, se aplicó el pre test para medir la eficiencia administrativa de la UNCP.
- En tercer lugar, se desarrolló el Balanced ScoreCard y se implementó en la UNCP.
- En cuarto lugar, se aplicó el post test para medir la eficiencia administrativa de la UNCP.
- En quinto lugar, se realizó el análisis estadístico descriptivo de la información que fue recopilada, por ello, fue necesario plasmar toda la información en una matriz de datos en el programa MS Excel.
- En sexto lugar, se realizó el análisis estadístico inferencial de la información recopilada para realizar la prueba de la hipótesis y el sustento del informe final, luego se exportó la matriz de datos del programa MS Excel, para luego importar los datos en el programa IBM SPSS y realizar el análisis inferencial que corresponda.
- Finalmente, se realizó el informe final de la investigación y luego se realizó la presentación de los resultados más importantes que se obtuvieron.

### **3.9. Procedimiento de recolección de datos**

La investigación tuvo el siguiente procedimiento para la recolección de los datos: Inicialmente se elaboró el instrumento, se procedió con su validación, luego se determinó el tamaño de la muestra, seguido a ello se aplicó la encuesta en un primer momento (pre-test), luego de ello se implementó el Balanced ScoreCard en la Universidad Nacional del Centro del Perú, después se procedió a encuestar a la muestra seleccionada (post-test), se procedió a la tabulación de la data, finalmente los datos se procesaron con la estadística descriptiva e inferencial.

### **3.10. Estrategia utilizada para la prueba de hipótesis**

La estrategia utilizada fue la estadística inferencial; asimismo, se empleó un estadístico para comprobar la significancia de las pruebas (antes y después del test) y así establecer el nivel de influencia del Balanced ScoreCard en la eficiencia administrativa.

### **3.11. Aspectos éticos**

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt.

La información, los registros, datos que se tomaron para incluir en el trabajo de investigación serán fidedignas. Por cuanto, nos sometemos a las pruebas respectivas de validación del contenido de la tesis.

## CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.1. Análisis del BSC

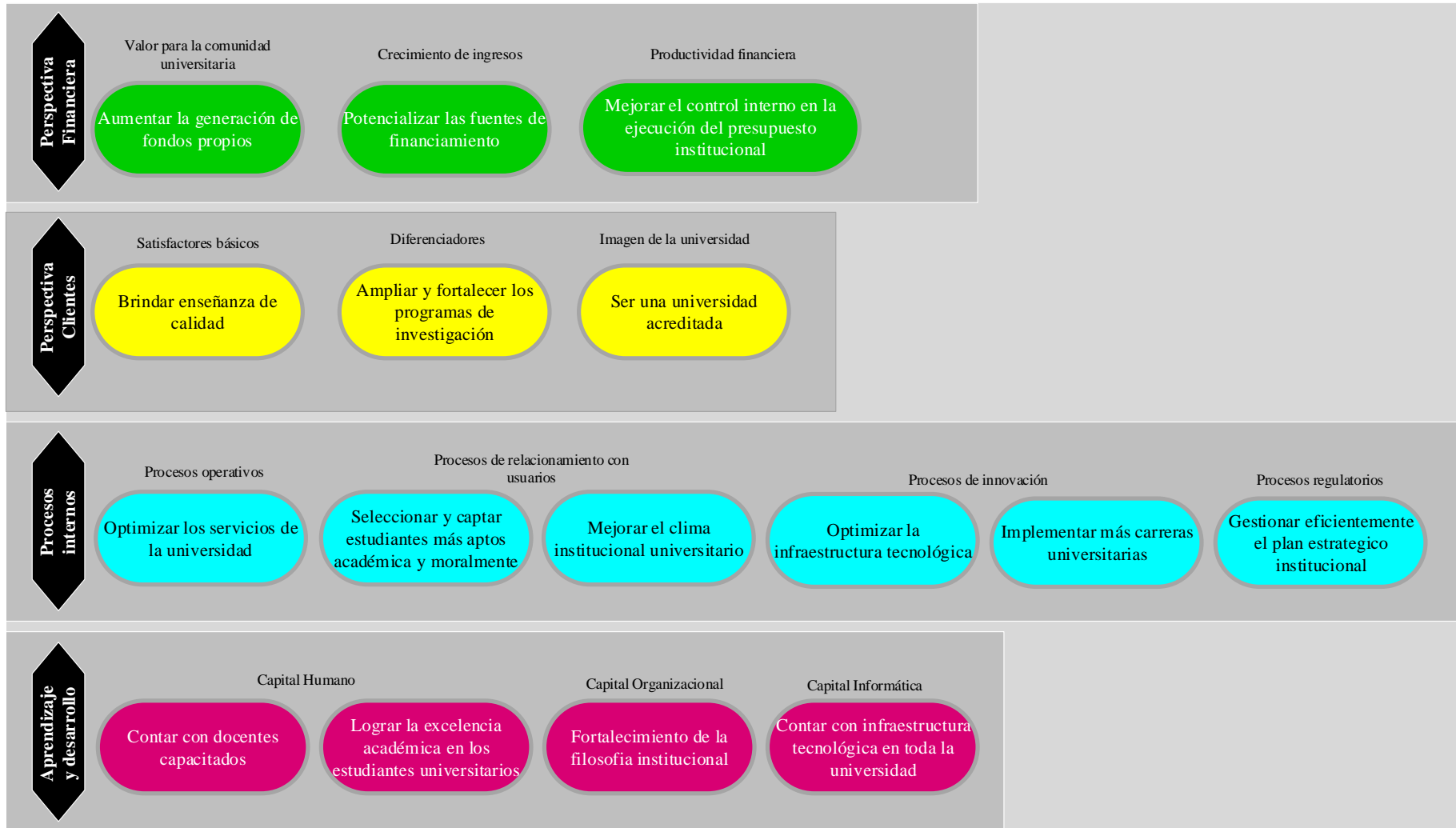
El Balanced ScoreCard propuesto para la Universidad Nacional del Centro del Perú, se realizó en función a los aportes de Kovacevic y Reynoso (2015), en el cual proponen los 13 FCEs (Factores Críticos de Éxito) de una institución. Los cuales están estrechamente relacionados con los KPIs (Key Performace Indicator), o Indicadores Clave, ya que estos fueron propuestos en función al entendimiento y descripción de los FCE. Estos FCE también se definen como aquellas áreas encargadas de impulsar el desempeño de la institución, ya que ponen en contexto la participación de las áreas necesarias para el logro de resultados; de tal manera, enfoca a toda la Universidad hacia el éxito. En suma, los FCEs son los que dotan de enfoque y dirección a los objetivos estratégicos y según ellos se elaboran los KPIs. Para el análisis del BCS se ha tomado en cuenta los 13 FCEs, propuestos por Kaplan y Norton, los cuales también se encuentran supeditados a las cuatro perspectivas del BSC, estos se encuentran en la **Tabla 4** (Kovacevic & Reynoso, 2015). Además, en la **Tabla 5** se detalla el BSC para la Universidad Nacional del Centro del Perú, y en la **Tabla 6** se muestra la matriz tripartita antes del BSC.

**Tabla 4**

Factores Críticos de Éxito para la elaboración del BSC

<p><b>Perspectiva Financiera</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Valor para la institución.</li><li>2. Aumento en los ingresos.</li><li>3. Productividad financiera.</li></ol>	<p><b>Perspectiva Clientes</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. Satisfactores esenciales y básicos.</li><li>5. Diferenciar</li><li>6. Imagen de la universidad.</li></ol>
<p><b>Perspectiva Procesos</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>7. Operativos.</li><li>8. Relacionamiento con clientes.</li><li>9. Innovación.</li><li>10. Regulatorios.</li></ol>	<p><b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>11. Capital humano</li><li>12. Capital Organizacional.</li><li>13. Capital Informático</li></ol>

**Tabla 5**  
Balanced ScoreCard



## 4.2. Matriz tripartita antes del BSC

**Tabla 6**

Matriz tripartita antes de la implementación del BSC

P	Identificación de FCEs	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	KPIs de seguimiento y logro del objetivo
Financiera	1. Valor para comunidad universitaria	Aumentar la generación de fondos propios	Generar más fuentes de ingresos propios, como, el uso de las salas de conferencia, el uso de las áreas deportivas, uso de la infraestructura física y virtual para congresos, actividades académicas u otros.	Ingreso por recursos propios
			Fortalecer el CEPRE -UNCP para captar más alumnado.	Ingreso por CEPRE - UNCP
			Captar estudiantes externos a la UNCP para el Centro de Idiomas.	Ingreso por Centro de Idiomas
			Captar más auspiciadores de la radio universitaria	Ingresos provenientes de la radio universitaria
			Aumentar la producción editorial e impresiones	Ingresos del fondo de producción editorial e impresiones
			Implementar nuevos programas y menciones para la escuela de post grado	Ingresos provenientes de la escuela de Post grado
2. Crecimiento de ingresos	Potencializar las fuentes de financiamiento	Captar más fuentes de financiamiento externas al presupuesto nacional.	Cantidad financiamientos externos	
			Monto de financiamiento por fuentes externas	
3. Productividad financiera	Mejorar el control interno en la ejecución del presupuesto institucional	Destinar de forma equitativa el presupuesto en función al Plan Operativo Institucional	% asignado de presupuesto para cada facultad y área administrativa de la UNCP	
			Controlar la ejecución del presupuesto en actividades relevantes	% de ejecución del gasto por proyecto
Cliente	4. Satisfactores básicos	Brindar enseñanza de calidad	Mejorar la calidad de la educación	Número de estudiantes titulados sobre número de estudiantes egresados Promedio de notas por facultades y global universitario



			Cantidad de estudiantes participes de cursos promovidos por el estado o por organismos privados
			Cantidad de cursos virtuales
		Promover y mejorar la enseñanza virtual	Cantidad de estudiantes matriculados a cursos virtuales
		Innovar en nuevas formas de enseñanza	Cantidad de nuevas metodologías de enseñanza
		Asignar mayor presupuesto a las facultades para generar investigación de impacto	Monto de presupuesto asignado a la investigación
		Alianzas estratégicas con grupos de investigación a nivel nacional e internacional	Número de alianzas
5. Diferenciadores	Ampliar y fortalecer los programas de investigación	Desarrollar mayor investigación científica	Publicaciones de investigaciones científicas
		Fortalecer la investigación tecnológica	Número de nuevas tecnologías/productos
		Fortalecer la experimentación agrícola y ganadera	Nuevas técnicas de cultivo, y desarrollo de ganadería
		Implementar programas de "Star-up" en los estudiantes universitarios	Número de Star-up originarios de la universidad
6. Imagen de la Universidad	Ser una universidad acreditada	Supervisión en la ejecución del plan de acreditación universitaria y de facultades	Acreditación de la universidad
Procesos internos	7. Procesos operativos	Optimizar los servicios de la universidad	Fortalecer el proceso de selección de los estudiantes
			Cantidad de estudiantes postulantes a la UNCP
			Disminuir el tiempo de espera en la entrega de documentos universitarios (títulos, bachilleres, certificados, etc.)
			Tiempo de espera para la obtención de documentos
			Número de documentos (títulos, certificados, registro de notas, etc.) por día.
Reducir los procesos burocráticos (papeleo) e implementar mesa de parte virtual para trámite de documentos vía online			
Número de solicitudes, oficios, etc. por mesa de partes virtual			
Capacitar a los trabajadores en trabajo eficiente según cada área			
Cantidad de capacitaciones realizadas trimestralmente			
Puntaje promedio obtenido por capacitaciones trimestrales			

Aprendizaje	8. Procesos de relacionamiento con usuarios	Seleccionar y captar estudiantes más aptos académica y moralmente	Mejorar la estructura del examen de admisión de acuerdo al futuro perfil profesional al cual se está postulando	Cantidad de estudiantes ingresantes
			Implementar un examen psicológico a los postulantes de acuerdo la carrera que postulan	Cantidad de postulantes aptos según el examen psicológico
		Mejorar el clima institucional universitario	Fortalecer los centros de apoyo psicológico para los estudiantes dentro de la universidad	Número de estudiantes asistentes al centro psicológico
			Mejorar la prestación de servicios de salud de la UNCP	Número de estudiantes atendidos en el centro de salud de la UNCP
			Fortalecer las actividades deportivas en la universidad para estudiantes, docentes y administrativos	Cantidad de facultades, carreras y áreas administrativas participantes
			Promover las actividades artísticas, danza, teatro, música, etc.	Número de estudiantes participantes de los programas
	9. Procesos de innovación	Optimizar la infraestructura tecnológica	Desarrollar la educación virtual	Cantidad de plataformas virtuales
			Crear la infraestructura y desarrollar la tecnología educativa para la implementación de nuevos programas de estudio (carreras) universitarios	Cantidad de laptops, computadoras, servicio de internet y otras TIC necesarias para las clases virtuales
	10. Procesos regulatorios	Gestionar eficientemente el plan estratégico institucional	Implementar más carreras universitarias	Número de nuevas carreras y especialidades universitarias
			Mejorar la gestión institucional	Número de metas cumplidas en base al PEI
			Supervisar las áreas de servicio de la universidad de manera constante	Número de áreas supervisadas con buen puntaje
	11. Capital humano	Contar con docentes capacitados	Supervisión académica y administrativa de las facultades de la universidad	Puntaje obtenido por supervisión
Contar con docentes que tengan el grado de Maestro y Doctor			Cantidad de docentes/Cantidad de docentes con estudios de postgrado	
Implementación de procesos de capacitación, por los nuevos cambios pedagógicos, para los docentes			Capacitaciones realizadas sobre enseñanza universitaria	
		Mejorar la forma de enseñanza de los docentes	Calificación de los docentes por encuestas	

		Lograr la excelencia académica en los estudiantes universitarios	Mejorar los planes de educación por carreras, siendo más exigentes y actuales Contar con estudiantes y egresados de alto capital humano	Evaluación de los planes académicos por carreras Cantidad de estudiantes trabajando en instituciones de prestigio
12.	Capital organizacional	Fortalecimiento de la filosofía institucional	Mejorar la cultura organizacional	Compromiso de los colaboradores
13.	Capital informático	Contar con infraestructura tecnológica en toda la universidad	Implementar infraestructura tecnológica en las aulas universitarias	Cantidad de TICs en las aulas
			Implementar infraestructura tecnológica en las área de servicio universitario	Cantidad de TICs en las oficinas administrativas
			Contar con tecnologías de la información que permitan la enseñanza virtual	Cantidad de TICs para la enseñanza virtual

### 4.3.Implementación del BSC

La matriz tripartita antes del BSC (*Tabla 6*) muestra las 4 perspectivas que se tomaron en cuenta para el BSC, que a su vez estuvieron relacionados con los 13 factores críticos de éxito, mediante el cual se propusieron los objetivos estratégicos, los objetivos específicos y los KPIs respectivos. Según ello, la implementación del BSC debe ser un referente de mejora en los indicadores clave; sin embargo, al ser una institución de gran tamaño y cierta complejidad, se requiere de mucho esfuerzo y de recursos. Por ende, no todos los indicadores lograron una mejora o una mejora significativa, esto se puede observar en la *Tabla 7*, en el cual se detalla el resultado esperado de incremento o reducción de los KPIs una vez implementada el BSC en la Universidad Nacional del Centro del Perú.

### 4.4.Matriz tripartita después del BSC

**Tabla 7**

Indicadores después de la implementación del BSC

	<b>KPIs de seguimiento y logro del objetivo</b>	<b>Resultado posterior a la implementación del BSC</b>
<b>Financiera</b>	Ingreso por recursos propios	Incremento del 20% en el ingreso
	Ingreso por CEPRE - UNCP	Aumento del 10% en la matrícula de alumnos
	Ingreso por Centro de Idiomas	15% más en alumnos asistentes al Centro de Idiomas
	Ingresos provenientes de la radio universitaria	10 auspiciadores más para la radio
	Ingresos del fondo de producción editorial e impresiones	Aumentar 20 publicaciones más al año
	Ingresos provenientes de la escuela de Post grado	-
	Cantidad financiamientos externos	2 financiadores externos extras
	Monto de financiamiento por fuentes externas	-
	% asignado de presupuesto para cada facultad y área administrativa de la UNCP	-
% de ejecución del gasto por proyecto	-	
<b>Cliente</b>	Número de estudiantes titulados sobre número de estudiantes egresados	60% de egresados se titulan
	Promedio de notas por facultades y global universitario	Aumento de 2 puntos en el promedio global
	Cantidad de estudiantes participes de cursos promovidos por el estado o por organismos privados	25% más de alumnos participantes de cursos de extensión universitaria
	Cantidad de cursos virtuales	Programación de 5 cursos virtuales
	Cantidad de estudiantes matriculados a cursos virtuales	100 alumnos en total
	Cantidad de nuevas metodologías de enseñanza	-

	Monto de presupuesto asignado a la investigación	20% de incremento al presupuesto de investigación
	Número de alianzas	-
	Publicaciones de investigaciones científicas	Aumento de 40% en las publicaciones científicas
	Número de nuevas tecnologías/productos	-
	Nuevas técnicas de cultivo, y desarrollo de gandería	-
	Número de star-up originarios de la universidad	Lograr 10 star-up al año
	Acreditación de la universidad	Universidad acreditada
<b>Procesos internos</b>	Cantidad de estudiantes postulantes a la UNCP	15% de incremento en postulantes
	Tiempo de espera para la obtención de documentos	Reducción del 50% del tiempo de espera
	Número de documentos (títulos, certificados, registro de notas, etc.) por día.	50% más documentos entregados en menor tiempo
	Número de solicitudes, oficios, etc. por mesa de partes virtual	-
	Cantidad de capacitaciones realizadas trimestralmente	Incrementar las capacitaciones en 10 al año
	Puntaje promedio obtenido por capacitaciones trimestrales	-
	Cantidad de estudiantes ingresantes	10% más de ingresantes
	Cantidad de postulantes aptos según el examen psicológico	-
	Número de estudiantes asistentes al centro psicológico	-
	Número de estudiantes atendidos en el centro de salud de la UNCP	30% más de estudiantes
	Cantidad de facultades, carreras y áreas administrativas participantes	100% de participación de las carreras y semestres
	Número de estudiantes participantes de los programas	90% de estudiantes participantes
	Cantidad de plataformas virtuales	1 plataforma virtual
	Cantidad de laptops, computadoras, servicio de internet y otras TIC necesarias para las clases virtuales	-
	Número de nuevas carreras y especialidades universitarias	2 carreras universitarias nuevas
	Número de metas cumplidas en base al PEI	50% más de metas cumplidas
	Número de áreas supervisadas con buen puntaje	-
	Puntaje obtenido por supervisión	-
<b>Aprendizaje</b>	Cantidad de docentes/Cantidad de docentes con estudios de postgrado	60% de docentes con maestría, 30% con doctorado y 10% otros.
	Capacitaciones realizadas sobre enseñanza universitaria	-
	Calificación de los docentes por encuestas	-
	Evaluación de los planes académicos por carreras	-
	Cantidad de estudiantes trabajando en instituciones de prestigio	60% de los egresados ubicados en empresas o instituciones de renombre.
	Compromiso de los colaboradores	100% del compromiso de los trabajadores
	Cantidad de TICs en las aulas	20% más de TICs
	Cantidad de TICs en las oficinas administrativas	20% más de TICs
Cantidad de TICs para la enseñanza virtual	20% más de TICs	

#### 4.5. Presentación de datos

Para la obtención de los datos se procedió a realizar una evaluación de la eficiencia administrativa (pre-test), seguidamente se formuló el Balanced ScoreCard, tal como se muestra en el Anexo 04. Luego de la implementación del BSC, se procedió a realizar la evaluación posterior (pos-test). Según el marco teórico estudiado la eficiencia administrativa está conformado por tres componentes principales, la gestión eficiente de recursos humanos, de recursos materiales y de recursos financieros. Con el cuestionario aplicado, se obtuvieron datos cuantitativos, los cuales de por sí no son posibles de ser interpretados; por lo tanto, fue necesario baremar estos datos en tres rangos: i) bajo, ii) medio y iii) alto; con estas categorías se pudieron obtener mejores conclusiones descriptivas. En la *Tabla 8* se muestran el rango de valores para cada una de las tres categorías.

**Tabla 8**

Valores baremados para las categorías de las dimensiones de eficiencia administrativa

Dimensión/Variable	Bajo	Medio	Alto
Gestión de los Recursos Humanos	(10 - 23)	(24 - 37)	(38 - 50)
Gestión de los Recursos Materiales	(10 - 23)	(24 - 37)	(38 - 50)
Gestión de los Recursos Financieros	(6 - 14)	(15 - 23)	(24 - 30)
Eficiencia Administrativa	(26 - 60)	(61 - 95)	(96 - 130)

*Nota.* En base a los datos recolectados con los instrumentos.

#### 4.6. Análisis e interpretación mediante la estadística descriptiva

En esta sección de la investigación se presentan los resultados para el pre y post test de la variable eficiencia administrativa. En primer lugar, se detallan las tablas y figuras (acorde con los baremos) para el pre test y seguidamente para el post test.

##### 4.6.1. Eficiencia administrativa (pre – test)

###### A. Gestión de los Recursos Humanos

En la *Tabla 9* y en la *Figura 5* se muestran los resultados obtenidos para Gestión eficiente de los Recursos Humanos:

**Tabla 9**

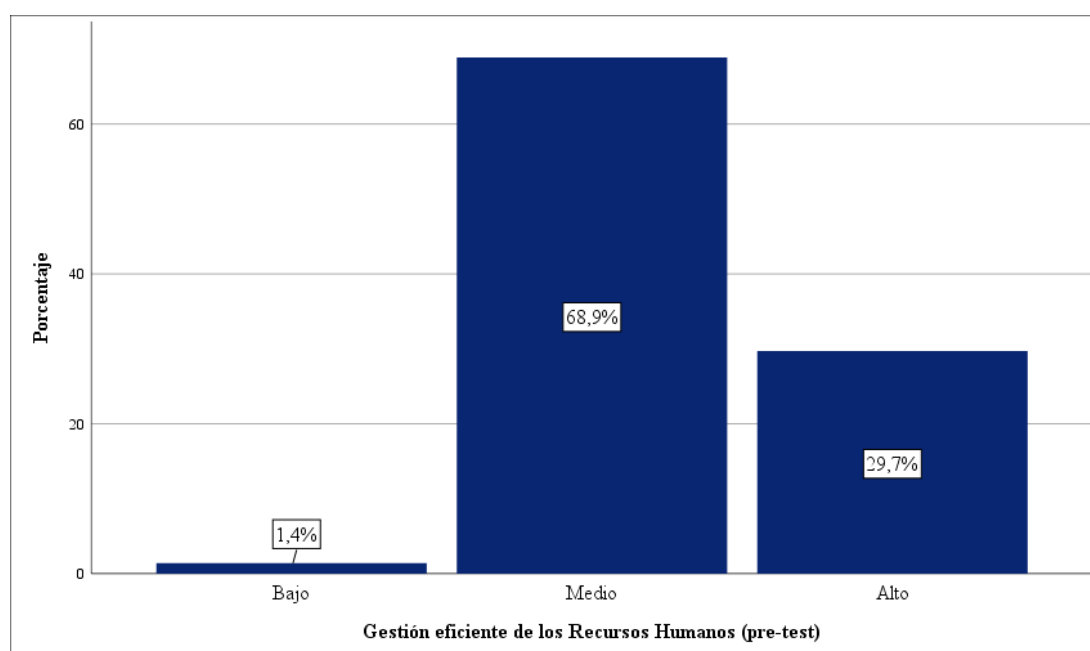
Resultados para Gestión Eficiente de los Recursos Humanos (pre-test)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	3	1.4
Medio	146	68.9
Alto	63	29.7
Total	212	100.0

*Nota.* En base a los datos recolectados con los instrumentos.

**Figura 5**

Resultados porcentuales para Gestión eficiente de los Recursos Humanos (pre-test)



Interpretación:

De los 212 servidores públicos el 68.9% tuvo una percepción media sobre la gestión de los recursos humanos; es decir, creen que este tipo de gestión es eficiente a un nivel regular y que necesita de mejoras por parte de la administración de la UNCP. A pesar de ello, hubo un grupo del 29.7% que consideró que la gestión de recursos humanos está bien implementada en la Universidad.

#### B. Gestión de los Recursos Materiales

En la *Tabla 10* y en la *Figura 6* se muestran los resultados obtenidos para Gestión eficiente de los Recursos Materiales:

**Tabla 10**

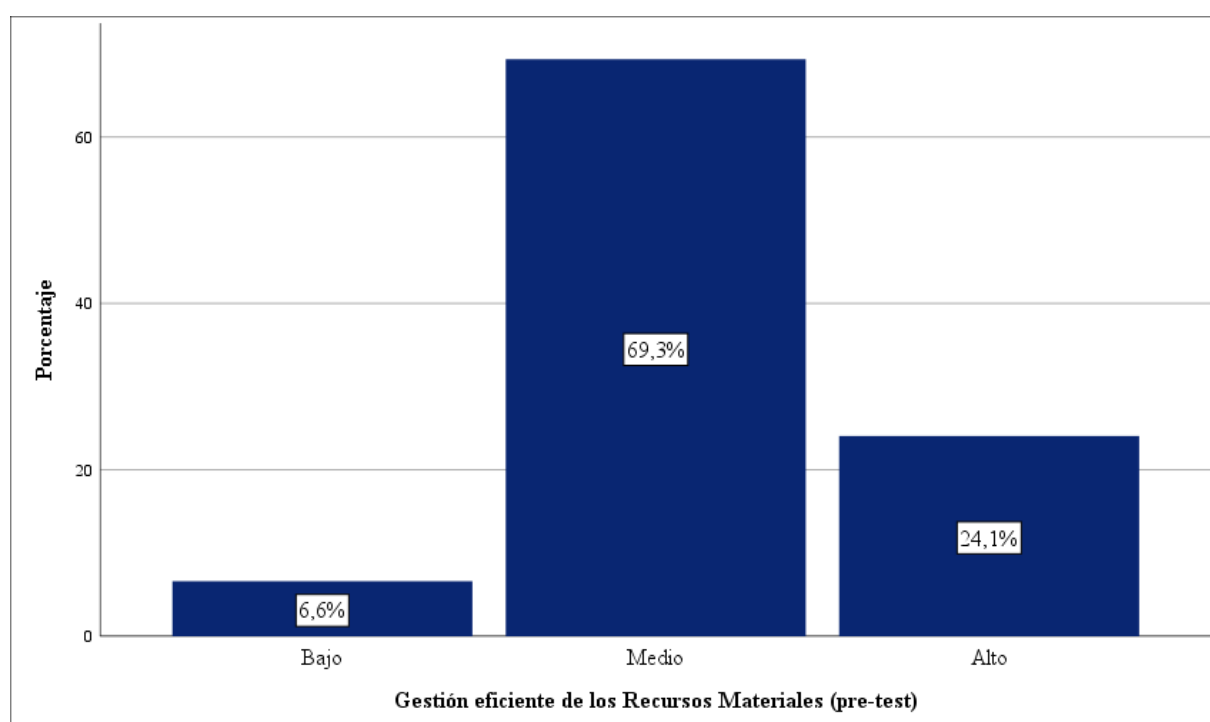
Resultados para Gestión eficiente de los Recursos Materiales (pre-test)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	14	6.6
Medio	147	69.3
Alto	51	24.1
Total	212	100.0

*Nota.* En base a los datos recolectados con los instrumentos.

**Figura 6**

Resultados porcentuales para Gestión eficiente de los Recursos Materiales (pre-test)



Interpretación:

Con respecto a la gestión de los recursos materiales, se obtuvo que en su mayoría los servidores públicos que laboran en la UNCP, consideran que este tipo de gestión es regular, por lo cual se deduce que necesita de cambios, esto con la finalidad de mejorar el manejo de los recursos materiales de la Universidad; incluso 14 personas de las 212 encuestadas consideran que el nivel de gestión es bajo; mientras que 51 personas consideran que tiene un buen desempeño. A pesar de estas estadísticas, es cierto que la mayoría piensa que el manejo de los materiales de la Universidad necesita de un mejor aprovisionamiento de control.



### C. Gestión de los Recursos Financieros

En la *Tabla 11* y en la *Figura 7* se muestran los resultados obtenidos para la Gestión eficiente de los Recursos Financieros:

**Tabla 11**

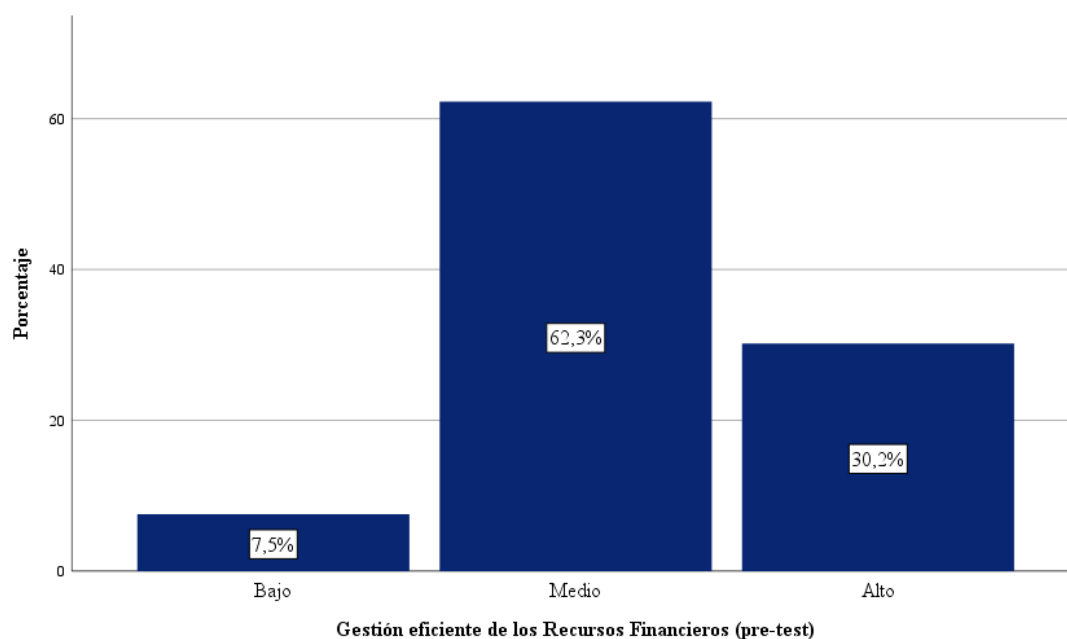
Resultados para Gestión eficiente de los Recursos Financieros (pre-test)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	16	7.5
Medio	132	62.3
Alto	64	30.2
Total	212	100.0

*Nota.* En base a los datos recolectados con los instrumentos.

**Figura 7**

Resultados porcentuales para Gestión eficiente de los Recursos Financieros (pre-test)



Interpretación:

Similar a los resultados de los dos tipos de gestión anteriores, gran parte de los encuestados (62.3%) considera que la gestión de recursos financieros es eficiente a un nivel medio; por lo cual, necesita de un mejor manejo y administración. Sin embargo, el 30.2% mencionó que esta gestión se encuentra en un nivel alto, y el 7.5%

lo percibe como bajo. A pesar de ello, las estadísticas mencionan que la gestión eficiente de recursos financieros de la UNCP necesita ser mejorado.

#### D. Eficiencia administrativa

En la *Tabla 12* y en la *Figura 8* se muestran los resultados obtenidos para Eficiencia Administrativa:

**Tabla 12**

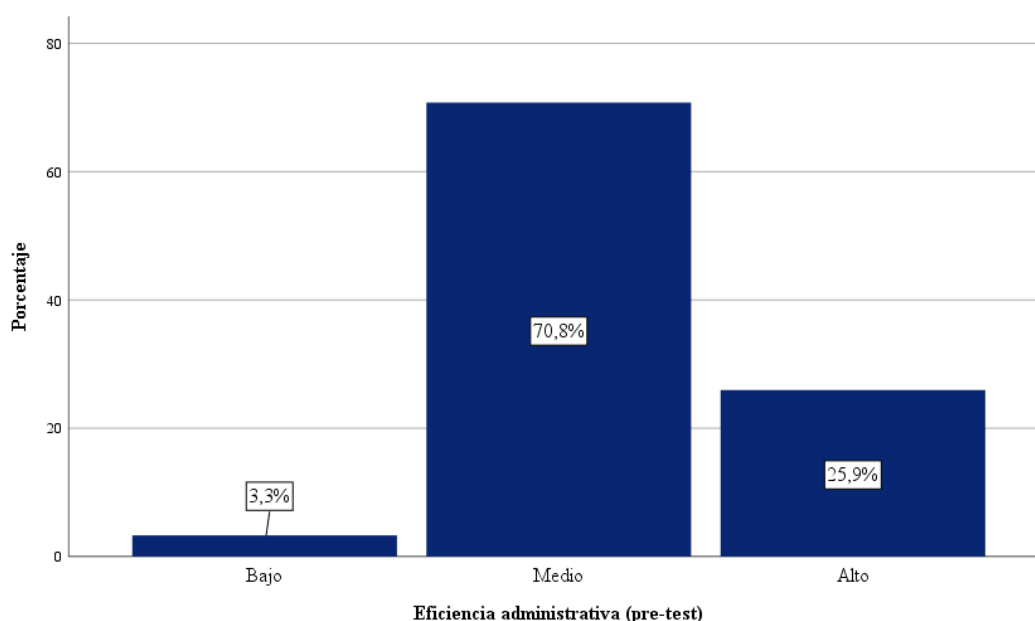
Resultados para Eficiencia Administrativa (pre-test)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	7	3.3
Medio	150	70.8
Alto	55	25.9
Total	212	100.0

*Nota.* En base a los datos recolectados con los instrumentos.

**Figura 8**

Resultados porcentuales para Eficiencia Administrativa (pre-test)



Interpretación:

De acuerdo con los 212 servidores públicos de la UNCP, en su mayoría, el 70.8% considera que se encuentra en un nivel medio; es decir, la gestión de recursos materiales, financieros y humanos no se dan adecuadamente, y a pesar de tener una buena gestión, tiene falencias y necesita de cambios que solucionen las fallas de la

gestión, y tomar en cuenta aspectos reales que mejoren la percepción de los encuestados.

#### 4.6.2. Eficiencia administrativa (post – test)

Esta medición de datos fue realizada un tiempo después que se implementó la propuesta de Balanced ScoreCard en la Universidad Nacional del Centro del Perú.

##### A. Gestión de los Recursos Humanos

En la *Tabla 13* y en la *Figura 9* se muestran los resultados obtenidos para Gestión eficiente de los Recursos Humanos:

**Tabla 13**

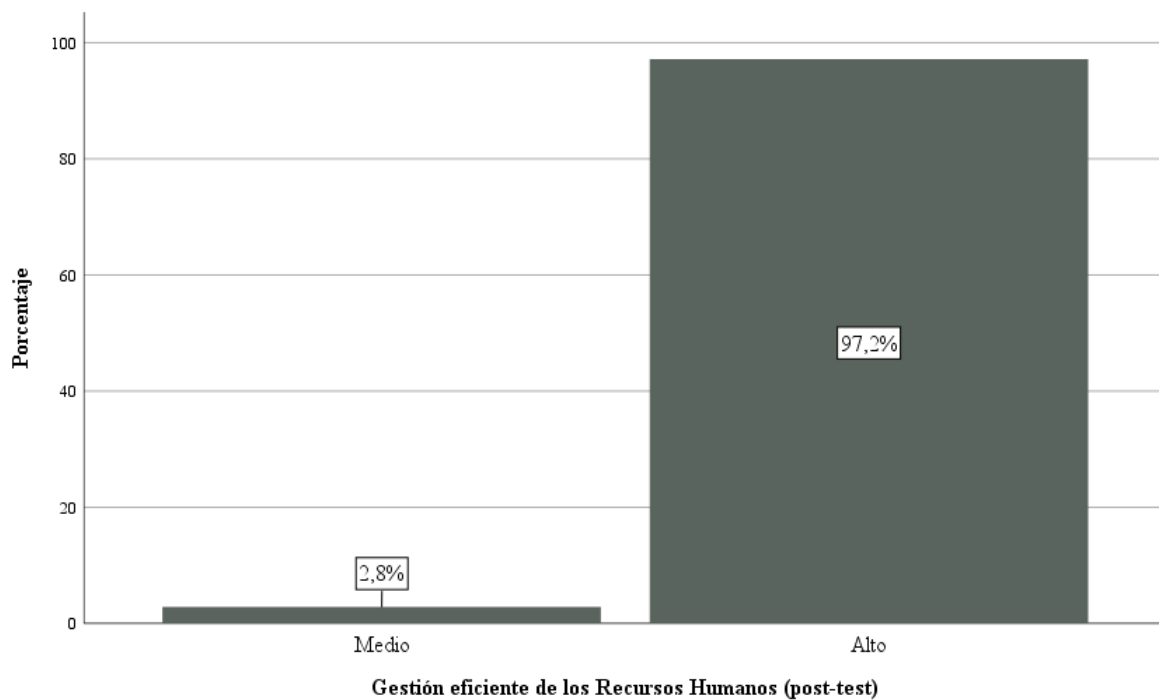
Resultados para Gestión eficiente de los Recursos Humanos (post-test)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)
Medio	6	2.8
Alto	206	97.2
Total	212	100.0

*Nota.* En base a los datos recolectados con los instrumentos.

**Figura 9**

Resultados porcentuales para Gestión eficiente de los Recursos Humanos (post-test)



### Interpretación:

Los resultados muestran que la gran mayoría de los servidores públicos encuestados, el 97.2% (una cifra considerable para sacar conclusiones confiables), indicó que la gestión de recursos humanos es totalmente eficiente; es decir, ellos mencionan que tras la implementación del Balanced ScoreCard, se cumplen mejor las normas de la institución; existe un mejor control de asistencia, los beneficios sociales son adecuados, el reclutamiento externo e interno de nuevos talentos es llevado de una mejor manera y que el flujo de información es más rápido y fluido que en el estado anterior.

### B. Gestión de los Recursos Materiales

En la *Tabla 14* y en la *Figura 10* se muestran los resultados obtenidos para Gestión eficiente de los Recursos Materiales:

**Tabla 14**

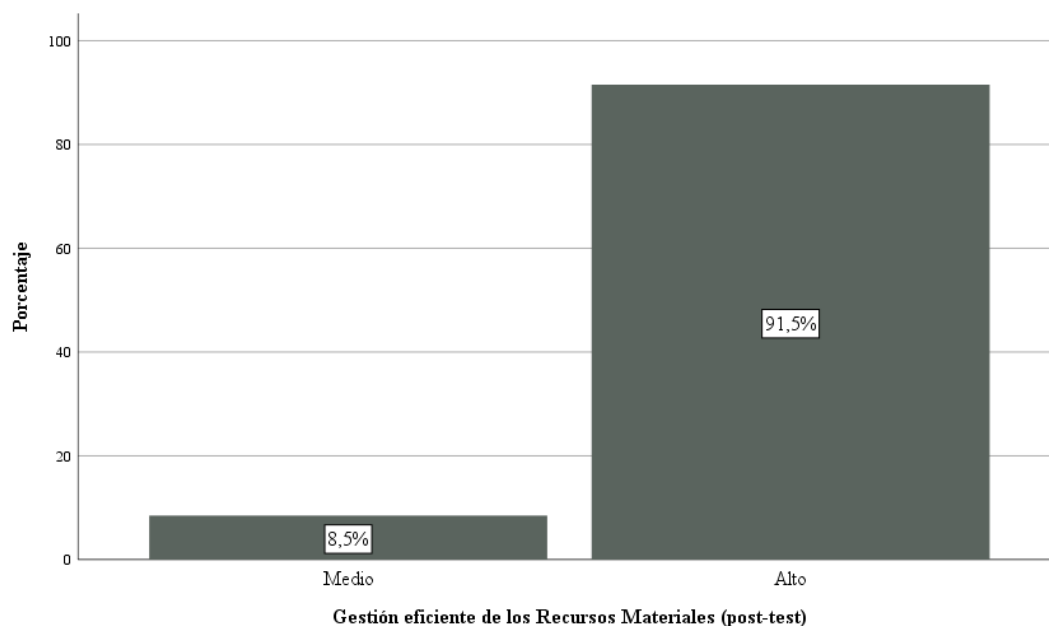
Resultados para Gestión eficiente de los Recursos Materiales (post-test)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)
Medio	18	8.5
Alto	194	91.5
Total	212	100.0

*Nota.* En base a los datos recolectados con los instrumentos.

**Figura 10**

Resultados porcentuales para Gestión eficiente de los Recursos Materiales (post-test)



Interpretación:

De los datos mostrados, se infiere que la implementación del Balanced ScoreCard en la Universidad Nacional del Centro del Perú, mejoró la percepción de los servidores públicos en cuanto a la gestión de recursos materiales. Es decir, esta gestión es más eficiente, logrando que los encuestados sostengan que las compras y adquisiciones son mejor elaboradas y cumplen con abastecer las necesidades de los trabajadores; además de que estas son transparentes, con una correcta documentación y se dan en buena pro. Asimismo, consideran que la racionalización de los recursos es adecuada y distribuidos justamente, finalmente mencionan que el pago por los servicios de adquisición se cumple oportunamente. En palabras simples, la gestión eficiente de recursos materiales ha mejorado tras la implementación de la propuesta.

### C. Gestión de los Recursos Financieros

En la *Tabla 15* y en la *Figura 11* se muestran los resultados obtenidos para Gestión eficiente de los Recursos Financieros:

**Tabla 15**

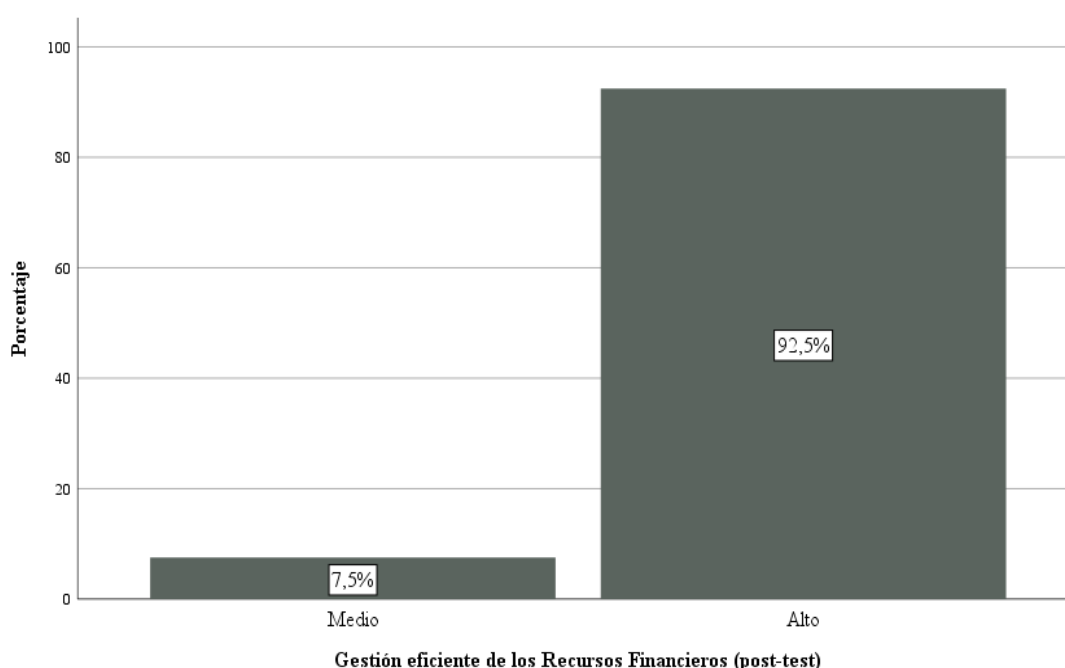
Resultados para Gestión eficiente de los Recursos Financieros (post-test)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)
Medio	16	7.5
Alto	196	92.5
Total	212	100.0

*Nota.* En base a los datos recolectados con los instrumentos.

**Figura 11**

Resultados porcentuales para Gestión eficiente de los Recursos Financieros (post-test)



Interpretación:

Con respecto a la gestión de recursos financieros, con la implementación de la propuesta de Balanced ScoreCard, se obtuvo que la eficiencia de esta gestión fue percibida como alta por parte de los servidores públicos. Esto indica que la programación presupuestal es realizada de manera oportuna, que existe la predisposición de cumplir con los plazos programados; además, que existe una buena evaluación de la ejecución del presupuesto y que los informes de índole financiero se elaboran y llegan oportunamente.

#### D. Eficiencia administrativa

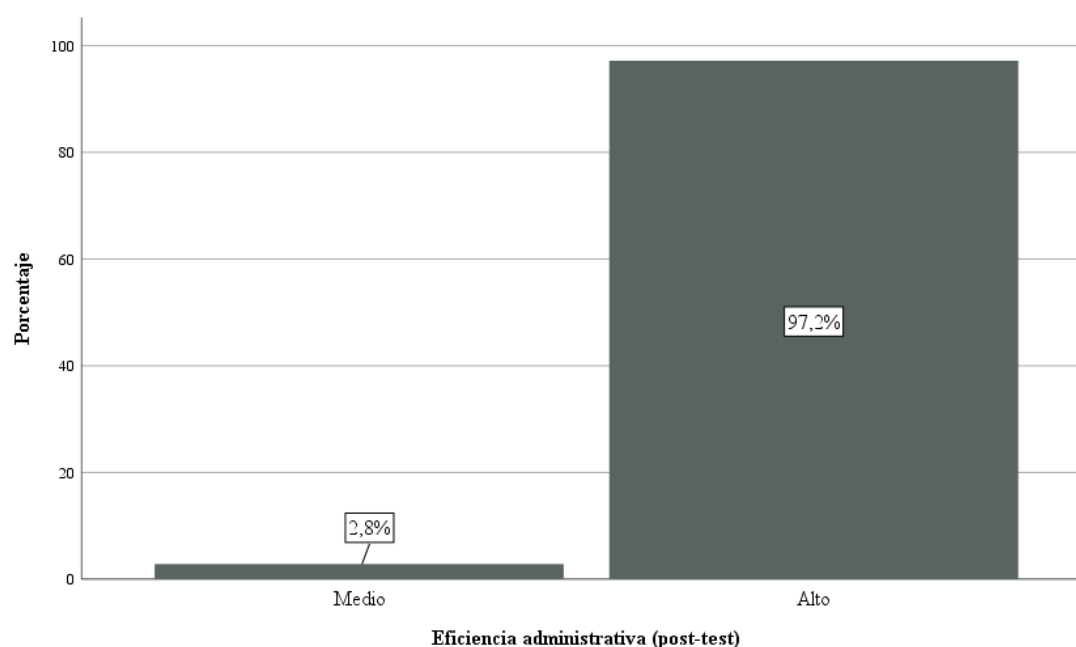
En la *Tabla 16* y en la *Figura 12* se muestran los resultados obtenidos para Eficiencia administrativa:

**Tabla 16**

Resultados para Eficiencia administrativa (post-test)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)
Medio	6	2.8
Alto	206	97.2
Total	212	100.0

*Nota.* En base a los datos recolectados con los instrumentos.



**Figura 12. Resultados porcentuales para (post-test).**

Interpretación:

Los resultados encontrados para la variable eficiencia administrativa muestran que la percepción de los 212 servidores públicos fue alta, a diferencia de los resultados del pre test, en la cual, la mayoría la consideraba en un nivel medio. De esto se puede identificar que la influencia de la propuesta de Balanced ScoreCard fue positiva y mejoró la administración de la Universidad Nacional del Centro del Perú, haciéndola más eficiente en cuanto a la gestión de recursos humanos, gestión de materiales y gestión financiera.

#### 4.7. Análisis e interpretación mediante la estadística inferencial

Para realizar el contraste de hipótesis, se hizo uso de la estadística inferencial, en este caso de pruebas para comparar resultados de una misma población en dos momentos diferentes. En tal sentido, para realizar las pruebas de manera correcta, se siguieron una serie de pasos, estos fueron:

- i. Identificar la distribución de los datos en el pre – test y post – test, esto mediante la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov (K-S).
- ii. Según el tipo de distribución de los datos, elegir la estadística paramétrica (t –student) o no paramétricas (test d Wilcoxon)
- iii. Una vez definido ello, empezar con el contraste de la hipótesis:
  - a. Establecer la hipótesis a probar
  - b. Señalar la hipótesis nula (Ho) e hipótesis alterna (H1)
  - c. Establecer el valor de riesgo (5%)
  - d. Realizar la prueba estadística
  - e. Analizar los datos, el p-value y el coeficiente de la prueba estadística.
  - f. Establecer la conclusión de rechazo o aceptación de la hipótesis contrastada.

Según los pasos establecidos; en primer lugar, se procedió a verificar la normalidad de los datos, mediante la prueba K-S; en la *Tabla 17* se muestran los resultados de esta prueba para los datos del pre-test.

**Tabla 17**

#### **Prueba de normalidad para eficiencia administrativa y dimensiones (pre-test)**

Dimensión/Variable (pre-test)	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de los Recursos Humanos	0.125	212	0.000
Gestión de los Recursos Materiales	0.064	212	0.032



Gestión de los Recursos Financieros	0.092	212	0.000
Eficiencia administrativa	0.101	212	0.000

*Nota.* En base a los datos recolectados con los instrumentos.

La prueba K-S, se utiliza para verificar la normalidad de los datos, la prueba de hipótesis nula es que los datos siguen una distribución normal, y según la significancia que se detalla en la *Tabla 17*, se rechaza la hipótesis nula para la variable y sus dimensiones. Este resultado indica que, para la prueba de hipótesis es necesario emplear un estadístico no paramétrico, en este caso se opta por el test de Wilcoxon. Sin embargo, es necesario verificar la normalidad de los datos del post test. En la *Tabla 18* se muestra la prueba K-S para los datos del post-test.

**Tabla 18**

**Prueba de normalidad para eficiencia administrativa y dimensiones (post-test)**

Dimensión/Variable (post-test)	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de los Recursos Humanos	0.131	212	0.000
Gestión de los Recursos Materiales	0.182	212	0.000
Gestión de los Recursos Financieros	0.169	212	0.000
Eficiencia administrativa	0.090	212	0.000

*Nota.* En base a los datos recolectados con los instrumentos.

De acuerdo con la *Tabla 18*, la significancia de la prueba K-S fue menor a 5%, con ello se comprueba que los datos de la variable y sus dimensiones tienen una distribución libre. Por lo tanto, los datos del pre y post test no siguen una distribución normal, por ello que se opta por utilizar la prueba de Wilcoxon para el contraste de hipótesis.

**4.7.1. Contraste de la hipótesis general**

- a. La hipótesis establece que: El Balanced ScoreCard mejora significativamente la eficiencia administrativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.
- b. Hipótesis estadísticas:

H0: La eficiencia administrativa es la misma o menor tras la aplicación de la propuesta de Balanced ScoreCard en la UNCP, 2019.

$$H_0: Me(pre\ test) \leq Me(post\ test)$$

H1: La eficiencia administrativa es mayor tras la aplicación de la propuesta de Balanced ScoreCard en la UNCP, 2019.

$$H_1: Me(post\ test) > Me(pre\ test)$$

- c. Significancia:  $\alpha = 5\%$  (0.05)
- d. Estadístico de prueba: Se emplea el test de Wilcoxon.
- e. Regla de decisión: Si la significancia del test (p-value) es menor al 5%, se rechaza la H0 y se acepta la H1 (p-value > 0.05).
- f. Prueba de hipótesis:

**Tabla 19**

Test de la hipótesis general

Test de Wilcoxon	Eficiencia administrativa (post y pre-test)
Z	-12,627
Sig. asintótica(bilateral)	0.000

*Nota.* En base a los datos recolectados con los instrumentos.

- g. Análisis:

Se estimó el estadístico de Wilcoxon, cuyo valor Z fue de -12,627; mientras que el nivel de significancia fue de 0.00 (<0.05). Este valor, según la regla de decisión, indica que se acepta la hipótesis del investigador, rechazando la H0. El resultado estimado verificó que, entre el pre y post test, la diferencia de medianas y de rangos de la eficiencia administrativa, fue mayor; es decir, si existen diferencias notables. Por tanto, se infiere que la diferencia entre los resultados de la eficiencia medida antes de la implementación del Balanced ScoreCard es diferente y tiene significancia al ser comparado con los resultados de la eficiencia administrativa después de la implementación del Balanced ScoreCard

- h. Conclusión estadística:

Con la implementación del Balanced ScoreCard, se obtuvieron diferencias significativas y resultados mayores de eficiencia administrativa.

#### 4.7.2. Contraste de la primera hipótesis específica

a. La hipótesis establece que: La propuesta del Balanced ScoreCard mejora significativamente la gestión eficiente de los Recursos Humanos en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

b. Hipótesis estadísticas:

H0: La gestión de los Recursos Humanos es la misma o inferior tras aplicarse la propuesta de Balanced ScorCard en la UNCP, 2019.

$$H0: Me(pre\ test) \leq Me(post\ test)$$

H1: La gestión de los Recursos Humanos es mayor tras aplicarse la propuesta de Balanced Scorecard en la UNCP, 2019.

c.  $H1: Me(post\ test) > Me(pre\ test)$

d. Significancia:  $\alpha = 5\%$  (0.05)

e. Estadístico de prueba: Se emplea el test de Wilcoxon.

f. Regla de decisión: Si la significancia del test (p-value) es menor al 5%, se rechaza la H0 y se acepta la H1 (p-value>0.05).

g. Prueba de hipótesis:

#### Tabla 20

Test de la primera hipótesis específica

Test de Wilcoxon	Gestión de los Recursos Humanos (post y pre-test)
Z	-12,641
Sig. asintótica(bilateral)	0.000

Nota. En base a los datos recolectados con los instrumentos.

h. Análisis:

Se estimó el estadístico de Wilcoxon, cuyo valor Z fue de -12,641; mientras que el nivel de significancia fue de 0.00, valor menor al 0.05. Este valor según la regla de decisión indica que se acepta la H1, rechazando la hipótesis nula. El resultado

estimado verificó que, entre el pre y post test, la diferencia de medianas de la Gestión eficiente de Recursos Humanos, fue mayor; es decir, si existen diferencias notables.

i. Conclusión estadística:

Existen diferencias significativas entre los resultados del pre y post test; además, este último tiene resultados mayores. En tal sentido, tras la implementación del Balanced ScoreCard, se mejoró la eficiencia en la Gestión de Recursos Humanos.

#### 4.7.3. Contraste de la segunda hipótesis específica

a. La hipótesis establece que: El Balanced ScoreCard mejora significativamente la gestión eficiente de los Recursos Materiales en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

b. Hipótesis estadísticas:

H0: La gestión de los Recursos Materiales es menor o igual tras la aplicación de la propuesta de Balanced ScoreCard en la UNCP, 2019.

$$H1: Me(pre\ test) \leq Me(post\ test)$$

H1: La gestión de los Recursos Materiales es mayor tras la aplicación de la propuesta de Balanced ScoreCard en la UNCP, 2019.

$$H1: Me(post\ test) > Me(pre\ test)$$

c. Significancia:  $\alpha = 5\%$  (0.05)

d. Estadístico de prueba: Se emplea el test de Wilcoxon.

e. Regla de decisión: Si la significancia del test (p-value) es menor al 5%, se rechaza la H0 y se acepta la H1 (p-value > 0.05).

f. Prueba de hipótesis:

**Tabla 21**

Test de la segunda hipótesis específica

Test de Wilcoxon	Gestión de los Recursos Materiales (post y pre-test)
Z	-12,544
Sig. asintótica(bilateral)	0.000

*Nota.* En base a los datos recolectados con los instrumentos.

## g. Análisis:

Se estimó el estadístico de Wilcoxon, cuyo valor Z fue de -12,544; además, se acepta la H1 (sig. =0.00<0.05). El resultado estimado verificó que, entre el pre y post test, la diferencia de medianas de la dimensión Gestión de Recursos Materiales fue mayor para el post test; es decir, si existen diferencias significativas. Por tanto, se concluye que, los resultados entre el pre y post test para la dimensión estudiada es estadísticamente significativo.

## h. Conclusión estadística:

Existen diferencias significativas para los resultados de Gestión eficiente de los Recursos Materiales tras la aplicación del Balanced ScoreCard, siendo los resultados posteriores significativamente mayores que los resultados previos.

**4.7.4. Contraste de la tercera hipótesis específica**

a. La hipótesis establece que: El Balanced ScoreCard mejora significativamente la gestión eficiente de los Recursos Financieros en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

## b. Hipótesis estadísticas:

H0: La gestión de los Recursos Financieros antes de la propuesta es menor o igual que después de la implementación de la propuesta de Balanced ScoreCard en la UNCP, 2019.

$$H0: Me(pre\ test) \leq Me(post\ test)$$

H1: La gestión de los Recursos Financieros después de la implementación de la propuesta es mayor que antes de la propuesta de Balanced ScoreCard en la UNCP, 2019.

$$H1: Me(post\ test) > Me(pre\ test)$$

- c. Significancia:  $\alpha = 5\%$  (0.05)
- d. Estadístico de prueba: Se emplea el test de Wilcoxon.
- e. Regla de decisión: Si la significancia del test (p-value) es menor al 5%, se rechaza la H0 y se acepta la H1 (p-value > 0.05).
- f. Prueba de hipótesis:

**Tabla 22**

Test de la tercera hipótesis específica

Test de Wilcoxon	Gestión de los Recursos Financieros (post y pre-test)
Z	-11,624
Sig. asintótica(bilateral)	0.000

*Nota.* En base a los datos recolectados con los instrumentos.

- g. Análisis:

Se estimó el estadístico de Wilcoxon, cuyo valor Z fue de -11,624; mientras que el nivel de significancia fue de 0.00 (<0.05); de tal manera que se acepta la H1. El resultado indicó que los resultados del post test fueron significativamente diferentes y mayores que los resultados del pre test para la Gestión eficiente de los Recursos Financieros.

- h. Conclusión estadística:

Existen diferencias significativas en los resultados de la Gestión eficiente de los Recursos Financieros tras la implementación del Balanced Scorecard la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.

#### 4.8. Discusión de resultados

Respecto a la hipótesis general, esta fue aceptada, es decir que el Balanced ScoreCard mejoró significativamente la eficiencia administrativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019. Esto también se vio evidenciado en la investigación de Revilla (2019), realizada en Lima, dicho autor evidenció que el Cuadro de Mando Integral (CMI) proveniente del Balanced ScoreCard, afecta positivamente en el área administrativa de la Universidad en cuestión, dicho departamento inicialmente presentó porcentajes negativos, ya que la Universidad no contaba con un CMI implementado, sustentando así la importancia de tener un sistema que formalice la administración de toda institución, por ello se recomendó que toda institución se anime a implementar el CMI, la implementación de esta herramienta es fundamental ya que se vio una deficiencia en la gestión de recursos financieros la cual es fundamental para el desarrollo de toda institución al igual que la transparencia, la cual resultó ineficiente, al no contar con la gestión adecuada de los recursos financieros, automáticamente los demás factores como el humano y el material reducen la eficiencia, ya que el personal no contaría con elementos para atender adecuadamente a los usuarios terminando insatisfechos. Por tales deficiencias encontradas el autor recomendó aplicar planes que aporten a la gestión administrativa de las diferentes instancias, como en este caso fue el Balanced ScoreCard, con el fin de mejorar la parte administrativa de la Universidad. En el informe de Vidal (2017), realizada en Lima, previo a la aplicación del BSC se analizó el diagnóstico situacional de un área de la Universidad Federico Villarreal; encontrándose que dicho área tenía problemas financieros especialmente causados por la poca administración de sus recursos materiales. Por tal razón, se propuso un modelo de Balanced ScoreCard, compuesto por cuatro perspectivas tradicionales; de tal manera, el estudio de Vidal concordó con el presente estudio al hallar que el Balanced ScoreCard brindó un gran potencial, ya que su mejora en la administración del área estudiada fue evidente, la aplicación de la herramienta señalada, mejoró tanto a los recursos materiales como financieros, respecto a los recursos materiales brindó soluciones a la distribución de materiales, su racionalización en el uso mejorando la eficiencia de este aspecto, por el lado de los recursos financieros, mejoró los presupuestos designados para cada área, buscando que estos sean empleados adecuadamente en base al presupuesto obtenido. Además, este resultado tiene relación con el estudio realizado en Puno por Díaz

(2018), el autor encontró que antes de la aplicación del CMI (una herramienta de gestión), la institución estudiada tuvo una situación grave, y al implementar el CMI se identificó mejoras en los recursos financieros ya que la rentabilidad mejoró al 5%; además, se redujo la deserción escolar a 10%, evidenciando mejoras en los recursos humanos, mejorando su atención y trato al cliente lográndose un nivel de satisfacción del cliente de 95%; además, se incrementó el rendimiento académico en 5%, se amplió en 25% la capacidad para la prestación de servicios complementarios, se redujeron las quejas en 30% y la competitividad de los docentes mejoró un 40%. En resumen, al evidenciar estas mejoras en la satisfacción de la clientela, reduciendo las quejas, pudo notarse una mejora de la gestión de recursos humanos y financieros en la Universidad investigada, teniendo resultados positivos como los presentados en la investigación.

En la investigación, también se llegó a aceptar la primera hipótesis específica, la cual indicó que la propuesta del Balanced ScoreCard mejora significativamente la gestión eficiente de los Recursos Humanos en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019. En el informe de Rivero y Galarza (2017), quien buscó valorar las experiencias específicas durante la aplicación del CMI en centros de estudios superiores, evidenciaron que con el CMI se empezó a realizar un mejor reclutamiento de personal, ya que las políticas y evaluaciones para contratar nuevos trabajadores apoyaron enormemente mejorando la eficiencia y eficacia del área de recursos humanos, los cuales al tener un trato directo con los usuarios, es fundamental que la atención sea la adecuada. Otro informe similar, fue el de Vilca (2018), llegando a concluir que la implementación del Balanced ScoreCard en un centro educativo superior tiene influencia de forma significativa en la gestión de la competitividad del mismo, ya que pudo brindar mejoras en la gestión de recursos humanos; evidenciando mejoras significativas después de su implementación, gracias a la implementación del BSC se mejoró la atención a los usuarios por parte del personal que labora en la institución, mejorando la perspectiva que presentaban antes a la implementación de la herramienta. Por el lado de Pietrzak et al. (2015) con su estudio realizado en Polonia, se halló que los componentes clave de la Balanced ScoreCard en un centro universitario deben estar enfocados en la modificación de su entorno de educación superior, priorizando los recursos en la perspectiva financiera y humana, ya que estos últimos son los que se relacionan de forma directa con los usuarios de la institución; asimismo, el programa debe buscar que el personal se encuentre capacitado para usar



sistemas e instalaciones en el punto de vista del cuadro integral, buscando su crecimiento y aprendizaje (mayor capital humano). En este sentido, la propuesta de Balanced ScoreCard ayudó a mejorar la perspectiva de los clientes; ya que el área administrativa de la universidad estudiada logró ser percibida como una de calidad que cumple correctamente sus funciones, el cual, previo a su implementación se mostró con deficiencias en la atención, ausencia del personal, etc. Lo encontrado también se fundamenta en las ideas de Emerson (1911), quien indica que la gestión de los recursos humanos permiten el desarrollo de las organizaciones, las cuales deben de ser recomendadas; y Drucker (1963), quien menciona que una gestión eficiente de recursos humanos son la base de la administración por objetivos, siendo fundamental para el desarrollo de una institución.

Respecto a la segunda hipótesis específica, la cual fue aceptada, se evidenció que el Balanced ScoreCard mejora significativamente la gestión eficiente de los Recursos Materiales en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019. En el estudio de Pietrzak et al. (2015) encontró que los recursos materiales influyen en el desarrollo positivo de una institución, ya que dotan de elementos fundamentales para la realización de las labores en los diferentes departamentos, por tal motivo, el autor menciona que es necesario tener un plan adecuado, objetivos claros y una herramienta al cual ceñirse y agrupar esfuerzos para su cumplimiento. En este sentido, el investigador propuso el Balanced ScoreCard, encontrando que, con el CMI elaborado, el personal pudo desarrollarse adecuadamente, ya que contaban con los elementos necesarios, como los sistemas, materiales a usar para que atiendan a los usuarios. instalaciones, entre otros. Previo a la aplicación del BSC la institución universitaria donde se realizó el estudio contaba con deficiencias en la gestión de materiales, se desperdiciaban muchos elementos al momento de usarlos, no había una buena repartición, etc. Además, concluyó indicando que, el CMI al enfocarse en los recursos materiales evidenció la potencialidad que pueda presentar al ser implementado en cualquier contexto e institución, como el propuesto en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Por el lado de Vilca (2018) en su investigación, determinó que respecto al apoyo profesional, fue necesario contar los recursos materiales adecuados para un mejor desarrollo en su unidad de estudio. Esta investigación concluyó en que la implementación del Balanced Scorecard en un centro educativo superior tiene influencia de forma significativa en la gestión de la competitividad del mismo,

evidenciando mejoras significativas después de su implementación, cabe resaltar que antes de la aplicación el área no contaba con una adecuada repartición de materiales, causando desperdicios y gastos innecesarios en la adquisición. En suma, la aplicación de un Balanced ScoreCard, es fundamental para que se tenga una buena y eficiente gestión de recursos materiales, como fue demostrado tanto en el estudio de este autor y en la presente investigación. Finalmente, esto es apoyado en Stoner, Freeman y Gilbert (1996) quienes indican que la planificación en el uso de recursos, así como en el resto de actividades empresariales, tiene que ver con la búsqueda de la calidad de las organización debido, a que se requiere una planificación, control y el mejoramiento de la calidad en distintos ámbitos de la empresa, por ello, tanto la planificación a nivel de las diferentes áreas y departamentos de la organización, así como de actividades propiamente dichas como las adquisiciones en el área logística, tendrán como objetivo alcanzar un grado de calidad organizacional, para que esta alcance sus metas.

Respecto a la tercera hipótesis específica, la cual fue aceptada, se encontró que el Balanced ScoreCard mejora significativamente la gestión eficiente de los Recursos Financieros en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019. En la investigación de Díaz (2018) encontró en la institución analizada mala gestión de los presupuestos, lo que causaba deficiencia en los diferentes departamentos de la institución, como resultado luego de la aplicación del BSC que la rentabilidad de la institución investigada mejoró al 5%, llegando a aumentar su competitividad al 40% del estudio. Llegando a concluir que la aplicación del BSC mejoró la gestión de los recursos financieros totales de la institución educativa donde se realizó la investigación. De similar manera, Rivero y Galarza (2017) hallaron que al aplicar el CMI, los factores financieros representaron un factor fundamental, tanto para el cliente como para el trabajador ya que la adecuada gestión de dicho factor beneficiaría a toda el área administrativa por brindar más recursos los cuales pueden ser usados en diferentes instancias como para la adquisición de mejores sistemas, un capital humano mejor capacitado, etc. La presencia de los recursos financieros de la institución está presente en todas las demás áreas. Por su lado, Vilca (2018) también encontró que la implementación del BSC en un centro educativo superior, tiene influencia de forma significativa en la gestión de la competitividad del mismo, evidenciando mejoras significativas después de su implementación. De tal manera, al ser un centro más competitivo tiene un impacto positivo sobre la rentabilidad y finanzas de la institución,

cuando la institución no consideraba implementar algún tipo de herramienta, se vio deficiencia en los presupuestos designados, mala gestión de las finanzas, afectando a los diferentes departamentos, por ello es necesario estar evaluando constantemente las herramientas y gestiones que se realizan al interior de cualquier institución. De similar manera, en el artículo de Cadavid, Mendoza y Rodríguez (2016), se encontró que las universidades al contar con un CMI, no tuvieron ineficiencias administrativas ni financieras. Finalmente, según Kaplan y Norton (2009) indican que contar con un buen desempeño financiero genera un gran valor para una determinada atención, llegando a la institución al éxito financiero. La relevancia de la gestión de recursos también ayuda a programar el presupuesto, la ejecución del presupuesto; esto quiere decir, que el presupuesto de una organización, tanto de capital y de efectivo, debe ser desarrollado según lineamientos y pasos aceptados (revisión de alternativas, análisis, toma de decisiones, propuesta de implementación y plan de seguimiento).

Todos estos importantes aportes de autores nacionales e internacionales nos confirman la relevancia de la implementación del Balance ScoreCard en cualquier tipo de institución, sin embargo, también dejan en claro que dicha implementación debe ser evaluada y monitoreada constantemente a fin de mantener los resultados mas convenientes para la institución, logrando de esta manera un balance óptimo entre los recursos humanos, materiales y financieros.

## CAPÍTULO V: APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. Aporte científico

Dentro del marco teórico de la administración, el Balanced ScoreCard juega un rol importante cuando se trata de establecer una metodología que permita evaluar la productividad, el avance, la competitividad y el crecimiento de una institución. El Balanced ScoreCard debe ser enfocado en diferentes puntos de la institución, en este caso fue en los recursos humanos, materiales y financieros; la presente investigación presentó un marco teórico amplio respecto a estos recursos analizados. Respecto a los recursos humanos se mencionó lo perjudicial que era para la institución las tardanzas, ausencias e inestable permanencia del personal, produciéndose continuamente la rotación del personal, siendo estos los problemas mencionados y fundamentados con el marco teórico se procedió a la implementación del Balanced ScoreCard donde todas estas deficiencias indicadas fueron resueltas incrementando la eficiencia en la atención frente a los usuarios. Sobre los recursos materiales se vio necesario brindar un marco respecto a la planificación de adquisición de productos, la adecuada distribución de ellas, todo ello con registros y documentaciones necesarias, al llevar a cabo la implementación de estos aspectos a la institución se llegó a evidenciar una mejora de la institución por parte de los usuarios. Lo mismo llegó a suceder con las mejoras realizadas en los recursos financieros, siendo uno de los aspectos fundamentales de toda institución, para ello, se contó con la fundamentación teórica respecto a programación de presupuestos, su ejecución e informes a la gerencia, los cuales también llegaron a mejorar la eficiencia de la institución. Como se puede evidenciar en esta síntesis y en la investigación en general, este informe fue un gran aporte teórico para futuros estudios a realizar. En este sentido, con la presente investigación se tiene evidencia empírica sobre la influencia del uso de la metodología mencionada para mejorar la eficiencia administrativa de una institución educación de nivel superior. Con ello se estaría contribuyendo a que el Balanced ScoreCard no es solo exclusivo de ser implementado en empresas comerciales sino en otros rubros diferentes, ya que los cambios pueden ser adecuados a todo tipo de realidad, según la situación lo amerite.

## 5.2. Aporte social

La universidad es una de las instituciones más importantes de la Región Junín, ya que es un ente que imparte enseñanza profesional, aporta a la democratización, fomentando el ascenso social mediante la formación de cuadros calificados. Respecto a las universidades públicas, estas instituciones se encuentran supeditadas a las exigencias de la sociedad, ya que cuentan con fondos brindados por el Gobierno y, por ende, debería de contar con una gestión adecuada de sus recursos, principalmente humanos, materiales y financieros, garantizando el desarrollo eficiente de sus usuarios. La universidad como tal debe de cubrir la demanda de la sociedad con buenos profesionales, que tanto se necesita para su desarrollo como país. Para que la universidad pueda cumplir con estas exigencias, inicialmente, es fundamental que pueda ser gestionada adecuadamente. Para ello, a fin de garantizar la adecuada gestión de la institución existe una extensa variedad de herramientas para aplicar, las cuales son seleccionadas de acuerdo a la realidad y necesidades de la institución, la aplicación de estas herramientas se beneficia asimismo y a la sociedad, ya que les garantiza una adecuada calidad de aprendizaje y atención de los usuarios. En este caso, al encontrar varias deficiencias en la institución, las autoridades de la Universidad deben de aplicar todas las herramientas necesarias que les ayude en la consecución de sus fines; una de ellas es el Balanced ScoreCard, que, al ser implementada en la Universidad, sus mejoras en los recursos humanos principalmente fue eficiente, ya que ellos presentan un trato directo con los usuarios, se realizaron modificaciones que mejoraron la eficiencia de la institución, de la mano de los recursos materiales y financieros, los tres recursos se relacionan, al emplear dicha herramienta se evidencia eficiencia administrativa adecuada para los usuarios, lo cual se reflejará en mejoras hacia la administración educativa, que a su vez tendrá efectos sobre la comunidad universitaria y de la sociedad.

### **5.3. Aporte a la Universidad Nacional del Centro del Perú**

Toda organización siempre entre sus objetivos considera posicionarse en su mercado, ser exitoso entre su competencia, en el caso de las universidades sucede lo mismo, tanto universidades públicas como privadas cada año, tanto a nivel regional, nacional como mundial compiten en llegar a ser la mejor entre todas. En este caso, la Universidad Nacional del Centro del Perú, como toda institución universitaria desea estar en la cúspide de todo ranking; es decir, ser una Universidad de prestigio y renombre dentro de la Región, la Nación y a nivel mundial, para lograr ello, se necesita de mucho esfuerzo y mejora continua. Para lograr posicionarse entre las demás instituciones universitarias, debe de demostrar que cuenta con los estándares de calidad, principalmente en la administración de sus recursos, que en este caso fueron los recursos humanos, financieros y materiales, los cuales conforman uno de los pilares principales de la institución para que pueda lograr el éxito, ya que depende de su manejo adecuado que la Universidad, frente a los usuarios, quede como una institución de calidad en educación y atención a la población. Si una institución no cuenta con una gestión adecuada de recursos financieros, los demás departamentos no podrán solventar los gastos, como vendría a ser los recursos materiales, dejando sin elementos de trabajo a los recursos humanos, reduciendo las posibilidades de posicionarse, por ello es de mucha relevancia contar con buenas herramientas de gestión al interior de toda empresa, una de las herramientas más conocidas es el Balanced ScoreCard, es de las favoritas para la aplicación debido a los resultados que tuvo en anteriores investigaciones y en diferentes realidades, adaptándose adecuadamente a los recursos empleados al interior de las empresas. En este contexto, mejorar la forma en que se administra la Universidad, juega un rol importante para llevar a cabo una buena gestión de recursos, ya sean humanos, financieros o materiales. Es por ello que, tras la implementación de la propuesta de Balanced ScoreCard, se logró mejorar estos tres tipos de gestión; de tal manera, que representa un aporte fundamental para que la universidad tenga mejor gestión de sus recursos y logre sus objetivos con mayor facilidad.

## CONCLUSIONES

1. El Balanced ScoreCard, al ser una herramienta empleada para medir el desempeño de cualquier institución, buscó mejorar la eficiencia administrativa de la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019. Esto fue corroborado hallando diferencias significativas ( $p\text{-value } 0.00 < 0.05$ ) entre los resultados, antes y después de la implementación de la propuesta. En conclusión, con la implementación del Balanced ScoreCard, se obtuvieron mejoras significativas en la eficiencia administrativa de la Universidad en estudio. Entre los resultados clave de la implementación del BSC, se tuvo que la Universidad está mejor orientada, con KPIs, para lograr la acreditación por carreras y como institución. Asimismo, el clima y la cultura organizacional, como la infraestructura tecnológica, lograron ser mejoradas.
2. Al implementarse la propuesta de Balanced ScoreCard en la Universidad Nacional del Centro del Perú, se lograron mejoras significativas ( $p\text{-value } 0.00 < 0.05$ ) en el área de gestión de recursos humanos, el cual se basó en buscar un mejor desarrollo de todo el personal, comenzando desde la asistencia y permanencia, incentivando el mejor desarrollo de la institución, también se mejoró el área de reclutamiento y cobertura, la rotación del personal entre otros, llevando al área administrativa a una eficiencia exitosa. Dentro de estas mejoras se encuentra el aumento de las capacitaciones al personal administrativo, con respecto a la excelencia en sus labores, y a los docentes con respecto a nuevas metodologías de enseñanza universitaria. Asimismo, se propuso lograr que un 60% de los docentes tengan alguna maestría, el 20% tengan el grado de doctor, y el 10% restante sean casos excepcionales.
3. La aplicación de la propuesta de la Universidad evaluada presentó una mejora de la eficacia en el área de recursos materiales, mejorando la gestión de ellos, Se logró mejoras en la planificación y adquisición cuenta con una mejor gestión, se racionalizaron los recursos empleados, todo ello para ser aplicados en otras áreas necesarias. En conclusión, existen diferencias significativas para los resultados de Gestión eficiente de los Recursos Materiales tras la aplicación del Balanced ScoreCard, siendo los resultados posteriores significativamente ( $p\text{-value} < 0.05$ ) mayores que los resultados previos. En cuanto a una mejor gestión de los materiales, se logró que los recursos como presupuesto para cada área administrativa y facultades (carreras) sean

más equitativas. Asimismo, el número de TICs necesarias para las clases virtuales, como para las aulas se incrementó en un 20%.

4. Con la implementación del Balanced ScoreCard se logró mejorar de forma eficiente los recursos financieros, recursos fundamentales para el desarrollo total del área administrativa, entre ellos, se realizó una programación de presupuestos más adecuada, se realizaron informes para los superiores, etc. En conclusión, el Balanced ScoreCard logró mejorar de manera significativa ( $p\text{-value}=0.00<0.05$ ) la gestión eficiente de los recursos financieros de la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019. Estos resultados se dieron gracias a que en la Universidad se logró un incremento del 20% en el ingreso por recursos propios, aumento del 10% en la matrícula de alumnos de CEPRE, 15% más en alumnos asistentes al Centro de Idiomas, conseguir 10 auspiciadores más para la Radio Universitaria, las publicaciones editoriales aumentaron en 20% al año, generando ingresos por venta; además, se logró obtener 2 financiadores externos extras.



## RECOMENDACIONES

1. El Balanced ScoreCard al ser una herramienta administrativa, debe ser actualizada constantemente y según la coyuntura política, social y tecnológica, con la finalidad de estar a la vanguardia de los movimientos modernos en que fluye la sociedad; por lo tanto, se recomienda, implementar la propuesta de Balanced ScoreCard en todas las áreas administrativas de la Universidad Nacional del Centro de Perú. Finalmente, incluir sugerencias internas y externas respecto a la Gestión Administrativa para tomar decisiones más acertadas al momento de actualizar el modelo.
2. Modelar con mayor detalle la propuesta de Balanced ScoreCard con respecto a la gestión de recursos humanos, ya que este es un pilar crucial dentro de toda institución. Por ende, se requiere que la gestión del talento humano sea la que mayores cambios y mejores resultados obtenga, esto con el fin de tener trabajadores eficientes, capaces y con mucha profesionalidad. Además, se debe promover la cultura a favor de la evaluación y medición del desempeño con indicadores por puntos clave en el área de gestión de recursos humanos, todo ello, capacitando al personal.
3. Se recomienda que se realice un seguimiento del área de recursos financieros al momento de aplicar el Balanced ScoreCard, de tal manera, que estos recursos sean bien empleados, se ajusten a los presupuestos y brinden rentabilidad para que la Universidad Nacional del Centro del Perú, siga su autonomía. Por otro lado, se recomienda que se actualice de forma periódica el modelo propuesto, adaptándola en base a los requerimientos que va presentando el área administrativa de la Universidad.
4. Se recomienda que la gestión de los elementos materiales, sea una gestión actualizada y continua; es decir, con la implementación del Balanced ScoreCard se busque distribuir mejor los materiales necesarios para el buen funcionamiento de las áreas de la Universidad, y sobre todo en pro de la comodidad de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agasisti, T. (2017). Management of Higher Education Institutions and the Evaluation of their Efficiency and Performance. *Tertiary Education and Management*, 1 - 4.
- Al Hosaini, F., & Sofian, S. (2015). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), 26-35.
- Ayaviri, V., & Zamora, G. (2016). "Medición de la eficiencia en las Universidades. Una Propuestas metodológica". *Revista de la Unidad Académica Regional Cochabamba. Universidad Católica Boliviana*, 7-22.
- Cadavid, D., Mendoza, A., & Rodríguez, E. (2016). Eficiencia en las instituciones de educación superior públicas colombianas: una aplicación del análisis envolvente de datos. *Civilizar*, 105-118.
- Casas, M., Perez, M., Rojas, J., & Álvarez, J. (2019). Strategic Planning Model to Improve Competitiveness for Service Industry SMEs Using the Balanced Scorecard. *Springer Nature Switzerland*, 1(1), 1001-1006.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill México.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Díaz, L. (2018). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Institución Privada Antonio Raimondi de la ciudad El Collao Ilave – 2016*. Puno: Universidad Nacional.
- Drucker, P. (1963). Managing for Business Effectiveness. *Harvard Business Review*, 53-60.
- El Peruano. (2016). *Ley 30220*. Lima: El Peruano.
- Emerson, H. (1912). *The Twelve Principles of Efficiency*. New York: New York. The Engineering Magazine Co.
- Enríquez, E. (2002). *Administración de Recursos Materiales en el Sector Público*. Toluca: Instituto Nacional de Administración Pública A.C.
- Figurek, A., & Goncharuk, A. (2019). Measuring the efficiency of higher education: case of Bosnia and Herzegovina. *Business Perspectives*, 177-192.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (12a ed.). México D.F: Pearson Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación - Sexta edición* (Sexta edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Education.

- Huamán, J. (2016). *Auditoría Académica para el fortalecimiento de la calidad educativa de la Universidad Nacional del Centro del Perú*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Jiménez, A., Pérez, J., & Alipio, O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento . *Escuela de Admnistración de Negocios de la Universidad EAN*, 1-26.
- Kaabi, B., & Jowmer, B. (2018). The Use of Sustainable Balanced Scorecard as a Tool for Strategic Planning and Resource Efficiency Improvement: An Empirical Study in the Mustansiriya University . *Academic Research Publishing Group*, 2413-6670.
- Kalender, Z., & Vayvay, O. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76-83.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Lafuente, C., & Marín, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales. *EAN*, 1-15.
- Marín, N., & Rosales, G. (2012). *El Sistema de Tesorería en Procesos de Gestión y Control de la UNCP*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Naki, S. (2013). Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities. *International Journal of Educational Management*, 203-220.
- Niven, P. (2006). *Balanced Scorecard Step - by - Step*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pietrzak, M., Paliszkievicz, J., & Klepacki, B. (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university . *Online Journal of Applied Knowledge Managemen*, 151-164.
- Poquioma, Á. (2018). *Eficiencia Administrativa y el cumplimiento de la función de los trabadores de la Gerencia Adminsitrativa del Ministerio Público de San Martín, 2017"*. Lima: Universidad César Vallejo.
- QS Quacquarelli Symonds Limited. (Junio de 2019). *QS World University Rankings* . Obtenido de Metodology: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>
- Rahman, A., & Soon, N. (2015). Balanced Scorecard in Higher Education Institutions: What Should Be Consider? *International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies.*, 64-68.
- Rahman, A., & Soon, N. (2015). Balanced Scorecard in Higher Education Institutions: What Should Be Consider? *International Symposium pn Technology Management and Emerging Technologies.*, 64-68.

- Revilla, R. (2019). *El Sistema de Control Interno en el desarrollo de la Gestión Administrativa de una Universidad Pública de Lima Metropolitana 2017*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Rivero, K., & Galarza, J. (2017). El Cuadro de Mando Integral como una alternativa para el Seguimiento y Control de la Estrategia en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 1(3), 85-95.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración. Décimo segunda edición*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert Jr, D. (1996). *Administración. Sexta Edición*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Tello, R. (2015). *Satisfacción Estudiantil y Calidad Educativa en las Universidades del Consejo Regional Interuniversitario del Centro (CRI - CENTRO)*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Universidad Nacional del Centro del Perú. (2018). *Boletín Estadístico UNCP - 2018*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Velychko, O., Kharytonov, M., & Velychko, L. (2018). Managing Efficiency in Higher Education: A Case of Ukrainian Universities. *The journal of social Sciences*, 1-15.
- Vidal, E. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión académica bajo el modelo BSC en la FIIS-UNFV*. Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Vilca, R. (2018). *Modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard para mejorar la gestión competitiva de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt – 2017*. Huancvayo: Universidad Nacional del Centro del Perú .
- Webometrics. (Julio de 2019). *webometrics.info/es*. Obtenido de Ranking Web de Universidades : [https://www.webometrics.info/es/Latin\\_America/Peru](https://www.webometrics.info/es/Latin_America/Peru)
- Witte, K., & López, L. (2017). Efficiency in Education. A review of literature and a way forward. *Journal of the Operational Research Society*, 339–363.
- Worthington, A. (2001). An empirical survey of frontier efficiency measurement techniques in education. *Education Economics*, 245–268.

## **ANEXOS**

## ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “Propuesta de Balanced ScoreCard para mejorar la eficiencia administrativa de la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019”

Autoras: De La Cruz Aedo, Mirian Mery; Herrera Mayta, Linda Candy

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>Problema General:</b> ¿De qué manera el Balanced ScoreCard mejora la eficiencia administrativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019?	<b>Objetivo General:</b> Determinar de qué manera el Balanced ScoreCard mejora la eficiencia administrativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.	<b>Hipótesis General:</b> El Balanced ScoreCard mejora significativamente la eficiencia administrativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.	<b>Variable Independiente:</b> Balanced ScoreCard  <b>Variable Dependiente:</b> Eficiencia Administrativa.	<b>Tipo de Investigación:</b> Aplicada  <b>Nivel de Investigación:</b> Explicativo  <b>Método general:</b> • Científico Método específico  • Analítico sintético  <b>Diseño:</b> Experimental, categoría Pre experimental	<b>Población:</b> 470 personas administrativas de la UNCP.  <b>Muestra:</b> 212 personas administrativas de la UNCP.  <b>Muestreo:</b> Probabilístico aleatorio	<b>Técnicas:</b> Balanced ScoreCard • Observación • Revisión documental  Eficiencia • Encuesta.  <b>Instrumentos de selección de datos:</b> Balanced ScoreCard • Tabla de registro de datos • Matriz FODA de la UNCP. • Matriz EFI de la UNCP. • Matriz EFE de la UNCP. • Matriz de la perspectiva del
<b>Problemas Específicos:</b>  • ¿De qué manera el Balanced ScoreCard mejora la gestión eficiente de los Recursos Humanos en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019?  • ¿De qué manera el Balanced ScoreCard mejora	<b>Objetivos Específicos:</b>  • Explicar de qué manera el Balanced ScoreCard mejora la gestión eficiente de los Recursos Humanos en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.  • Explicar de qué manera el Balanced ScoreCard mejora la	<b>Hipótesis Específicas:</b>  • La propuesta del Balanced ScoreCard mejora significativamente la gestión eficiente de los Recursos Humanos en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.  • El Balanced ScoreCard mejora				

<p>la gestión eficiente de los Recursos Materiales en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019?</p> <p>• ¿De qué manera el Balanced ScoreCard mejora la gestión eficiente de los Recursos Financieros en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019?</p>	<p>gestión eficiente de los Recursos Materiales en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.</p> <p>• Explicar de qué manera el Balanced ScoreCard mejora la gestión eficiente de los Recursos Financieros en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.</p>	<p>significativamente la gestión eficiente de los Recursos Materiales en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.</p> <p>• El Balanced ScoreCard mejora significativamente la gestión eficiente de los Recursos Financieros en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.</p>	<p>conocimiento del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de la perspectiva del desarrollo de procesos internos.</li> <li>• Matriz de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.</li> <li>• Matriz de la perspectiva del desempeño financiero.</li> </ul> <p>Eficiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario.</li> </ul>
--	---	---	---

## ANEXO 02: INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

### Eficiencia Administrativa

UNIVERSIDAD PRIVADA DE HUANCAYO "FRANKLIN ROOSEVELT"  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

Código:

Buen día Sr(a), este cuestionario permitirá recolectar información acerca de la Eficiencia Administrativa en la UNCP. Toda la información que se extraiga en este documento es confidencial y será usada de manera exclusiva, y única, para los fines de esta investigación.

#### I. INFORMACIÓN GENERAL Y PERSONAL

1.1. Apellidos y nombres

1.2. Sexo: M  F

1.3. Nivel educativo

1.4. Ocupación/Cargo

1.5. Estado civil

Instrucciones De acuerdo al contenido detallado, marque con una X en donde usted que se cumpla el enunciado de acuerdo a las actividades que se desarrollan en la agencia en donde usted trabaja.

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

#### Cuestionario de la Eficiencia Administrativa de la UNCP al 2019

Nº	Pregunta	1	2	3	4	5
<b>Gestión Eficiente de los Recursos Humanos</b>						
1	¿Considera que cumple con las normas de la institución para su permanencia laboral?					
2	¿Cree que en control de la asistencia a su institución es bien realizado?					
3	¿Considera que la rotación de personal en su departamento/oficina/área esta bien fundamentada en su centro de labores?					
4	¿Cree que la rotación de personal es muy frecuente en su centro de labores?					
5	¿Usted cree que el pago de los beneficios sociales son oportunos en su centro laboral?					
6	¿Cree usted que debería tener mejor remuneración y por ende mejores beneficios sociales, siempre y cuando usted mejore su desempeño en la institución?					
7	¿Usted cree que la cobertura de plazas en su institución es realizada oportunamente?					
8	¿Usted cree que el reclutamiento de personal, tanto interno como externo es adecuado en su institución?					
9	¿Cree que los informes que solicitan las jefaturas/gerencias son atendidos oportunamente?					
10	¿Cree que los informes que solicitan las jefaturas/gerencias son elaborados a tiempo?					
<b>Gestión Eficiente de los Recursos Materiales</b>						
11	¿Considera que las convocatorias para adquisiciones y compras en su centro laborales coinciden según sus requerimientos?					
12	¿Cree que las convocatorias para adquisiciones en su centro laborales son realizadas a tiempo?					
13	¿Cree usted que en la gran mayoría de las convocatorias de adquisiciones y compras de su institución se da la buena pro?					
14	¿Cree que los procesos de adquisiciones y compras se realizan transparentemente en su institución?					
15	¿Considera que la asignación y distribución de los recursos materiales de la institución se realizan a tiempo?					
16	¿Cree que la racionalización de recursos materiales en su institución es adecuada?					
17	¿Cree que los diversos requerimientos de recursos materiales de la institución son pagados oportunamente?					
18	¿Considera que la distribución de recursos materiales es justa en su institución?					
19	¿Usted considera que los registros y documentos de adquisiciones de la entidad se generan de manera oportuna para el pago puntual de proveedores?					
20	¿Cree que la documentación de los procesos de adquisiciones de la entidad se realizan adecuadamente?					
<b>Gestión Eficiente de los Recursos Financieros</b>						
21	¿Cree que la programación presupuestal en su entidad se realiza de manera oportuna?					
22	¿Considera que en su entidad existe la intención de cumplir la mayor cantidad de plazos de programación presupuestal?					
23	¿Considera que la evaluación de la ejecución presupuestal en su entidad es permanentemente?					
24	¿Cree que en caso de modificaciones presupuestales de su institución se hacen oportunamente?					
25	¿Usted considera que los informes financieros de su entidad son atendidos oportunamente por las diversas jefaturas?					
26	¿Usted considera que los informes financieros de su entidad llegan oportunamente a la rectoría y al organo de control?					

Gracias por su colaboración





## ANEXO 04: FORMULACIÓN DEL BALANCED SCORECARD DE LA UNCP

### MATRICES

#### Matriz EFI

F/D	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>				
F1	Experiencia académica de los catedráticos	0.05	3	0.15
F2	Prestigio académico a nivel regional y nacional	0.08	4	0.32
F3	Egresados competitivos en el ámbito laboral	0.05	3	0.15
F4	Filosofía institucional sólida (visión y misión)	0.05	3	0.15
F5	Universidad licenciada por SUNEDU	0.07	4	0.28
F6	Amplia infraestructura de sus instalaciones	0.05	4	0.2
F7	Programas de estudios acreditados	0.06	4	0.24
F8	Cuenta con un plan estratégico y operativo, que direcciona su gestión	0.07	4	0.28
F9	Amplia estructura de programas de pregrado y postgrado	0.06	4	0.24
<b>Subtotal</b>				2.01
<b>Debilidades</b>				
D1	Asesoramiento deficiente de los docentes en clases	0.05	1	0.05
D2	Poco desarrollo de mecanismos que permitan el fomento de capacidades, para el desarrollo de investigación	0.04	1	0.04
D3	Poco interés por promover la investigación científica en su comunidad académica	0.05	2	0.1
D4	Deficiencias en la gestión institucional de la universidad.	0.05	1	0.05
D5	Deficiencias de los servicios de extensión universitaria en la comunidad de alumnos	0.05	1	0.05
D6	Deficiencias en la articulación de los procesos de evaluación.	0.04	2	0.08
D7	No cuenta con facultades que tienen gran demanda	0.08	2	0.16
D8	Poco desarrollo de mecanismos tecnológicos para la teleeducación	0.05	2	0.1
D9	No tiene la mejor posición en el ranking de mejores universidades	0.05	2	0.1
<b>Subtotal</b>				0.73
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.74</b>

La Matriz de evaluación de factores internos, permite evaluar las fortalezas y debilidades de la institución, el valor promedio de las fortalezas refleja un 2.01 y el de las debilidades un 0.73, en general el valor es de 2.74, lo cual se encuentra por encima del valor referencial de 2.5; en consecuencia, se puede evidenciar que la posición actual de la institución es fuerte.

## Matriz EFE

O/A	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
O1	Permisos accesibles por parte de las autoridades para continuar con los procesos de admisión	0.05	3	0.15
O2	Apoyo del Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), al buscar diseñar e implementar estrategias que incentiven la continuidad educativa de las universidades, frente nuevos cambios	0.05	4	0.2
O3	Incorporación de medios digitales de enseñanza	0.08	3	0.24
O4	Nuevas herramientas tecnológicas de interacción digital	0.08	2	0.16
O5	Plan de Emergencia para que las universidades alcancen el licenciamiento, permitiendo cumplir con las condiciones básicas de calidad y solicitar una nueva evaluación a cargo de SUNEDU	0.05	4	0.2
O6	Alta demanda de postulantes en los exámenes de admisión	0.05	4	0.2
O7	Mayor presupuesto para ampliar la oferta educativa en el 2020	0.08	3	0.24
<b>Subtotal</b>				<b>1.39</b>
<b>Amenazas</b>				
A1	Inestabilidad política del Perú	0.07	3	0.21
A2	Nuevas formas de enseñanza, a través de medios digitales	0.07	3	0.21
A3	Cambios de mecanismos pedagógicos	0.08	2	0.16
A4	Desbalance e inequidad en la construcción de infraestructuras tecnológicas.	0.05	3	0.15
A5	Brecha digital y el acceso limitado a las tecnologías.	0.07	2	0.14
A6	El efecto psicológico por factores diversos (hogar, sociedad) que causa un impacto en la capacidad de aprendizaje de los alumnos.	0.05	2	0.1
A7	Paralización de la investigación por falta de apoyo y seguimiento pedagógico especializado	0.06	2	0.12
A8	Riesgo de sostenibilidad financiera por crisis económica	0.06	3	0.18
A9	El riesgo de la salud económica de las universidades públicas (menos presupuesto)	0.05	1	0.05
A10	Caída de la inversión pública provocada por reciente elección de autoridades regionales y municipales	0.06	1	0.06
<b>Subtotal</b>				<b>1.38</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.77</b>

La Matriz de evaluación de factores externos permite evaluar las oportunidades y amenazas de la institución, el valor promedio de las oportunidades refleja un valor de 1.39 y el de las amenazas un valor de 1.38, el general el valor es de 2.77, lo cual se encuentra por encima de valor referencial de 2.5; por lo tanto, se puede evidenciar que la institución no está respondiendo de forma mala, pero tampoco de forma eficiente a las oportunidades y amenazas del entorno.

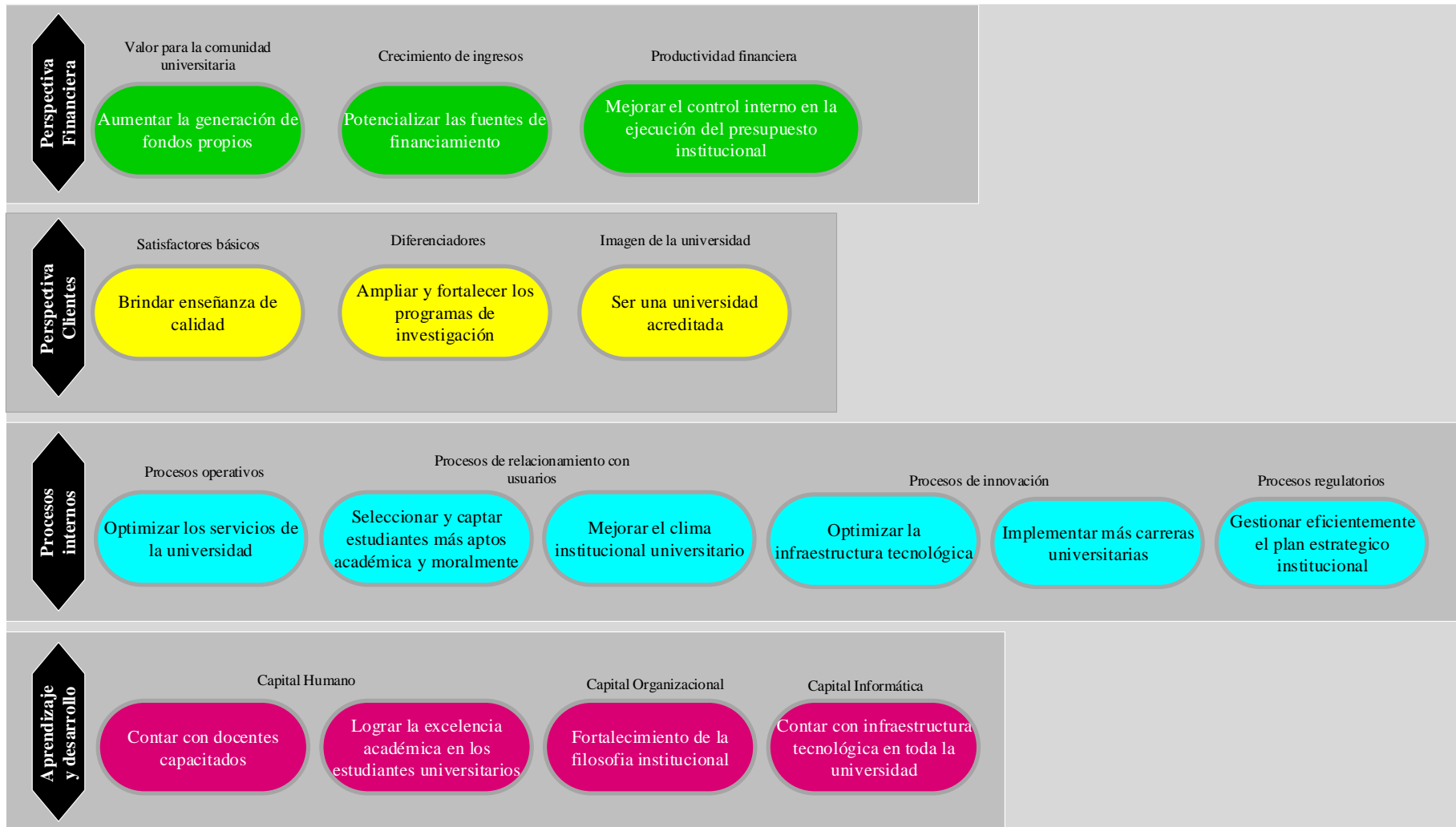
## FODA CRUZADA

		<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
		F1	Experiencia académica de los catedráticos	D1	Asesoramiento deficiente de los docentes en clases
		F2	Prestigio académico a nivel regional y nacional	D2	Poco desarrollo de mecanismos que permitan el fomento de capacidades, para el desarrollo de investigación.
		F3	Egresados competitivos en el ámbito laboral	D3	Poco interés por promover la investigación científica en su comunidad académica
		F4	Filosofía institucional sólida (visión y misión)	D4	Deficiencias en la gestión institucional de la universidad.
		F5	Universidad licenciada por SUNEDU	D5	Deficiencias de los servicios de extensión universitaria en la comunidad de alumnos.
		F6	Amplia infraestructura de sus instalaciones	D6	Deficiencias en la articulación de los procesos de evaluación.
		F7	Programas de estudios acreditados	D7	No cuenta con facultades que tienen gran demanda
		F8	Cuenta con un plan estratégico y operativo, que direcciona su gestión	D8	Poco desarrollo de mecanismos tecnológicos para la teleeducación.
		F9	Amplia estructura de programas de pregrado y postgrado	D9	No tiene la mejor posición en el ranking de mejores universidades
<b>Oportunidades</b>		<b>Estrategias FO</b>		<b>Estrategias DO</b>	
O1	Permisos accesibles por parte de las autoridades (DIRESA) para continuar con los procesos de admisión.	E1	Programas de fortalecimiento para el cumplimiento de condiciones básicas de calidad (O5, F5)	E13	Desarrollar programas de fortalecimiento en enseñanza digital (D1,O2)
O2	Apoyo del Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), al buscar diseñar e implementar estrategias que incentiven la continuidad educativa de las universidades, frente nuevos cambios.	E2	Implementación de programas curriculares, adaptados a la nuevas formas de aprendizaje para los estudiantes (O3, F7)	E14	Alianzas con grupos de investigación a nivel nacional e internacional (D3, O7)
O3	Incorporación de medios digitales de enseñanza.	E3	Implementación de servicios de apoyo académico para los alumnos con recursos limitados (F9, O7)	E15	
O4	Nuevas herramientas tecnológicas de interacción digital.	E4	Implementación de nuevos mecanismos para los procesos de admisión (F6,O6, O1)		
O5	Plan de Emergencia para que las universidades alcancen el licenciamiento, permitiendo cumplir con	E5	Mejorar el equipamiento y la infraestructura tecnológica, en función a los cambios globales (F6, O3, O4)		

	las condiciones básicas de calidad y solicitar una nueva evaluación a cargo de SUNEDU.				
O6	Alta demanda de postulantes en los exámenes de admisión	E6	Mantener y fortalecer los licenciamientos dados por SUNEDU (F5, O5, F7)		
O7	Mayor presupuesto para ampliar la oferta educativa en el 2020	E7	Optimizar los recursos financieros y económicos (F8, O7)		
<b>Amenazas</b>			<b>Estrategias FA</b>		<b>Estrategias DA</b>
A1	Inestabilidad política del Perú	E8	Fortalecimiento del sistema de gestión institucional (F8, A2,A3)	E16	Programas de fortalecimiento en investigación (D3, A7)
A2	Nuevas formas de enseñanza, a través de medios digitales	E9	Programas de fortalecimiento y adaptación de los docentes sobre los nuevos cambios pedagógicos (F1, A2)	E17	Programas de transferencia tecnológica para la comunidad estudiantil (A4, D8)
A3	Cambios de mecanismos pedagógicos				
A4	Desbalance e inequidad en la construcción de infraestructuras tecnológicas.				
A5	Brecha digital y el acceso limitado a las tecnologías.				
A6	El efecto psicológico por factores diversos (hogar, sociedad) que causa un impacto en la capacidad de aprendizaje de los alumnos.				
A7	Paralización de la investigación por falta de apoyo y seguimiento pedagógico especializado				
A8	Riesgo de sostenibilidad financiera por crisis económica				
A9	El riesgo de la salud económica de las universidades públicas (menos presupuesto)				
A10	Caída de la inversión pública provocada por reciente elección de autoridades regionales y municipales				

La Matriz FODA, permitió que, al realizar cruces de información entre las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas; se puedan formular estrategias que potencialicen la gestión de la institución, siendo estas desarrolladas con el fin de alcanzar la eficiencia administrativa.

## Balanced ScoreCard tipo Plan Estratégico



## ANEXO 05: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Es documento servirá para proveer a los involucrados de este proyecto de tesis, una explicación clara de la naturaleza de la misma y su rol en ella a nivel de participantes.

La tesis fue realizado por: Bach. MIRIAN MERY DE LA CRUZ AEDO, y Bach. LINDA CANDYEL HERRERA MAYTA. El objetivo de esta investigación fue **determinar de qué manera el Balanced ScoreCard mejora la eficiencia administrativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.**

De modo que se pueda aplicar el diseño de la investigación se requerirá que usted, en calidad de participante autorice el desarrollo de la propuesta del Balanced ScoreCard para su representada.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro motivo, que no esté especificado en esta investigación. En el caso que, durante el desarrollo de la propuesta, surjan dudas o consultas, se le manifestarán al investigador por escrito y vía correo electrónico, de manera que se pueda coordinar la manera más efectiva de absolver las dudas, ya sea vía escrita, telefónica o presencial (previa reunión concertada).

-----  
Nombres y Apellidos

Firma

Fecha



## ANEXO 06: FICHA PARA VALIDACIÓN SEGÚN OPINIÓN DE EXPERTOS

### FICHA PARA VALIDACIÓN SEGÚN OPINIÓN DE EXPERTOS

**DATOS GENERALES:**

NOMBRES Y APELLIDOS (QUIEN BRINDA OPINIÓN)	Fritz Bernardino Ayarza Lozano
DNI N°	19911311
GRADO ACADÉMICO	Magister
CORREO ELECTRÓNICO	<a href="mailto:fritzayarza@hotmail.com">fritzayarza@hotmail.com</a>
CELULAR	964645070
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Nacional del Centro del Perú
CARGO	Docente – Facultad de Ciencias de la Administración
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Eficiencia Administrativa
TÍTULO DE INVESTIGACIÓN	Propuesta de Balanced ScoreCard para mejorar la eficiencia administrativa de la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00 – 20%					REGULAR 21 – 40%					BUENA 41 – 60%					MUY BUENA 61 – 80%					EXCELENTE 81 – 100%									
CLARIDAD	Formulado con un lenguaje operativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
OBJETIVIDAD	Expresado en capacidades observables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ACTUALIDAD	Adecuado a las circunstancias actuales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ORGANIZACIÓN	Claro que organizó los datos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en calidad y cantidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
CONSISTENCIA	Alfabeto en aspectos técnicos-cuantitativos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
COHERENCIA	Relación interrelacionados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
METODOLOGÍA	Responde al propósito planteado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
PUNTAJE PARCIAL																															
PUNTAJE TOTAL																															

**VALORACIÓN:**

Puntaje total: 79


**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE:**



\_\_\_\_\_

DNI N° 19911311

**FICHA PARA VALIDACIÓN SEGÚN OPINIÓN DE EXPERTOS**

**DATOS GENERALES:**

NOMBRES Y APELLIDOS (QUIEN BRINDA OPINIÓN)	Vilma Graciela Meza Melgarejo
DNI N°	19810655
GRADO ACADÉMICO	Magister
CORREO ELECTRÓNICO	<a href="mailto:vilmame15@hotmail.com">vilmame15@hotmail.com</a>
CELULAR	964967607
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Nacional del Centro del Perú
CARGO	Jefe de la Oficina General de Gestión del Talento Humano
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Eficiencia Administrativa
TÍTULO DE INVESTIGACIÓN	Propuesta de Balanced ScoreCard para mejorar la eficiencia administrativa de la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00 - 20%					REGULAR 21 - 40%					BUENA 41 - 60%					MUY BUENA 61 - 80%					EXCELENTE 81 - 100%											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25							
CLARIDAD	Formulada con un lenguaje apropiado																											X					
OBJETIVIDAD	Expresado en expresiones objetivas																												X				
ACTUALIDAD	Adecuado a las requerimientos actuales																											X					
ORGANIZACIÓN	Exente una organización lógica																											X					
SERIEDAD	Comprende los aspectos de calidad y cantidad																											X					
INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar información																											X					
CONSISTENCIA	Basado en aspectos tanto cualitativos																											X					
CORRERENCIA	Reflexión cuidadosa-determinada																											X					
METODOLOGÍA	Responde al propósito planteado																											X					
PUNTAJE PARCIAL																																	
PUNTAJE TOTAL																																	

**VALORACIÓN:**

Puntaje total: 

77
----

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

---

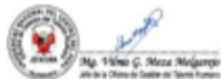


---



---

**FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE:**



DNI N° 19810655

**FICHA PARA VALIDACIÓN SEGÚN OPINIÓN DE EXPERTOS**

**DATOS GENERALES:**

NOMBRES Y APELLIDOS (QUIEN BRINDA OPINIÓN)	Mesías Alfredo Isla Ramirez
DNI N°	19920487
GRADO ACADÉMICO	Magister
CORREO ELECTRÓNICO	
CELULAR	949038483
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Nacional del Centro del Perú
CARGO	Unidad de Innovación Académica
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Eficiencia Administrativa
TÍTULO DE INVESTIGACIÓN	Propuesta de Balanced ScoreCard para mejorar la eficiencia administrativa de la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00 - 20%					REGULAR 21 - 40%					BUENA 41 - 60%					MUY BUENA 61 - 80%					EXCELENTE 81 - 100%																				
CLARIDAD	Formulado con un lenguaje apropiado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
OBJETIVIDAD	Enfocado en aspectos observables	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
ACTUALIDAD	Adecuado a las características actuales	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
ORGANIZACIÓN	Existencia una organización lógica	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
SUFICIENCIA	Categorizado con respecto a calidad y cantidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
INTENCIONALIDAD	Adecuado para recibir información	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-prácticos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
COHERENCIA	Relación indicadores-dimensiones	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
METODOLOGÍA	Responde al objetivo planteado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
PUNTAJE PARCIAL																																										
PUNTAJE TOTAL																																										

**VALORACIÓN:**

Puntaje total: 78

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Ninguna

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE:**



\_\_\_\_\_

DNI N° 19920487

## ANEXO 07: GALERÍA DE FOTOGRAFÍAS

**CURSOS TALLERES Y CAPACITACIONES REALIZADOS EN BENEFICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ A FIN DE QUE AFIANCEN SUS CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO PERSONAL Y DE LA COLECTIVIDAD UNIVERSITARIA EN GENERAL.**









**CURSOS TALLERES Y CAPACITACIONES REALIZADOS EN BENEFICIO DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ A FIN DE QUE AFIANCEN SUS CONOCIMIENTOS EN BENEFICIO PERSONAL Y DE LA COLECTIVIDAD UNIVERSITARIA EN GENERAL.**















**TALLERES MOTIVACIONALES REALIZADOS EN BENEFICIO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ A FIN DE QUE AFINEN RELACIONES INTERPERSONALES, SE SIENTAN MOTIVADOS Y PRACTIQUEN EJERCICIOS DE LIBERACIÓN EMOCIONAL NEGATIVO.**







**ANEXO 08: PLAN DE MEJORA DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ, 2019**

**PLAN DE MEJORA DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ, 2019**

**I.- DATOS INFORMATIVOS**

- **EMPRESA:**  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ
- **DIRECCIÓN:**  
AV. MARISCAL CASTILLA N° 3909 - 4089
- **REGIÓN:**  
JUNÍN
- **DISTRITO:**  
EL TAMBO
- **PROVINCIA:**  
HUANCAYO
- **DEPARTAMENTO:**  
JUNÍN
- **RESOLUCIÓN DE CREACIÓN:**  
DECRETO SUPREMO NRO. 46 DE FECHA 16 DE DICIEMBRE DE 1959
- **RECTOR:**  
Dr. MOISÉS RONALD VÁSQUEZ CAICEDO AYRAS
- **VICERRECTORA ACADÉMICA:**  
Dra. LAYLI VIOLETA MARAVÍ BALDEÓN
- **VICERRECTORA ADMINISTRATIVA:**  
Dra. DELIA PALMIRA GAMARRA ~~GAMARRA~~
- **DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN:**  
CPC. JESÚS VALLE CANGALAYA



## II.- IDENTIDAD

VISION	MISION
“Todos los peruanos acceden a una educación que les permite desarrollar su potencial desde la primera infancia y convertirse en ciudadanos que valoran su cultura, conocen sus derechos y responsabilidades, desarrollan sus talentos y participan de manera innovadora, competitiva y comprometida en las dinámicas sociales, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades y del país en su conjunto”	“Desarrollar investigación y brindar formación profesional, humanista a estudiantes universitarios, con servicios de calidad, pertinentes, manteniendo su identidad y transfiriéndola para el desarrollo regional y nacional, con responsabilidad social”.

La Universidad Nacional del Centro del Perú se rige por los siguientes principios:

- a) Búsqueda y difusión de la verdad.
- b) Calidad académica.
- c) Autonomía.
- d) Libertad de cátedra.
- e) Espíritu crítico y de investigación.
- f) Democracia institucional.
- g) Meritocracia.
- h) Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural e inclusión social.
- i) Pertinencia y compromiso con el desarrollo del país.
- j) Afirmación de la vida, dignidad y la paz humana.
- k) Mejoramiento continuo de la calidad académica y de gestión.
- l) Creatividad e innovación.
- m) Internacionalización.
- n) El interés superior del estudiante.

- o) Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social.
- p) Rechazo a toda forma de violencia, intolerancia, discriminación y corrupción.
- q) Ética pública y profesional.
- r) Responsabilidad social.
- s) Descentralización.
- t) Libertad de opinión, credo, expresión y crítica.

### III.- JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas estudiantiles así como en la ejecución presupuestal 2017, 2018, se pudo evidenciar que son resultados que no colmaron las expectativas esperadas, lo cual nos conlleva a implementar en la Universidad Nacional del Centro del Perú el Balanced ScoreCard, buscando contar con una mejor eficiencia a nivel institucional, mejorar la atención a los estudiantes y usuarios en general, brindar las oportunidades y herramientas necesarias a la plana docente y al personal administrativo, incentivar la mejora de la gestión de diferentes factores, como la gestión de los recursos humanos, gestión financiera, gestión de recursos materiales, entre otros.

### IV.- OBJETIVOS DEL PLAN

- Determinar de qué manera el Balanced ScoreCard mejora la eficiencia administrativa en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019
- Explicar de qué manera el Balanced ScoreCard mejora la gestión eficiente de los Recursos Humanos, los Recursos Materiales y los Recursos Financieros en la Universidad Nacional del Centro del Perú, 2019.
- Brindar recomendaciones que aporten a mejorar y, consecutivamente, a mantener el nivel alcanzado después de la implementación del Balanced ScoreCard.

### V.- DIAGNÓSTICO

¿Cómo está en eficiencia y eficacia la Universidad Nacional del Centro del Perú?

PROBLEMA GENERAL	CAUSAS	EFFECTOS
AUSENCIA PARCIAL DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA UNCP	Nivel intermedio de servicio educativo	Descontento, desinterés por parte de los estudiantes educativo
	Incidencia media de las facultades para mejorar el nivel académico de los docentes	Desinterés por parte de los docentes a actualizarse permanentemente
	Mayor intervención auditora en el aspecto académico	Desprestigio de las facultades, de la UNCP y comunidad universitaria en general
	Deficiente asesoramiento de los docentes	Desinterés por parte de los docentes y estudiantes
	Poca inversión de los recursos presupuestales	La comunidad universitaria se sienten desmotivados
	Ausencia de procedimientos administrativos definidos	Los estudiantes se sienten decepcionados, molestos, incómodos, hay un mal clima organizacional
		Zozobra en la parte administrativa, se proyecta una mala imagen organizacional



P	Identificación de FCEs	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	KPIs de seguimiento y logro del objetivo
Financiera	1. Valor para comunidad universitaria	Aumentar la generación de fondos propios	Generar más fuentes de ingresos propios, como, el uso de las salas de conferencia, el uso de las áreas deportivas, uso de la infraestructura física y virtual para congresos, actividades académicas u otros.	Ingreso por recursos propios
			Fortalecer el CEPRE -UNCP para captar más alumnado.	Ingreso por CEPRE - UNCP
			Captar estudiantes externos a la UNCP para el Centro de Idiomas.	Ingreso por Centro de Idiomas



Cliente			Captar más auspiciadores de la radio universitaria	Ingresos provenientes de la radio universitaria
			Aumentar la producción editorial e impresiones	Ingresos del fondo de producción editorial e impresiones
			Implementar nuevos programas y menciones para la escuela de post grado	Ingresos provenientes de la escuela de Post grado
	2. Crecimiento de ingresos	Potencializar las fuentes de financiamiento	Captar más fuentes de financiamiento externas al presupuesto nacional.	Cantidad financiamientos externos
				Monto de financiamiento por fuentes externas
	3. Productividad financiera	Mejorar el control interno en la ejecución del presupuesto institucional	Destinar de forma equitativa el presupuesto en función al Plan Operativo Institucional	% asignado de presupuesto para cada facultad y área administrativa de la UNCP
				Controlar la ejecución del presupuesto en actividades relevantes
			4. Satisfactores básicos	Brindar enseñanza de calidad
	Promedio de notas por facultades y global <u>universitario</u>			
	Promover y mejorar la enseñanza virtual	Cantidad de estudiantes participes de cursos promovidos por el estado o por organismos privados		
		Cantidad de cursos virtuales		
	5. Diferenciadores	Ampliar y fortalecer los programas de investigación	Asignar mayor presupuesto a las facultades para generar investigación de impacto	Cantidad de estudiantes matriculados a cursos <u>virtuales</u>
				Cantidad de nuevas metodologías de <u>enseñanza</u>
			Alianzas estratégicas con grupos de investigación a nivel nacional e <u>internacional</u>	Monto de presupuesto asignado a la investigación
				Número de alianzas
Desarrollar mayor investigación científica	Publicaciones de investigaciones científicas			
Fortalecer la investigación tecnológica	Número de nuevas tecnologías/productos			

Procesos internos	6. Imagen de la Universidad	Ser una universidad acreditada	Fortalecer la experimentación agrícola y ganadera	Nuevas técnicas de cultivo, y desarrollo de ganadería
			Implementar programas de "Star-up" en los estudiantes universitarios	Número de Star-up originarios de la universidad
			Supervisión en la ejecución del plan de acreditación universitaria y de facultades	Acreditación de la universidad
	7. Procesos operativos	Optimizar los servicios de la universidad	Fortalecer el proceso de selección de los estudiantes	Cantidad de estudiantes postulantes a la UNCP
			Disminuir el tiempo de espera en la entrega de documentos universitarios (títulos, bachilleres, certificados, etc.)	Tiempo de espera para la obtención de documentos Número de documentos (títulos, certificados, registro de notas, etc.) por día.
			Reducir los procesos burocráticos (papeleo) e implementar mesa de parte virtual para trámite de documentos vía online	Número de solicitudes, oficios, etc. por mesa de partes virtual
			Capacitar a los trabajadores en trabajo eficiente según cada área	Cantidad de capacitaciones realizadas trimestralmente Puntaje promedio obtenido por capacitaciones trimestrales
	8. Procesos de relacionamiento con usuarios	Seleccionar y captar estudiantes más aptos académica y moralmente	Mejorar la estructura del examen de admisión de acuerdo al futuro perfil profesional al cual se está postulando	Cantidad de estudiantes ingresantes
			Implementar un examen psicológico a los postulantes de acuerdo la carrera que postulan	Cantidad de postulantes aptos según el examen psicológico
		Mejorar el clima institucional universitario	Fortalecer los centros de apoyo psicológico para los estudiantes dentro de la universidad	Número de estudiantes asistentes al centro psicológico
			Mejorar la prestación de servicios de salud de la UNCP	Número de estudiantes atendidos en el centro de salud de la UNCP

Aprendizaje			Fortalecer las actividades deportivas en la universidad para estudiantes, docentes y administrativos	Cantidad de facultades, carreras y áreas administrativas participantes
			Promover las actividades artísticas, danza, teatro, música, etc.	Número de estudiantes participantes de los programas
	9. Procesos de innovación	Optimizar la infraestructura tecnológica	Desarrollar la educación virtual	Cantidad de plataformas virtuales Cantidad de laptops, computadoras, servicio de internet y otras TIC necesarias para las clases virtuales
		Implementar más carreras universitarias	Crear la infraestructura y desarrollar la tecnología educativa para la implementación de nuevos programas de estudio (carreras) universitarios	Número de nuevas carreras y especialidades universitarias
	10. Procesos regulatorios	Gestionar eficientemente el plan estratégico institucional	Mejorar la gestión institucional	Número de metas cumplidas en base al PEI
			Supervisar las áreas de servicio de la universidad de manera constante	Número de áreas supervisadas con buen puntaje
			Supervisión académica y administrativa de las facultades de la universidad	Puntaje obtenido por supervisión
	11. Capital humano	Contar con docentes capacitados	Contar con docentes que tengan el grado de Maestro y Doctor	Cantidad de docentes/Cantidad de docentes con estudios de postgrado
			Implementación de procesos de capacitación, por los nuevos cambios pedagógicos, para los docentes	Capacitaciones realizadas sobre enseñanza universitaria
			Mejorar la forma de enseñanza de los docentes	Calificación de los docentes por encuestas
Lograr la excelencia académica en los estudiantes universitarios		Mejorar los planes de educación por carreras, siendo más exigentes y actuales	Evaluación de los planes académicos por carreras	
		Contar con estudiantes y	Cantidad de estudiantes trabajando en instituciones de prestigio	

		egresados de alto capital humano	
12. Capital organizacional	Fortalecimiento de la filosofía institucional	Mejorar la cultura organizacional	Compromiso de los colaboradores
13. Capital informático	Contar con infraestructura tecnológica en toda la universidad	Implementar infraestructura tecnológica en las aulas universitarias	Cantidad de <b>TICs</b> en las aulas
		Implementar infraestructura tecnológica en las áreas de servicio universitario	Cantidad de <b>TICs</b> en las oficinas administrativas
		Contar con tecnologías de la información que permitan la enseñanza virtual	Cantidad de <b>TICs</b> para la enseñanza virtual

## VI. METAS

¿Qué vamos a lograr?

	<b>KPIs</b> de seguimiento y logro del objetivo	Resultado del valor después
<b>Financiera</b>	Ingreso por recursos propios	Incremento del 20% en el ingreso
	Ingreso por CEPRE - UNCP	Aumento del 10% en la matrícula de alumnos
	Ingreso por Centro de Idiomas	15% más en alumnos asistentes al Centro de Idiomas
	Ingresos provenientes de la radio universitaria	10 auspiciadores más para la radio
	Ingresos del fondo de producción editorial e impresiones	Aumentar 20 publicaciones más al año
	Ingresos provenientes de la escuela de Post grado	-
	Cantidad financiamentos externos	2 financiadores externos extras
	Monto de financiamiento por fuentes externas	-
	% asignado de presupuesto para cada facultad y área administrativa de la UNCP	
	% de ejecución del gasto por proyecto	-
<b>Cliente</b>	Número de estudiantes titulados sobre número de estudiantes egresados	60% de egresados se titulan
	Promedio de notas por facultades y global universitario	Aumento de 2 puntos en el promedio global
	Cantidad de estudiantes participes de cursos promovidos por el estado o por organismos privados	25% más de alumnos participantes de cursos de extensión universitaria
	Cantidad de cursos virtuales	Programación de 5 cursos virtuales
	Cantidad de estudiantes matriculados a cursos virtuales	100 alumnos en total
	Cantidad de nuevas metodologías de enseñanza	-

	Monto de presupuesto asignado a la investigación	20% de incremento al presupuesto de investigación
	Número de alianzas	-
	Publicaciones de investigaciones científicas	Aumento de 40% en las publicaciones científicas
	Número de nuevas tecnologías/productos	-
	Nuevas técnicas de cultivo, y desarrollo de <b>ganadería</b>	-
	Número de <b>star-up</b> originarios de la universidad	Lograr 10 <b>star-up</b> al año
	Accreditación de la universidad	Universidad acreditada
Procesos internos	Cantidad de estudiantes postulantes a la UNCP	15% de incremento en postulantes
	Tiempo de espera para la obtención de documentos	Reducción del 50% del tiempo de espera
	Número de documentos (títulos, certificados, registro de notas, etc.) por día.	50% más documentos entregados en menor tiempo
	Número de solicitudes, oficios, etc. por mesa de partes virtual	-
	Cantidad de capacitaciones realizadas trimestralmente	Incrementar las capacitaciones en 10 al año
	Puntaje promedio obtenido por capacitaciones trimestrales	-
	Cantidad de estudiantes ingresantes	10% más de ingresantes
	Cantidad de postulantes aptos según el examen psicológico	-
	Número de estudiantes asistentes al centro psicológico	-
	Número de estudiantes atendidos en el centro de salud de la UNCP	30% más de estudiantes
	Cantidad de facultades, carreras y áreas administrativas participantes	100% de participación de las carreras y semestres
	Número de estudiantes participantes de los programas	90% de estudiantes participantes
	Cantidad de plataformas virtuales	1 plataforma virtual
	Cantidad de laptops, computadoras, servicio de internet y otras TIC necesarias para las clases virtuales	-
	Número de nuevas carreras y especialidades universitarias	2 carreras universitarias nuevas
	Número de metas cumplidas en base al PEI	50% más de metas cumplidas
	Número de áreas supervisadas con buen puntaje	-
Puntaje obtenido por supervisión	-	
Aprendizaje	Cantidad de docentes/Cantidad de docentes con estudios de postgrado	60% de docentes con maestría, 30% con doctorado y 10% otros.
	Capacitaciones realizadas sobre enseñanza universitaria	-
	Calificación de los docentes por encuestas	-
	Evaluación de los planes académicos por carreras	-
	Cantidad de estudiantes trabajando en instituciones de prestigio	60% de los egresados ubicados en empresas o instituciones de renombre.
	Compromiso de los colaboradores	100% del compromiso de los trabajadores
	Cantidad de <b>TICs</b> en las aulas	20% más de <b>TICs</b>
	Cantidad de <b>TICs</b> en las oficinas administrativas	20% más de <b>TICs</b>
Cantidad de <b>TICs</b> para la enseñanza virtual	20% más de <b>TICs</b>	



## VII.- ESTRATEGIAS Y CRONOGRAMA

Nº	ESTRATEGIAS (ACTIVIDADES )	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
			M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
01	Jornadas de difusión masiva de exámenes de CEPRE, CEID, Unidades de Posgrado. Se abordó lugares donde muy esporádicamente se realizaban procesos de difusión de exámenes y demás servicios que ofrece la UNCP.	-Jefes de cada grupo designado por CEPRE, CEID y Unidades de Posgrado.	x		x		x		x			x	x	
02	Se motivó la firma de convenios interinstitucionales para fomentar la participación de los estudiantes en cursos promovidos por el Estado y/o por organismos privados	Unidad de Cooperación Técnica.		x				x					x	
03	Apoyo y seguimiento del plan de acreditación universitaria y de facultades	Autoridades universitarias. Equipos de trabajo. Facultades. Docentes. Estudiantes.			x		x							
04	Optimizar los servicios de la universidad a través de capacitaciones, talleres, seminarios dirigidos al personal administrativo	Oficina de Gestión del Talento Humano.	x	x			x		x			x	x	
05	Mejorar el clima institucional universitario	Oficina de Gestión del Talento Humano.					x					x		
06	Contar con infraestructura tecnológica en toda la universidad	Facultades Oficina de Logística			x			x				x	x	
07	Implementación de la Biblioteca Central	Oficina de Logística			x	x								

## VIII. COMPROMISOS

Todos asumimos responsabilidades, por nuestra comunidad universitaria.

## IX. POLÍTICAS RESPECTO A LA MEJORA DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

POLÍTICA	NORMAS	NORMAS DE CONVIVENCIA
Todos estamos comprometidos con la	Cumplir con el Plan de Mejora de la Eficiencia Administrativa.	Practicar la cortesía.

mejora de la Eficiencia Administrativa.		Usar un vocabulario respetuoso, decente y apropiado. Mantener una comunicación asertiva.
---	--	---

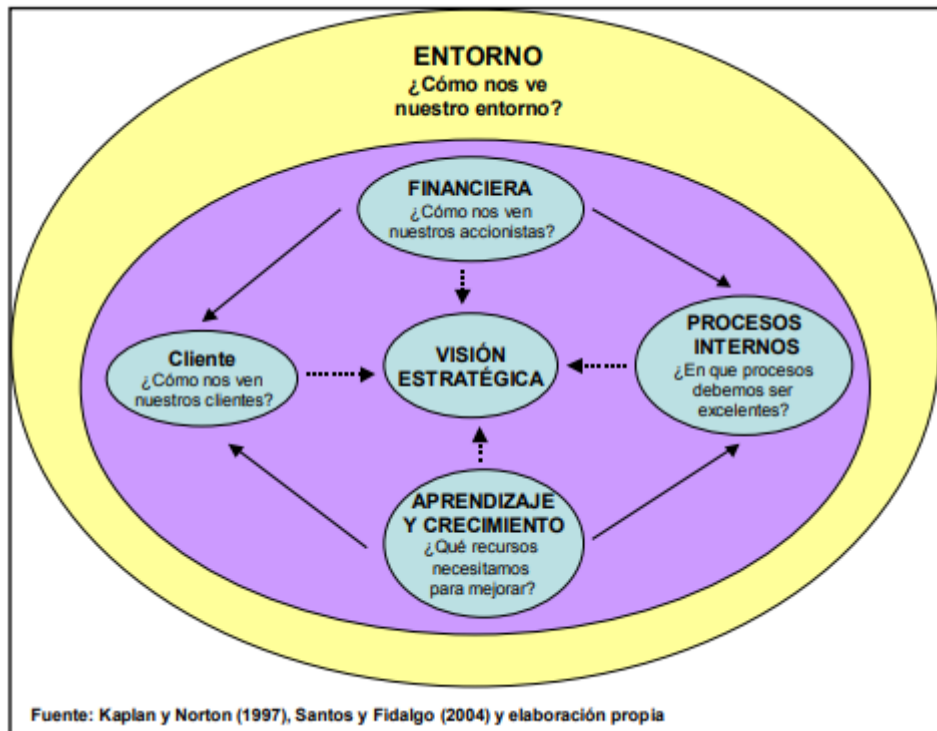
#### X. RECURSOS

HUMANOS	MEDIOS Y/O MATERIALES	FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autoridades Universitarias</li> <li>❖ Decanos</li> <li>❖ Personal Docente</li> <li>❖ Personal Administrativo</li> <li>❖ Estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Medios tecnológicos</li> <li>❖ Materiales impresos</li> <li>❖ Medios audio visuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ RO</li> <li>❖ RDR</li> </ul>

#### XI. EVALUACIÓN

El presente Plan se evaluará constantemente por el Asesor designado, con la participación de los individuos intervinientes en cada proceso.

## ANEXO 09: UNA QUINTA PERSPECTIVA: LA PERSPECTIVA DEL ENTORNO



Según Ricardo López Pérez (pp. 6-7) esta perspectiva es la que va a valorar el marco estratégico y por tanto todo el Balanced ScoreCard. Partimos de unas premisas iniciales:

- ✓ Las organizaciones que sobreviven son aquellas que se adaptan al entorno.
- ✓ Una estrategia de éxito, es aquella que se adapta al entorno.
- ✓ Una organización que se adapta al entorno, es aquella que mantiene bajos los niveles de entropía o desorden dentro de un entorno dado.

Por ello, podemos concluir, que las organizaciones que sobreviven son aquellas que se mantienen con bajos niveles entrópicos o de desorden dentro de los sistemas en los que operan.

Apreciamos con total normalidad que el médico de éxito, es aquel que es capaz de mantener en orden nuestro organismo. Que un buen arquitecto es aquel que ordena los materiales de forma que unos ladrillos y cemento se conviertan en edificios espléndidos. Y un buen científico es aquel que ordena las observaciones para crear leyes que les den sentido. De hecho, casi todo lo que hacemos en nuestro día a día trata de ordenar asuntos de diversa



índole. Por tanto, las organizaciones deben tener la misma función en sus respectivos cometidos. En caso contrario, acabarán desapareciendo.

Corrientes muy extendidas actualmente como la responsabilidad social corporativa, son la demostración de que las empresas quieren demostrar al entorno que sus actividades benefician a la sociedad y no perjudican el entorno en el que viven. En algunos casos, las empresas hacen esfuerzos por dar una imagen que en realidad no es cierta, como meros medios de marketing y publicidad corporativa. Pero lo cierto es que, a medio plazo, si lo que ofrecen no es bueno y útil para el entorno, acaban desapareciendo. Por ello debemos analizar la alineación de la estrategia con las necesidades del entorno. Ya no se trata de satisfacer las necesidades de los consumidores, se trata de satisfacer a los consumidores dentro de un entorno con varios aspectos: político, económico, social, tecnológico y mediático. Y además competir en unos sectores que sufren cambios estructurales y coyunturales.

Adam Smith dijo que cada individuo actúa buscando su propio beneficio individual en un mundo en el que los recursos son escasos. También las aportaciones de la economía evolutiva de Friedman, nos dan una idea de cómo todavía nuestra psicología es la del cazador-recolector de hace más de 20.000 años, que busca su propia supervivencia. Esta actitud de supervivencia individual, ya no son racionales en un entorno como el actual. Teorías más actuales como la teoría de juegos del profesor Nash, demuestran que las actitudes encaminadas al bien común, también benefician a los individuos y en mayor medida que la actitud de supervivencia individual.

Para que el gestor de la organización pueda estimar la adecuación de su estrategia con el entorno podemos crear una quinta perspectiva dentro del modelo del Balanced ScoreCard. La perspectiva del entorno. Se podría crear un cuadro distinto del Balanced ScoreCard, para analizar este efecto, pero es más útil integrarlo dentro de este modelo. De esta forma, el gestor de la organización podrá, como primera medida, analizar la validez del marco estratégico y por tanto del propio Balanced ScoreCard.

## ANEXO 10 GASTO PÚBLICO INSTITUCIONAL 2018 – 2021 DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ

La Universidad Nacional del Centro del Perú en el año **2018** un alcanzó el **92.3%** en la Ejecución Presupuestal de Gasto (por toda fuente de financiamiento) asignado por el Ministerio de Economía y Finanzanzas.

Portal del MEF | Portal de Transparencia Económica

**Transparencia Económica PERÚ**

Consulta Amigable  
Consulta de Ejecución del Gasto

jueves, 03 de junio del 2021

Año: **2018** | Actividades/Proyectos

¿Quién gasta?	¿En qué se gasta?			¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuándo se hizo el gasto?		Avance %			
	Categoría Presupuestal	Producto/Proyecto	Función	Fuente	Rubro			Genérica	Departamento		Trimestre	Mes	
▲ TOTAL											85.0		
▲ Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL											90.0		
▲ Sector 10: EDUCACION											89.0		
▲ Pliego 017: U.N. DEL CENTRO DEL PERU											92.3		
Unidad Ejecutora						HIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución		Avance %	
● 001-95: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU						114,987,523	147,502,762	139,538,173	138,642,781	137,542,652	136,826,503	136,810,885	92.3

**Notas**

- Los montos están en Soles.
- La columna Avance % representa la razón del Devengado entre el PIM expresado en porcentajes.

La Universidad Nacional del Centro del Perú en el año **2019** un alcanzó el **92.9%** en la Ejecución Presupuestal de Gasto asignado (por toda fuente de financiamiento) por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Respecto al año 2018, se tuvo una diferencia favorable del 0.6% de ejecución presupuestal de gasto; superando a importantes universidades nacionales como la Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Agraria La Molina, San Agustín de Arequipa y la Universidad Nacional Federico Villareal en la ejecución del gasto público asignado a cada casa de estudios el 2019.

Portal del MEF | Portal de Transparencia Económica

**Transparencia Económica PERU**

Consulta Amigable  
Consulta de Ejecución del Gasto

jueves, 03 de junio del 2021

Navegador | Buscador | Reportes | Descargas

Reiniciar | Exportar | Graficar

Año: 2019 | Actividades/Proyectos

¿Quién gasta?	¿En qué se gasta?			¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuándo se hizo el gasto?		Avance %			
	Categoría Presupuestal	Producto/Proyecto	Función	Fuente	Rubro			Departamento	Trimestre		Mes		
TOTAL										85.6			
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL										90.8			
Sector 10: EDUCACION										88.7			
Pliego 517: U.N. DEL CENTRO DEL PERU										92.9			
Unidad Ejecutora						PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución		Avance %	
001-95: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU						121,490,320	134,592,975	127,153,455	125,047,655	125,021,735	125,020,550	124,977,804	92.9

tas

os montos están en Soles.

07/01/2020

## UNCP ALCANZA 93.03% EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE GASTO 2019

En la ejecución presupuestal de gasto 2019 (por toda fuente de financiamiento), la Universidad Nacional del Centro del Perú, alcanzó el 93.03% del presupuesto asignado, lo cual se puede corroborar en la página de transparencia económica del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).



Este es un trabajo responsable y esforzado de nuestros colaboradores administrativos a quienes debo agradecer mi gratitud y mi satisfacción", mencionó. Finalmente, el rector de la UNCP mencionó que el porcentaje alcanzado el 2019 supera lo exigido por el Ministerio de Educación, que demanda el gasto público del 75% para proyectos de inversión, en el caso de universidades.

La Universidad Nacional del Centro del Perú en el año 2020 un alcanzó el **87.1%** en la Ejecución Presupuestal de Gasto asignado (por toda fuente de financiamiento) por el Ministerio de Economía y Finanzas.

**De acuerdo a ComexPerú (Publicado en Enero 08, 2021/ Semanario 1057-Economía)** en 2020 solo se ejecutó el 63% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) asignado a los tres niveles de gobierno para gasto de capital (proyectos de inversión pública), equivalente a S/ 28,873 millones de un total de S/ 45,837 millones. Aunque los resultados de la ejecución presupuestal de la inversión pública en 2020 han sido poco favorables, se ha determinado que existen variables estructurales a nivel de unidad ejecutora que están asociados con el nivel de ejecución de los proyectos; estas variables pueden ser: alcance estratégico de la unidad ejecutora, especialización funcional técnico-administrativa, vinculación con el sector, heterogeneidad de los proyectos, entre otros.

Transparencia Económica PERÚ Portal del MEF | Portal de Transparencia Económica

**Consulta Amigable**  
Consulta de Ejecución del Gasto

jueves, 03 de junio del 2021

Navegador | Buscador | Reportes | Descargas

Reiniciar | Exportar | Graficar Año: 2020 | Actividades/Proyectos

¿Quién gasta?	¿En qué se gasta?			¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuándo se hizo el gasto?		Avance %
	Categoría Presupuestal	Producto/Proyecto	Función	Fuente	Rubro			Departamento	Trimestre	
TOTAL										84.1
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL										89.1
Sector 10: EDUCACION										82.2
Pliego 517: U.N. DEL CENTRO DEL PERU										87.1
Unidad Ejecutora	PIA		PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %	
001-95: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU	130,291,996	130,135,913	119,432,527	117,916,253	113,310,885	Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	87.1	

Los montos están en Soles.  
La columna Avance % representa la razón del Devengado entre el PIM, expresado en porcentaje.

La Universidad Nacional del Centro del Perú al primer semestre del año **2021** viene alcanzando el **26.3%** en la Ejecución Presupuestal de Gasto asignado (por toda fuente de financiamiento) por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Portal del MEF | Portal de Transparencia Económica

**Transparencia Económica PERU**

Consulta Amigable  
Consulta de Ejecución del Gasto

jueves, 03 de junio del 2021

Navegador | Buscador | Reportes | Descargas

Reiniciar | Exportar | Graficar

Año: 2021 | Actividades/Proyectos

¿Quién gasta?	¿En qué se gasta?			¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuándo se hizo el gasto?			
	Categoría Presupuestal	Producto/Proyecto	Función	Fuente	Rubro			Departamento	Trimestre		Mes
TOTAL											35.5
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL											36.5
Sector 10: EDUCACION											30.4
Pliego 617: U.N. DEL CENTRO DEL PERU											26.3

Unidad Ejecutora	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
001-95: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU	128,353,367	136,685,327	92,855,937	85,213,770	38,157,400	35,932,383	35,899,887	26.3

Notas