

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Propuesta de mejora operativa de la gestión de la
facultad PUCP mediante Cuadro de Control de Gestión

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión
con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Bruno Mainetto Reategui

Juan Carlos Vera Díaz

Asesor:

Alex Antonio Izquierdo Requejo

Lima, 2023

La tesis:

**Propuesta de mejora operativa de la gestión de la facultad PUCP mediante
Cuadro de Control de Gestión**

ha sido aprobada por:

Mgtr. Luis Felipe Soltau Salcedo
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Alex Antonio Izquierdo Requejo
[Asesor Jurado]

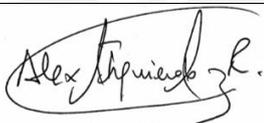
Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Tercer Jurado]

Informe de similitud

Yo, Alex Antonio Izquierdo Requejo, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Propuesta de mejora operativa de la gestión de la facultad PUCP mediante cuadro de control de gestión, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Juan Carlos Vera Díaz y Bruno Mainetto Reategui, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 14/08/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 14 de agosto del 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Izquierdo Requejo Alex Antonio	
DNI: 16752750	 Firma
ORCID: 0000-0002-2433-4166	

Quisiera agradecer a mis padres y a mi hermana por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera y porque sin ellos no sería quien soy hoy en día: a mi padre Juan por siempre apostar en mi educación y llegar a condicionar sus sueños para que yo pueda lograr los míos. A mi madre Yvonne por ser mi fortaleza constante en cada paso que doy, por ser mi guía y por su amor infinito. A mi hermana Yvonne por demostrarme que con perseverancia y dedicación nada es imposible en la vida y por siempre impulsarme a ser mejor cada día.

A mis abuelos Oscar y Flor por ser un ejemplo de vida y de lucha

A Cristina por ser mi soporte y apoyo emocional a lo largo de mi carrera.

A Gustavo por ser mi mentor y guía en mi formación académica y profesional.

A mi familia Vera, en especial a mis tíos Iván y Carlos, y a toda mi familia Díaz por todo su inmenso apoyo y confianza.

A mi compañero de tesis Bruno Mainetto y a mi compañero Sebastián Bravo por su contribución constante en este trabajo de investigación.

Finalmente, espero que este trabajo realizado con mucha dedicación pueda contribuir en investigaciones futuras y a mi casa de estudios.

Gracias eternas a todos.

Juan Carlos Vera Diaz

Con esta investigación se termina una etapa en mi educación que no habría sido posible sin el apoyo de mis padres, a quienes les dedico esta tesis. Este logro es el resultado del esfuerzo que ustedes siempre me han brindado y uno de los pasos para seguir mejorando día a día.

Bruno Mainetto Reategui

RESUMEN

La presente investigación cuenta con el objetivo de elaborar una propuesta operativa para la gestión de la Facultad PUCP aplicando un modelo de gestión llamado: Cuadro de Control de gestión. Puesto que, consideramos tres ejes temáticos fundamentales: Gestión Estratégica, el modelo Cuadro de control de gestión y la Facultad PUCP.

El alcance de la investigación es exploratorio-descriptivo con un enfoque de estudio cualitativo, en el cual se recolectó distintas opiniones del personal administrativo de la Facultad PUCP y de expertos en gestión estratégica y educativa acerca de lo que pensaban sobre la gestión estratégica y funcionalidad de la facultad en esta coyuntura. Asimismo, estas entrevistas fueron evaluadas por el software Atlas.TI, donde se logró extraer la información importante para la elaboración del cuadro de control y los indicadores clave de los clientes, procesos internos, aprendizaje y financiero. Como limitaciones de investigación, delimitamos nuestro proyecto a la propuesta de un cuadro de control con indicadores según necesidad crítica, sin profundizar en conceptos vinculados a la variable de calidad educativa, sino en propuestas de mejora que permitan a la facultad PUCP alcanzar sus objetivos estratégicos. Además, es importante mencionar que la facultad PUCP cuenta con cuatro autoridades académicas y administrativas involucradas directamente en la gestión de la Facultad: Decana, Directora de Estudios, Secretaria Académica y Coordinadora Académica de la Dirección de Estudios. De las cuales, para nuestra investigación, se contó con la participación de las tres últimas autoridades en mención; es decir, el 75% de las participantes objetivo. Se ha evitado dar referencia a los nombres de las autoridades debido a la confidencialidad de la investigación.

En ese sentido los hallazgos, se optó por medio de distintas herramientas de gestión estratégica elaborar un cuadro de control de gestión, el cual le permita abarcar mediante indicadores de gestión, los problemas más valorados, plantear iniciativas para mitigar e incentivar al cumplimiento y finalmente, objetivos acompañados de parámetros de medición.

Palabras claves: Modelo de Gestión Estratégica, Facultad PUCP, propuesta de Cuadro de Control de Gestión, Educación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.Problema de Investigación	3
2.Objetivos de Investigación	12
2.1. Objetivo General	12
2.2. Objetivos Específicos.....	12
3. Preguntas de Investigación	12
3.1. Pregunta General.....	12
3.2. Preguntas Específicas	12
4. Justificación..	13
5. Limitaciones.....	14
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	16
1.Gestión Estratégica	16
1.1. Definición de Gestión estratégica.....	16
1.2. Proceso estratégico y estrategia	17
1.3. Potencialidades del BSC para la gestión educativa.....	20
2. Diagrama de Pareto	25
3. Diagrama de Ishikawa.....	26
4. Matriz de Priorización.....	27
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	29
1.Sector de Educación Superior Universitaria	29
2.Gestión estratégica en la educación superior universitaria en el Mundo	30
3.Gestión estratégica en la educación superior universitaria en Latinoamérica.....	32
4.Gestión estratégica en la educación superior universitaria en el Perú.....	32
5.Responsabilidad Social Universitaria	34
6.Pontificia Universidad católica del Perú.....	35
6.1. Misión, Visión y Valores.	35
6.2. Facultades	36
6.3. Responsabilidad Social Universitaria en la Facultad PUCP	37
6.4. Enfoque en la Facultad PUCP.....	37
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	39
1.Enfoque de la Investigación	39
2.Alcance de la Investigación.....	40
3.Diseño de la Investigación	40
4.Herramientas de recojo de información.....	41
4.1. Recolección de información de fuentes secundarias.....	41
4.2. Recolección de información de fuentes primarias	42
4.3. Entrevista a Expertos	43
4.4. Entrevista a los actores claves del sujeto de estudio.....	44
5.Selección de unidades de observación	44

6. Técnicas de recolección de información y matriz de consistencia	45
7. Técnicas de análisis.....	45
8. Ética de la investigación.....	46
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS	47
1. Análisis Externo	49
1.1. Las 6 fuerzas de Oster	49
1.2. MEFE.....	51
1.3. Análisis PESTE del sector universitario y del contexto de la Facultad PUCP	52
2. Análisis Interno	57
2.1. MEFI	57
3. Análisis descriptivo.....	60
4. Mapa estratégico	67
CAPÍTULO 6: PROPUESTA	69
1. Flujograma para la propuesta	69
2. Cuadro de control de la Facultad PUCP.....	71
3. Valorización financiera	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
1. Conclusiones	78
2. Recomendaciones	80
REFERENCIAS	82
ANEXOS.....	92
ANEXO A: Scopus	92
ANEXO B: Gestión estratégica	100
ANEXO C: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	101
ANEXO D: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	102
ANEXO E: Matriz FODA	103
ANEXO F: Balanced Scorecard	104
ANEXO G: Pasos sugeridos para la implementación el Cuadro de control	106
ANEXO H: Análisis contextual de la Facultad PUCP.....	107
ANEXO I: Distribución de alumnos por mención por ciclo	108
ANEXO J: Matriz de Consistencia.....	109
ANEXO K: “Six Forces” Framework for Nonprofit Organizations	110
ANEXO L: Matriz de Evaluación para Análisis Estratégico.....	111
ANEXO M: Análisis FODA	112
ANEXO N: Análisis FO-FA-DA-DO Facultad PUCP	113
ANEXO O: Guías de entrevistas	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Cuadro de priorización de los principales problemas	10
Figura 2 Pareto de problemas identificados en la Facultad PUCP	10
Figura 3 Diagrama Ishikawa del principal problema de la Facultad PUCP	11
Figura 4 Diagrama de Pareto de principales causas	11
Figura 5 Modelo Balanced Scorecard	21
Figura 6 Diagrama de Pareto	26
Figura 7 Diagrama de Ishikawa.....	27
Figura 8 Matriz de priorización	28
Figura 9 Posición de la PUCP según Ranking UI Green Metric	35
Figura 10 Cronograma de entrevista a expertos y miembros de la Facultad PUCP	43
Figura 11 Codificación de nombres de las entrevistas	47
Figura 12 Matriz de la priorización de herramientas de gestión.....	48
Figura 13 Pareto de codificación en Atlas.ti de autoridades de la Facultad PUCP	61
Figura 14 Codificación de Entrevistas del Atlas.ti.....	61
Figura 15 Pareto de codificación Especialistas en Gestión Estratégica.....	63
Figura 16 Codificación de Entrevista Especialistas en Gestión Estratégica de Atlas.ti	64
Figura 17 Pareto de Codificación global (Especialistas y autoridades Facultad PUCP)	65
Figura 18 Codificación de Entrevista Especialistas Gestión Estratégica de Atlas.ti	66
Figura 19 Diagrama Ishikawa de los motivos a Evaluar Cuadro de Control	66
Figura 20 Mapa estratégico de la Facultad PUCP.....	67
Figura 21 Flujograma del proceso de planeamiento del Cuadro de Control	70
Figura 22 Cuadro de control de gestión de la Facultad PUCP	72
Figura 23 Cronograma de mantenimiento en línea de tiempo	81
Figura 24 Reporte bibliométrico de la gestión estratégica	92
Figura 25 Reporte bibliométrico de la gestión estratégica 2	93
Figura 26 Reporte bibliométrico del Sector universitario	94
Figura 27 Reporte bibliométrico del Sector universitario 2	95
Figura 28 Reporte bibliométrico de la gestión estratégica universitaria	96
Figura 29 Reporte bibliométrico de la gestión estratégica universitaria 2	96
Figura 30 Reporte bibliométrico de Balanced Scorecard.....	98
Figura 31 Reporte bibliométrico de Balanced Scorecard 2.....	98
Figura 32 Proceso estratégico	100
Figura 33 Matriz de Evaluación de Factores Externos	101
Figura 34 Matriz de Evaluación de Factores Internos	102
Figura 35 Matriz FODA	103

Figura 36 Indicadores genéricos de la perspectiva financiera	104
Figura 37 Clave de las perspectivas de Clientes.....	104
Figura 38 Perspectiva de Procesos Internos.....	104
Figura 39 Base de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	105
Figura 40 Pasos sugeridos para implementación de BSC.....	106
Figura 41 Evolución de egresados por ciclo.....	107
Figura 44 Evolución de inscritos por ciclo	107
Figura 42 Evolución de inscritos por ciclos.....	108
Figura 43 Matriz de consistencia.....	109
Figura 44 Share Oster's "Six Forces" Framework for Nonprofit organizations	110
Figura 45 Matriz de Evaluación de Factores Internos	111
Figura 46 Matriz FODA	112
Figura 47 Matriz FOFADADO	113



INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación propone abordar el problema de investigación relacionado con la necesidad de una herramienta de gestión estratégica que permita, por un lado, conectar las metas estratégicas con los indicadores analizados desde el punto de vista de las partes relevantes dentro de la organización y, por otro lado, para ilustrar su enfoque desde el panorama general interno, para servir como una hoja de ruta para las necesidades y desafíos que enfrentará la facultad PUCP en los próximos tres años. Asimismo, se definen objetivos de investigación generales y específicos; que muestran la estructura y desarrollo del proyecto. También se presentan las preguntas de investigación que el proyecto propone dar respuesta en el trabajo actual.

Luego, se presentarán las bases teóricas para la investigación de acuerdo con los criterios de relevancia social, conveniencia y valor teórico. Finalmente, se discuten las limitaciones del proyecto de investigación. En consecuencia, se discutirá primero la gestión estratégica: se define por los conceptos teóricos desarrollados por autores como Osborne, Johnson, Scholes, Whittington, David y otros.

Además, se definirá el proceso estratégico, su significado como concepto y las tres etapas que presenta: Construir, Implementar y Evaluar. En segundo lugar, se describe el potencial y el concepto del modelo de Cuadro de Mando Integral y su enfoque en el sector educativo en su conjunto y cómo abordarlo en las organizaciones. Asimismo, las prácticas sostenibles se abordan desde una perspectiva estratégica en las organizaciones y su evolución en la educación superior. En tercer lugar, se discute el Cuadro de Control de gestión y su enfoque prospectivo.

Finalmente, se describe brevemente el contexto de la gestión universitaria y nuestro objeto de estudio. En primer lugar, se describe el sector de la educación superior (global, regional y nacional), un análisis de tendencias en la gestión estratégica: metas y objetivos, tendencias, factores externos, etc. En segundo lugar, se analizarán los principales factores que inciden en el desarrollo de las instituciones del sector privado de educación superior en el Perú desde el punto de vista político, económico, social, tecnológico y ambiental (PESTE). Finalmente, se analizará el entorno en el que opera la facultad PUCP.

Asimismo, se desarrollará el diseño metodológico del estudio, que consta de cinco partes. Primero, se apoya y describe el enfoque sistemático utilizado; los cuales, a efectos del proyecto, se consideran cualitativos. En segundo lugar, se describe y menciona el alcance del trabajo de investigación; es en este caso de descubrimiento y descripción. En tercer lugar,

se identifica y contextualiza el trabajo de diseño, que es un estudio de caso. En cuarto lugar, se detallan las herramientas utilizadas para recopilar información; Finalmente, describe las etapas del proceso de metodología de la investigación en base a los principios éticos aplicados en la actualidad.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se plantea abordar la problemática que atraviesa la Facultad PUCP para poder medir el desempeño de sus procesos principales, ya que si bien existe a groso modo un plan de trabajo a mediano plazo, este no evalúa cómo se medirá el desarrollo del mismo, es por esto que existe la necesidad de una herramienta de Gestión Estratégica que permita, por un lado, vincular los objetivos estratégicos con indicadores analizados desde la perspectiva de los principales stakeholders de la organización y, por otro lado, esclarecer su enfoque desde un panorama interno que sirva como una hoja de ruta aterrizada en las necesidades y desafíos que afronta la Facultad PUCP en los próximos tres años. Asimismo, se exponen los objetivos de investigación tanto generales como específicos; los cuales permiten mostrar la estructura y desarrollo del proyecto. También se presentan las preguntas de investigación que el proyecto propone responder en el presente trabajo. Posteriormente, se expondrá la justificación de la investigación bajo los criterios de relevancia social, conveniencia y valor teórico. Finalmente, se abordan las respectivas limitaciones del proyecto de investigación.

1. Problema de Investigación

Las organizaciones se encuentran inmersas en una constante lucha que les permita llegar a alcanzar y conservar cierto grado de ventaja, transformado como valor agredado frente a las demás; siendo en esencia esto el sentido de la gestión estratégica (David, 2019). Dentro de las organizaciones que buscan seguir una visión estratégica para generar una ventaja frente a sus competidores encontramos a las del sector de educación universitario. El aporte de la gestión estratégica en este sector está vinculado a que dichas instituciones se pueden sostener en el tiempo para “contribuir con la gestión del conocimiento y desarrollo sostenible de la sociedad en conjunto” (Delgado, 2012).

Las universidades están pasando por un proceso de cambios constantes que exigen que estas se renueven en su formación e infraestructura bajo un nuevo enfoque de gestión, esto en la medida que se orientan a las necesidades de sus educandos. Resulta necesaria aplicar un enfoque estratégico en el entorno académico que permita generar un impacto positivo, continuo y alineado constante del entorno centrado en los principales usuarios y los resultados en sus procesos universitarios (Aranda y Barba, 2019).

Así mismo, las Instituciones de Educación Superior enfrentan diversos desafíos con el objetivo de cubrir las demandas en el contexto internacional, nacional y local: por un lado, deben adaptarse a las nuevas demandas de los mercados laborales promoviendo, de ese

modo, el desarrollo de competencias que permitan la generación de empleo. Por otro lado, deben fomentar un ambiente crítico en un entorno social competitivo donde prevalezca la capacidad y calidad. Todo ello con la finalidad de una mejor planificación y desarrollo profesional. (Rodríguez y Galarza, 2015). Estos planes deben estar estrechamente vinculados a los objetivos planteados desde la gestión educativa de la organización.

Por ello, la gestión educativa se desarrolla en el marco de un proceso de gestión estratégica y, debe existir una visión que se relacione en un ambiente propicio y dentro de las capacidades inherentes del centro educativo (Cejas, 2009, pp. 217). Así mismo, “la gestión educativa está compuesta por cuatro dimensiones: La institucional, pedagógica o didáctica, la administrativa y la socio-humanística o comunitaria” (UNESCO, 2011). En ese sentido, “el análisis de la gestión en una institución debe proponer instrumentos y procedimientos orientados hacia el logro de una educación de calidad” (Yangali, 2016, pp. 39).

Además, “El servicio educativo universitario de calidad, busca garantizar que todos los jóvenes del país tengan la oportunidad de acceder a una formación integral y de perfeccionamiento continuo, centrado en el logro de un desempeño profesional competente” (Yangali, 2016, pp. 40). De ello, se puede decir que el objetivo principal del servicio educativo universitario en conjunto es lograr el crecimiento profesional de los estudiantes a través de herramientas que permitan un desenvolvimiento óptimo de sus habilidades cognitivas y sociales.

De lo anteriormente expuesto, se puede mencionar que la gestión educativa se vincula a la calidad educativa como el conjunto de acciones que buscan el logro de los objetivos propuestos por una institución educativa a través de un proceso gestión de estratégica basado en dimensiones institucionales que permitan llegar a brindar un servicio educativo de calidad como parte de la formación profesional de los estudiantes. De ello se desprende la importancia de una herramienta de gestión estratégica que permita alinear los objetivos estratégicos de una organización educativa para ofrecer un servicio de educación superior que cumpla con los más altos estándares de calidad en el mercado.

Las universidades, para posicionarse en el mercado como una de las mejores opciones de formación profesional, son medidas y evaluadas en base a diferentes indicadores y rankings que buscan medir la competitividad a nivel mundial. Uno de estos rankings son las consultoras como Quacquarelli Symonds (QS); las investigaciones académicas publicadas; el índice h que mide la cantidad de citas vinculadas a un investigador; así como el número de estudiantes inscritos y los docentes internacionales (BBC, 2020). A través de los

rankings se busca un acercamiento y comprensión sobre la forma en que se miden los parámetros de competitividad de las universidades a escala global.

En el caso de las Instituciones de Educación Superior en Europa, sus estándares de competitividad en ese sector están orientados a sistemas de gestión de calidad educativa; según Chaparro (2016) en los últimos diez años se observó el dinamismo de prácticas de aseguramiento de calidad en Europa. Los que vienen impulsando el cambio son entidades como el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG), el cual ha incorporado categorías de Recognition; learning outcomes; y stakeholders; con el objetivo de evaluar la gestión de calidad educativa en la región. Esto refleja el énfasis de las universidades de origen europeo en estar en la búsqueda constante de los más altos estándares y exigencias de calidad académica en el nivel de educación superior y de buscar un mayor involucramiento entre los principales actores.

Las universidades europeas se están enfocando cada vez más en expandir sus horizontes hacia otras regiones por medio de ofertas educativas a distancia que le permitan adquirir nuevas tendencias a nivel educativo. El Espacio Europeo de Educación Superior, señaló que el uso de nuevas tecnologías y sistemas educativos desembocó en nuevos métodos de impartición de enseñanza debido a un perfil del estudiante que se desenvuelve en un entorno diverso y complejo (González et al., 2018).

En el caso de Latinoamérica, las casas de estudio se encuentran haciendo mejoras en tecnología y servicios informáticos, así como en su infraestructura para una mejor calidad educativa; esto se debe a la incorporación de leyes de Educación Superior, así como reformas institucionales y normativas en las diferentes regiones de los países. En los últimos años, específicamente debido al nuevo contexto por el covid-19, se ha estado haciendo un mayor uso de las TIC para hacer frente a un entorno cada vez más dinámico y complejo. Se ha venido fomentando herramientas digitales para garantizar la continuidad de la enseñanza de manera remota, tutoría en línea, certificación del conocimiento y habilidades de manera digital, procesos de admisión, entre otros (Gazzola y Didriksson, 2018); todo esto garantizando que se cumplan las buenas prácticas de educación superior que son supervisadas en el caso peruano por órganos como la SUNEDU y el Ministerio de Educación del Perú.

En el Perú, las universidades, tanto públicas como privadas que tienen una gestión exitosa, realizan investigaciones que generen aportes en los diferentes campos donde sus docentes se desenvuelven. Por ello, la función de investigación es un eje transversal en las universidades entre todas las diferentes carreras donde se producen nuevos conocimientos

y aportes de parte de docentes y estudiantes; teniendo como propósito una transformación social (Schwartzman, 2008). Las universidades que tienen mayor capacidad de investigación son la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad Peruana Cayetano Heredia, y la Universidad Mayor de San Marcos; lo cual les permite figurar en mejores puestos en los rankings internacionales (Medina, 2018). Se evidencia que la capacidad de generar investigaciones de alto nivel está directamente relacionado a un mayor prestigio y posicionamiento de imagen tanto a nivel nacional como internacional.

Las universidades en el Perú también relacionan una gestión educativa exitosa con una mejora en la infraestructura y espacios académicos; esto debido a que le brinda al estudiante un entorno adecuado para potenciar su rendimiento académico. De acuerdo con Fernández (2011) las universidades privadas al poseer una mayor cantidad de financiamiento construyen pabellones equipados con mayor tecnología; en el sistema educativo público se ajustan a presupuestos y recursos propios reducidos para generar una mejor infraestructura y herramientas a sus estudiantes.

Dentro de los desafíos que se abordan en el sector educativo universitario se encuentra el caso de nuestro sujeto de estudio, el cual denominaremos para la presente investigación como Facultad PUCP, perteneciente a la Pontificia Universidad Católica del Perú donde al no tener correctamente mapeado sus procesos, no puede realizar una medición idónea del mismo, por lo cual no puede realizar un seguimiento real del estado de su plan operativo.

La facultad PUCP es reconocida como una de las principales instituciones académicas en su campo de estudio en el país. Cuenta con una sólida trayectoria de excelencia académica y compromiso con la formación integral de sus estudiantes, la facultad se destaca por ofrecer una educación de calidad y fomentar la investigación y la práctica basada en evidencia.

En adición a lo anterior, cuenta con un cuerpo docente altamente capacitado, conformado por profesionales especializados en diversas áreas de su campo de estudio, quienes combinan su experiencia teórica y práctica para brindar una formación rigurosa y actualizada. Además, la facultad ofrece programas de pregrado y posgrado que abarcan distintas áreas de estudio como la clínica, educativa, social y organizacional, entre otras, permitiendo a los estudiantes enfocarse en sus intereses y desarrollar su expertise en el campo que elijan.

La facultad PUCP se destaca por promover una visión humanista e interdisciplinaria, fomentando la comprensión de la diversidad y la importancia del contexto sociocultural en el desarrollo y la práctica profesional. Además, se promueve una formación ética y responsable, donde se enfatiza en el respeto por la dignidad y los derechos de las personas.

Además, brinda a sus estudiantes acceso a laboratorios especializados, biblioteca con una amplia colección de recursos y oportunidad para participar en investigaciones y proyectos comunitarios. La facultad también mantiene alianzas con instituciones nacionales e internacionales, lo que permite el intercambio académico y la colaboración en investigaciones de vanguardia. También se encuentra respaldada por una acreditación de alto nivel en calidad educativa; así como en el cumplimiento de manera satisfactoria de los procesos del SINEACE bajo la denominación de 'Sello de la Calidad 2019' (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2019). Además, cuenta con un Plan de Desarrollo de la Unidad 2018 - 2022 donde se abordan los cuatro ejes principales de Formación, Investigación, Relación con el Entorno y Gestión; lo cual garantiza que se cumplan con altos estándares a nivel académico que son requeridos en la región.

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) ha desempeñado un papel fundamental en la Facultad PUCP. Mediante su certificación de calidad educativa, el Sineace ha reconocido y respaldado el compromiso de la facultad por ofrecer una educación de excelencia.

La Facultad PUCP ha demostrado su compromiso con la calidad educativa al lograr cumplir plenamente con los estándares evaluados por el Sineace. La acreditación obtenida por un periodo de seis años refleja el esfuerzo y la dedicación de la facultad para mejorar y crecer en todos los aspectos evaluados. La facultad PUCP se ha posicionado entre los primeros puestos, demostrando su capacidad para afrontar retos y responder de manera efectiva a las exigencias del Sineace y del entorno educativo en general (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2019).

De lo anteriormente expuesto es importante mencionar que, si bien la facultad PUCP cuenta con la denominación de sello de calidad por el SINEACE, esta denominación se centra en la calidad educativa del servicio brindado hacia los estudiantes; es decir, garantizar que los estudiantes reciben educación idónea con la cual podrán desarrollarse de forma competente en el mundo laboral. Sin embargo, dicho estudio también hace mención hacia el compromiso de la mejora continua de la facultad en conjunto.

Así mismo, Benites (2021), señala que las propuestas y debates que enmarcaron las elecciones generales de 2021 en el país; así como la celebración del Bicentenario de la República; terminan alterando el panorama actual de la educación universitaria.

Para la facultad PUCP es importante conocer el entorno en el que se desenvuelve y, del mismo modo, saber cuáles son las áreas o procesos institucionales en los que puedan afrontar falencias al momento de ejecutar sus planes de acción. En ese contexto, como menciona Panesso y Jaramillo (2016), deben tener una herramienta que brinde monitoreo gestión del proceso que se está ejecutando.

Por ello, de acuerdo con los mencionados autores, con la finalidad de lograr una mejora continua en sus actividades y realizar un seguimiento periódico de lo planteado, ejecutado y visionado, resulta viable plantearse la necesidad de incorporar una herramienta que pueda medir la gestión educativa y la evolución de esta dentro del plan de acción para la facultad. En ese sentido, contar con un modelo de gestión como el Cuadro de Control de Gestión permite alinear los objetivos estratégicos de su plan de desarrollo con las perspectivas de los principales actores a través de indicadores que permitan alcanzar el éxito en su visión.

En síntesis, la facultad PUCP se encuentra definiendo una ruta que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos planteados para los próximos años. No obstante, aún se encuentra en un proceso de implementación de su estrategia institucional, puesto que, no cuenta con una herramienta de gestión estratégica que sirva de soporte para llevar un control periódico sobre la medición y alcance de sus objetivos estratégicos. Motivo por el cual este estudio se está abordando con la finalidad de brindar un aporte a través de una herramienta de gestión como el Cuadro de Control de Gestión que permita, a través de sus perspectivas (Aprendizajes y crecimiento, procesos internos, medioambiental, social y económico) monitorear de manera constante los principales indicadores que sirvan de ruta hacia la consecución de sus objetivos estratégicos.

Así mismo, es importante mencionar que la facultad PUCP se encuentra, en los últimos años, en un proceso de implementación de estrategias vinculadas a la gestión de calidad educativa que le permita un crecimiento sostenido en los estándares de calidad académica con la finalidad de proporcionar un óptimo desempeño en el servicio de educación superior universitaria. Esto brinda una oportunidad de proporcionar un aporte a la obtención de los mencionados objetivos a través de un modelo como el Cuadro de Control de Gestión que permite canalizar indicadores específicos cuyo fin es el de esclarecer el panorama hacia la misión y visión que se ha planteado la facultad.

Según Ipsos en el 2019 entre las principales menciones espontáneas sobre las universidades privadas en Lima, resalta la PUCP como una de las universidades con mayor mención e intención de postulación de jóvenes entre 15 y 18 años. Por otro lado, de acuerdo con un estudio más reciente realizado por Ipsos (2021), entre las carreras más elegidas por los estudiantes, se encuentra, en tercer lugar, junto a Derecho y Computación, la carrera de la Facultad PUCP, sujeto de estudio.

En adición a lo anterior, Ipsos (2020) también realizó un estudio sobre la imagen del egresado universitario entre empleadores, en el mencionado estudio, resalta la Pontificia Universidad Católica del Perú tanto en diversas áreas de interés como Finanzas, Marketing, Recursos Humanos y Comunicaciones. Ante ello, es posible concluir que la facultad PUCP proporciona un amplio interés entre los jóvenes tanto por el prestigio ganado por la universidad como por una carrera profesional de gran interés dentro de la universidad.

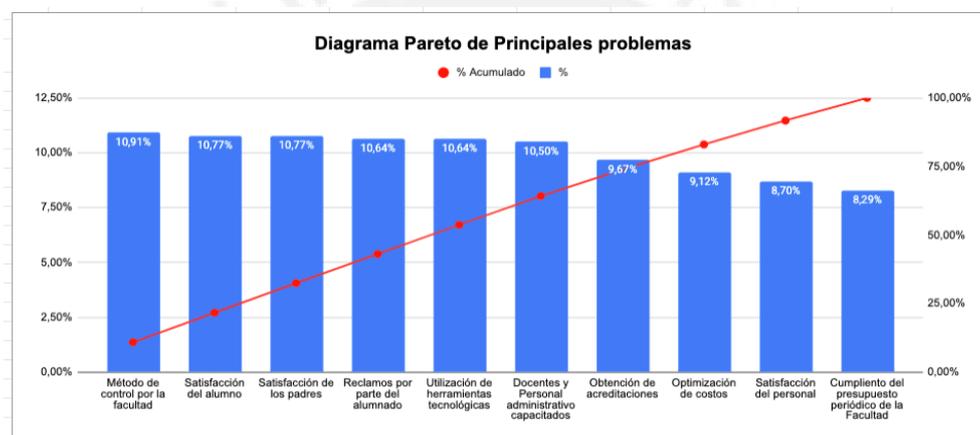
El estudio de arte identificado anteriormente nos permite poder realizar una aproximación preliminar de la problemática de estudio. Ante ello, se aplicaron herramientas que permiten la toma de decisiones como Cuadro de priorización en la cual se buscó puntuar mediante valoración las problemática con mayor relevancia; Diagrama de Pareto, el cual permite la visualización mediante ponderaciones de los problemas identificados y tomar el problema con mayor relevancia; finalmente, el Diagrama Ishikawa, tomando en cuenta el problema con mayor valoración, se desdobló en las posibles causas la cual serían puntuadas posteriormente en un Pareto adicional.

Para ello, en primer lugar, se mapean los principales problemas que se visualizan en la Facultad PUCP, dentro de las cuales se incluyeron desde distintas perspectivas tanto identificadas mediante problemática general, lo extraído mediante lo conversado con participantes del proceso y las fuentes externas comentadas en líneas superiores. Esto se plasmó en una matriz de priorización, la cual tenía como criterios de evaluación valoraciones que como agentes de la investigación identificamos: Valoración por alumnos, personal administrativo, autoridades académicas, docentes y padres de familia. Esto se puntuó y posteriormente se elaboró el Diagrama de Pareto para una mejor visualización. Se identificó en el Pareto que el problema con mayor relevancia es la falta de un método de control de gestión dentro de la Facultad PUCP.

Figura 1 Cuadro de priorización de los principales problemas

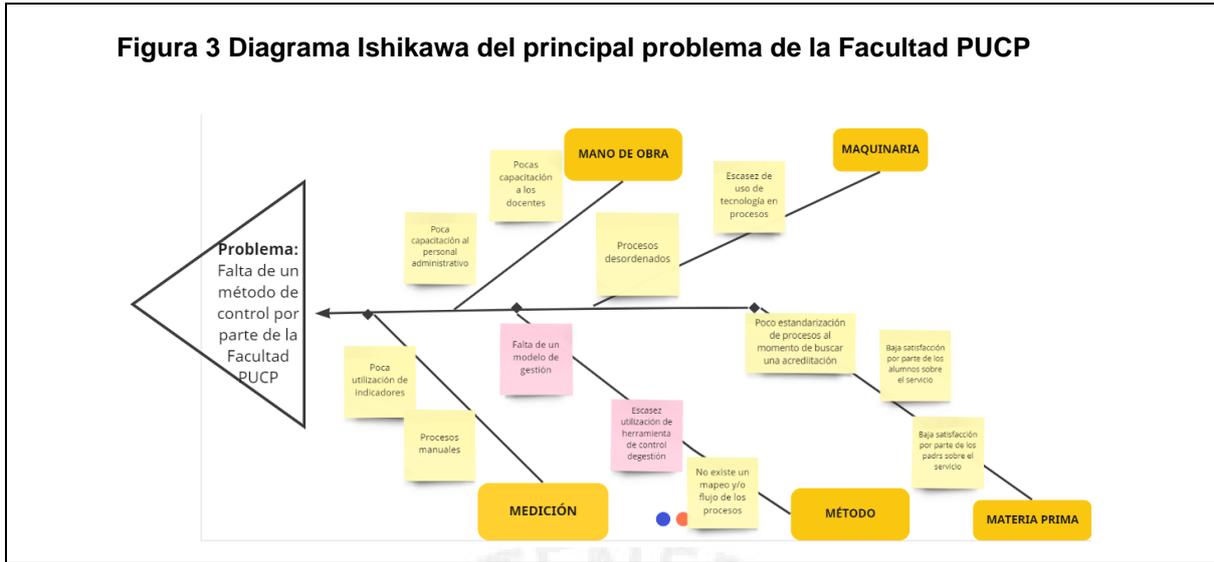
Numero de problemas	Principales problemas	Dimensiones (1-4)					Puntuación total	%
		Valoración para alumnos	Valoración personal administrativos	Valoración autoridades académicas	Valoración docentes	Valoración padres de familia		
Problema 1	Cumplimiento del presupuesto periódico de la Facultad	2	3.5	4	3	2.5	15	8,29%
Problema 2	Optimización de costos	2.5	3.5	4	3	3.5	16.5	9,12%
Problema 3	Satisfacción del alumno	4	4	4	3.5	4	19.5	10,77%
Problema 4	Satisfacción de los padres	4	4	4	3.5	4	19.5	10,77%
Problema 5	Reclamos por parte del alumnado	4	4	4	3.5	3.75	19.25	10,64%
Problema 6	Método de control por la facultad	4	4	4	3.75	4	19.75	10,91%
Problema 7	Utilización de herramientas tecnológicas	4	4	3.75	3.5	4	19.25	10,64%
Problema 8	Obtención de acreditaciones	3.25	3.25	4	3.75	3.25	17.5	9,67%
Problema 9	Docentes y Personal administrativo capacitados	3.75	4	3.75	4	3.5	19	10,50%
Problema 10	Satisfacción del personal	2.5	4	3.75	3	2.5	15.75	8,70%
							181	

Figura 2 Pareto de problemas identificados en la Facultad PUCP



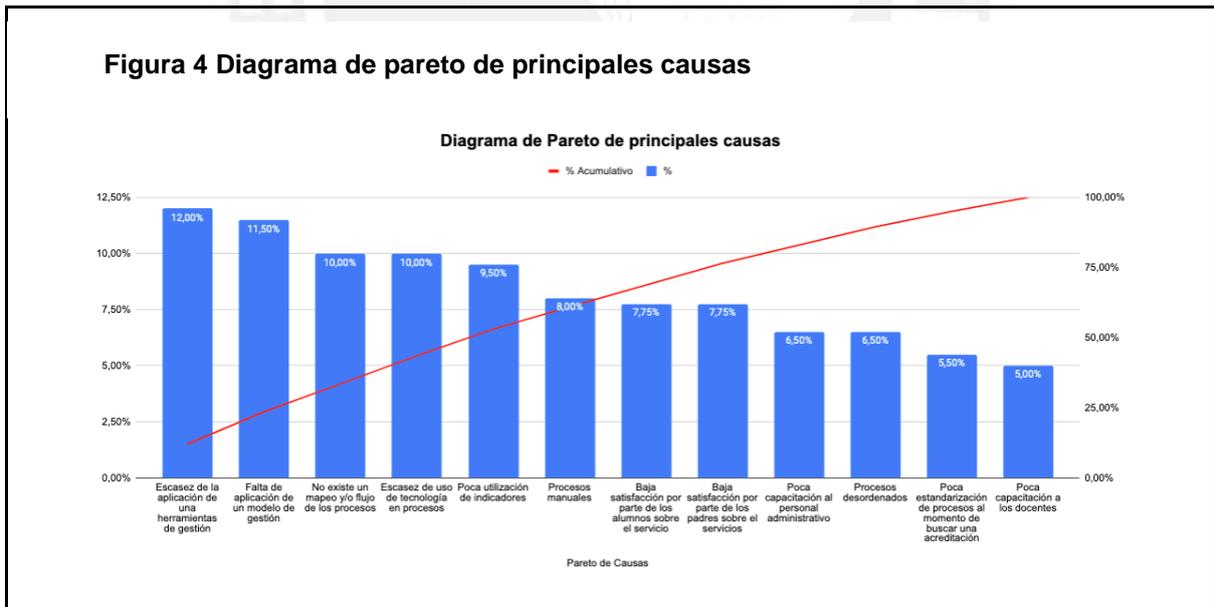
Posteriormente, una vez identificado el problema mediante las herramientas anteriores, mediante el Diagrama de Ishikawa se seleccionó el problema con mayor porcentaje de valoración del Diagrama de Pareto. En ellas, se identificaron las principales causas de la falta de método de control por parte de la facultad mediante las M's de mano de obra, maquinaria, medición, método y materia prima.

Figura 3 Diagrama Ishikawa del principal problema de la Facultad PUCP



Dentro de las principales causas, mediante un Pareto, identificamos la que conlleva mayor importancia y tendría mayor impacto en una gestión estratégica correcta e integral dentro de la Facultad PUCP.

Figura 4 Diagrama de Pareto de principales causas



Posteriormente, mediante estas cuatro herramientas utilizadas, nos permitió tener una mejor aproximación preliminar de la problemática de investigación. Se identificó que la escasez de la aplicación de una herramienta de gestión en la Facultad PUCP es la causa con mayor peso en nuestra herramienta de Ishikawa, puesto que esta tiene un impacto directo en el problema general que el cuál consiste en determinar qué herramienta de gestión estratégica sería la más adecuada para la presente facultad.

2. Objetivos de Investigación

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

2.1. Objetivo General

El objetivo de la investigación es aportar una propuesta de mejora operativa de la gestión basado en el Cuadro de Control de Gestión de la Facultad PUCP.

2.2. Objetivos Específicos

- a. Analizar la situación actual de gestión estratégica de la Facultad PUCP.
- b. Evaluar cuales son las herramientas que se adaptan de manera adecuada a la Facultad PUCP.
- c. Determinar cuál sería la metodología más adecuada para aplicar a la Facultad PUCP.
- d. Determinar la propuesta operativa que se adecúe a la Facultad PUCP.

3. Preguntas de Investigación

Las preguntas que se responderán en la investigación son las que se presentan a continuación:

3.1. Pregunta General

¿Qué herramienta de gestión estratégica es la más adecuada para servir como una hoja de ruta para las necesidades y desafíos que enfrentará la facultad PUCP?

3.2. Preguntas Específicas

- a. ¿Cuál es la situación actual de la gestión estratégica en la que se encuentra la Facultad PUCP?
- b. ¿Cuáles son las herramientas que permiten medir la gestión estratégica en la Facultad PUCP?
- c. ¿Cuál es la metodología más adecuada para implementar y monitorear en la Facultad PUCP?
- d. ¿Cuál es la propuesta operativa más adecuada para una gestión óptima en la Facultad PUCP?

4. Justificación

En un mundo cada vez más globalizado y con la mercantilización de la educación latente, las Instituciones de Educación Superior realizan grandes cambios con el objetivo de adaptarse a un entorno cada vez más competitivo. En respuesta a las nuevas demandas de diversos grupos de interés, las Instituciones de Educación Superior vienen adoptando modelos de gestión estratégica para brindar una mejor calidad de servicio a los principales usuarios y ofrecer mejores programas formativos (Lozano, 2013).

De acuerdo con Romero (2016), la gestión estratégica de las universidades debe tomar como premisa principal, desde los procesos, el mejoramiento constante y progresivo de la calidad educativa. Ello vinculado con los grupos de interés en el que estén involucrados estudiantes, docentes, empresas, profesionales y la comunidad en general. Este sistema basado en un proceso de acreditación y aseguramiento de calidad de la educación superior podrá forjar los cimientos del mejoramiento continuo en profesionales cada vez más involucrados con su sociedad.

En primer lugar, bajo el criterio de relevancia social, el presente proyecto busca contribuir a la organización a través de una herramienta que permita tener una mejor capacidad de respuesta ante un entorno que experimenta constantes cambios y que necesita garantizar que sus educandos puedan acceder a educación de calidad en un contexto adverso y lleno de nuevos desafíos y oportunidades. Así mismo, la facultad PUCP contribuye de manera directa en la generación de profesionales y contenido académico para la sociedad peruana. De esta manera, la herramienta propuesta: Cuadro de Control de Gestión Estratégico, podrá contar con una serie de indicadores que apoyen con cada perspectiva de la facultad.

En segundo lugar, bajo el criterio de conveniencia, el presente proyecto es favorable a la organización, ya que la problemática descrita, refleja la necesidad de, partiendo de un diagnóstico estratégico, realizar un análisis de gestión para desarrollar y proponer una nueva posición a la Facultad PUCP. Dicho análisis, estaría apoyada en un sistema de gestión a través de una herramienta como el Cuadro de Control de Gestión Estratégico; que permite la toma de decisiones oportunas y exactas, así como el control, medición y seguimiento periódico de indicadores relevantes para la organización.

En tercer lugar, bajo el criterio de valor teórico, el proyecto aumenta la investigación académica del sector de educación universitaria con una herramienta que es preponderantemente empleada en organizaciones de negocios. La cual viene siendo implementada por diversas universidades para contribuir en el enriquecimiento académico.

De acuerdo con el reporte bibliométrico (ver anexo A, figura A8), se han encontrado, en promedio, en los últimos 10 años, 27 investigaciones sobre el modelo de gestión estratégica Cuadro de Control de Gestión, de ellos, destacan artículos de negocios, ingeniería, ambientes sociales, ciencias sociales, entre otros.

En cuarto lugar, de acuerdo con Gonzalez-Perez et Al. (2021), la crisis causada por la pandemia de la Covid-19 conllevó que las Instituciones de Educación Superior Universitaria, de propiedad privada, reorienten su toma de decisiones, como de acciones hacia la atención de las necesidades de los involucrados directos. En ese sentido, los tomadores de decisiones enfrentan una intensa presión para poder demostrar la relevancia y pertinencia de cada una de sus instituciones en el contexto de educación global actual. Por ello, se evidencia un enfoque, por parte de las instituciones, hacia rankings internacionales, publicaciones, patentes e internacionalización de programas que les permitan ser más competitivos en el mercado actual. Ello implica un cambio de enfoque de los tomadores de decisiones desde la gestión de las instituciones de educación superior con el objetivo de cumplir las expectativas y nuevas demandas de las partes interesadas, así como altos niveles de capacidad de adaptación a cambios de perspectiva en la educación superior.

Con relación a lo anterior, en un mundo tan competitivo como el de hoy en el sector de educación superior universitaria, la implementación de un sistema de control interno universitario se asocia con la necesidad de contar con estándares de calidad en las instituciones académicas. Requiere contar con una herramienta de control de gestión para “conocer, analizar y juzgar el valor educativo con indicadores, parámetros, ejes y estándares de calidad, que sean certificados y acreditados por organismos de control” (Mendoza et al., 2021, pp. 22).

Por último, el proyecto pretende brindar un aporte a través de un modelo de Gestión Estratégica como el Cuadro de Control de Gestión que no solo cuenta con perspectivas que permiten abordar las diversas problemáticas del sector, sino que, además, es una herramienta de control y monitoreo de objetivos estratégicos para la facultad.

5. Limitaciones

Las limitaciones de la investigación se centran en la muestra, puesto que la facultad PUCP no cuenta con mayor densidad poblacional de miembros tanto académicos como administrativos, por lo que se realizará por saturación. Asimismo, el presente trabajo de investigación tendrá como foco de estudio una visión estratégica, en la cual prime una propuesta de mejora que permita tener un mejor control de gestión de la facultad, mas no centrarse en tópicos relacionados completamente en la calidad educativa.

Así mismo, debido a temas de confidencialidad, se tuvo poco acceso a información financiera y de gestión, lo cual hubiera permitido obtener una mejor perspectiva de la realidad que afronta la Facultad PUCP desde adentro. Además, al ser una facultad pequeña y relativamente nueva no contaba con experiencia previa en aplicaciones y/o implementaciones de modelos de gestión y control estratégico, lo cual dificulta delimitar cálculos de forma más específica.

En adición a lo anterior, es importante mencionar que, por pedido expreso de las autoridades de la facultad, en la presente investigación no se mencionará el nombre, de manera explícita, de la facultad de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ello debido a que, al realizar una investigación sobre temas delicados como el entorno laboral interno, las relaciones interpersonales con los colaboradores, procesos académicos y percepción del aprendizaje durante la entrevista, se consideró que las referencias directas a la facultad se mantengan en reserva. Pedido que se respetó a cabalidad durante el transcurso de la presente investigación y buscando retribuir la confianza brindada por la Facultad PUCP hacia nuestro proyecto.

En ese sentido, las autoridades de la facultad manifestaron que temas de índole financiera con detalle de cifras a mayor profundidad no sean consideradas al ser un tema sensible para la organización. Ante ello, si bien era viable considerar e investigar a través de la Dirección de Administración y Finanzas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, unidad encargada del adecuado funcionamiento administrativo de la universidad y sus órganos descentralizados, ello implicaba solicitar formalmente el detalle requerido e informar a la Facultad PUCP sobre la información requerida, lo cual implicaría reiterar el deseo de contar con información que se nos había manifestado con anterioridad como sensible y en contraposición al deseo de la facultad. Sin embargo, según lo manifestado por Kaplan (2010), creador de la herramienta Balanced Scorecard, al ser una entidad sin fines de lucro, el objetivo financiero sólo debería ser abordado en un sentido de buscar sostenibilidad en el tiempo y no de alcanzar o buscar rentabilidad.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abordará, en primer lugar, la definición de gestión estratégica a través de conceptos teóricos desarrollados por autores como Osborne, Johnson, Scholes, Whittington, David, entre otros. Además, se definirá el proceso estratégico, el significado como concepto y las tres etapas que presenta: Formulación, implementación y evaluación. Así mismo, se abordan las prácticas sostenibles desde un punto de vista estratégico en las organizaciones y su desarrollo en la educación superior. En segundo lugar, se describe la potencialidad y conceptualización del modelo de Cuadro de Control de Gestión y su enfoque en el sector educativo en general. Dentro de este, se incluye la definición de los conceptos de un modelo de Cuadro de Control de Gestión desde sus perspectivas (financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), la definición de Balance Scorecard (BSC), los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad universitaria, y la descripción breve de las organización con y sin fines de lucro en el Perú, En tercer lugar, se aborda la responsabilidad social universitaria desde el concepto de compromiso de la entidad educativa hacia los estudiantes.

1. Gestión Estratégica

En el presente acápite se menciona la definición de gestión estratégica, así como a su vez una breve explicación de lo que consiste sus tres etapas aplicadas en la presente investigación.

1.1. *Definición de Gestión estratégica*

Según Betancourt la gestión estratégica es “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización” (2007, p.106). En esta misma línea, Osborne (2004) comenta que este tipo de gestión aporta a la dirección de la organización y obtención de sus objetivos a raíz del análisis que se puede realizar de las condiciones externas e internas que pueden afectar. Por un lado, los autores Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006) relacionan el concepto de gestión estratégica como dirección estratégica, el cual busca tener comprensión de la posición de la organización, posteriormente, saber los planes a futuros que esta tenga y finalmente, implementar esta estrategia. Por otro lado, se encuentra el enfoque de David (2003) el cual lo distingue como el proceso en el cual se inicia el establecimiento de metas, estrategias y políticas con el fin de asegurar una implantación de estrategias en un mediano plazo.

Lo mencionado anteriormente, hace alusión a lo que postulan los autores como David y David. Ellos indican que se plantea más para la formulación, implementación y la evaluación de las estrategias con el fin y propósito de crear y aprovechar las nuevas ventas y/o oportunidades que se presentan para el futuro (2017). En adición, es importante mencionar con un contexto más competitivo; el “conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2014, pp. 215).

1.2. Proceso estratégico y estrategia

En el proceso estratégico intervienen tres etapas, las cuales vienen de un proceso controlado y teniendo claras las variantes que puedan surgir dentro de estas, esto con el fin que se llegue a un objetivo o meta de organización concisa. Así mismo, “las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentadas por técnicas” (Mintzberg, 2010, p. 86). Es decir, los procesos deben estar organizados y controlados de tal forma que quede evidenciado las etapas y sustentos de estas. Ello con el objetivo de llegar a lo que se propone la organización de manera concreta.

Asimismo, “se basa en la creencia de que las empresas deben monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos, a fin de efectuar los cambios necesarios y oportunos.” (David y David, Pp. 47, 2017). Para lo cual, ellos proponen las tres etapas antes mencionadas, las mismas que fueron extraídas del estudio realizado a 400 escuelas de negocios con referente al tema de Gestión estratégica (David y David, 2017). Para ello, se plantea al flujo en el cual se cumple para el desarrollo adecuado del proceso estratégico mostrado en el Anexo B1 Esto se relaciona con las opiniones dada por Dess, Lumpkin y Eisner, afirmando que se presenta tres etapas, análisis de las metas estratégicas (interno y externo); toma de decisiones de las estrategias a implementar y la acción de lo que se llega a crear con relación a la estrategia escogida después del estudio previo (2011). En ese sentido, las organizaciones deben realizar una evaluación integral de factores internos y externos que puedan afectar la implementación de la propuesta. Por otro lado, es importante mencionar que David y David nos hace presente:

[La estrategia] es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con [una estrategia] para tener éxito al competir. En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan

estratégico general. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables. (David y David, 2008, p.105).

Así mismo, la mejora de los mecanismos de gestión estratégica de los procesos de innovación en las estructuras corporativas no sólo permite aumentar la producción y la eficiencia de la gestión dentro de una organización, sino también permite aumentar significativamente el nivel de implementación de los procesos. De ahí la importancia de la estrategia y su eficiencia en los procesos. (Bulturbayevich, 2021, pp. 130)

No obstante, es importante mencionar que la estrategia es la base para lograr obtener nuestros resultados, incluso el autor más adelante nos menciona que para poder iniciar una gestión estratégica es importante definir la Misión y Visión, propiamente dichas, esto lo veremos en los siguientes incisos.

1.2.1. Formulación de la Estrategia

La primera etapa se define como formulación, la cual consiste en un estudio sistémico de la organización; es decir, el análisis y observación del entorno interno y externo de la organización a estudiar. Ello con la finalidad de identificar y distinguir las principales oportunidades y puntos débiles que pueden perjudicar a la organización como tal.

En relación con lo anterior, como mencionan Hitt, Ireland y Hoskisson “determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de sus “insumos estratégicos” (2014, p. 6)”. Además, “implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir” (David y David, 2017). Puesto que, estas decisiones serán las que impactan en el futuro de la organización. En consecuencia, se menciona que gracias a las buenas estrategias formuladas previamente se puede llegar a evidenciar las ventajas competitivas del futuro.

Respecto a los análisis, David y David proponen realizar un instrumento PESTE (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos) de la organización, lo cual permitirá tener una mejor visión del entorno y, posteriormente, realizar una matriz de

evaluación de factores externos (MEFE) con lo encontrado en oportunidades y amenazas, esto ponderado y asignando pesos según la importancia de cada variante o concepto (Ver Anexo B2) (2017). Para tener un estudio de la fuerza competitiva, Porter y Kramer proponen realizar un mapeo mediante sus cinco fuerzas (2011). Además, así como se realizó los análisis externos, se debe proceder con el análisis interno de la organización mediante la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), el cual ayuda a conocer el propósito, la misión y visión actual del sujeto de estudio (Ver Anexo B3); asimismo se realizan la asignación de pesos como en el MEFE y se saca las ponderaciones que nos permite conocer a la organización en sus oportunidad y amenazas según Porter y Kramer (2017).

1.2.2. Implementación

Para la presente etapa, se busca la certeza que las estrategias seleccionadas anteriormente en la etapa de formulación se implementen adecuadamente y tengan un impacto positivo en un futuro para la organización. Para ello, se deben plantear los objetivos por el periodo, establecer políticas, así como acciones que sean medibles en el tiempo y, a su vez, que se puedan asignar los recursos que se utilizarán posteriormente.

Dentro de las herramientas a utilizar para la implementación, se encuentran el Mapa Estratégico y el Cuadro de control de gestión. Esto debido a que permitirán tener una visión integral de la organización, así como también saber qué es lo que esta se proyecta en el futuro.

1.2.3. Evaluación

En esta etapa se evalúa si las estrategias se están desarrollando en buen curso y/o necesitan ser ajustadas mediante las acciones correctivas propuestas en la etapa de formulación. “La evaluación de estrategias consta de tres actividades: 1) revisar los factores externos e internos que formulan las estrategias actuales, 2) medición del desempeño y 3) aplicar acciones correctivas.” (David y David, 2017). Asimismo, cabe recalcar que todas las estrategias están sujetas a alguna variación en el tiempo, puesto que el contexto de la organización va cambiando, así como el entorno en el que se encuentra.

Lo que ayudará a tener un panorama de los campos de la organización y las variables que fueron impactando en cada estrategia es el BSC, ya que al plantear indicadores por cada perspectiva y ésta impacta en las estrategias, permite tener una evaluación más profunda y, por consiguiente, facilitar la identificación de la causa-raíz de la modificación o evaluación a realizar en la gestión estratégica.

1.3. Potencialidades del BSC para la gestión educativa

El autor Romero (2016), en su libro sobre el potencial del BSC como herramienta, menciona que la planificación estratégica guarda una relación positiva y significativa con la calidad de la gestión educativa de las universidades; por consiguiente, es el medio para mejorar la calidad en dicha gestión.

Así mismo, “es necesario conocer información organizacional previa que permita sentar las bases de la adaptación; entre la información relevante necesaria se menciona a los objetivos estratégicos y estrategias formuladas en el Plan Estratégico” (Marchand, pp. 29, 2013). Por lo tanto, el Cuadro de Control de Gestión al estar estrechamente vinculada al planeamiento estratégico significa un gran aporte para el planeamiento a largo plazo en la gestión educativa del sector universitario.

El Cuadro de Control de Gestión es una herramienta muy útil en la gestión educativa debido a que permite evaluar la evolución de los procesos de la organización a través de la medición constante en áreas como la actividad académica, la ciencia, tecnología y la innovación. Así mismo, es una herramienta que permite la retroalimentación constante y, además, controlar la calidad del rendimiento para el cumplimiento de la misión de la organización (García y Rodríguez, 2014).

1.3.1. Modelo de Balanced Scorecard

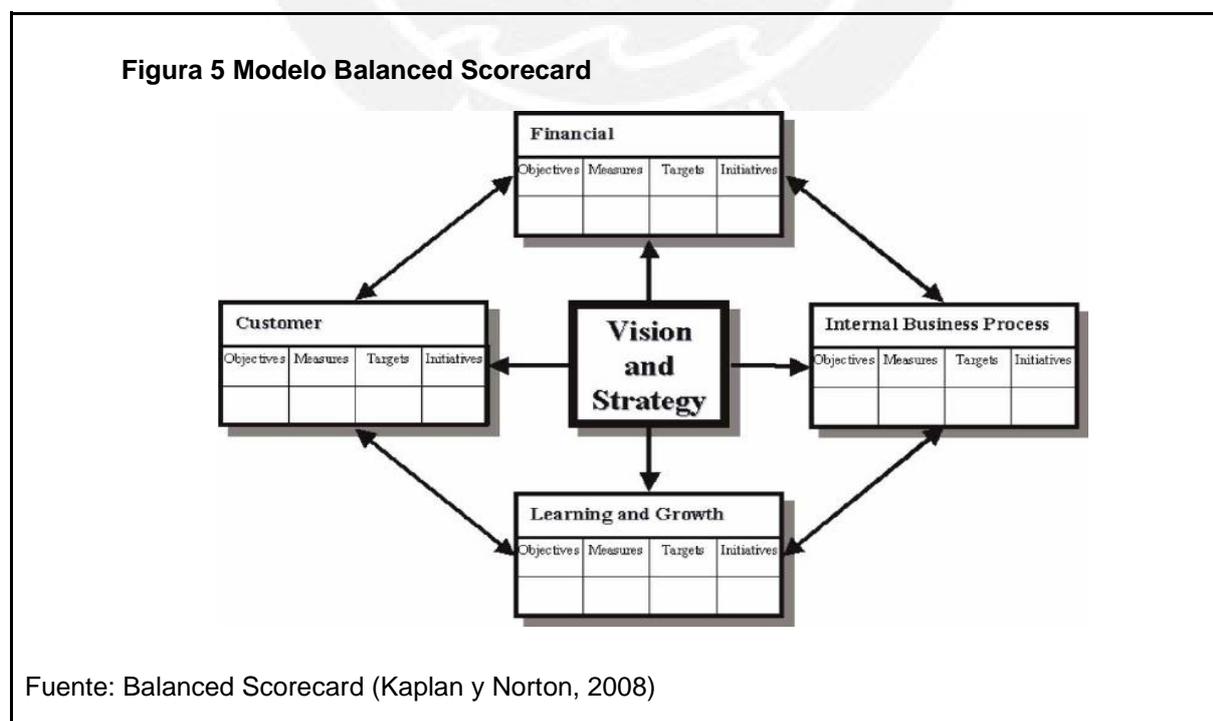
En las últimas décadas, los estudios sobre el impacto del Balanced Scorecard en las organizaciones han sido sustanciosos y con información enriquecedora que sugiere que su implementación favorece significativamente a la gestión estratégica de la organización. De acuerdo con Lucianetti (2010) los beneficios del Balanced Scorecard no recaen sólo en el cuadro de mando integral en sí mismo, sino también, y especialmente, en el uso de los mapas estratégicos. Tal como es mencionado por los mismos autores Kaplan y Norton en uno de sus libros dedicado al Balanced Scorecard (2011). Así mismo, una explicación viable que refuerza lo antes mencionado es el hecho que los mapas estratégicos tienen un impacto positivo en las operaciones comerciales y en cómo éstas crean valor al momento de estructurar los procesos (Jarzabkowski, Balogun y Seidl, 2007; Whittington, 2003). De esto se desprende que los mapas estratégicos son vitales para desarrollar la medición y la estrategia dentro del cuadro de mando integral (Madsen y Stenheim, 2014)

Además, es importante mencionar que los beneficios de la incorporación del Balanced Scorecard no solo son direccionados desde un punto de vista, sino que también recoge y se sostiene de otras propuestas como la gestión de beneficios, que permite una mejor

interrelación entre el cuadro de mando integral y la parte comercial de la organización. Esto se genera cuando se responde a las solicitudes del mercado con las partes interesadas sobre los objetivos y beneficios de las inversiones. Es decir, se va construyendo dentro de la organización una relación de causa y efecto que permite este impulso comercial a reaccionar de manera más eficiente (Gomes, Romão y Caldeira, 2013).

Sin embargo, en el transcurso del tiempo se han ido presentando nuevas perspectivas; esto debido a que las organizaciones se renuevan constantemente y buscan adaptarse a nuevos desafíos. En ese sentido, si bien el Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton (1996) contempla cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, de Procesos Internos y de Aprendizaje Continuo; estas tienen un enfoque más orientado hacia organizaciones empresariales lucrativas.

Sin embargo, en la actualidad, las organizaciones buscan ser sostenibles en el tiempo y afianzar sus objetivos estratégicos hacia una contribución a la sociedad que vaya más allá de objetivos netamente empresariales. Es decir, si bien el Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton contempla los objetivos estratégicos de la organización hacia la medición y consecución de estos, no contempla objetivos que generen un impacto tanto ambiental como social, algo que es de gran relevancia en nuestros días (Vega et al., 2020). Por ello, la herramienta denominada Balanced Scorecard Sostenible propuesta por Journeault (2016) considera dentro de cuadro de control la adición de una perspectiva de sostenibilidad con un enfoque más social.



1.3.2. Perspectiva del BSC

a. Perspectiva financiera.

Describe los resultados tangibles de las estrategias en términos financieros tradicionales, dentro de ellos se mencionan la rentabilidad de la inversión, crecimiento en los ingresos, disminución de costos, valor para los accionistas, entre otros, todo esto con el fin de la medición de valor para la institución que se analiza.

Mediante el BSC se busca promover que las empresas se puedan relacionar los objetivos financieros con la estrategia preestablecida por la organización. Por ello los objetivos financieros concatenan las medidas de las demás perspectivas del cuadro de control para establecer una relación causa-efecto que propicie un mejor desempeño financiera a través de una mejor puntuación de los indicadores (Mendonza, 2015).

Para dar soporte, Kaplan y Norton plantean una matriz que busca presentar indicadores más relevantes para cada etapa y tema estratégicos. "Todas las perspectivas del modelo se encuentran vinculadas [...] con la perspectiva financiera. Ello se debe a que esta última representa el objetivo primordial de toda organización el reflejar el grado de rentabilidad y retorno financiero de los inversionistas" (Kaplan y Norton, 2004). Esto con la finalidad de que las estrategias se enfoquen en alcanzar los objetivos financieros de mediano y largo plazo y obtener el máximo retorno del capital invertido.

a. Perspectiva de Cliente

Desde la perspectiva del cliente, debemos identificar cómo nos ven los clientes, si cumplimos sus requerimientos en términos de calidad de servicio, calidad, costos y tiempo. Una vez logrado esto, se podrá realizar acciones con el fin de incrementar el valor para él. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton, 2011)

Para la medición de esta perspectiva se deben utilizar cinco parámetros los cuales se pueden utilizar en cualquier tipo de organización y deben ser agrupados en secuencia de relaciones causa-efecto. Para un mejor aprovechamiento de esta herramienta se deben incluir las características de la organización y los objetivos que esta quiere alcanzar o tiene plasmados. Para Kaplan, es importante tomar en cuenta aspectos como los atributos de los

servicios, el tipo de relación que se tiene con los clientes (lo cual incluye reputación y/o la imagen) para que se pueda obtener un resultado más objetivo.

b. Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva cuenta con enfoques e instrumentos de medición que derivan estrategias específicas con el fin de cumplir con los resultados esperados por los principales inversionistas y clientes específicos como tal. Este proceso sigue una secuencia enfocada de forma vertical, para lo cual se deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe hacer de manera óptima.

Para ello, es importante que, para desarrollar una perspectiva enfocada en procesos internos, se priorice, previamente, la definición de la cadena de valor dentro de una organización. En ese sentido, es posible tener una visión amplia de los procesos y sean más sencillo el identificar las necesidades o problemas. Asimismo, Kaplan y Norton recomiendan analizar este modelo ya que comienza desde el proceso basado en innovación en el cual se identifican las necesidades de clientes actuales y potenciales clientes futuros, todo ello mediante posibles soluciones. Además, el proceso operativo en el cual se brinda los productos y servicios ya existentes y finaliza con el proceso de postventa donde se ofrece el servicio después de la venta, generando un valor añadido para el cliente.

El sistema de medición permite analizar los factores de cumplimiento de indicadores, control y planificación, entre otros. Además, Luna menciona que “para estos procesos se acostumbra a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo” (2019, pp. 328).

c. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite identificar la infraestructura de la organización y establecer objetivos a largo plazo logrando un crecimiento en tres aspectos: personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Para lo cual es necesario que los objetivos propuestos inviertan en la recualificación de los empleados y sistemas.

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del BSC. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en

esto tres dimensiones: innovación del mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como los activos intelectuales (Muñoz, 2009, pp. 74).

Esto teniendo en cuenta los principales indicadores enfocados en los colaboradores, Luna menciona que son las “satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados” (2019, pp. 328). Para medir estas capacidades se pueden tomar en cuenta el tiempo de la información de los clientes y procesos para las personas encargadas de la organización tal y como muestra la Figura 3.

Dentro de las organizaciones en la que se hace mención en la presente investigación, también podemos encontrar a las entidades sin fines de lucro, las cuales se caracterizan por englobar organizaciones hacia objetivos sociales. Este sector es comúnmente conocido como el tercer sector; esto debido a que configura uno de los tres sectores primordiales de la economía junto con el privado o lucrativo y el público. A pesar de que dichos sectores tienen diferentes enfoques, ello no implica o excluye su trabajo de manera conjunta, por el contrario, comulgar y coordinar esfuerzos con la finalidad de mejorar los servicios sociales. Cabe resaltar que las entidades no lucrativas pueden ofrecer una variedad de servicios entre los que se encuentran: educación o servicios profesionales, servicios sociales, artes y espectáculos, servicios laborales, salud, etc. (Cordobés y Soldevilla, 2012).

Como hace mención Robert Kaplan en su libro “Conceptual Foundation of the Balanced Scorecard”, si bien el cuadro de mando integral fue, en un inicio, desarrollado para organizaciones del sector privado lucrativo; posteriormente se amplió a empresas sin fines de lucro. En ese sentido, los informes de desempeño para el caso de las organizaciones sin fines de lucro no deberían centrarse exclusivamente en medidas financieras como fondos asignados, gastos, etc. Además, en el desempeño de la misma organización, el cual, evidentemente, no es posible de ser medible en términos financieros. De lo anteriormente mencionado se puede inferir que el éxito del cuadro de mando integral en organizaciones de este tipo radica en la prestación del beneficio que genera en el constituyente. Es decir, el éxito financiero no es el objetivo primordial, las organizaciones sin fines de lucro no pueden emplear la arquitectura estándar de mapa estratégico donde los objetivos financieros son los resultados de más alto alcance a lograr, sino un objetivo que se encuentre relacionado con su impacto y misión como mejorar la salud y educación, reducir la pobreza y contaminación, las oportunidades económicas, etc. (Kaplan, 2010, pp. 23).

Así mismo, es importante mencionar que el cuadro de mando integral puede ser aplicado tanto en entidades con fines de lucro, que es en el que ha marcado un aporte más

significativo y como fue planteado desde un inicio, así como también en entidades sin fines de lucro:

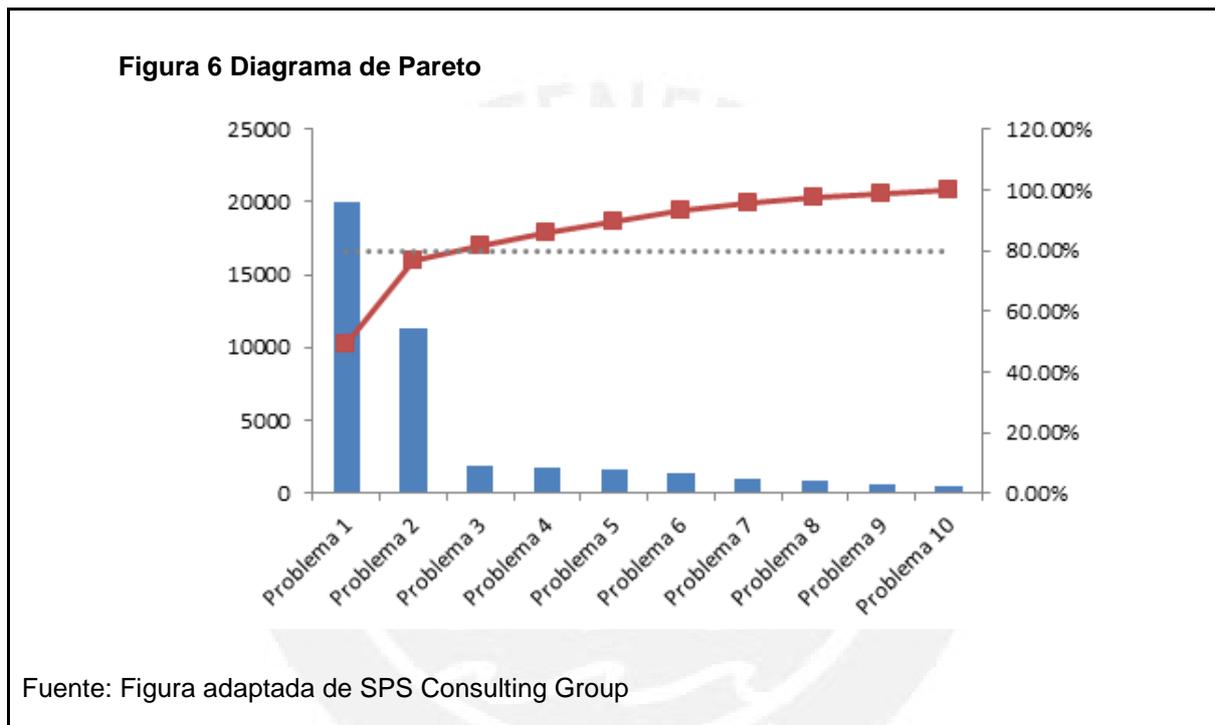
El CMI presenta la ventaja de no centrarse en los indicadores financieros como indicadores clave de gestión, sino que amplía su visión al conjunto de variables implicadas en el desarrollo de la actividad. Esto permite situar la perspectiva de los clientes / usuarios como perspectiva principal y alinear el resto de las perspectivas, incluida la financiera (Retolaza, Torres y San-Jose, 2012, pp.98).

Además, realizar un cuadro de mando integral para organizaciones sin fines de lucro tiene características particulares de su sector. Por un lado, el objetivo debe estar estrechamente ligado al impacto social que se busca y su misión, por ello se evidencia que el enfoque no es hacia un objetivo financiero ya que su razón de ser no es el beneficio del lucro económico, aunque ello no exime que pueda realizar actividades económicas como tal. Por otro lado, las perspectivas sí evidencian una variación en su alineamiento: en primer lugar, la perspectiva de clientes, la cual está orientada hacia los constituyentes o beneficiarios; en segundo lugar, la perspectiva de los procesos internos ya que, es casi imposible crear valor sin mejorar los procesos internos de toda organización. En tercer lugar, la perspectiva del crecimiento y aprendizaje, la cual busca promover el desarrollo de las organizaciones sin fines de lucro; y, finalmente, la perspectiva financiera ya que ninguna organización podría ser sostenible en el tiempo sin tomar en cuenta métricas financieras y, además, debe tener un enfoque como medio o causa necesaria para que se puedan cumplir los objetivos principales de la organización enfocado en sus usuario o beneficiarios (Aramburu, 2020, pp.43).

2. Diagrama de Pareto

“El Principio de Pareto establece que para muchos fenómenos el 80% de la salida o consecuencias son producidos por el 20% de la entrada o causas. A menudo se utiliza en la gestión, economía y negocios para mejorar la productividad y tomar mejores decisiones, pero también es utilizado en la informática y la actividad humana.” (Dunford & Tamang, 2014, pp.141). En ese sentido, el diagrama de Pareto permite enfocar y priorizar las principales causas de los problemas en cualquier organización con la finalidad de atacar y dar solución a las diversas problemáticas que se pueda afrontar. Del mismo modo, esa priorización en los principales problemas que suele ser una menor parte (alrededor del 20%) permite generar un impacto significativo en las consecuencias de alrededor del 80%.

Así mismo, “En dirección estratégica, el análisis de Pareto está vinculado al análisis de la organización del ambiente interno” (Powell & Sammut-Bonnici, 2014). De lo mencionado anteriormente, se puede concluir que el análisis de Pareto se puede replicar en cualquier organización y no solamente vinculado a problemas exclusivamente cuantitativos sino también, además, a problemas cualitativos del entorno interno de la organización que requieren un análisis a mayor profundidad. Puesto que, como menciona el mismo autor, esto permite “identificar fortalezas y debilidades internas a través de la evaluación de los recursos de la organización y sus capacidades internas, que son la fuente de sus competencias básicas y que, a su vez, crean una ventaja competitiva” (Powell y Sammut-Bonnici, 2014).

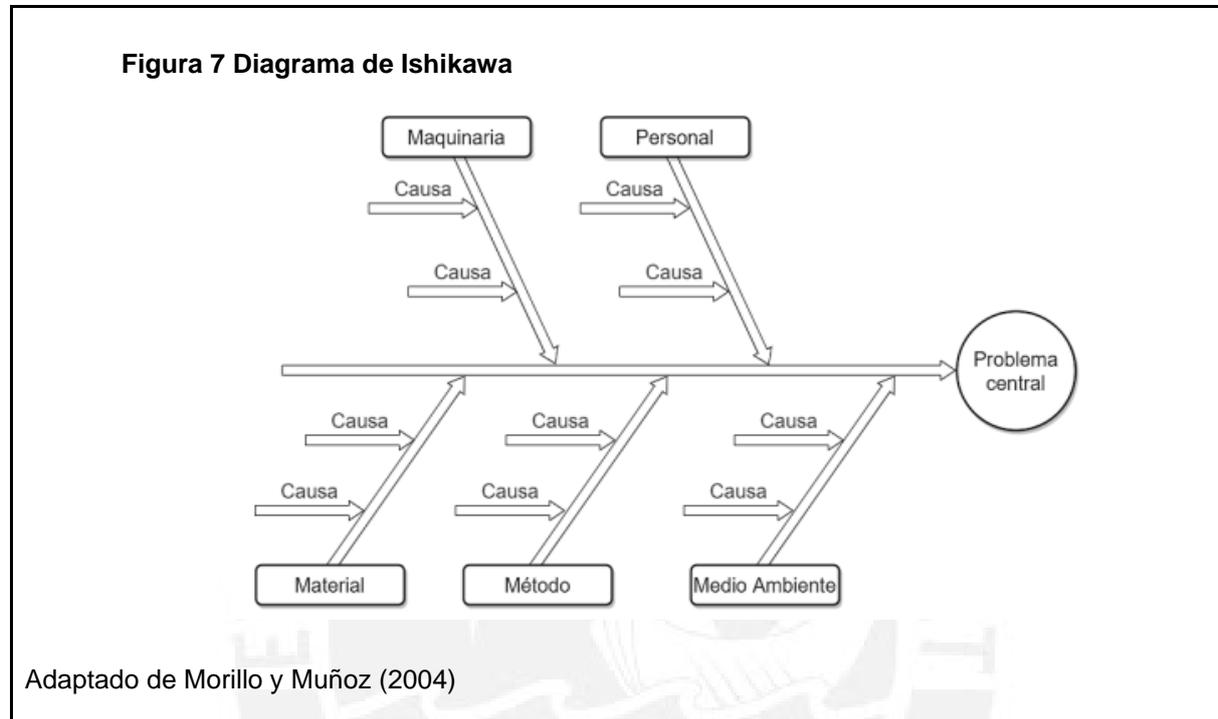


3. Diagrama de Ishikawa

Como menciona Liliana, “El diagrama de Ishikawa es un instrumento gráfico simple para comprender las causas que producen defectos y se utiliza para analizar la relación entre un problema y todas las causas” (Liliana, 2016). En ese sentido, el diagrama de Ishikawa permite visualizar de manera clara las posibles causas y el impacto que estas generan al desembocar en un problema. Este diagrama es de mucha utilidad pues permite entender de una manera organizada aspectos por mejorar en los procesos de una organización.

Así mismo, una forma de poder identificar las posibles causas que conducen a los problemas se compone del resultado de una consecuencia desde una visión general. Es decir, el análisis de un grupo o equipos de profesionales por medio de la recopilación de

información a través de una lluvia de ideas. La importancia de tener una visión general de las causas radica en poder obtener una relación básica de causa y efecto de la problemática. En ese sentido, es importante el trabajo en conjunto para poder identificar y llegar a conclusiones que coincidan con lo que realmente está ocurriendo en el entorno de la organización y eso se logra a través de la información de diferentes perspectivas (Stefanovic et al., 2014, pp.94).



4. Matriz de Priorización

Para Mejía la matriz de priorización es considerada como “una herramienta que permite dar prioridad a una serie de criterios, con el fin de identificar la secuencia de ejecución, dependiendo de su importancia, lo que permite asignar los recursos necesarios de acuerdo con la prioridad de cada elemento” (Mejía, 2022).

Es decir, la matriz permite identificar y priorizar mediante el uso de indicadores, la relevancia y grado de ponderación de determinados elementos que influyen en una propuesta estratégica operativa.

Así mismo, la matriz de priorización es una herramienta que también permite la determinación de puntos de mayor importancia para la resolución de factores de no conformidad dentro de una organización. En ese sentido, se puede ir clasificando a estos factores de acuerdo con el impacto que pueden generar tanto a la organización como a los principales usuarios del servicio y/o procesos analizados (Campos, Pacheco y Gonzáles, 2021, pp.316).

Figura 8 Matriz de priorización

OPCIONES	Estudios de mercado	Ventas telefónicas	Atención al cliente	Conocimiento técnico	TOTAL	ORDEN
Estudios de mercado	1	0,5	0	1,5	Segundo	
Ventas telefónicas	0	0	0	0	Tercero	
Atención al cliente	0,5	1	0	1,5	Segundo	
Conocimiento técnico	1	1	1	3	Primer	

Fuente: Figura adaptada de Homes (2020)

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene como finalidad analizar el entorno de las organizaciones del sector educativo universitario dada la coyuntura actual que viene atravesando nuestro país y el mundo. En primer lugar, se describe el sector de Educación Superior Universitaria (mundial, regional y nacional), analizando las tendencias en gestión estratégica: objetivos y metas, desafíos, tendencias, factores externos, etc. Posteriormente, la performance de los estudiantes desde un enfoque de calidad educativa, las nuevas carreras universitarias y las tendencias nacionales e internacionales. Finalmente, se analizará la importancia de la Responsabilidad Social Universitaria en el contexto de la Pontificia Universidad Católica del Perú y de la Facultad PUCP, sujeto de estudio de la presente investigación.

1. Sector de Educación Superior Universitaria

El sector de Educación Superior Universitaria contribuye a la sociedad desde la formación de profesionales en distintos niveles con el objetivo de generar un aporte de crecimiento y desarrollo a la comunidad.

Las instituciones universitarias, en la mayor parte de los países, acaparan la práctica totalidad de la formación superior de carácter general orientada a la preparación para el ejercicio de actividades de carácter profesional (a través de los títulos de Grado o Licenciatura), la mayor parte de formación especializada o multidisciplinar en los ámbitos profesional e investigador (mediante los títulos Máster, Maestría) y tienen casi la exclusiva sobre la formación especializada en técnicas de investigación (con el título de Doctor) (García & Jiménez, 2016, pp. 84).

De acuerdo con La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), ambas entidades dependientes de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), por un lado, en relación a la educación se debe considerar al conocimiento como un insumo fundamental para alcanzar, de ese modo, el desarrollo no sólo a nivel científico tecnológico, sino también para la formación de moderna ciudadanía (Zelaya, 2016, pp.135). Por otro lado, para el Banco Mundial y la CEPAL, el sentido imperativo de la educación superior es responder a un modelo político-económico que se adecúe a los nuevos paradigmas productivos en la sociedad (Zelaya, 2016, pp.136). En ese sentido, la educación contribuye

no sólo a las sociedades desde un punto de vista en el desarrollo humano; sino también desde un enfoque productivo y social.

2. Gestión estratégica en la educación superior universitaria en el Mundo

Según Fernández (2006), menciona que “una gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias”. Así mismo, respecto a la gestión estratégica de Educación Superior a nivel mundial estas se encuentran atravesando cambios significativos: surgen tendencias a escala internacional provenientes, principalmente de avances tecnológicos y de su gran alcance gracias a la globalización (Navarro-Hudiel, 2020). Estos cambios se asocian a que las universidades tienen que innovar en cuanto a su infraestructura digital debido a que, a causa de la pandemia, las clases pasaron a ser, casi en la gran mayoría a nivel mundial, virtual. Por otro lado, no todas las tendencias aplicadas a escala global logran impactar de la misma forma a nuestra región o, específicamente, a nuestro país. Esto debido a las características sociodemográficas del Perú y/o a los recursos con los que se cuenta, así como al nivel de inversión que se realiza en un país aún en vías de desarrollo.

Una de las tendencias que viene tomando mayor protagonismo en la educación universitaria es la denominada cuarta revolución industrial; orientada a la integración de tecnologías en la cadena de valor, la cuál es denominada Internet de las cosas (Carbajal, 2017). Por ello, este concepto hace referencia a la innovación tecnológica en el rubro no solo en la ingeniería, sino también de la gestión educativa, lo cual permite metodologías más ágiles tanto en el aprendizaje como en la enseñanza en educación superior universitaria. Carbajal menciona lo siguiente:

Con implicaciones para tener en cuenta en los planes curriculares de ingeniería, como: Competencias analíticas avanzadas (Big Data), Simulación avanzada y modelado virtual de plantas, Competencias en ingeniería de computación, Habilidades en la Interface Hombre – Máquina, Gestión integrada de control de calidad (Carbajal, 2017, pp.1).

Por ello, este concepto hace referencia a la innovación tecnológica en el rubro no solo en la ingeniería, sino también de la gestión educativa, lo cual permite metodologías más ágiles tanto en el aprendizaje como en la enseñanza en educación superior universitaria.

Es importante mencionar el impacto que tienen las tendencias internacionales en el sector de Educación Superior. Según Ocaña, Valenzuela y Garro (2019), respecto al fenómeno de la inteligencia artificial, se menciona que los centros de educación superior y los institutos de investigación vinculados a ellos, junto con su personal, están preparados para adoptar de manera cualitativa sistemas basados en IA. La adquisición y uso no son el desafío, sino el desarrollo y adaptación a entornos multivariados, especialmente en países en desarrollo donde la brecha digital-tecnológica afecta sus necesidades de superación. Es esencial crear tecnologías de IA que se ajusten a las diversas demandas de universidades públicas y privadas. A veces, el entusiasmo por la tecnología puede obstruir la visión de sus posibles implicaciones, y es crucial considerar su aplicabilidad más allá del ámbito académico y comercial para su impacto en la sociedad global (pp.550).

La movilidad estudiantil y los estudios en el extranjero se originan por varios motivos. En primer lugar, los cambios en los destinos académicos internacionales, puesto que, según la OCDE en el informe de Oxford, hay una menor participación en los últimos años. Dentro de los cuales se puede apreciar que Estados Unidos y el Reino Unido han experimentado un descenso mientras que, por el lado de Australia y Canadá, se aprecia una notable alza en cuanto a su popularidad (2015, pp.5).

En segundo lugar, los cambios políticos y demográficos también están afectando el desarrollo de las políticas. Por ejemplo, como indica el informe de Oxford, sin embargo, en Latinoamérica se visualiza un cambio con respecto a los otros continentes, “Brasil sigue siendo el principal país de origen de los estudiantes latinoamericanos que viajan al exterior, seguido muy de cerca por Colombia” (2015). Los cuales indican que son alrededor de 9 millones y esto a su vez produce que el mercado vaya aumentando y mejorando ya que existe una relación mayor calidad de profesionales con mejor mercado (2015, pp.6).

En tercer lugar, según el informe, “en la actualidad, cerca de un tercio de los estudiantes alemanes viajan por algún período de tiempo a alguna universidad en el extranjero mientras realizan sus estudios, pero el gobierno alemán y el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD) busca aumentarlos a un 50%” (2015, pp.7). Lo cual es una muestra del tipo de impulso del gobierno alemán en la educación extranjera. No está lejano el caso de Estados Unidos, en el cual el informe también menciona sobre el número de los estudiantes de intercambios internacionales durante su vida universitaria. los cuales bordean los 295.000 (Oxford, 2015, pp.7).

3. Gestión estratégica en la educación superior universitaria en Latinoamérica

Con relación a la Educación Superior Universitaria en Latinoamérica, esta ha experimentado grandes cambios en las últimas décadas. Según información brindada por el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) (2018), “la región ha obtenido el segundo mejor resultado en el mundo con una tasa de matriculación que aumentó del 23% al 52%., así como un crecimiento de la tasa de matriculación de entre los más pobres (de 5% el 2008 al 10% en el 2018”. También es importante mencionar que las mujeres están teniendo muchas más oportunidades de tener acceso a educación en comparación con décadas pasadas. Es decir, estas últimas décadas han marcado un incremento significativo en la posibilidad de llegar a optar por educación superior para los grupos sociales más desfavorecidos en este servicio.

Así mismo, como sostiene Francesc Pedró, director de IESALC, “el gran objetivo es seguir en la senda de democratizar el acceso a la educación superior, y alerta que las condiciones adversas se han visto agravadas por la pandemia de COVID-19” (UNESCO, 2020). En ese sentido, si bien se vienen dando grandes avances en la región, aún existen brechas que impiden la igualdad de oportunidad de acceso a la educación superior. Las cuales se han visto agudizadas por la crisis causada por la pandemia del COVID19 que impactó a nivel político, económico y social. Por ello, es importante que estos avances puedan ser sostenibles en el tiempo.

En síntesis, en Latinoamérica, la gestión estratégica de procesos trajo al sector de Educación Superior el acortamiento de enormes brechas en calidad educativa que se mantienen vigentes con las entidades de educación superior de primer mundo, esto resultó en el incremento en la tasa de matriculación de los casos mencionados. Para ello, es imprescindible una reforma que abarque no solo al sector en sí, sino a las naciones en conjunto con el objetivo de velar por el desarrollo social y educativo de la región.

4. Gestión estratégica en la educación superior universitaria en el Perú

La educación superior universitaria en el país ha atravesado por diversas transformaciones durante el transcurso del siglo XX, no es hasta el presente siglo en el cual empieza a tener un crecimiento sostenido y de expansión a escala nacional. El proceso de expansión en el contexto peruano de la educación superior universitaria: “Entre la década de 1960 y la de 1980, la matrícula universitaria pasó de ser de 30.000 a 255.000 y en el promedio de esos treinta años, el 79% de la matrícula se concentraba en la oferta pública” (Cuenca & Reátegui, 2015). En relación con lo anterior, es recién desde la primera década del año 2000

en donde se evidencia un crecimiento superlativo en comparación con décadas anteriores. Además, es importante resaltar que este despegue sólo se evidenció en las universidades del sector privado más no en la misma magnitud en el sector público.

La ley que rigió al sistema universitario N°23733 se concretó en el año 1983; sin embargo, uno de los cambios más trascendentales, con respecto a la reforma de este sector, se realizó en julio de 2014 con la nueva ley universitaria 30220. De acuerdo con los autores Arbaiza et al. (2014, pp.1) esta nueva ley no sólo establece cuáles serán los pasos establecidos sobre su funcionamiento, sino también cómo se constituirá el régimen educativo y estándares académicos de las universidades: grados académicos, gobierno interno, normativa de estudiantes y profesores, así como todos los estatutos necesarios que se requieren para un funcionamiento adecuado y regulación del sistema universitario. Además, esta nueva ley también se encargó de la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).

Así mismo, esta nueva ley universitaria plantea un cambio relevante con relación al nivel académico de enseñanza de los docentes: deben tener, como mínimo, el grado académico de tener una maestría para ejercer la docencia, en el caso de estudios de pregrado; y los grados de maestro y doctor para programas de especialización y maestrías; y, finalmente, contar con el grado de doctorado para ejercer la docencia en estudios de posgrado. (Arbaiza et al., 2014, pp.41)

Asimismo, de acuerdo con cifras expuestas por el INEI (2014), el Perú cuenta con 3,325 instituciones de educación superior, dentro de las cuales, 1,170 son públicas y el resto, 2,155, son privadas. Además, es importante precisar que, de acuerdo con el Ministerio de Educación (MINEDU), del total de alumnos matriculados en universidades en el Perú, el 69% corresponden a universidades del sector privado y el resto (31%), corresponden a universidades del sector público (2016). Podemos precisar que el sector universitario se encuentra bastante centralizado en la capital Lima: 44% del total de matrículas universitarias se registran en Lima y el resto en las provincias del Perú (Arévalo et al., 2017).

A partir del año 2015, en el Perú, dentro de las 132 universidades identificadas, entre públicas y privadas (Superintendencia Nacional de Educación [SUNEDU], 2016). “Esta cifra muestra 10 instituciones menos que las que existían para el 2014, cuando 36% eran públicas y 64% privadas. Al respecto, las instituciones privadas han tenido un ligero crecimiento, aumentando en dos unidades en el año 2014” (Álvarez et al., 2018).

Finalmente, a inicios del año 2020, de acuerdo con Velázquez, Huamán y Murillo (2020, pp.203), “el COVID-19 cambió la vida de más de 33 millones de peruanos conllevando a una crisis en la educación superior universitaria con impacto de más del 87%. Las universidades en el Perú tuvieron que cerrar sus puertas, las clases de ciclos vacacionales interrumpidas, los estudiantes y docentes que cursaban pasantías e intercambios a nivel nacional e internacional fueron cancelados al no poder ser evaluados y por tanto con dificultad para retornar a sus lugares de origen”. Esto significó en la actualización de proceso estratégico del servicio de educación de pasar a un método presencial a virtual por lo que, muchos estudiantes que venían cursando estudios universitarios fueron afectados en la economía familiar como a la dificultad de acceso a tecnologías para continuar con sus respectivos estudios.

5. Responsabilidad Social Universitaria

De acuerdo con lo expuesto por la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS):

La Responsabilidad Social Universitaria (RSU) expresa la respuesta comprometida de la universidad frente a los desafíos del Desarrollo Humano Sostenible (DHS) en nuestro país. Este compromiso es transversal a los cuatro ejes estratégicos de la universidad: formación, investigación y relación con el entorno, así como la gestión institucional (2019, pp. 02).

Es decir, la universidad se encuentra comprometida desde su gestión con la Responsabilidad Social Universitaria, así como de su promoción dentro y fuera de la institución.

Con el fin de promover activamente las políticas de Responsabilidad Social universitaria, la Pontificia Universidad Católica del Perú, en relación con el cuidado y protección del medio ambiente, se ubica, de acuerdo a los resultados del ranking UI Green Metric 2018, en el puesto 364 a nivel global, 47 de la región y en primer lugar a nivel nacional. Cabe precisar que en los últimos años la universidad viene desarrollando edificios con la certificación LEED de infraestructuras sostenibles. Sin embargo, aún tiene puntuaciones muy bajas en indicadores como Gestión de Residuos, Educación e Investigación.

Figura 9 Posición de la PUCP según Ranking UI Green Metric

Universidad	País	Puntaje total	Establecimiento e infraestructura	Energía y cambio climático	Gestión de Residuos	Gestión del Agua	Transporte	Educación e investigación
PUCP	Perú	4675	725	1050	975	650	625	650

Fuente: Ranking UI Green Metric (2019)

De lo anteriormente expuesto se puede apreciar que, si bien la universidad se encuentra en una posición adecuada en la región y en el Perú, aún hay muchas cosas por mejorar y trabajar para lograr un entorno que cumpla con los más altos estándares de Responsabilidad Social y cuidado del medio ambiente.

6. Pontificia Universidad católica del Perú

La Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) se encuentra en la posición número 1 en Perú del ranking QS Mundial 2022, actualmente con 104 años de servicios educativo superior, a la investigación académica, la proyección y extensión universitaria. (PUCP, 2021)

Actualmente cuenta con 29 082 estudiantes entre pregrado y posgrado, los cuales se encuentran cursando entre las 52 carreras de admisión y 109 programas de posgrado. Así mismo, con un total de 16 departamentos académicos y 13 facultades disponibles hasta ciclo académico 2021-02. (PUCP, 2021)

6.1. Misión, Visión y Valores.

6.1.1. Misión

- Ofrecer una formación ciudadana, humanista, científica e integral de excelencia
- Contribuir a ampliar el saber mediante la investigación e innovación a nivel internacional
- Promover la creación y difusión de cultura y arte, reconociendo la naturaleza multicultural del país
- Vincular de manera efectiva y permanente con la sociedad y el entorno, reconociendo la diversidad del país y asumiendo su compromiso con el desarrollo humano y sostenible.

6.1.2. Visión

- Ser un referente académico nacional e internacional en la formación integral, multi- e interdisciplinar.
- Reconocimiento a nivel nacional e internacional por la calidad de sus investigaciones
- Destaca por su participación y creativa en la reflexión crítica sobre problemas de actualidad y en los debates sobre sus posibles soluciones.

6.1.3. Valores

- Respeto por la dignidad de la persona, la diversidad, la naturaleza y el medio ambiente
- Justicia
- Democracia e inclusión
- Tolerancia y pluralidad
- Solidaridad y reconocimiento
- Honestidad y transparencia
- Responsabilidad social
- Excelencia académica
- Autonomía universitaria.

6.2. Facultades

Actualmente la PUCP cuenta con 13 facultades disponibles accesibles para sus estudiantes dentro de las cuales están:

- Facultad de arquitectura y urbanismo
- Facultad de arte y diseño
- Facultad de artes escénicas
- Facultad de ciencias contables
- Facultad de ciencias e ingeniería
- Facultad de ciencias sociales

- Facultad de ciencias y artes de la comunicación
- Facultad de derecho
- Facultad de educación
- Facultad de estudios interdisciplinarias
- Facultad de gestión y alta dirección
- Facultad de letras y ciencias humanas
- Facultad de psicología

6.3. Responsabilidad Social Universitaria en la Facultad PUCP

La Responsabilidad Social Universitaria en la Facultad PUCP busca integrar a la comunidad en conjunto hacia la obtención e integración de valores que fomenten la inclusión de todos los miembros de la universidad y su diversidad (PUCP, 2018). Es decir, se busca que la comunidad tenga una convivencia armoniosa entre los miembros de la facultad y el medio ambiente que los rodea.

Así mismo, la Facultad PUCP cuenta con cuatro enfoques orientados a la Responsabilidad Social Universitaria: Formativo, el cual implica la promoción tanto del aprendizaje como del desarrollo de conocimientos competencias y valores; Genero y diversidad sexual, el cual implica la promoción y reconocimiento de la diversidad sexual con el fin de promover la igualdad de oportunidades entre las personas y combatir la discriminación; Intercultural, el cual implica valorar y recuperar diferentes visiones y concepciones de diversos grupos sociales y, finalmente, el enfoque de Derechos Humanos y Ciudadanía, el cual implica el fortalecimiento de la ciudadanía a través de la protección de sus derechos y cumplimiento de sus deberes (PUCP, 2018, pp.2).

La Facultad PUCP busca promover de manera integral, a través de cuatro enfoques, la Responsabilidad Social Universitaria en todos los miembros involucrados dentro y fuera de la institución con el objetivo de contribuir a una sociedad más equitativa, justa e inclusiva. Esto desde incentivar en la formación profesional y humana de sus estudiantes aptitudes afines con este objetivo.

6.4. Enfoque en la Facultad PUCP

La investigación de estudio se enfoca a la Facultad PUCP, dado que no presenta objetivos y métricas estratégicos para medir los objetivos lo que afecta en determinar si la

facultad se encuentra orientada en la misión, visión y valores de la organización. Por lo que, no existe una herramienta de gestión para medir los procesos y dar seguimiento. No obstante, dentro del compromiso de la PUCP al ser una empresa sin fines de lucro se busca aplicar el BSC para poder medir los principales procesos y el compromiso de la universidad dentro de la facultad.

La Facultad PUCP es una de las unidades académicas que cuenta la PUCP, creada el año 1985 con la especialidad en Psicología Clínica, Educacional y Social; sin embargo inició sus actividades académicas como facultad desde el 02 de noviembre del 2016, año en el cual la universidad aprobó la autonomía como facultad según se menciona en la historia de la facultad publicada en su web, como finalidad de seguir formando profesionales íntegros con la capacidad de investigar, diagnosticar, evaluar e intervenir en distintos rubros del mercado. Dentro de sus autoridades actualmente están María Raguz, como Decana Encargada; Directora de Estudios, Miriam Camacho; Secretaria Académico, Ana María Rosales Lam y Coordinadora Académica, Tamy Obando.

Con respecto a datos sobre la Facultad PUCP, hasta el 2019-2 se ha registrado un total de 495 egresados, el cual como se puede visualizar en la gráfica, existe un promedio de 83 estudiantes egresados por ciclo en los últimos años.

Asimismo, en la gráfica Anexo D2 y Anexo D3 se puede observar que el número de egresados graduados con los que se titulan guardan una relación exponencial positiva, lo cual va acorde con la figura anterior N° 10 presentada anteriormente desde su evolución en el año 2017.

Según lo indica el portal estadístico del campus virtual de la PUCP, la cantidad de alumnos de la Facultad PUCP ha venido manteniéndose en un promedio de 655 alumnos por ciclos a raíz del declive ocurrido el 2022-1 por la pandemia (PUCP, 2021). Cantidad que contrasta entre los años 2018 y 2019, los cuales fueron los periodos con un promedio de 750 alumnos por ciclo. Esto se debió al impacto de la pandemia por covid-19 en los estudiantes de la facultad donde muchos tuvieron que hacer una pausa en la continuación de su programa académico.

CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrollará el diseño metodológico de la investigación, el cual consta de cinco secciones. En primer lugar, se sustenta y describe el enfoque metodológico empleado; el cual, para fines del proyecto, ha sido cualitativo. En segundo lugar, se describe y menciona el alcance del trabajo de investigación; que, en este caso, fue exploratorio y descriptivo. En tercer lugar, se indica y contextualiza el diseño del trabajo, el cual fue un estudio de caso. En cuarto lugar, se detalla cuáles han sido las herramientas utilizadas para la recolección de información; y, finalmente, se describe cuáles fueron las fases del proceso metodológico de la investigación basado en los principios éticos adoptados para la presente.

1. Enfoque de la Investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014, pp. 353), los problemas de investigación se pueden abordar desde tres posibles enfoques: cuantitativo, cualitativo y mixto. Según los mencionados autores, el enfoque cuantitativo se caracteriza por buscar probar hipótesis a través de la recolección de datos basados en la medición numérica y análisis estadístico. En el caso del enfoque cualitativo, se busca ir develando cuáles son las preguntas de investigación más relevantes con la finalidad de ir puliéndolas y, al mismo tiempo, responderlas por medio de la recolección y análisis de los datos. En relación con lo anterior, el presente trabajo de investigación posee un tipo de enfoque cualitativo puesto que a partir de objetivos y preguntas principales se trató de entender y, al mismo tiempo, responder a la problemática del proyecto. Es por ello por lo que se describió el entorno en el cual se desenvuelve la organización sujeta de estudio para, de este modo, conocer más de la misma. De la misma forma, se busca analizar cómo se encuentra la organización en la actualidad con el objetivo de plantear una estrategia que le permita un desarrollo sostenible.

Para la investigación, se aplicará un enfoque cualitativo orientado de responder las preguntas de investigación y recopilar data. Puesto que, dicho enfoque permanece dentro de los límites del entorno de encuestados en la PUCP. Siendo que dichos encuestados corresponden a estudiantes de la Facultad PUCP y personal docente de la PUCP que acepte la invitación a la encuesta. Por ende, dicha encuesta se orienta a determinar los objetivos actuales que presenta la organización, para posteriormente plantear nuevos con enfoque de desarrollo sostenible.

2. Alcance de la Investigación

La presente investigación, por un lado, la investigación aborda un alcance exploratorio puesto que, según lo mostrado en el informe bibliométrico ubicado en el Anexo A5, no se han encontrado investigaciones precedentes que empleen el modelo Balanced Scorecard en una organización del sector de Educación Superior Universitaria en el Perú bajo las características y el entorno que corresponde una organización de su tipo. Por otro lado, también aborda un alcance descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista, un alcance descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (2010, pp.80). Esto debido a que se pretende la extracción de la información y los datos del sujeto y objeto mediante entrevistas a los sujetos y agentes involucrados en la gestión estratégica de la facultad, así como a expertos en la materia del objeto de estudio.

De igual importancia, el alcance de investigación permite llegar a indicar el resultado que se podrá obtener; es decir, se condiciona el método que se seguirá para la obtención de dichos resultados. En ese sentido, la presente investigación busca analizar la gestión estratégica de la Facultad PUCP a través de una herramienta de cuadro de control de gestión. Esto debido a que, si bien el modelo se asocia más a organizaciones con fines de lucro con la finalidad de alcanzar objetivos ambientales, sociales y financieros, en el caso de organizaciones sin fines de lucro, como es el caso del sujeto de estudio de la presente investigación, el desempeño social pasará a representar la finalidad misma de la organización (Journeault, 2016, pp. 218). Es decir, para la Facultad PUCP, formar profesionales de calidad que contribuyan a la sociedad es el propósito de la organización en sí.

3. Diseño de la Investigación

De acuerdo con las características de diseño de investigación propuestas por Pasco & Ponce (2015), el presente trabajo es de tipo estudio de caso. Esto debido a que, de acuerdo con los mencionados autores, un estudio de caso se enfoca “a la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto [...] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison, 2002 citado en Pasco y Ponce, 2015, p.177). De igual importancia, Yin (1989) expone a la metodología de investigación de estudio de caso como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en él, que múltiples fuentes de evidencia son utilizadas”.

En ese sentido, en el caso de la Facultad PUCP, se buscó analizar el contexto en el cual se encuentra la organización. Por un lado, entender cuáles son los factores principales

que intervienen en el desenvolvimiento de la organización: factores internos de la estructura organizacional como factores externos del mismo entorno del sector. Por otro lado, se buscó comprender a la organización en un periodo de tiempo determinado: de acuerdo con Pasco y Ponce (2015), el horizonte temporal se puede clasificar como transversal y longitudinal. En el caso del primero, se recolecta información en un periodo de tiempo específico mientras que, en el caso del segundo, la recolección de información se realiza en varios periodos de tiempo en una secuencia determinada. En el presente proyecto, al estar sujeto a un periodo de tiempo limitado de investigación de aproximadamente 6 meses, y con información que es recogida en un determinado momento tanto por autoridades de la propia institución como de expertos, el horizonte de la investigación es de corte transversal.

Así mismo, la estrategia de la presente investigación se centra en el estudio del caso. Según Dul y Hak (2008), “es una investigación en la cual a) un caso o un pequeño grupo de casos (estudio comparativo) son seleccionados en su contexto actual, y b) donde la información obtenida de esos casos es analizada de una manera cualitativa”. Es decir, en base al caso analizado se realiza un estudio del contexto en el que se aborda la investigación con la finalidad de determinar cuáles han sido los aspectos más relevantes, tanto internos como externos, que influyen en los objetivos estratégicos y en la hipótesis planteada. Así mismo, “en esta estrategia general, el investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio” (Pasco & Ponce, 2015).

4. Herramientas de recojo de información

La recolección de datos en la presente investigación se realizó, principalmente, de dos formas: por un lado, a través de la revisión y análisis de fuentes secundarias como artículos académicos, libros, revistas, bibliotecas digitales, etc. Esto bajo una revisión extensa de información de fuentes confiables en el ámbito académico. Por otro lado, también se recolectó información de fuentes primarias que se realizaron de acuerdo con el enfoque de investigación. La técnica de recolección consiste en la realización de entrevistas semi estructuradas, pues llegan a ser más flexibles y tienen una mejor estructura, ello se debe a que las preguntas están correctamente planificadas y se adapta a cada entrevistado (Díaz-Bravo et. Al, 2013).

4.1. Recolección de información de fuentes secundarias

Para la recolección de fuentes secundarias, se investigó información académica internacional para el desarrollo del marco teórico, principalmente, de conceptos importantes para el proyecto: gestión estratégica, Balanced Scorecard y organizaciones del Sector de

Educación Superior Universitario. Esto permitió analizar diferentes posturas de varios autores reconocidos. Así mismo, para el marco contextual del sector al que pertenece la organización, se revisó información académica de revistas, sitios web oficiales del Estado, universidades y demás instituciones educativas, artículos académicos, etc. Esto permitió abarcar el entorno de la investigación desde aspectos más generales hasta los más puntuales.

4.2. Recolección de información de fuentes primarias

Para la recolección de fuentes primarias, se empleó la técnica de entrevistas semi estructuradas. Ello debido a que permitirán que las preguntas se ajusten de acuerdo con cada actor relevante dentro de la investigación. Siendo que, la estructura de las preguntas dependerá de la posición de cada actor, por lo que se definirá las preguntas por los aspectos que los afectan. Siendo en el caso de los docentes, se requiere captar su postura o punto de vista desde el enfoque o área de profesión en la cual se desempeña dentro de la facultad para analizar cuáles han sido los desafíos a los que se enfrentan día a día: calidad de enseñanza, adaptabilidad a nuevas plataformas, alcance de objetivos de enseñanza hacia el alumnado, etc.

En el caso del personal administrativo, se requiere conocer aspectos de índole interno concernientes a la estructura organizacional de la facultad: clima organizacional, infraestructura y coordinación interna, factores logísticos, etc. Estos aspectos permitirán conocer a fondo a los principales actores dentro de la organización con la finalidad de plantear objetivos estratégicos que se adapten a sus necesidades.

Por lo que, realizando la búsqueda de entrevistados fue realizado a conveniencia de la investigación y considerando a los docentes disponibles para participar en la encuesta. Lo que generó la lista de entrevistados de los cuales muchos de ellos, por temas de confidencialidad, se evitó poner sus funciones específicas.

Figura 10 Cronograma de entrevista a expertos y miembros de la Facultad PUCP

TIPO DE ENTREVISTA	DETALLE	NOVIEMBRE - 21'		DICIEMBRE - 21'				AGOSTO - 22'	
		30/11/2021	1/12/2021	2/12/2021	3/12/2021	30/12/2021	31/08/2022		
Expertos en Gestión estratégica Educación Universitaria									
Miguel Cordova	PhD en Copenhagen Business School, PhD en Universidad Pacífico, MBA Centrum Católica, profesor asociado y coordinador de la FGAD PUCP.	30/11/2021							
Gustavo Escudero	PhD en DUKIN (Australia) y Mg. Gestión Estratégica	30/11/2021							
Expertos en Aplicación en Modelos de Gestión Estratégica									
Aldo Sarria	CFD Financiera Scotia y Mg. Control de Gestión				03/12/2021				
Samuel Bravo	Gerente de Auditoría BBVA y MBA Gestión Estratégica y Esp. en Modelos de Gestión					30/12/2021			
Carlos Castilla	Gerente de Proyectos en Global Consulting Group y Esp. Balanced Scorecard							31/08/2022	
Autoridades de la Facultad PUCP									
Tamy Obando	Coordinadora Académica de Dirección de estudios	30/11/2021							
María Alejandra Gonzales	Asistente Administrativa	30/11/2021							
Consuelo Duran	Coordinadora de Formación Continua		1/12/2021						
Miriam Camacho	Directora de estudios académicos			2/12/2021					
Ana María Rosales	Secretaría Académica	30/11/2021							

Nota: La lista de entrevistados se realizó bajo el consentimiento de cada uno de los participantes.

4.3. Entrevista a Expertos

Las entrevistas abordan dos grandes grupos: por un lado, a expertos que se desenvuelven en el ámbito académico y que conocen al sector tanto por fuera como por dentro. Esto con el objetivo de brindar un enfoque más amplio del entorno del sector. Por otro lado, se encuentran especialistas vinculados a la gestión estratégica, operativa y que tengan conocimiento de las principales herramientas que se emplean en una organización sin fines de lucro. En el caso de los docentes que se desempeñan en el ámbito académico se encuentran el doctor Miguel Córdova, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, experto en Gestión Educativa, Gestión Estratégica y ha realizado investigaciones sobre la Sostenibilidad en las organizaciones.

Así mismo, se encuentra Gustavo Escudero, quien ha sido docente en la escuela de Posgrado en la Universidad del Pacífico y actualmente está cursando estudios de doctorado en la Universidad de Deakin, Australia. Sus conocimientos nos permitieron conocer el panorama actual desde un enfoque más global e interdisciplinario. Además, se entrevistó al profesor Aldo Sarria, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, especialista en Control de Gestión y en metodologías de Gestión Estratégica, una de ellas, el Balanced Scorecard. Así mismo, se entrevistó a Carlos Castilla, gerente de Global Consulting, docente en la Universidad Esan y especialista en el modelo Balanced Scorecard.

Finalmente, se encuentra el profesor Samuel Bravo, docente en Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú, especialista en modelos de gestión aplicados al

sector financiero y educativo las cuales se encuentran en las guías de entrevistas en la parte inferior del trabajo de investigación (Anexo T).

4.4. Entrevista a los actores claves del sujeto de estudio

Las entrevistas se centran en personal administrativo y autoridades de la Facultad PUCP que puedan brindar información cercana a la problemática que afronta la organización. Dichas entrevistas se realizaron por medios online, con el uso de participación de voz y video.

5. Selección de unidades de observación

El propósito de la investigación es conocer la perspectiva de los trabajadores administrativos de la facultad y especialistas de gestión estratégica, con el fin de poder realizar un análisis de la gestión operativa de la Facultad PUCP mediante la aplicación de un cuadro de control de gestión y utilizar las fuentes recientes con propuestas actuales. De acuerdo a lo mencionado Pasco y Ponce, existen dos maneras de realizar un muestreo, uno de ellos de característica probabilística que involucra “una selección de unidades de observación de tal forma que las unidades seleccionadas tengan la misma probabilidad de ser elegidas para la muestra, lo cual permite que sea estadísticamente representativa” (Pasco & Ponce, 2015, pp.52) y un no probabilístico, el cual se realizará para la presente investigación, que consiste, según los mencionados autores en “una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador. En este caso, la muestra no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado.” (Pasco & Ponce, 2015).

Para ello, se eligió a la Facultad PUCP como el universo de casos, en el cual, según la diferenciación de los actores por medio de la segmentación, que consiste en que “divide al conjunto de organizaciones o actores a investigar en grupos con características o atributos afines, luego de lo cual se seleccionan a unos pocos representantes de cada grupo establecido”. (Pasco & Ponce, 2015, pp.54). Esto da como agente a 5 autoridades de la Facultad PUCP; y 5 especialistas de gestión estratégica y gestión educativa mediante el criterio de conveniencia, que, según Pasco y Ponce, “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador.” (Pasco & Ponce, 2015). Es decir, de acuerdo con el alcance que se tiene de estos agentes se plantea la cantidad entrevistada para que se considere válida para la interpretación y análisis. Limitación de la muestra fue a conveniencia.

6. Técnicas de recolección de información y matriz de consistencia

La técnica de recolección para la presente investigación consiste en la realización de entrevistas semi estructuradas, puesto que “presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados.” (Díaz-Bravo et. al, 2013). Lo cual se menciona en el Anexo N como la Matriz de consistencia, la cual, mediante una entrevista, fue validada por la Magister Romy Guardamino. Esto sirvió como punto de partida para la elaboración de la Matriz de Operacionalización (Anexo S).

En ese sentido, las entrevistas semi estructuradas permitirán que las preguntas se ajusten de acuerdo con cada actor relevante dentro de la investigación. En el caso del personal administrativo, se requiere conocer aspectos de índole interno concernientes a la estructura organizacional de la facultad: clima organizacional, infraestructura y coordinación interna, factores logísticos, etc. En el caso de las autoridades de la Facultad PUCP, es importante la visión estratégica que presentan ahora, la opinión de aplicar una herramienta de control y los beneficios de estas. Finalmente, en el caso de los especialistas, se requiere conocer cuál es su percepción como expertos: perspectivas de aplicación, opinión sobre herramienta y beneficios que se puede obtener. Estos aspectos permitirán conocer a fondo a los principales actores dentro de la organización con la finalidad de plantear objetivos estratégicos.

7. Técnicas de análisis

Para el presente proyecto, la realización del análisis cualitativo se basó en el contenido. Para este tipo de análisis, “es un examen detallado y sistemático del contenido de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes. El propósito es realizar inferencias de los datos analizados sobre el contexto en el que fueron producidos” (Pasco & Ponce, 2016). Para ello, este análisis se descompone en tres etapas, la primera es identificar las unidades de análisis; posteriormente, el sistema de categorías que se piensa tomar y finalmente la categorización. Al mencionar el sistema de categorías es necesario clasificar las categorías, es decir si son teóricas o empíricas. La codificación consiste en fragmentar la información y segmentar para que posteriormente se cruce la información y se puedan encontrar las conexiones para que el proceso de interpretación sea más digerible (Pasco & Ponce, 2015).

Asimismo, para el análisis cualitativo mencionado, se empleó software como herramientas especializadas para estos análisis. El utilizado para esta investigación es el Atlas.ti, como indican Pasco y Ponce, “el usuario puede analizar y codificar la información con

mayor facilidad. Muchos de ellos son muy versátiles, por lo que no requieren un conocimiento especializado para poder utilizar sus funciones básicas” (Pasco & Ponce, 2015). Esto se debe porque este programa cuenta con opciones que permiten recibir la cantidad de información obtenida por las entrevistas, lo codifican en un tiempo menor que realizar las funciones de manera manual y finalmente emiten códigos en los cuales se analizan las frecuencias y conexiones para poder interpretarlos de manera más fácil.

8. Ética de la investigación

“La ética en la investigación establece lo que debe considerarse como aceptable y apropiado en la producción de conocimiento científico” (Pasco, 2016,). Es por ello por lo que la presente investigación tiene como principal característica ética de originalidad, transparencia y respeto. En vista que la recolección de información en su mayoría es mediante fuentes primarias como entrevista a expertos, administrativos, docentes y alumnado de la Facultad PUCP, se prima los principios éticos como Consentimiento informado, Honestidad y Transparencia; Prevención de engaño y Prevención del daño, tal como se presenta en el artículo de Pasco (2016, pp. 15). Es decir, para la recolección de datos se solicitó un consentimiento informado a los agentes y se les informó la finalidad de la investigación y a su vez que el tratamiento de la información de hará de manera honesta y transparencia, con el fin de desarrollar un trabajo pulcro sin con información sincerada que pueda servir con fines correctos tanto para la academia como para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

Para analizar los factores externos e internos de la facultad PUCP se hace uso en primer lugar del recojo de información de fuentes primarias, esto es, entrevistas a; EAL-02, entrevista realizada el 3 de diciembre de 2021), colaboradores administrativos (ESAD-01, entrevista realizada el 30 de noviembre del 2021; EDES-01, entrevista realizada el 1 de diciembre de 2021), académicos (ESAC-01, entrevista realizada el 30 de noviembre del 2021, ECAL-01, entrevista realizada el 3 de noviembre del 2021, ECAC-01, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2021) y a especialistas (EESG-01, entrevista realizada el 1 de diciembre del 2021; EEMC-01, entrevista realizada el 2 de noviembre de 2021; EEAS-01, entrevista realizada el 3 de noviembre de 2021).

Además, se entrevista a los colaboradores relacionados con la calidad. Incluso, se realizan entrevistas a especialistas en el campo para conocer su opinión respecto a la gestión administrativa en contextos de educación superior. En segundo lugar, se complementa esta información con la revisión de fuentes relacionadas al campo. Es importante mencionar que para el desarrollo de este capítulo se deben tener algunas consideraciones, entre estas está la definición de cliente de la facultad, se considerará cliente actual a todo aquel alumno de la facultad y cliente potencial a los alumnos de ciencias básicas y/o a los futuros postulantes a la universidad con interés por la facultad en cuestión. Toda esta información es considerada al desarrollar herramientas de análisis como lo son las 5 fuerzas de Porter, el MEFI, MEFE y a partir de estos, elaborar un FODA cruzado para establecer las estrategias generales que debe seguir la facultad PUCP.

Figura 11 Codificación de nombres de las entrevistas

Nombre	Tipo	Cargo	Número
Tamy	EN	CO	1
Miriam	EN	CO	2
Consuelo	EN	CA	1
Gustavo Escudero	EN	ES	1
María	EN	SE	1
Ana	EN	SE	2
Miguel Córdova	EN	ES	2
Aldo Sarria	EN	ES	3
Samuel Bravo	EN	ES	4
Carlos Castilla	EN	ES	5

Para la elección de las herramientas a utilizar se optó por elaborar una matriz de priorización para así poder distinguir las herramientas mejor apropiadas para su aplicación y posterior análisis. Dentro de las opciones de herramientas se escogieron trece, las cuales son representativas en la elaboración de análisis de gestión estratégica y operativa. Asimismo, según las entrevistas, los agentes mencionados consideraron los siguientes tres criterios; los cuales fueron Impacto, Objetividad y Alcance como se muestra en la Figura 12. Para ello se decidieron evaluar a cada herramienta estratégica con el criterio en el cual se aplica con más relevancia con la finalidad de poder delimitar a solo las herramientas fundamentales y con una sola relación en nuestro análisis y hallazgos. Dentro de este resultado, como herramienta con mayor valoración fue el Cuadro de Control, el cual para que pueda ser sostenido, se valoró el Mapa estratégico, FODA, MEFE y MEFI. Cabe precisar que los criterios de ponderación fueron revisados en conjunto con los especialistas durante las entrevistas para determinar la puntuación adecuada para cada caso. Cada especialista daba su opinión según su enfoque y experiencia en el conocimiento y empleo de las herramientas en un entorno organizacional.

Asimismo, para contar con un análisis del entorno adicional, se valoró contar con las 5 fuerzas de Oster, la cual aplica y va acorde a la Facultad, puesto que es una organización sin fines de lucro y finalmente el PESTEL de la Facultad, que nos permitiría visualizar el entorno general del sujeto del estudio.

Figura 12 Matriz de la priorización de herramientas de gestión

Herramienta / Criterio	Impacto	Peso	Total	Alcance	Peso	Total	Objetividad	Peso	Total	Total final	Posición por puntaje
Cuadro de control	5	35%	1,75	4,85	30%	1,46	5	35%	1,75	4,96	1
Mapa estratégico	5	35%	1,75	5	30%	1,50	4,75	35%	1,66	4,91	2
6 Fuerzas de Oster	4,75	35%	1,66	4,75	30%	1,43	4,75	35%	1,66	4,75	3
FODA	4,25	35%	1,49	4,5	30%	1,35	4,5	35%	1,58	4,41	4
PESTEL	4	35%	1,40	4,25	30%	1,28	4,75	35%	1,66	4,34	5
MEFE	4	35%	1,40	4,25	30%	1,28	4,5	35%	1,58	4,25	6
MEFI	4	35%	1,40	4,25	30%	1,28	4,5	35%	1,58	4,25	7
5 Fuerzas de Porter	4,25	35%	1,49	4,5	30%	1,35	4	35%	1,40	4,24	8
Dashboard	4,5	35%	1,58	4	30%	1,20	3,75	35%	1,31	4,09	9
Oceano Azul	4,25	35%	1,49	4	30%	1,20	4	35%	1,40	4,09	10
Canvas	4	35%	1,40	3,5	30%	1,05	4,2	35%	1,47	3,92	11
SWOT	3,5	35%	1,23	4	30%	1,20	4	35%	1,40	3,83	12
VRIO	3	35%	1,05	3,5	30%	1,05	4	35%	1,40	3,50	13

1. Análisis Externo

1.1. Las 6 fuerzas de Oster

Para profundizar en el estudio de la facultad, se desarrolla el modelo de gestión de las 6 fuerzas de Oster para definir el potencial de la empresa frente a la competencia. Lo que las fuerzas de Oster brindarán es la visión para los objetivos estratégicos, dado que estas permiten reconocer el campo de suministro de la empresa para el negocio (Whitaker, 2017).

1.1.1. Poder de negociación de la industria proveedora

Los proveedores de la facultad son principalmente los servicios contratados para las labores de limpieza, esto según lo mencionado en la entrevista (ESAC-01, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021) donde se mencionó que “en la universidad hay varios tipos de colaboradores, los nombrados con plaza permanente, los contratados (..) y las personas que vienen a brindar servicios o apoyos muy puntuales”.

Estos tienen poco poder de negociación pues existe una amplia oferta de servicios en el mercado por lo que la facultad no necesita establecer alianzas o dar beneficios a sus proveedores de este tipo. Asimismo, la facultad tiene otros proveedores de servicios de sistemas de información, sin embargo, estos son administrados por la universidad por lo que la facultad no tiene suficiente poder de decisión como para realizar cambios importantes. Luego, los insumos y recursos consumidos por la facultad son adquiridos sin mayor problema en el mercado, existe una alta oferta de proveedores y por ende tienen un bajo poder de negociación.

1.1.2. Poder del grupo de usuarios

En lo que respecta a los clientes, se toma en cuenta a los estudiantes de la facultad como tal, pues son ellos los que reciben el servicio de formación académica. En ese sentido, los clientes no son muchos y cuentan con una alta capacidad de organización lo que representa una amenaza para la facultad pues debe responder oportunamente a sus demandas. En la entrevista (ESAD-01, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021) se menciona que “Los estudiantes transmiten sus quejas y preocupaciones a través de sus delegados, semanalmente se dan reuniones de los delegados con la decana”.

Entre los potenciales clientes se tiene a los alumnos de ciencias básicas y las personas con la intención de cursar la carrera que dicta la facultad en cuestión. Estos cuentan con una amplia cartera de proveedores potenciales pues dicha carrera es dictada por muchas

universidades, esto aplica especialmente para los potenciales clientes fuera de la universidad. Así se menciona en la entrevista (ESAC-01, comunicación personal, 30 de noviembre del 2021). “La competencia es fuerte, (...) hay varias universidades con buenas propuestas y que tienen sus propios méritos”. Por ello, el poder de negociación de los clientes es alto y debe ser tomado en cuenta al elaborar el plan estratégico.

1.1.3. Amenaza de nuevos competidores

Como fue descrito en el capítulo 3, el marco contextual de la situación de la educación universitaria en el Perú indica que gracias a la SUNEDU se detuvo la alta creación de universidades. Sin embargo, esto no quiere decir que no se puedan crear otras universidades, sino que las que se creen deberán cumplir con los estándares de educación universitaria. Al ser la facultad acreditada tanto internacional como nacionalmente, esto puede ser visto incluso como una desventaja pues al crearse una nueva universidad está contará desde sus inicios con una acreditación para las carreras que en ella se dicten. No obstante, el prestigio y los logros obtenidos por la facultad y la universidad le permiten tener cierta seguridad al enfrentarse a sus competidores, en especial, si son universidades nuevas.

1.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Dentro de los servicios sustitutos para la enseñanza de la carrera dictada por la facultad PUCP, no se tienen registrados en el país carreras técnicas de este rubro. Sin embargo, se podría considerar como un producto sustituto a la carrera de medicina con especialidad en psiquiatría o los cursos de empoderamiento personal, comúnmente llamados Coaching. Aun así, queda bastante distante la relación entre estas dos opciones y es difícil verlas como un sustituto de otra. En este sentido, la amenaza de productos sustitutos es muy baja. Para este factor se consideró lo conversado durante la entrevista: (EDES-01, comunicación personal, 1 de diciembre de 2021), “[...] el riesgo radica principalmente en la competencia directa, no me parece que se puedan ofrecer otros servicios a modo de sustitutos”.

1.1.5. Rivalidad entre los competidores

Para el presente factor, se consideran como competidores a otras universidades cuyas facultades dicten la misma carrera que la de la facultad PUCP en cuestión. La cantidad de competidores con esas características es muy alta, sin embargo, los principales son aquellos que cuenten con logros y prestigio al nivel de la universidad a la que pertenece la facultad. Según lo indicado en (ESAC-01, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021).

“La universidad Cayetano Heredia tiene un alto nivel de investigación científica. Otra es la UPC por el lado de infraestructura y de sistema.”

Es así, que se consideran las ventajas competitivas que presentan otras universidades, tal es el caso de la UPC que cuenta con un ecosistema digital o campus virtual, muy desarrollado con muchas facilidades para los alumnos y docentes. Otro ejemplo es la UPCH que cuenta con grandes logros en investigación científica, alcanzando altos puestos en rankings internacionales. Por lo aquí descrito se entiende que la facultad tiene un alto nivel de rivalidad con sus competidores y esto debe ser tomado en cuenta al establecer objetivos e indicadores.

1.1.6. Poder del grupo de financiamiento

Para el último factor, los donadores o grupos de financiamiento constituyen el segundo grupo con poder de mercado significativo (Kokodoko, 2008). Pues, son ellos, directivos, quienes asignan el porcentaje económico asignado a cada facultad de la PUCP. Por otro lado, González de la Cuba, J indica:

Con respecto a los procedimientos de asignación de recursos del Estado a las instituciones de educación superior públicas y privadas, cabe señalar primero que el Estado no está realizando ninguna aportación o subsidio a las universidades privadas, aunque no hay impedimento para que soliciten la ayuda del Estado, pues la Ley establece que todas las universidades tienen derecho a la contribución del Estado de acuerdo con sus méritos y necesidades. (2004, pp. 16)

En síntesis, se encontró que el poder de negociación de la industria proveedora es poca, el poder del grupo de usuarios es alto, la amenaza de los nuevos competidores es baja, la amenaza de productos/servicios sustitutos es baja, la rivalidad de los competidores es alta y el poder del grupo de financiamiento es alto.

1.2. MEFE

Al igual que en la sección anterior, en esta, se analizan los factores que puedan afectar a la empresa, la diferencia radica en que el foco de análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externo, son los factores externos como oportunidades y amenazas que puedan

afectar a la facultad PUCP. El proceso de identificación, ponderación y cálculo del indicador final es el mismo que el relatado en el MEFI.

Respecto a las oportunidades de la facultad, se tiene a que en el contexto actual el área de estudio de la carrera es vista como una carrera cada vez más respetada al tornarse el aspecto individual emocional y afectivo como eje principal de preocupación de jóvenes y adultos debido a la pandemia y a la tendencia global (ESAC-01, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021).

“Cada vez más los jóvenes se interesan por el componente emocional de su salud, esto podría explicar el incremento de alumnos interesados en la carrera a nivel de mercado”

Ante esto la facultad tiene una gran oportunidad de formar una mayor cantidad de profesionales y prepararlos para los retos que se les puedan presentar. Si bien esta oportunidad es muy puntual, esta tiene un gran peso de 0.35 y una calificación de 4.

Para finalizar, dentro de las amenazas que enfrenta la facultad PUCP se encuentra la alta rivalidad con sus competidores, en el mercado existen otras universidades con fuertes programas de psicología que plantean un importante reto para la facultad PUCP. A esta se le concede un peso de 0.25 y una calificación de 2. Otra de las amenazas es el cambiante entorno del país, el cual puede llevar, en el peor de los casos, a disminuir la cantidad de alumnos interesados en llevar una carrera dentro de la facultad PUCP, con un peso de 0.2 y una calificación de 1. Por último, se tiene a la amenaza del avance de la tecnología, la facultad PUCP se encuentra atrasada respecto a sus herramientas tecnológicas, por lo que el perenne cambio en estas puede volver desechable la oferta de enseñanza que ofrece la facultad PUCP, esto significa importantes retos para nivelarse con sus competidores directos. Por ello, se le asigna un peso de 0.2 y una calificación de 1.

De esta forma, el resultado del indicador MEFE para la facultad PUCP es 2.3. Este valor está por debajo del promedio de 2.5, lo que refleja que la estrategia a nivel externo actual de la facultad es ineficiente y debe ser reconsiderada (ver anexo C, figura C1).

1.3. Análisis PESTE del sector universitario y del contexto de la Facultad PUCP

Es importante conocer el contexto de las universidades que se encuentran en el mismo ámbito, así como también el de la propia facultad a estudiar. Es por ello por lo que, mediante los siguientes puntos a tratar, se realizará un análisis al sector universitario privado mediante la herramienta PESTE y un breve análisis del contexto de la facultad, tanto la evolución como carrera y los planes estratégicos vigentes.

2.3.1. Análisis PESTE del Sector Universitario

En la presente sección se procederá a realizar un análisis desde un enfoque político, económico, social, tecnológico y legal del sector universitario en el Perú con la finalidad de abordar el entorno en el que se desenvuelve el sujeto de estudio para, de ese modo, determinar cuáles son los factores externos que lo impactan directa o indirectamente. “El análisis PESTEL nos permite conocer con mayor profundidad factores del entorno externo que influyen tanto positiva como negativamente en su gestión, Asimismo, esta herramienta permite identificar las oportunidades que pueden ser aprovechadas para tomar decisiones más acertadas” (González, Tello y Vega, 2018).

a. Político

Con relación al análisis Político (P), de acuerdo con Fernando D’Alessio (2008, pp.227), “son las fuerzas que determinan las reglas tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En algunos casos, constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y de sus compradores”. Entre las principales variables políticas, gubernamentales y legales se encuentran la Estabilidad Política, Política Monetaria, Política Fiscal, Regulaciones Gubernamentales, Seguridad Jurídica, relaciones con organismos públicos, etc. Mientras que en las variables secundarias se encuentran los partidos políticos en el poder, el sistema de gobierno, la situación política mundial, etc. (D’Alessio, 2008, pp.228).

En primer lugar, “la universidad peruana tuvo un cambio estructural como resultado de la nueva Ley Universitaria, que modificó la geometría del poder e introdujo nuevas exigencias, en nombre de la calidad y competitividad de la educación superior en el País” (Cajas et al; 2017). Así mismo, las universidades tuvieron que afrontar un nuevo posicionamiento que trae consigo cambios sustanciales en la estructura curricular, normativas vigentes hasta ese momento y el perfil y características de los docentes.

Además, “en septiembre de 2015, el Ministerio de Educación aprobó y publicó la Política de Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria (Decreto Supremo N° 015-2015-MINEDU)” (Sevillano, 2017). Según lo expuesto por el mencionado autor, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad del Sector universitario sustentaría sobre la base de cuatro puntos: sistemas de información confiable y oportuna, fomento para mejorar el desempeño, acreditación para la mejora continua y el licenciamiento como garantía de condiciones básicas de calidad (2017). Asimismo, todas las universidades en el Perú deben

seguir un proceso de licenciamiento que garantice los estándares mínimos de calidad requeridos, así como la inspección constante del mismo en un periodo de 6 años.

En segundo lugar, de acuerdo con Paredes y Encinas (2020), en el año 2019, el Perú atravesó por un punto de inflexión política: el cierre constitucional del Congreso. Esto conlleva, por un lado, con un enfrentamiento constante entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo. Por otro lado, como consecuencia de la forzada renuncia del presidente elegido por voto popular, Pedro Pablo Kuczynski, y la asunción al cargo de su primer vicepresidente, Martín Vizcarra, el resquebrajamiento político se mantuvo vigente durante el transcurso del año y se tradujo en inestabilidad política e incertidumbre en la ciudadanía.

Finalmente, de acuerdo con la página institucional de la SUNEDU (2020), solicitan una reflexión profunda por parte del congreso de la República debido a proyectos de ley que atentan contra la Reforma Universitaria, que benefician a casas de estudio con licencias denegadas. Así mismo, instan a las autoridades y sectores involucrados a manifestarse contra una propuesta que atentaría con todo lo avanzado por la Reforma Universitaria, la cual se encuentra en la búsqueda constante de garantizar las condiciones.

b. Económico

Como menciona D'Alessio en su explicación del análisis Económico (E):

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes [...] y son importantes para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación) (2008, pp 27).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021), tomando como base al año 2007, el PBI del Perú creció en el primer trimestre del año 2021 a 3.8% respecto al año anterior. Este resultado se puede explicar debido a las medidas de reactivación económica implementadas en el presente año como consecuencia de un año anterior (2020) en que los efectos de la pandemia del COVID19 significaron un impacto directo en la economía nacional y, como consecuencia, una contracción económica en los cuatro trimestres del mencionado año.

La crisis económica trajo consigo, además, un gran impacto en el sector de educación superior universitaria. Así mismo, sumado a lo anterior, el proceso de licenciamiento

impulsado por la Reforma Universitaria ha llevado a las universidades licenciadas a realizar grandes inversiones para sostener el estándar de calidad educativo establecido por la SUNEDU, lo cual también ha significado un gasto difícil de asumir en la coyuntura de crisis de la actualidad (Benites, 2021, pp.4).

Cabe resaltar que para el caso de estudio el aspecto económico, entendido como ingresos percibidos, pierde relevancia al tratarse de una empresa sin fines de lucro. Al ser gestionada como una asociación civil sin fines de lucro, la Pontificia Universidad Católica del Perú no percibe utilidades ni tiene socios y se rige únicamente por el código civil. En este sentido, se separa del análisis los factores económicos como los ingresos, las utilidades y la rentabilidad.

c. Social

Los elementos sociales abarcan valores, actitudes, creencias, opiniones y modos de vida, además de aspectos culturales, demográficos, étnicos y religiosos. Estas fuerzas delimitan al consumidor, establecen tamaños de mercado, moldean compras y afectan comportamiento y elecciones de los clientes (D'Alessio, 2008).

Desde inicios del gobierno actual (2016 - 2021), las reformas a nivel educativo implementadas por la SUNEDU han sufrido importantes altibajos debido a aspectos de índole política. De acuerdo con Parodi (2020, pp.1), no es de extrañar que el congreso haya estado, constantemente, en los últimos años, tratando de desacreditar a la SUNEDU por cálculos electorales. El motivo, de acuerdo con el historiador, sería presionar para que reabran sedes de aquellas universidades que no reunían con los mínimos estándares de calidad debido a que, como es conocido, muchos parlamentarios tienen lobbies vinculados a organizaciones del sector educativo privado y, por ello, defienden su implementación bajo cualquier circunstancia. En ese sentido, las reformas del sector universitario vienen atravesando diversos obstáculos debido a manejos políticos cuestionables y que afectan directamente a toda escala a estas organizaciones.

Como menciona Álvarez:

La interrupción de la educación superior presencial pública y privada por efecto del COVID-19, ha puesto de manifiesto las grandes carencias y deficiencias en servicios y equipamiento existentes en países en vías de desarrollo, como es el caso del Perú. Esta circunstancia, unida a los bajos niveles educacionales de la educación secundaria, evidenciado mediante los resultados obtenidos a

través del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes -PISA - para el 2018 (2020, pp.1).

Es decir, de acuerdo con lo anteriormente expuesto, antes de la pandemia, la calidad del servicio de educación superior universitaria no era el adecuado y se encontraba entre los niveles más bajos de la región. Sumado a ello, se aprecia que existe una marcada diferencia entre la educación en zonas urbanas y las zonas rurales de más difícil acceso.

En este sentido, dentro del apartado social del análisis PESTE se considera al impacto generado en la sociedad como motor educativo en el país. La principal labor de una universidad para con la sociedad es proveer educación de calidad que forme y prepare al estudiantado para enfrentar los desafíos del mercado laboral y sus nuevas tendencias. Además, gracias a su programa de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y su Directorio Académico de Responsabilidad Social (DARS) educa estudiantes con un vínculo recíproco, sostenible y efectivo entre la Universidad y su entorno social y natural. Es válido plantearse que la reforma universitaria propuesta bajo la nueva ley y la creación del Sunedu, significó un mayor grado de fiscalización y control, principalmente, en el sector privado. Esto, además, generó que muchas universidades que tenían severos problemas estructurales no puedan obtener sus respectivos licenciamientos debido a no cumplir con los estándares mínimos requeridos para la enseñanza universitaria.

d. Tecnológico

“Los factores tecnológicos están caracterizados por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución” (D’Alessio, 2008). Además, estos factores son capaces de alterar directa o indirectamente por medio de la reducción, eliminación o redefinición de la estructura tradicional de las organizaciones. Asimismo, puede significar una oportunidad de crecimiento para las organizaciones si estos cambios o avances en la innovación científica y tecnológica son aprovechadas de manera estratégica y elaborada.

Así mismo, se desprende que, dada la coyuntura de la pandemia COVID-19, las clases presenciales de educación superior universitaria en el Perú pasaron a ser remotas; es decir, de manera virtual. En ese sentido, uno de los factores más relevantes es la capacidad de acceso a internet del alumnado para poder llevar las clases cumpliendo los estándares requeridos. Dada aún las enormes falencias de acceso a este servicio que cada año se va tornando más vital para la población estudiantil, ha significado un enorme impacto tanto para

las universidades que proveen el servicio como para los estudiantes el poder continuar con las clases de forma regular (2020, pp.2).

e. Ecológico

“Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones” (D’Alessio, 2008). En ese sentido, la conciencia sostenible viene tomando cada vez más fuerza debido a los constantes cambios climáticos que viene atravesando nuestro planeta.

“En el campo de la educación superior se encuentra la Declaración de Talloires, la cual expresa el compromiso con la sustentabilidad y el medio ambiente”. (Arruti y Enriquez, 2021). Es decir, no sólo es importante ver a los centros de estudio como un lugar en el que se debe promover el conocimiento de diversas ramas de estudio sino, además, debe ser un espacio que propicie el desarrollo y formación humana que contribuya con la sostenibilidad del medio ambiente.

En síntesis, las universidades, como casas de estudio, también forman seres humanos; en ese sentido, es importante que éstas provean de un pensamiento crítico sobre el contexto ecológico en el cual todos somos partícipes. Ante ello, el desarrollo sostenible no solo debe ser entendido desde un punto de vista individual, sino también debe ser promovido como parte de una política social e intercultural que permita generar un cambio sostenido en la sociedad hacia un enfoque que respete y valore al medio ambiente en conjunto. Para coincidir con esta línea de pensamiento la PUCP cuenta con la DARS desde donde impulsa talleres informativos, campañas y programas orientados al cuidado ambiental y la responsabilidad medioambiental.

2. Análisis Interno

2.1. *MEFI*

Para profundizar en el análisis de los factores internos que afectan a la empresa es necesario identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que posee la facultad PUCP. Con este propósito se desarrolla un análisis interno con la Matriz de Evaluación de Factores Internos, en este proceso se identifican los factores que puedan ser tomados o interpretados como fortalezas o debilidades, se les asignará un valor de 0 a 1 que refleje su impacto en la empresa, sumando todos los factores 1, y se calificará cada factor del 1 al 4 según sea menor o mayor el grado de debilidad o fortaleza de cada uno. Con ambas cantidades asignadas se

multiplican ambos números y se suman los resultados de todos los factores, la sumatoria final será el indicador de si la facultad PUCP cuenta con una fuerte estrategia interna o no.

Las fortalezas identificadas para la facultad PUCP incluyen el prestigio desarrollado a través de los años, a través de sus logros de investigación y la calidad de profesionales egresados de la facultad. Actualmente la universidad ocupa los primeros puestos en investigación a nivel nacional y cuenta con más de 3072 egresados, como figura en su página web, lo cual le permite ofrecer un nivel de confianza respecto a su calidad de enseñanza. Esta fortaleza será considerada con un peso de 0.05 y una calificación de 3. Otra importante fortaleza es el alto grado de compromiso presentado por los colaboradores de la facultad, todos sienten su entorno de trabajo como una segunda familia y son independientes al resolver problemas y proponer soluciones.

Yo me uní a la facultad hace 2 años, pero desde el inicio encontré un ambiente laboral muy bonito, los colaboradores de la facultad trabajan apoyándose los unos a los otros y siempre pensando en los alumnos. [...] aquí en la facultad somos como una familia, no nos tienen que estar presionando para hacer nuestras cosas, todos avanzamos y estamos prestos a darle a los alumnos la mejor atención (ESAC-01, comunicación personal, 30 de noviembre del 2021).

Esta tendrá un peso de 0.15 y una calificación de 4. Además, cuenta con 81 docentes al nivel de una universidad acreditada por la SUNEDU, los cuales cuentan con una larga trayectoria: “Nuestros profesores son muy buenos, todos tienen una larga trayectoria y tenemos muy pocas quejas de los alumnos sobre ellos” (ESAD-01, comunicación personal, 30 de noviembre del 2021).

La experiencia de la plana docente tendrá un peso de 0.1 para el análisis MEFI y una calificación de 4. Otro importante factor a tener en cuenta es la capacidad de la decana, tanto en habilidades duras como en habilidades blandas, ella es reconocida como una persona capaz y preocupada por la sostenibilidad y sus alumnos, dedica bastante tiempo a atender de manera directa las quejas y opiniones de sus estudiantes, y a escuchar a sus colaboradores: “[...] la decana siempre nos está apoyando y nos pregunta si necesitamos algo para alcanzar los objetivos” (ESAC-01, comunicación personal, 30 de noviembre del 2021) Además, “La decana es una muy linda persona, fue la primera que me recibió en la facultad y desde el inicio me ha demostrado que es una persona capaz y con una gran empatía” (ESAD-01, comunicación personal, 30 de noviembre).

Por ello, se la considera una fortaleza con un peso de 0.15 y una calificación de 4. La última fortaleza son las acreditaciones que ha obtenido la facultad y la universidad, estas son tanto nacionales como internacionales y validan su alto nivel y compromiso con la educación superior. A esta se le considera un peso de 0.05 y una calificación de 4.

Por el lado de las debilidades se consideran puntualmente 3, la primera es el insuficiente presupuesto que recibe la facultad por parte de la universidad: “No contamos con suficientes recursos para implementar proyectos grandes, avanzamos poco a poco” (ECAC-01, comunicación personal, 29 de noviembre de 2021). Por otro lado, se menciona también lo siguiente: “La universidad siempre nos dice que no hay suficiente presupuesto, nos gustaría contar con más recursos y que se nos retribuya con un mejor salario” (ESAD-01, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021). Finalmente, mencionan también; “Quisiéramos que todo el personal cuente con una computadora asignada o que tenga más facilidades para realizar sus actividades, pero no alcanza el presupuesto” (ESAC-01, comunicación personal, 30 de noviembre del 2021)

De lo anteriormente mencionado, se desprende la idea que imposibilita el incremento de remuneración a los colaboradores, la renovación de los equipos y herramientas de trabajo de estos y el incremento del personal. Esta debilidad es muy importante y se le asigna un peso de 0.25 con una calificación de 1. La segunda debilidad identificada es la infraestructura limitada con la que cuenta la facultad, el edificio del campus es pequeño y cuenta con limitados espacios públicos: “La facultad no es muy grande, entonces no nos preocupamos mucho por realizar actividades para grandes grupos, por ahora nos enfocamos en la atención especializada para cada estudiante” (EDES-01, comunicación personal, 1 de diciembre de 2021).

A esta, se le considera un peso de 0.1 y una calificación de 2. Por último, el ecosistema digital, es decir, el campus virtual de la facultad PUCP, es muy pobre. Cuenta con pocas facilidades y no genera un entorno de involucramiento con los alumnos, no añade canales de comunicación y resolución de dudas: “Muy pocos alumnos revisan la información colocada en la página web, nos envían sus consultas por correo y nosotras tenemos que estar atentas para resolver sus preguntas” (ESAD-01, comunicación personal, 30 de noviembre). Así mismo, “Ciertamente la brecha de uso de tecnología de la facultad es amplia, nuestro campus virtual tiene mucho por mejorar y no se han integrado las funciones digitales en un solo espacio” (ECAC-01, entrevista realizada el 29 de noviembre de 2021). A esta última debilidad se le asigna un peso de 0.15 y un peso de 1.

Una vez realizados los cálculos se tiene que para los factores internos la facultad PUCP cuenta con una calificación de 2.55, si bien está por encima del promedio de 2.5; aún está lejos de ser la ideal. Eso significa que pueden establecerse mejores herramientas para aprovechar de manera más eficiente las fortalezas y socavar las debilidades. El cuadro se presenta en la Figura E2.

A raíz de ello se realizó el Análisis FOFADADO, en el cual se identifican campos financieros, procesos internos, perspectivas del cliente, así como aprovechar los recursos internos que presenta la facultad, dentro de las cuales se incluye el aprendizaje de sus colaboradores, tal como se visualiza en el Anexo R (Figura R-1).

3. Análisis descriptivo

El análisis descriptivo se realizó mediante el software de análisis cualitativo Atlas.ti se identificó que realizando a un Pareto de priorización de los tópicos más relevantes para los miembros que conforman el proyecto de investigación. Dentro de los cuales se dividieron en tres grupos. Por un lado, el análisis de las autoridades y personal administrativo de la Facultad PUCP; por otro lado, los especialistas consultados sobre el caso de estudio; y finalmente se consolidó la información recabada en ambos estudios para poder identificar la relación conjunta con referencia a nuestras hipótesis.

Dentro del análisis realizado a la Facultad PUCP (Figura S-1), dentro de los cuales se considera lo siguiente:

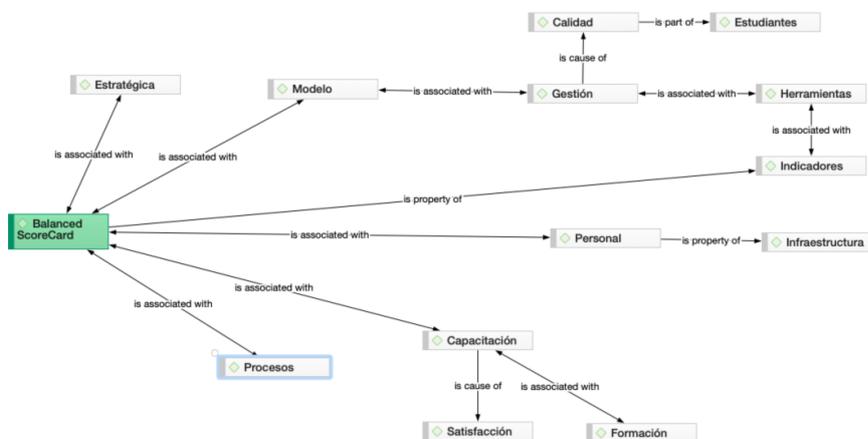
- a. Tomar en cuenta las 4 perspectivas que el modelo Balanced Scorecard también propone: Cliente, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento; y Financiera. (En la última no se brinda mucho énfasis puesto que se manifiesta que es una organización sin fines de lucro).
- b. Para los miembros de la Facultad PUCP centran la calidad y hacer sentir satisfecho al estudiante, esto relacionado con la aplicación de un modelo de gestión el cual permita a la facultad tener control de sus procesos internos.
- c. La facultad da énfasis en la mejora de la perspectiva de aprendizaje y capacitación. Dan énfasis en la relación de la formación interna con respecto a la satisfacción del personal
- d. Asimismo, al existir una herramienta de gestión, la calidad y servicio son impactados de manera significativa en la satisfacción de los estudiantes.

Figura 13 Pareto de codificación en Atlas.ti de autoridades de la Facultad PUCP

Código	Count	%	% Acum.
calidad	16	10%	10%
estudiantes	16	10%	21%
infraestructura	11	7%	28%
funciones	10	6%	34%
procesos	9	6%	40%
estratégica	9	6%	46%
gestión	9	6%	51%
Comunicación	9	6%	57%
herramientas	8	5%	62%
satisfacción	8	5%	67%
Servicio	8	5%	72%
Misión	7	4%	77%
valores	7	4%	81%
indicadores	6	4%	85%
capacitación	6	4%	89%
formación	6	4%	93%
modelo	6	4%	97%
personal	5	3%	100%

Mediante Atlas.ti se vinculó la relación que existía entre el modelo BSC y la importancia de cubrir la necesidad de la falta de control de las perspectivas identificadas. Asimismo, vemos que dentro del análisis del presente grupo no se menciona la relación financiera, sino se hace alusión a la prioridad de la capacitación, puesto que como indica un personal administrativo en las entrevistas, actualmente se dictan capacitaciones para el personal académico, tal como lo expresa la asistente administrativa (Anexo E5: 2021). Además, se relaciona la necesidad que existe en la facultad de un modelo de gestión con la utilización de herramientas que permitan tener un mejor manejo de los indicadores.

Figura 14 Codificación de Entrevistas del Atlas.ti



En adición a lo anterior, también se realizó el análisis descriptivo cualitativo de las entrevistas realizadas a los especialistas; para lo cual, se considera lo siguiente:

- a. Especialistas dieron igual valor importancia a las 4 perspectivas, pero por el enfoque del sujeto de estudio vieron la limitación en el planteamiento de más indicadores. “
- b. Así mismo, consideraron que era importante definir si se iba a abordar la perspectiva financiera y cómo esta estaría definida debido, principalmente, a que el sujeto de estudio es una organización sin fines de lucro y por ello no tiene como objetivo principal obtener rentabilidad. Con relación a los objetivos, mencionaron que estos deberían estar necesariamente alineados con todas las áreas involucradas. Es decir, todas las áreas deberían converger en alcanzar el mismo objetivo. “Todas las áreas deben participar activamente y estar involucradas de los objetivos de la organización, si una de ellas no lo hace, puede afectar el logro de los objetivos” (Carlos Castilla, comunicación personal, 13 de junio de 2022).
- c. Con relación al Balanced Scorecard, los expertos mencionaron que es un modelo de gestión estratégica y operativa que sirve como una hoja de ruta para la organización. Es decir, que direcciona la planificación de la organización por medio de objetivos estratégicos establecidos.
- d. En el caso de Empresa, mencionaron tanto a empresas con y sin fines de lucro. Esta diferencia es importante puesto que las primeras buscan obtener rentabilidad mientras que las segundas buscan ser autosostenibles e ir creciendo con el tiempo. En el caso de una organización sin fines de lucro, “en vez de rentabilidad se habla de autosostenibilidad, yo tengo que conseguir resultados para volverlos a invertir, ya no pienso en maximizar los resultados, volvemos al concepto de ecosistema, que los resultados que tenga sean suficientes para mantener a la gente que trabaja y también pueda soportar los proyectos que se requiere” (Bravo, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021).
- e. Para el concepto de visión, los expertos coincidieron en que los indicadores propuestos para el control no deben desligarse de la visión global de la organización. “El tema clave más que usar una herramienta o no es lograr que las estrategias operativas y funcionales logren realmente ser alineadas en el sentido que soporten la estrategia general de la empresa y que no se metan cabe entre sí” (Escudero, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021). Es decir, más allá de la

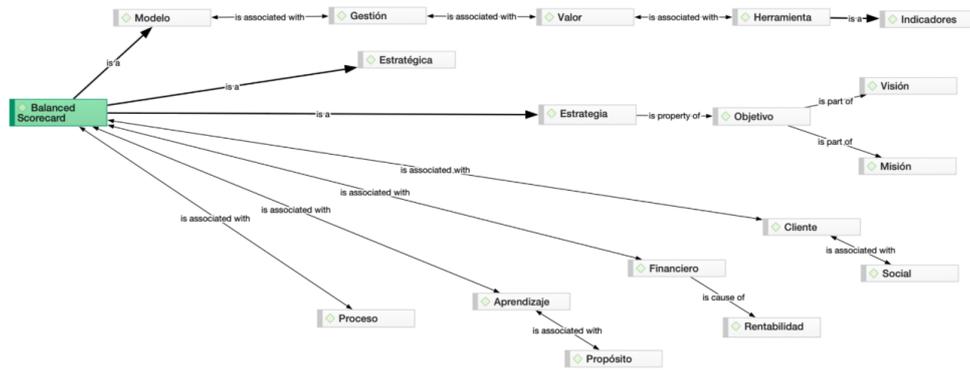
implementación del modelo en sí, es importante que las estrategias operativas de la organización se encuentren alineadas hacia los mismos objetivos.

Figura 15 Pareto de codificación Especialistas en Gestión Estratégica

Código	Cour	%	% Acum.
objetivo	60	11%	11%
estratégico	44	8%	19%
visión	43	8%	26%
gestión	35	6%	33%
estrategia	30	5%	38%
Balanced scorecard	30	5%	43%
indicador	29	5%	48%
misión	29	5%	54%
financiero	22	4%	58%
gente	22	4%	62%
social	20	4%	65%
modelo	19	3%	69%
sostenible	19	3%	72%
cliente	17	3%	75%
propósito	17	3%	78%
valor	15	3%	81%
cultura	14	3%	83%
herramienta	13	2%	86%
sostenibilidad	13	2%	88%
impactar	12	2%	90%
rentabilidad	12	2%	92%
análisis	11	2%	94%
externo	11	2%	96%
proceso	11	2%	98%
sistema	11	2%	100%

Lo antes mencionado, guarda relación con el Pareto de codificación realizado por la plataforma, en la cual se visualiza que prima la visión estratégica y posteriormente los enunciados relacionados a las perspectivas del modelo. Lo cual permite contar con un mejor mecanismo de control de los indicadores (Figura 16). Como resultado del análisis a especialistas, el software elabora una red de relación de los conceptos más importantes mencionados en las entrevistas (Figura 10) donde prima la estrategia, el modelo de gestión mediante herramienta como indicadores para generar valor en la organización y las cuatro perspectivas (procesos, aprendizaje, Financiero y cliente).

Figura 16 Codificación de Entrevista Especialistas en Gestión Estratégica de Atlas.ti



Adicionalmente, con respecto al análisis global tanto a las autoridades de la Facultad como a los especialistas, primó tener objetivos estratégicos, con visión y gestión de indicadores (Figura 16). Para ello, se identificaron los siguientes puntos:

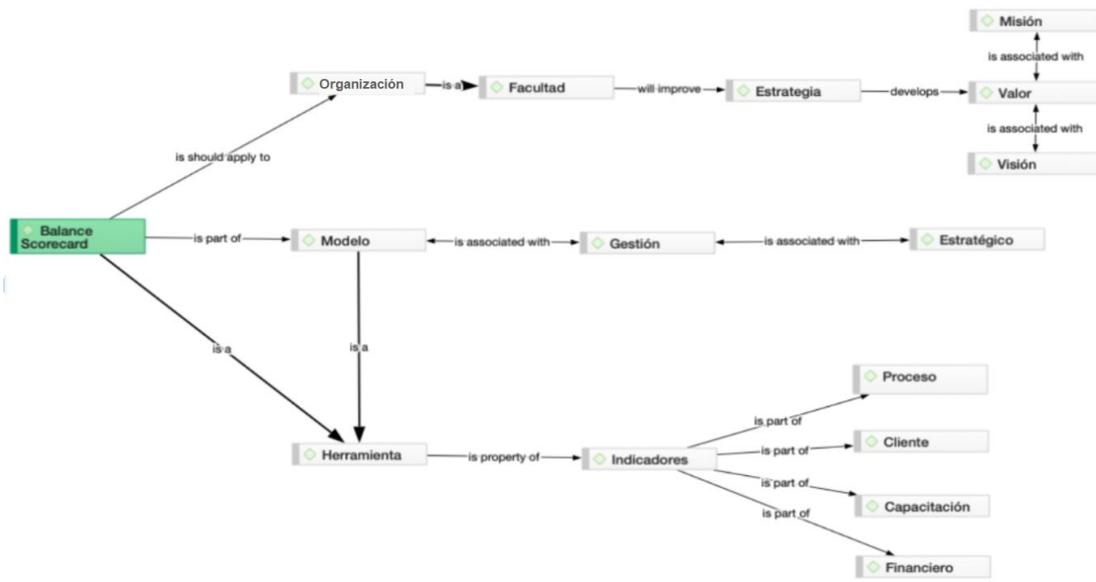
- a. Si bien se mencionan las 4 perspectivas, como perspectiva principal se centra en el cliente.
- b. Se identifica al BSC/ Cuadro de Control de gestión como modelo de gestión que le permitirá a la Facultad mejorar su estrategia, ofreciendo calidad.
- c. El BSC al mejorar la calidad impactaría directamente al cumplimiento de la misión y visión de la Facultad.
- d. El BSC mediando sus indicadores, permitirá ofrecer un control a las perspectivas financieras, cliente, procesos, capacitaciones y aprendizaje. Así mismo, de acuerdo con Gustavo Escudero, “No entender solamente el tema de objetivos del área como algo unidimensional a la eficiencia o la efectividad económica sino entender que hay otros factores que afectan también como el clima laboral, impacto social, el impacto del medio ambiente y todo factor que sea importante para la organización” (Escudero, comunicación personal, 30 de noviembre de 2021).
- e. Se ve al BSC como el modelo de gestión que le permitirá cumplir los objetivos de la Facultad. Asimismo, le permitirá tener un control de estos.

Figura 17 Pareto de Codificación global (Especialistas y autoridades Facultad PUCP)

Código	Cour	%	% Acum.
objetivo	60	11%	11%
estratégico	44	8%	19%
visión	43	8%	26%
gestión	35	6%	33%
estrategia	30	5%	38%
Balanced scorecard	30	5%	43%
indicador	29	5%	48%
misión	29	5%	54%
financiero	22	4%	58%
gente	22	4%	62%
social	20	4%	65%
modelo	19	3%	69%
sostenible	19	3%	72%
cliente	17	3%	75%
propósito	17	3%	78%
valor	15	3%	81%
cultura	14	3%	83%
herramienta	13	2%	86%
sostenibilidad	13	2%	88%
impactar	12	2%	90%
rentabilidad	12	2%	92%
análisis	11	2%	94%
externo	11	2%	96%
proceso	11	2%	98%
sistema	11	2%	100%

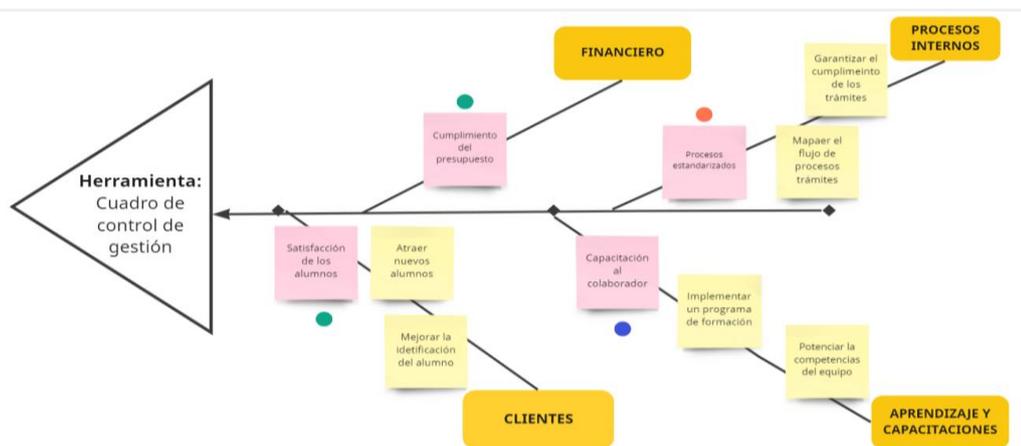
Esto conlleva que el mapa de codificación analizada por la plataforma Atlas.ti que se recomendaría una metodología simultánea al BSC, puesto que tiene el modelo de gestión estratégico. Asimismo, se evidencia la relación entre el modelo y la herramienta que se plantea mediante indicadores con perspectivas Procesos, Clientes, Capacitaciones y Financiero. No se optó por el modelo Balanced Scorecard propiamente dicho debido a que, por las limitaciones en cuanto al acceso a la información, no se podía abordar a extensión las potencialidades que un modelo mucho más complejo como el BSC debería tener.

Figura 18 Codificación de Entrevista Especialistas Gestión Estratégica de Atlas.ti



Para ello, después de lo extraído en el análisis descriptivo, se extrajeron las principales ideas y términos analizados en el programa para después de ello poder seguir con la aplicación de la siguiente herramienta, el Cuadro de Control. Para identificar las principales se planteó un diagrama Ishikawa para poder distinguir las más relevantes. Dentro de ellas resaltan las siguientes que se visualiza en la presente Figura 19.

Figura 19 Diagrama Ishikawa de los motivos a Evaluar Cuadro de Control

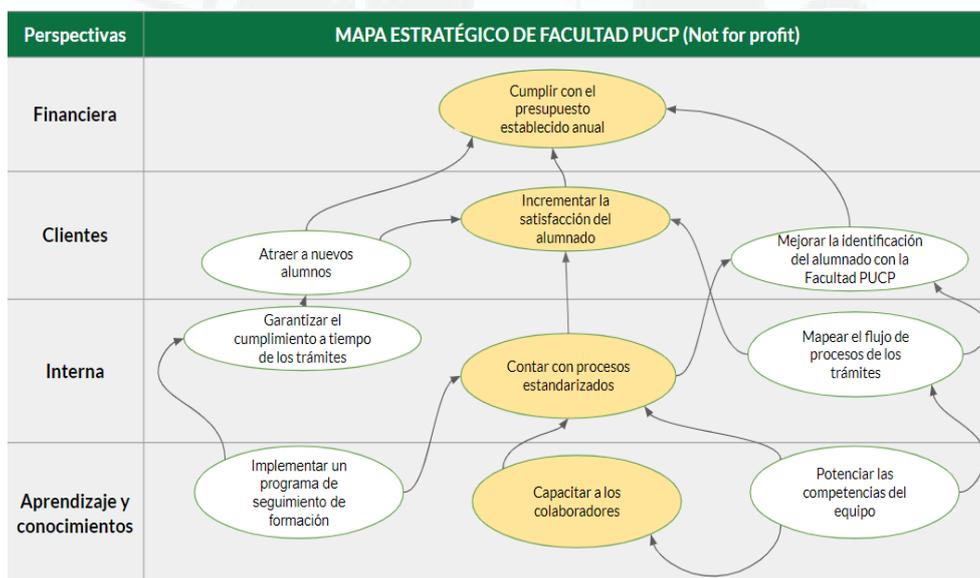


4. Mapa estratégico

El desarrollo de indicadores estratégicos realizados por el desarrollo de la matriz FOFADADO en conjunto al análisis descriptivo de las entrevistas realizadas a ambos grupos de estudios, permiten integrarlo en el Mapa Estratégico y nos muestran una primera aproximación de lo planteado por el modelo a proponer.

En la siguiente figura se muestra el Mapa Estratégico de la Facultad PUCP, en la cual, al tratarse de una organización sin fines de lucro la perspectiva financiera se colocó en la parte final del mapa. En el cual, guiándonos de la visión de la organización, la perspectiva clientes es el principal en general el valor para la organización. Esto respaldado por la teoría de Kaplan y Norton, en el cual se manifiesta que la perspectiva del cliente es la más importante por buscar cumplir con su satisfacción y donde la estrategia determina el valor de los activos (2004: pp. 37).

Figura 20 Mapa estratégico de la Facultad PUCP



Adaptado de Kaplan y Norton (2004)

Así mismo, podemos observar que, si bien la teoría revisada en el marco teórico explica la importancia de la estrategia de la organización planteada desde la estructura de los procesos, se puede apreciar que, en el caso de la organización sujeto de estudio, los procesos se han ido adecuando de acuerdo con las propias necesidades de la organización. Es decir, los procesos van madurando y tomando conforme con relación al crecimiento y experiencias propias de los actores involucrados. Algo que, de acuerdo con la teoría, debería estar organizado y establecido como parte de la estrategia planteada de la organización desde su origen. Sin embargo, ello no implica que los procesos establecidos no puedan ir mejorando en el transcurso de los años.



CAPÍTULO 6: PROPUESTA

En el presente capítulo, se ahondará sobre el proceso realizado para la propuesta presentada en el trabajo de investigación. En primer lugar, el flujo de las actividades realizadas para poder generar el planteamiento de la propuesta de investigación. En segundo lugar, la presentación del cuadro de control de gestión, con las iniciativas, los valores y las métricas establecidas en el planteamiento. En tercer lugar, la valorización financiera del valor que la implementación de la propuesta genera el Cuadro de Control en aplicación de otras facultades universitarias.

1. Flujograma para la propuesta

En primer lugar, la investigación se planteó como objetivo general el determinar la herramienta más adecuada para la facultad PUCP a través de un análisis estratégico de la gestión operativa de la Facultad. En ese sentido, se planteó la problemática para, posteriormente, identificar cuál sería la estrategia más adecuada a utilizar.

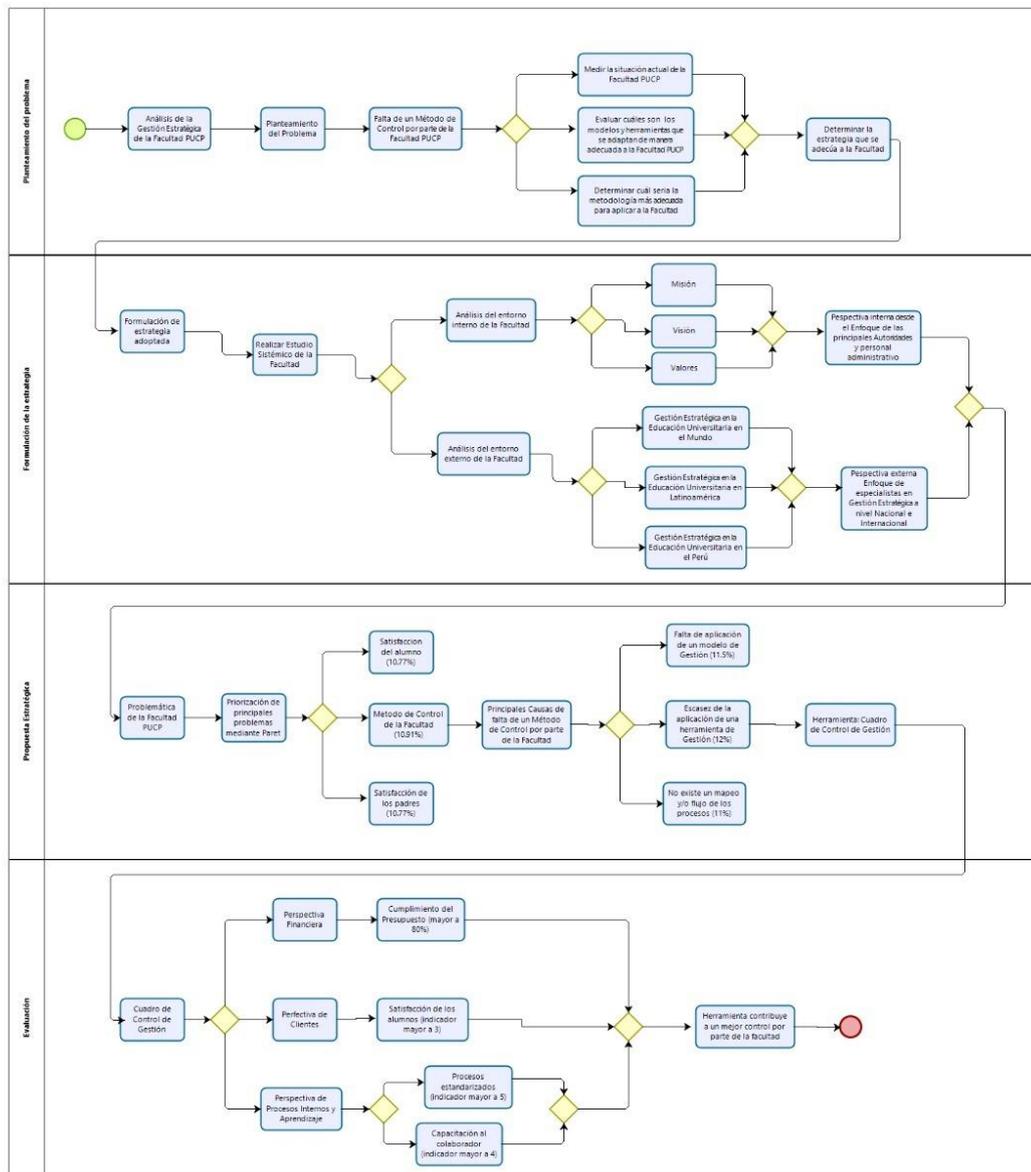
En segundo lugar, se mostró la formulación de la estrategia a seguir; en la cual, se realizó un estudio sistémico de la facultad: por un lado, un análisis interno de la facultad en la cual convergen la misión, visión y valores de la facultad como principales premisas desde la perspectiva de los principales actores: autoridades y personales administrativo de la Facultad. Por otro lado, un análisis externo de la facultad desde el enfoque de la gestión estratégica y operativa de la educación superior universitaria a través de un alcance global, regional (Latinoamérica) y nacional (Perú). Esto último desde la perspectiva de especialistas en gestión estratégica a nivel nacional e internacional.

En tercer lugar, la propuesta operativa se abordó desde la priorización de los problemas de la facultad mediante la herramienta de Pareto. Ello permitió identificar los 3 ejes más críticos: Satisfacción del alumno; satisfacción de los padres, quienes al ser los garantes y responsables de los alumnos en la gran mayoría de casos son quienes toman las decisiones importantes sobre su futuro; y el método de control por parte de la facultad. Este último es una de las principales causas que evidencia una carencia en la metodología de control por parte de la facultad. De ello, se desemboca en 3 ejes de los cuales, el más importante es la escasez de la aplicación de una herramienta de gestión por parte de la facultad como método de control.

Finalmente, se llegó a la conclusión que la herramienta más adecuada para la facultad PUCP sería el cuadro de control de gestión debido a que aborda las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje. Ello debido a que permite analizar

mediante indicadores los principales factores por mejorar por parte de la facultad y contribuye a un mejor control por parte de esta.

Figura 21 Flujoograma del proceso de planeamiento del Cuadro de Control



2. Cuadro de control de la Facultad PUCP

El Cuadro de control, permitirá incorporar a las estrategias seleccionadas del Mapa Estratégico en conjunto al análisis recabado con las herramientas previas. Como se muestra en la figura (Anexo 22) para el cuadro se implementó las dimensiones a gestionar según la variante elegida (Cuadro de control y/o Gestión estratégica); posteriormente se incluyó un indicador clase, la fórmula para analizar el avance, periodicidad, iniciativas principales para apoyar al cumplimiento; valor meta y valores como métricas de control. Asimismo, es importante incluir un responsable de gestionar cada dimensión del Cuadro de Control.



Figura 22 Cuadro de control de gestión de la Facultad PUCP

Cuadro de control												
Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Iniciativas	Valor objetivo	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Cuadro de control de gestión	Predispocisión de la Facultad PUCP para el uso de los indicadores propuestos por cada perspectiva que plantea el Modelo Balance Score Card	Perspectiva Financiera	Cumplimiento presupuesto anual	Gasto actual presupuesto / Presupuesto total	Anual	1. Reunión mensuales de control de avance de gasto. 2. Generar insites de alertas de acuerdo a escalas de gastos. 3. Reuniones de monitoreo y control de procesos de optimización de gasto. 4. Reunión de planteamiento y levantamiento de observaciones encontradas en la ejecución de proceso.	> 80%	80%	70%	60% >		
		Perspectiva Clientes	Indice de satisfacción al alumnado	Puntuación del alumnado sobre la satisfacción de servicios	Semestral	1. Realizar seguimiento mediante encuestas durante el ciclo. 1.1. Reuniones periódicas para plantear plan de acción de los resultados de las encuestas anteriores. 1.2. Reunión periódicas para monitorear el avances de los planes de acción planteados. 2. Medir las cantidades de encuestas de seguimiento que se realiza al alumnado.	> 85%	85%	75%	50%		
		Perspectiva Procesos internos	Indice de procesos estandarizados	Porcentaje de cumplimiento de procesos internos estandarizados con éxito	Semestral	1. Buscar automatizar los procesos 2. Reducir la demora en los trámites 3. Plantear medidas de estandarización de procesos. 4. Elaborar un plan y cronograma de estandarización de procesos. 5. Reuniones de monitoreo y control de proceso de estandarización. 6. Reunión de planteamiento y levantamiento de observaciones encontradas en la ejecución de proceso.	> 85%	85%	70%	50%		
		Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Indice de Aprendizaje y Crecimiento de colaboradores	Indice de formación: (%Cumplimiento de plan formativo) Indice de capacitaciones: (%Cumplimiento del plan de capacitaciones) Indice de cump. de herramientas: (%Cumplimiento de herramientas nuevas)	Semestral	1. Incrementar iniciativas internas entre colaboradores 2. Crear talleres de capacitación de herramientas de gestión 3. Realizar un análisis y plan de formación según el perfil de cada colaborador. 4. Realizar un seguimiento de cumplimiento de de colaborados con respecto a las capacitaciones y metas asignadas. 5. Reunión periódica de monitoreo y control del cumplimiento del plan de formación, capacitaciones y medición de uso de herramienta enseñadas.	> 85%	85%	70%	50%		
Gestión estratégica	Visualización del impacto de la propuesta de gestión estratégica(modelo, herramientas y metodología) en la situación interna de Facultad PUCP.	Perspectiva Financiera	Cumplimiento presupuesto anual	Gasto actual presupuesto / Presupuesto total	Anual	1. Reunión mensuales de control de avance de gasto. 2. Generar insites de alertas de acuerdo a escalas de gastos. 3. Reuniones de monitoreo y control de procesos de optimización de gasto. 4. Reunión de planteamiento y levantamiento de observaciones encontradas en la ejecución de proceso.	Mayor al 80% optimamente	80%	70%	60% >		
		Perspectiva Clientes	Indice de satisfacción al alumnado	Puntuación del alumnado sobre la satisfacción de servicios	Semestral	1. Realizar seguimiento mediante encuestas durante el ciclo. 1.1. Reuniones periódicas para plantear plan de acción de los resultados de las encuestas anteriores. 1.2. Reunión periódicas para monitorear el avances de los planes de acción planteados. 2. Medir las cantidades de encuestas de seguimiento que se realiza al alumnado.	> 85%	85%	75%	50%		
		Perspectiva Procesos internos	Indice de procesos estandarizados	Porcentaje de cumplimiento de procesos internos estandarizados con éxito	Semestral	1. Buscar automatizar los procesos 2. Reducir la demora en los trámites 3. Plantear medidas de estandarización de procesos. 4. Elaborar un plan y cronograma de estandarización de procesos. 5. Reuniones de monitoreo y control de proceso de estandarización. 6. Reunión de planteamiento y levantamiento de observaciones encontradas en la ejecución de proceso.	> 85%	85%	70%	50%		
		Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Indice de Aprendizaje y Crecimiento de colaboradores	Indice de formación: (%Cumplimiento de plan formativo) Indice de capacitaciones: (%Cumplimiento del plan de capacitaciones) Indice de cump. de herramientas: (%Cumplimiento de herramientas nuevas)	Semestral	1. Incrementar iniciativas internas entre colaboradores 2. Crear talleres de capacitación de herramientas de gestión 3. Realizar un análisis y plan de formación según el perfil de cada colaborador. 4. Realizar un seguimiento de cumplimiento de de colaborados con respecto a las capacitaciones y metas asignadas. 5. Reunión periódica de monitoreo y control del cumplimiento del plan de formación, capacitaciones y medición de uso de herramienta enseñadas.	> 85%	85%	70%	50%		

Debido al análisis desarrollado anteriormente, permite identificar componentes que los cuales se ha incluido en la herramienta, dentro de ellas los siguientes:

a. Perspectiva financiera

- Los indicadores se definieron de acuerdo con la necesidad encontrada en los hallazgos de nuestro trabajo de investigación, los cuales van alineados a las dimensiones presentadas por cada variable. El indicador utilizado fue el siguiente:

Cumplimiento del presupuesto anual: $(\text{Gasto anual del presupuesto} / \text{Presupuesto anual})$.

- La periodicidad que se planea evaluar este indicador es de manera anual, puesto que, los presupuestos por unidad académica se determinan anualmente.
- Las iniciativas para el cumplimiento de la perspectiva financiera se basan en poder tener reuniones periódicas sobre el avance del gasto y también poder generar *insights* de alerta de acuerdo con escalas de gastos definidas previamente.
- El valor objetivo planteado como mínimo de cumplimiento se determinó 80% del presupuesto. Esto con el fin de mostrar una gestión óptima del gasto que permita a la facultad en un futuro mantener el mismo presupuesto y/o mejorarlo.
- Para poder gestionar un panel de control, en la determinación de color según resultado, se determinó Deficiente (60% a menos), Tolerable (70%) y Óptimo (80%).

b. Perspectiva cliente

- El indicador utilizado para gestionar el control de la perspectiva cliente fue el siguiente:

Índice de satisfacción del alumnado: Puntuación del alumnado sobre la satisfacción de servicios

- La periodicidad que se planea evaluar este indicador es de manera semestral, puesto que, los presupuestos por unidad académica se determinan durante el semestre académico.
- Las iniciativas para el cumplimiento de la perspectiva cliente se basan en realizar mayores encuestas de seguimiento durante el ciclo al alumnado, de manera dinámica, reuniones periódicas para plantear plan de acción de los resultados de las encuestas anteriores, monitorear el avance de los planes de acción planteados y medir las cantidades de encuestas de seguimiento que se realiza al alumnado.
- El valor objetivo planteado es mayor a 85%. Esto con el fin de mostrar una gestión de seguimiento al alumnado.
- Para poder gestionar un panel de control, en la determinación de color según resultado, se determinó Deficiente (50%), Tolerable (70) y Óptimo (85% a más).

c. Perspectiva proceso internos

- El indicador utilizado para gestionar el control de la perspectiva proceso interno fue el siguiente:

índice de procesos estandarizados: Porcentaje de cumplimiento de procesos internos estandarizados con éxito

- La periodicidad que se planea realizar esta estandarización de los procesos de manera anual, con el fin de dar un periodo más amplio para una planificación.
- Las iniciativas para el cumplimiento de la perspectiva de procesos internos son:
 - a. Buscar automatizar los procesos
 - b. Reducir la demora en los trámites
 - c. Plantear medidas de estandarización de procesos.
 - d. Elaborar un plan y cronograma de estandarización de procesos.
 - e. Reuniones de monitoreo y control de proceso de estandarización.
 - f. Reunión de planteamiento y levantamiento de observaciones encontradas en la ejecución de proceso.

- El valor objetivo planteado es el 85% de cumplimiento. Esto con el fin de mostrar una gestión de optimización de los procesos en la Facultad PUCP.
- Para poder gestionar un panel de control, en la determinación de color según resultado, se determinó Deficiente (50%), Tolerable (70) y Óptimo (85% a más).

d. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- El indicador utilizado para gestionar el control de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento fue el siguiente:

Índice de Aprendizaje y Crecimiento de colaboradores:

Índice formación: (%Cumplimiento de plan formativo) *
 índice capacitaciones: (%Cumplimiento del plan de capacitación) *
 índice de cump. de herramientas: (%Cumplimiento de herramientas nuevas)

- La periodicidad que se planea realizar el seguimiento de las capacitaciones de manera anual, con el fin de dar un periodo más amplio para una planificación.
- Las iniciativas para el cumplimiento se basan en incrementar iniciativas internas entre colaboradores, crear talleres de capacitación de herramientas de gestión y elaborar un plan de formación para el personal interno.
- El valor objetivo planteado es de 85% de índice de cumplimiento. Esto con el fin de mostrar seguimiento al plan de formación por parte de la Facultad PUCP.
- Para poder gestionar un panel de control, en la determinación de color según resultado, se determinó Deficiente (50%), Tolerable (70) y Óptimo (85% a más).

3. Valorización financiera

La facultad PUCP al ser una organización sin fines de lucro busca, por encima de todo, ser sostenible en el tiempo. En ese sentido, garantizar la sostenibilidad debe estar ligado a mantener un número considerable de nuevos ingresos durante cada ciclo académico. Por ello, se considera que, de acuerdo con el número de alumnos matriculados por ciclo, se debe aumentar un 10% en el ingreso de nuevos alumnos para garantizar un ingreso sostenible para la facultad. De acuerdo con Jannie Mendoza (2015), es posible evidenciar que la implementación de un cuadro de control permite un incremento de 4.1% de utilidad neta con respecto al año anterior. En este caso, la propuesta no va hacia un enfoque lucrativo que busque rentabilidad, sino que logre que la organización sea autosostenible en el tiempo.

Según el estimado aproximado y la estadística obtenida por el campus virtual, existe un promedio de 655 alumnos inscritos en los últimos 3 años mencionado en el Anexo D. Es decir, el número de alumnos nuevos promedio es de 65 por ciclo. Teniendo en cuenta que según Estudia Perú, el promedio mensual es de S/. 2,595 soles, equivalentes a S/. 7,550 por semestre (s/f). La implementación favorece en generar nuevos ingresos de S/. 490,750 (65 alumnos * S/. 7,550 por semestre) por semestre.

Así mismo, con relación a los costos involucrados en el proyecto se pueden dividir en dos partes: por un lado, si lo que se requiere es de un software especializado que permita la aplicación e implementación de un cuadro de control de gestión que permita a los principales usuarios llevar un mejor control de los indicadores y tener una mejor lectura de los procesos a mejorar por parte de la organización, se puede optar por una licencia por empresa. Según el portal Cacit Group (2022), la versión Dialog Strategy 2030 es de fácil instalación y puede llegar a costar una licencia para empresas de hasta 5,000 dólares americanos anualmente. El cual según el SBS con el tipo de cambio al día en la fecha 30 de agosto de 2022, sería de 3.829 soles. Esto da un valor en soles de la licencia aproximada de S/. 19,145. Sin embargo, no se especifica si se requiere capacitación previa para el personal en el uso y manejo del software.

A raíz de ello, analizando el ingreso anual obtenido con la implementación teniendo en cuenta el crecimiento de 10% en nuevos ingresos de estudiantes (S/. 981,500) y el costo por la licencia anual del Dialog Strategy en soles (S/. 19,145), la inversión estaría cubierta en el primer mes de la implementación dejando un ingreso restante posterior a la cancelación de la licencia anual de S/. 62,647 nuevos soles y en los meses siguientes de S/. 81,792. Lo cual deja como valorización, un ingreso neto de S/. 962,355.

Por otro lado, la implementación de una propuesta que implica el manejo de un cuadro de control de gestión requiere de coordinación constante entre todas las áreas involucradas. En ese sentido, es importante reuniones constantes, sobre todo en las áreas gerenciales y/o autoridades de la unidad académica. Ello implica tiempo destinado a esas funciones y también capacitación constante en algunos colaboradores al momento de la lectura e interpretación de los indicadores. Esto es algo difícil de calcular en términos monetarios, pero sí implica destinar muchas horas al análisis y ejecución de la propuesta como tal, lo cual, podría representar un 5% de los gastos destinados al pago del personal administrativo.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

En primer lugar, la investigación se planteó como objetivo general el determinar la herramienta más adecuada para medir la gestión operativa de la Facultad PUCP. De acuerdo con la información proporcionada en la Figura S-3 sobre la codificación global obtenida por medio de las entrevistas tanto a especialistas como a miembros de la facultad, se obtuvo como resultado que una metodología que tenga un enfoque basado en objetivos estratégicos alineados en conjunto con la visión y misión de la organización sería la herramienta más adecuada debido a las características y enfoque estratégico de la facultad. De ello se desprende la idea de realizar un análisis por medio de perspectivas desde el punto de vista de los principales actores.

En segundo lugar, el proyecto buscaba medir la situación actual en la que se encontraba la gestión operativa de la Facultad. De ello se pudo concluir que, si bien la Facultad se encuentra en un proceso de implementación de gestión estratégica en los últimos años, aún persisten problemas fundamentales que deben ser abordados. Por ello, se debe implementar un programa de seguimiento de formación con el objetivo de ir evaluando y reforzando los conocimientos adquiridos por parte de los colaboradores. Esto permitirá lograr un mejor desempeño individual de los colaboradores en cada una de sus funciones. Así mismo, es muy importante potenciar las competencias del equipo en conjunto; es decir, no solo las capacidades individuales de cada uno sino también la forma en cómo estos logran un engranaje adecuado de sus funciones de manera conjunta y articulada. Esto se logra a través de capacitaciones constantes a los colaboradores en diversas áreas estratégicas de acuerdo con el desempeño de cada una de sus actividades.

En tercer lugar, una vez realizados los cálculos se tiene que, para los factores internos, la facultad PUCP debe, por un lado, garantizar el cumplimiento a tiempo de los trámites. Esto debido a que, como mencionó la secretaria académica durante la entrevista, muchas quejas iban dirigidas hacia lo tedioso que podría llegar a ser los trámites administrativos debido a procesos que deberían ser más ágiles tanto para los estudiantes como para el personal administrativo y plana docente. Por otro lado, se debe mapear el flujo de procesos de los trámites. Esto se debe a que no se realiza un adecuado seguimiento a los trámites administrativos realizados por la facultad puesto que durante las entrevistas se mencionó que cuando se observaban problemas durante los procesos de los trámites administrativos no se llegaba a determinar en qué parte del proceso estaba el problema. Por ello, se puede concluir

que es importante contar con procesos estandarizados en la facultad que permitan identificar las fortalezas y debilidades del flujo de procesos y que permitan evaluarlos tanto de forma independiente como de manera conjunta.

Así mismo, es importante mencionar que la fase alcanzada en nuestra investigación es la de una propuesta. En ese sentido, de llegar a la implementación y posterior control

Finalmente, es importante mejorar la identificación del alumnado con la Facultad PUCP. Esto debido a que generar un sentido de pertenencia con respecto a su casa de estudios y más específicamente con su facultad permite un desarrollo académico óptimo del estudiante en la medida que busca brindar un aporte valioso a la facultad. Además, es relevante evaluar y promover el grado de satisfacción del alumnado. Esto con el objetivo de promover las buenas prácticas que se vienen realizando y poder visualizar oportunidades de mejora de esta. Todo ello debería desembocar en captar a posibles nuevos estudiantes que se sientan atraídos por la propuesta tanto educativa como formativa que ofrece la facultad.

En consecuencia, la propuesta operativa más adecuada para mejorar la gestión de la Facultad PUCP. Como menciona Gajardo:

La entrega una propuesta de misión, visión y valores junto con los atributos de la propuesta de valor, los cuales permiten definir los ejes estratégicos. Los elementos anteriores contribuyen a formular la estrategia, cuyo objetivo principal es hacer sustentable el proyecto institucional, se desarrollan además distintas herramientas como el mapa estratégico que permite visualizar la estrategia propuesta identificando claramente las áreas críticas (2014, pp.114).

Es decir, la estrategia debe plantearse desde una visión global y macro de la organización por parte de las principales autoridades que permitan el desarrollo de la facultad como institución educativa.

Así mismo, es importante mencionar que siempre el principal valor entregado por el sector sin fines de lucro, independientemente de la organización es el logro de sus propósitos sociales y la satisfacción de los deseos de los actores involucrados de contribuir a la causa que encarna la organización (Moore, 2000). En el caso de nuestra investigación, si bien se llegó sólo hasta la parte de una propuesta, sería valioso influenciar a futuros proyectos académicos para que puedan implementar modelos de gestión operativa en instituciones de educación superior. Por un lado, permite promover de manera activa cómo una organización

dedicada a la educación puede llegar a ser sostenible en el tiempo con recursos propios. Y, por otro lado, llegar hasta una fase de control que permita que las organizaciones de educación superior puedan contar con herramientas para una correcta gestión de sus actividades e implementar conceptos de mejora continua en sus procesos.

En ese sentido, al ser la Facultad PUCP una organización sin fines de lucro no busca obtener rentabilidad financiera, sino más bien busca, de acuerdo con el especialista entrevistado Samuel Bravo: “se habla de autosostenibilidad, yo tengo que conseguir resultados para volverlos a invertir, ya no pienso en maximizar los resultados”. Es decir, para que la facultad PUCP pueda ser autosostenible debe cumplir con el presupuesto anual que tiene establecido y, de ese modo, reinvertir los mismos en el mejoramiento y crecimiento de la Facultad. Por términos de confidencialidad, no se pudo acceder a la cantidad estimada del presupuesto anual establecido; sin embargo, la importancia del concepto radica en que la Facultad PUCP sea autosostenible en el tiempo y cumple, como mínimo, con dicho presupuesto.

2. Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda a la Facultad la implementación integral de una herramienta como un cuadro de control que permita alinear los objetivos estratégicos de la facultad. Para ello, es importante que la hipótesis se llegue a validar o invalidar según cómo se desarrolle la estrategia (Gajardo, 2014). Es decir, que la participación e involucramiento de los principales actores sea prioritario y esté vinculado con la estrategia propuesta por la organización.

En segundo lugar, se recomienda que los procesos dentro de la organización deben estar bien establecidos y estandarizados para que permita un mejor flujo de información entre los colaboradores administrativos. Esto generaría mayor eficiencia en términos de tiempo dedicado a trámites netamente administrativos, algo que pudo ser observado como un problema en las entrevistas realizadas a las autoridades y personal administrativo de la Facultad PUCP.

En tercer lugar, se debe buscar iniciativas que permitan motivar a los colaboradores y los involucren más en los objetivos estratégicos propuestos por la organización. Como mencionan los especialistas, estos objetivos deben estar alineados con la misión y visión de la organización y esto se logra a través del involucramiento de los principales actores. No sólo desde el conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar, sino también que los vean y sean percibidos como propios.

Finalmente, con la finalidad del mantenimiento y la sostenibilidad en el tiempo, se plantea un cronograma que sirva de guía para las futuras gestiones de qué fases realizar de forma periódica y en qué momento desarrollar el plan para que exista un ciclo productivo y también permita a las personas encargadas de gestionar este control, mantener un flujo y secuencia correcto, entre plantear, implementar, medir, analizar y controlar.

Figura 23 Cronograma de mantenimiento en línea de tiempo

		Periodo				
	Periodicidad	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Año 1	Año 1	Enero-Febrero	Marzo-Abril	Mayo-junio	Agosto-setiembre	Octubre-Diciembre
Fase 0	Planteamiento Propuesta	X				
Fase 1	Implementar		X			
Fase 2	Medir			X		
Fase 3	Analizar				X	
Fase 4	Controlar					X
Año 2	Año 2	Enero-Febrero	Marzo-Abril	Mayo-junio	Agosto-setiembre	Octubre-Diciembre
Fase 0	Plan de acción	X				
Fase 1	Implementar		X			
Fase 2	Medir			X		
Fase 3	Analizar				X	
Fase 4	Controlar					X
Año 3	Año 3	Enero-Febrero	Marzo-Abril	Mayo-junio	Agosto-setiembre	Octubre-Diciembre
Fase 0	Plan de acción	X				
Fase 1	Implementar		X			
Fase 2	Medir			X		
Fase 3	Analizar				X	
Fase 4	Controlar					X

Para ello, se toma como modelos los procesos de planeamiento estratégico explicado al comienzo del trabajo de investigación y la herramienta Lean DMAIC process que está creada con la finalidad de buscar solucionar los problemas.

REFERENCIAS

- Agudelo, C. A. M. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*, 15(2).
- Altair Consultores. (2005). Cuadro de mando integral. *Revista Economía*, España: Altair Consultores S.R.L. Vol. 3.
- Álvarez Corzo, S., Joyo Lagos, F. A., Pérez Tenorio, D. E., Y Rojas Reyes, C. J. (2018). *Planeamiento estratégico para la Universidad Continental*.
- Álvarez, C. (2020). El Impacto de la Pandemia COVID.19 en la Educación Superior en el Perú y Perspectivas del Futuro. EDUCACIÓN Y PANDEMIA.
- Álvarez, C. (2020). IMPACTO DEL COVID-19 SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.
- Anand, S. (2016). Execution excellence: Making strategy work using the balanced scorecard. *ProQuest Ebook Central*.
- Aramburu Parra, C. (2020). Cuadro de mando integral en las Entidades No Lucrativas (ENL): África directo.
- Aranda, E. F. B., Y Barba, E. (2019). La calidad de la educación universitaria: una visión desde el direccionamiento y la gestión estratégica. *Revista Boletín REDIPE*, 8(3).
- Arbaiza Morales, C. R., Godenzi Ortiz, J. S., Jorge Cabezas, E. R., Y Romero Morocho, G. P. (2014). Planeamiento estratégico para el sistema universitario pregrado público.
- Arévalo Arriaga, K., Castillo Sánchez, B., Espinosa Noriega, M., Y Horna Horna, F. (2017). Planeamiento estratégico del sector público de educación superior pregrado.
- Arruti, C. I. G., y Enríquez, A. J. M. Las Instituciones de Educación Superior. Su aporte a las Políticas de Gestión Ambiental, y algunas constricciones por la Covid-19. *Economía, Gobernanza y Sustentabilidad en América Latina*, pp. 207.
- Baraybar, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». Esic Editorial.
- Barrera, J; Egúes, C.; Mora, A. Y Chavez-cabello, A. (2016). Planeamiento Estratégico de la Educación Superior Privada en el Perú. CENTRUM. Tulane University.
- Beaumont, M. (2016). Gestión social: estrategia y creación de valor.
- BBC (2020). *Cuáles son las mejores universidades del mundo (y cuáles son las dos únicas de América Latina entre las 100 primeras)*. BBC News Mundo.
- Belotserkovskiy, R. (2005). Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard.
- Benavides, M., León, J., Haag, F., Y Cueva, S. (2015). Expansión y diversificación de la educación superior universitaria, y su relación con la desigualdad y la segregación. MISC.

- Benites, R. (2021). La Educación Superior Universitaria en el Perú postpandemia. Documento de Política Pública. Políticas y Debates Públicos PUCP.
- Berta, A., Villalva, D., Romaní, J., Y Neyra, M. (2017). Plan estratégico del sector universitario de pregrado público de Lima.
- Betancourt, J. (2007). Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Edición electrónica.
- Biazzo, S., & Garengo, P. (2012). Performance measurement with the balanced scorecard. Springer.
- Bulturbayevich, M. B. (2021, February). IMPROVING THE MECHANISMS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESSES IN ENTERPRISES. In Archive of Conferences (Vol. 15, No. 1, pp. 130-136).
- Cacit Group (20 de mayo de 2022) Strategy Map Balanced Scorecard. Download Ad 3000.
- Cajas Bravo, V., Casimiro Urcos, C., Casimiro Urcos, W., & Pasquel Loarte, L. (2017). Las representaciones sociales y el discurso noticioso de la Ley Universitaria-Perú. *Comunicación*, 8(2).
- Campos, E. G., Pacheco, L. A. R., Y González, A. V. (2021, November). Matriz de priorización como herramienta estratégica para el cumplimiento normativo de infraestructura y equipamiento en hospitales. In Memorias del Congreso Nacional de Ingeniería Biomédica (Vol. 8, No. 1, pp. 316-319).
- Carbajal, J. (2017). La cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0 y su impacto en la educación superior en ingeniería en Latinoamérica y el Caribe. Universidad Antonio Nariño, Colombia.
- Castrillón, M. A., & Mares, A. I. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3),
- Cejas, A. (2009). Gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, vol. 2, pp. 215-231.
- Chablay Morales, F. V., Mora Naranjo, C. G., Y Sigüencia Zambrano, J. D. R. (2011). Análisis, diseño e implementación de un Balanced Scorecard en la Cámara de Comercio de Cuenca (Bachelor's thesis).
- Chai, N. (2009). Sustainability performance evaluation system in government; a balanced scorecard approach towards sustainable development. New York: Springer.
- Chaparro, T. S. (2016). La Asociación Europea para el Aseguramiento de la Calidad en la Enseñanza Superior (ENQA-European Association for Quality Assurance in Higher Education): Misión, relevancia y principales líneas de acción. *Revista de educación y derecho= Education and law review*, (13), 8-15.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST.

- Cordobés Madueño, M., & Soldevilla García, P. (2012). La gestión en las Entidades no Lucrativas: Aspectos distintivos. *Contabilidad Y Dirección: Accid*, 14, pp. 11-50.
- Cuenca, R., Reátegui, L. (2016). *La (incumplida) promesa universitaria en el Perú*. IEP.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico, Un enfoque de Gerencia* Lima. Perú: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson-Prentice Hall.
- David, F. R. (2019). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15a ed.). México D.F.: Pearson Educación
- Delgado, T. J. R. (2012). La gestión del conocimiento y la educación superior universitaria. *Gestión en el tercer milenio*, 15(30), 43-48.
- Dess, G., Lumpkin, T., Y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos* (5a ed.). México D.F: McGraw educación.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., Y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), pp. 162-167.
- Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) (2019). *La RSU en la PUCP*. Lima, pp. 02, PUCP.
- D'Alessio, Fernando (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.
- Dul, J. Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Londres: Routledge.
- Dunford, R., Su, Q., Y Tamang, E. (2014). The pareto principle. *University of Plymouth. The Plymouth Student Scientist - Vol. 7*, pp. 141.
- Estudia Perú. (s/f). *Información sobre universidades en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Consulta realizada el 27 de agosto del 2022. Lima, Perú.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, pp. 81-83.
- Fernández, N. (2006). *Política, planeamiento y gestión de la educación*. Argentina. 2006.
- Fernández, Y. O. (2011). Variables académicas que influyen en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios. *Investigación educativa*, 15(27), pp.165-180.
- Fleitman, J. (2010). *La importancia de los Tableros de Control*. Ciemsa Consultores.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Technological forecasting and social change*, vol.114, pp. 254-280.
- Gajardo Bagnara, P. (2014). *Propuesta de un modelo estratégico de control de gestión aplicado a Deloitte*.
- García-Reyes, J. M. C. (2002). *Los indicadores de rendimiento como guía de la gestión: aportaciones del balanced scorecard a las bibliotecas*.

- García, T. Rodríguez, V. (2014). *Balanced Scorecard y medida de la eficiencia: un estudio para los departamentos de la Universidad de Cádiz*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- Gazzola, A. L., Y Didriksson, A. (2018). *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*.
- Gomes, J., Romão, M., Y Caldeira, M. (2013). *The benefits management and balanced scorecard strategy map: How they match*. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance (IJITBAG)*, 4(1), pp. 44-54.
- González de la Cuba, J. R. (2004). *El financiamiento de la educación superior en el Perú*.
- Gonzales, M. (2005). *Planeamiento estratégico: El caso del Centro de Extensión Universitaria y Proyección Social (CEUPS) de la Facultad de la Ciencias Administrativas de la UNMSM (2005 - 2009)*. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Gonzales Paredes, C. E., Tello Casas, A. D., Y Vega Portugal, F. J. (2018). *Estudio de los determinantes de la satisfacción del cliente en universidades privadas: análisis de los comedores universitarios de la PUCP, 2017*.
- Gonzalez-Perez, M. A., Cordova, M., Hermans, M., Nava-Aguirre, K. M., Monje-Cueto, F., Mingo, S., ... & Floriani, D. E. (2021). *Crises conducting stakeholder salience shifts in the evolution of private universities' governance in Latin America*. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(6), 1194-1214.
- González-Rodríguez, M. R., Jiménez-Caballero, J. L., de Fuentes Ruiz, P., Y Ruiz, J. A. C. (2015). *Factores determinantes del rendimiento académico universitario en el Espacio Europeo de Educación Superior*. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25(58), 159-175.
- Guzmán, R. Y Pacheco, M. (2014). *Comunicación familiar y desempeño académico en estudiantes universitarios*. *Zona próxima*, vol. 20, pp.79-91.
- Gvaramadze, I. (2008). *From quality assurance to quality enhancement in the European Higher Education Area*. *European Journal of education*, 43(4), pp. 443-455.
- Hendricks, W. (2002). *The Balanced Scorecard*. Seminary given in the University of Lima (Peru).
- Hernández, G. (2018). *El currículo universitario por el enfoque de competencia, su pertinencia y nivel de exigencia en el contexto nacional y local*. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, (9), pp. 1-15.
- Hernández, Fernández Y Baptista (2004), *Metodología de la Investigación*, México, McGraw Hill.
- Herrera, R., Y Baquero, M. (2018). *Las 5 fuerzas de Porter*. Universidad de Chile.

- Hitt, M., Ireland, R., Y Hoskisson, R. (2014). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización* (7a ed.). México D. F.: Cengage Learning.
- Hsu, C. W., Hu, A. H., Chiou, C. Y Chen, T. C. (2011). Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry. *Expert Systems with Applications*, 38, pp. 12891–12899
- Hussein, A. M., Ahmed, M. M., Y Khu, M. Y. M. (2021). The Impact of Strategic Planning in the University's Competitiveness According to NIAS. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), pp. 83-83.
- Idárraga, F. L. (2019). *UI GreenMetric World University Ranking*. Instituto de Estudios Ambientales (IDEA).
- Illia Valcárcel, Y. E. (2007). Propuesta para la implementación del sistema de calidad ISO 9001: 2000 y su relación con la gestión estratégica por indicadores balanced scorecard aplicado a un operador logístico.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2011). *II Censo nacional universitario 2010*.
- Instituto de Estadística e Informática (INEI) (2014). *Clasificador de Carreras e Instituciones de Educación Superior y Técnico Productivas* (Versión 1).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2020). *El 40,1% de los hogares del país tuvo acceso a Internet en el primer trimestre del 2020*.
- Ipsos Apoyo (2019). *Imagen y percepción de Institutos y Universidades*
- Ipsos Apoyo (2020). *Imagen del egresado universitario entre empleadores 2020*
- Ipsos Apoyo (2021). *Imagen y percepción de institutos y universidades - Postulantes*
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Javier De Belaunde, L. D. R., Y Luna, B. P. (2014). Marco legal del sector privado sin fines de lucro en Perú. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, (43), 19-44.
- Johnson, G., Scholes, K., Y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7a ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Journeault M. (2016). The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies. *J Environ Manage*. 2016 Nov 1; 182:214-229.
- Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., Norton, D. P., Davenport, T. H., Y Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R.S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

- Morillo, J. A. Y Muñoz, M. C. (2004). Justificación de los requisitos de la Norma UNE - EN ISO 9001:2000 mediante análisis de causas por el Diagrama de Ishikawa. Industrial ICAI. 2004,
- p.2.Kaplan, R. S., Y Norton, D. P. (2002). El Balanced Scorecard. Harvard Business Review, Segunda edición, Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2011). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. Harvard Business Review, 89(11), pp. 52-65.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). Las claves de la estrategia del oceano azul. Profit Editorial.
- Kokodoko, M (2008). A “Six Forces” view of microenterprise development. Federal Reserve Bank of Minneapolis.
- Liliana, L. (2016, November). A new model of Ishikawa diagram for quality assessment. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 161, No. 1, p. 012099). IOP Publishing.
- Lozano, J. H. B. (2013). La Gestión Estratégica en el contexto de las Universidades Colombianas: factores que inciden en su incorporación, aplicación efectiva e institucionalización (Doctoral dissertation, Universidad de Sevilla).
- Lozano, P. (2013). Gestión Estratégica Universitaria para Mejorar el Posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú. (Tesis Doctorado) Perú: Universidad de San Martin de Porres.
- Luna, A. (2019). Administración estratégica. Editorial Pearson, Control de gestión, pp. 328.
- Lucianetti, L. (2010). The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance, International Journal of Business Performance Management, 12 (1), pp. 21-36.
- Madsen, D. Ø., Y Stenheim, T. (2014). Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence. Problems and Perspectives in management, 12(3), pp. 81-90.
- Malgioglio, J. M., Carazay, C. M., Suardi, D., Bertolino, G., Díaz, T., Fernández, A. R., ... Y Vázquez, C. M. (2002). Distintos enfoques del capital intelectual.
- Mamani Sánchez, P. H., Rodríguez Tapia, J. C., Y Rojas Durand, A. (2013). Planeamiento estratégico del sistema educativo universitario privado de la región Arequipa.
- Marchand Niño, W. (2014). Metodología de implantación del modelo Balanced Scorecard para la gestión estratégica de TIC. Caso: Universidad Nacional Agraria de la Selva.
- Martínez, J. M. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estratégica, BSC. Ediciones Díaz de Santos.
- Medina Coronado, D. (2018). El rol de las universidades peruanas frente a la investigación y el desarrollo tecnológico. Propósitos y Representaciones, 6(2), 703-720.

- Mendoza, J. (2015). Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa
- Ministerio de Educación, DIGESU. (2015). Condiciones Básicas de Calidad. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2016). Número de matriculados en universidades públicas y privadas período 2004-2015.
- Ministerio de Educación. (2019). Resultados de PISA 2018.
- Mintzberg, H. (2010). Safari a la estrategia. Buenos Aires: Ediciones Granica Argentina.
- Montoya, L. A., Benjumea, J. C. C., Y Duque, A. M. L. (2005). BALANCED SCORECARD EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Scientia et technica*, 1(27), pp. 181-184.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1_suppl), 183-204.
- Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación Bibliotecológica*, vol.23, Núm.48, México, mayo/agosto, pp. 114.
- Navarro-Hudiel, S. J. (2020). Tendencias en el uso de recursos y herramientas de la tecnología educativa en la educación universitaria ante la pandemia COVID-19. *Revista Ciencia y Tecnología El Higo, [S. l.]*, v. 10, n. 2, p. 111–122, 2020
- Niven, P. R. (2014). *Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution*. ProQuest Ebook Central.
- Ocaña-Fernández, Y., Valenzuela-Fernández, L. A., Y Garro-Aburto, L. L. (2019). Inteligencia artificial y sus implicaciones en la educación superior. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), pp. 536-568.
- Ordorika, I. (2020). Pandemia y educación superior. *Revista de la educación superior*, 49(194), pp. 1-8.
- Osborne, D. (2004). Precisar el rumbo: utilizar la gestión estratégica para generar una dirección clara. En D. Osborne & P. Plastrik (Eds.), *Herramientas para transformar el gobierno: directrices prácticas, lecciones y recursos para revitalizar las escuelas, los servicios públicos y los organismos gubernamentales de todos los niveles*, pp. 29-73. Barcelona: Paidós Estado y Sociedad.
- Panesso Mayor, C. O., Y Jaramillo Abadía, A. B. (2016). Modelo balanced scorecard para el instituto de educación técnica profesional–Intep de Roldanillo Valle del Cauca.
- Paredes, M., Y Encinas, D. (2020). Perú 2019: crisis política y salida institucional. *Revista de ciencia política (Santiago)*, (AHEAD).
- Pasco, M. Y Ponce F. (2015). *Guía de Investigación Gestión*.

- Pasco, M. (2016). Ética en la Investigación en Gestión: relevancia, principios y lineamientos para su aplicación. Oficina de Ética de la Investigación e Integridad Científica.
- Parodi-Revoredo, D. (2020). La otra víctima del COVID: SUNEDU en la mira del Congreso.
- Peláez, L. Montoya, J. Gaviria, A. y Acevedo, W. (2015). Tendencias de la educación superior. Revista Páginas, pp. 133-163.
- Pérez, F., Y García, R. (2016). Gestión del Tiempo para Estudiantes. Facultad de Psicología, Universidad de Valencia.
- Pérez, B. L., Y Ortiz, S. L. (2016). Matriz de consistencia metodológica. Ciencia Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla, 4(8).
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2019). SINEACE promueve la mejora de la calidad de la educación superior mediante sus acciones de supervisión.
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2018). Plan Estratégico Institucional 2018-2022. Octubre 2018. Lima, Perú.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2021a). Facultad de Gestión y Alta Dirección. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M., Y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review, 89(1), pp. 32-49.
- Powell, T., Y Sammut-Bonnici, T. (2014). Pareto analysis. University of Malta
- Rabbit et. al. (2014). Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies. Expert Systems with Applications, vol. 41, pp. 316-327.
- Rama, C. (2012). La nueva fase de la universidad privada en América Latina. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Retolaza, J. L., Pruñonosa, J. T., & SAN-JOSE, L. E. I. R. E. (2012). El cuadro de mando integral en las Entidades No Lucrativas. Revista de Contabilidad y Dirección, 14, pp. 89-106.
- Rivero, J. L. A., Y López, J. G. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, 5(2), pp. 72-97.
- Robbins, S. P., Y Coulter, M. (2010). Administración. México: PEARSON.
- Rodríguez Varela, D., Y Galarza López, J. (2015). Los retos actuales de las instituciones de educación superior en el área de la gestión. Revista Universidad y Sociedad, 7(2), pp. 52-55.
- Romero, A. F. (2010). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Ediciones Díaz de Santos.

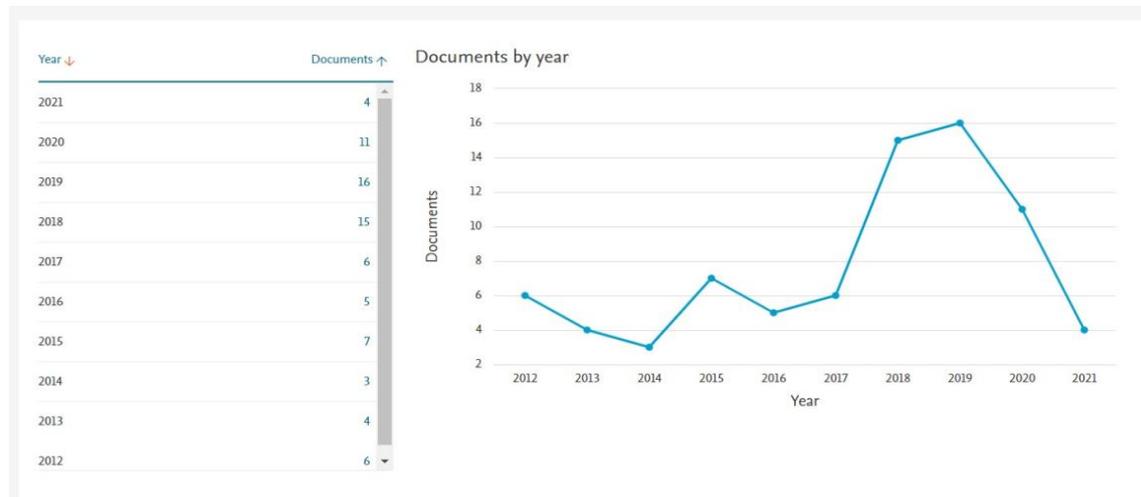
- Romero, P. (2013). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. Universidad Nacional de San Marcos. Tesis para el grado de doctor.
- Romero, P. (2016). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 1(2), pp. 20-22.
- Ruiz, X. (2012). *Guía Análisis de Brechas. Direccionamiento institucional*. Universidad Nacional de Colombia.
- Sagasti, F. (2004). *Planeamiento Estratégico para el Desarrollo: Enfoque y Metodología*. Lima: FORO Nacional Internacional.
- Sanna, Alice (2016). *El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica*. 50 minutos. es. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>
- Sarli, R. R., Gonzalez, S. I., Y Ayres, N. A. T. A. L. I. A. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1), pp. 17-20.
- Scaramussa, S. A., Ribeiro, A. A., Y Reisdorfer, V. K. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Visión de futuro*, 13(1), 95-109.
- Schwartzman, S. (2008). Educación, movilidad y valores democráticos. Vínculos, creencias e ilusiones. *La cohesión social de los latinoamericanos*, 87-101.
- Sevillano, S. (2017). El sistema de acreditación universitaria en el Perú: marco legal y experiencias recientes. *Revista de Educación y Derecho*, (15).
- Solórzano, A. (2014). *Propuesta de implementación del balanced scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*. Universidad de Cuenca. Ecuador.
- Stefanovic, S., Kiss, I., Stanojevic, D., & Janjic, N. (2014). Analysis of technological process of cutting logs using Ishikawa diagram. *Acta Technica Corviniensis-Bulletin of Engineering*, 7(4), 93.
- Superintendencia de Banca y Seguro y AFP (SBS). (2022). *Cotización de oferta y demanda tipo de cambio promedio ponderado*. Consulta realizada el día 29 de agosto del 2022. Lima, Perú.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2017). *Estudiantes matriculados en pregrado*.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2020). *Proyecto Legislativo atenta contra Reforma Universitaria y beneficia a casas de estudio con licencias denegadas*.

- Thompson, A. Y Strickland A. J (2006). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*, 11va. III, Mc Graw Hill, 2001, pp. 4.
- UNESCO. (2011). UNESCO. Recuperado el 30 de noviembre de 2013, de <http://www.unesco.org/new/es/unesco/themes/icts/teacher-education/>
- UNESCO. (2020). *El acceso de los más desfavorecidos a la educación superior es un desafío que enfrentar en América Latina y el Caribe*. (s/p), Extraído el 01 de mayo del 2022 de <https://www.iesalc.unesco.org/2020/11/18/el-acceso-de-los-mas-desfavorecidos-a-la-educacion-superior-es-un-desafio-a-enfrentar-en-america-latina-y-el-caribe/>
- University of Oxford. (2015). *Tendencias Internacionales de la Educación Superior*.
- Vega Falcón, V., López, J. R. R., Y Guerrero, J. R. P. (2020). El Cuadro De Mando Integral Como Instrumento Administrativo Asociado a La Ejecución Estratégica. Un Estudio De Caso. (The Balanced Scorecard as an Administrative Instrument Associated with Strategic Execution. A Case Study.). Un Estudio De Caso. (The Balanced Scorecard as an Administrative Instrument Associated with Strategic Execution. A Case Study.) (February 1, 2020).
- Velasquez, L. V., Huamán, C. J. V., Y Salazar, F. M. (2020). Pandemia COVID-19: repercusiones en la educación universitaria. *Odontología sanmarquina*, 23(2), pp. 203-205.
- Yangali, J. (2016). La gestión educativa en el desarrollo de la calidad universitaria. *INNOVA Research Journal*, vol. 1, pp. 37-46.
- Whitaker, A. (2017). Partnership Strategies for Creative Placemaking in Teaching Entrepreneurial Artists. *Artivate*, 6(2), 23-31.
- Zechlin, L. (2010). Strategic planning in higher education. *International encyclopedia of education*, 4, 256-263.
- Zelaya, M. (2016). Organismos Internacionales y Educación universitaria: Indicios y tensiones. El caso argentino (1990-2000). *Journal of Supranational Policies of Education*.

ANEXOS

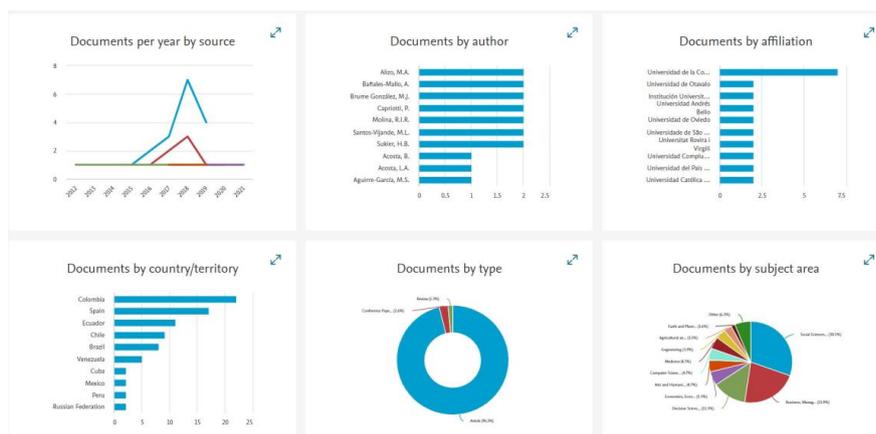
ANEXO A: Scopus

Figura 24 Reporte bibliométrico de la gestión estratégica



Adaptado de Scopus (2021)

Figura 25 Reporte bibliométrico de la gestión estratégica 2

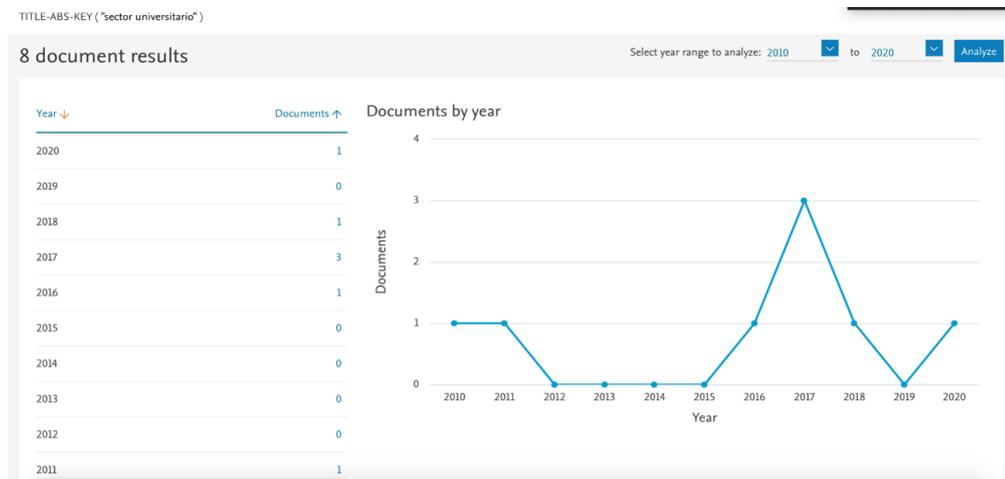


Adaptado de Scopus (2021)

De acuerdo con el análisis del reporte bibliométrico para la presente investigación, se empleó la plataforma de base de datos Scopus. Para ello, se utilizaron palabras claves en inglés y español como las siguientes: gestión estratégica (strategic management), sector universitario privado (private university sector), sector universitario (university sector), gestión estratégica universitaria (university strategic management).

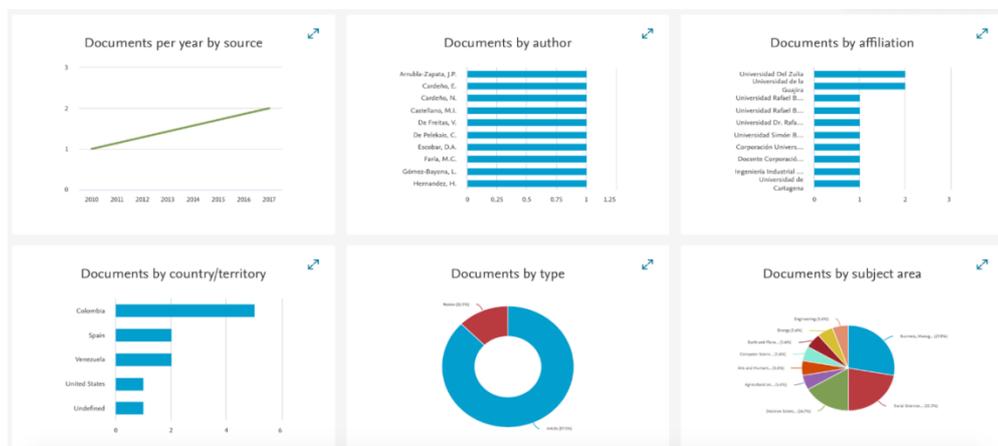
Por un lado, se utilizó la base de datos Scopus, en la cual se empleó la palabra clave planeamiento estratégico (Ver Figura 24 y Figura 25). Para el cual, en la primera figura se evidencia que se cuenta con 77 documentos, delimitados entre el año 2012 a la actualidad. Además, se visualiza que en los últimos años hay menor crecimiento de artículos investigados. Asimismo, en la Figura 24, se aprecia que los documentos más representativos son los artículos (96.1%), Conference papers (2.6%) y Review (1.3%). Además, los enfoques con mayor representatividad en relaciona las áreas de estudios fueron Ciencias Sociales (30.5%), “Negocios, Gestión y Contabilidad” (21.9%) y Decision Science (13.3%).

Figura 26 Reporte bibliométrico del Sector universitario



Fuente: Scopus (2021)

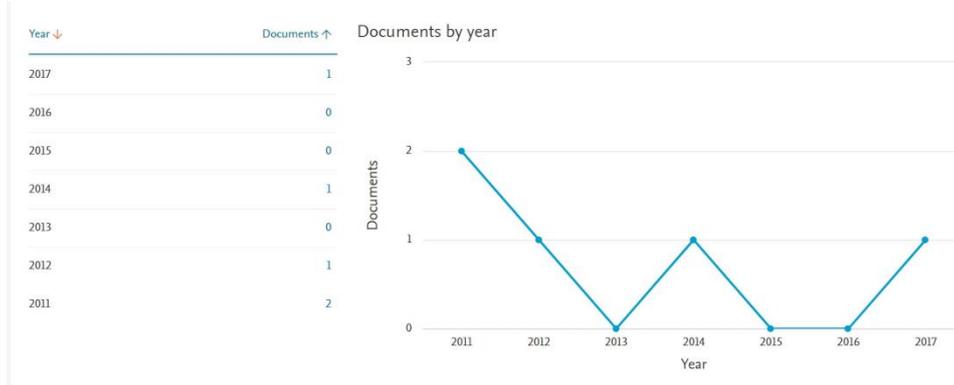
Figura 27 Reporte bibliométrico del Sector universitario 2



Adaptado de Scopus (2021)

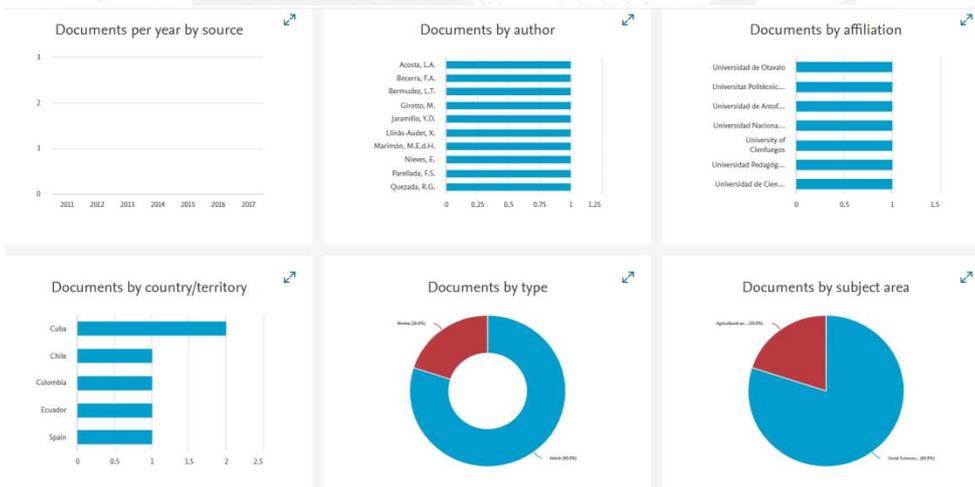
Con respecto a las figuras 26 y 27, respectivamente, se realizó la búsqueda delimitada del sector universitario delimitada, de acuerdo con nuestra investigación, en los últimos diez años. Se puede apreciar niveles más bajos en la gráfica enfocados entre los años 2012 al 2015; sin embargo, del mismo modo, se aprecia un incremento considerable hasta llegar al pico en el año 2017 y, posteriormente, un decrecimiento hasta el año 2019, con una ligera tendencia al alza para el año 2020. Cabe precisar que el mayor número de fuentes a nivel latinoamericano se encontró en el país de Colombia y fueron, en su gran mayoría, artículos de investigación. Finalmente, dentro del sector educativo más investigado, en el rubro de carreras universitarias, fue el de Administración y Negocios; seguido de cerca por Ciencias Sociales.

Figura 28 Reporte bibliométrico de la gestión estratégica universitaria



Adaptado de (2021)

Figura 29 Reporte bibliométrico de la gestión estratégica universitaria 2



Adaptado de Scopus (2021)

Luego se emplearon las palabras clave gestión estratégica universitaria (Ver Figura 28 y Figura 29). En la primera figura se evidencia que se cuenta con 05 documentos, delimitados en el rango de tiempo 2011 al 2021. Asimismo, se observa que en los últimos años hay ligera pendiente positiva de artículos investigados, con picos de investigación en los años 2013, 2015 y 2016. Además, en la Figura A2, se aprecia que los documentos más representativos son los artículos académicos (80.00%) y review (20.0%). Además, los enfoques con mayor representatividad en relaciona las áreas de estudios fueron ciencias sociales (80.0%) y Ciencias Agricultura y Biología (20.0%).

Cuando se realizó una búsqueda que integraba tanto a nuestro objetivo como al sujeto de nuestra investigación en los últimos treinta años (Ver figura 28 y 29), se encontraron rangos mucho más elevados a partir del presente siglo, con un pico elevado hacia fines de 2010. La mitad de las investigaciones fueron artículos y, dentro de esas búsquedas, la gran mayoría son fuentes de universidades de Cuba. Así mismo, dentro de las áreas de investigación que había mayores fuentes se encontraba el área de Ciencias Sociales

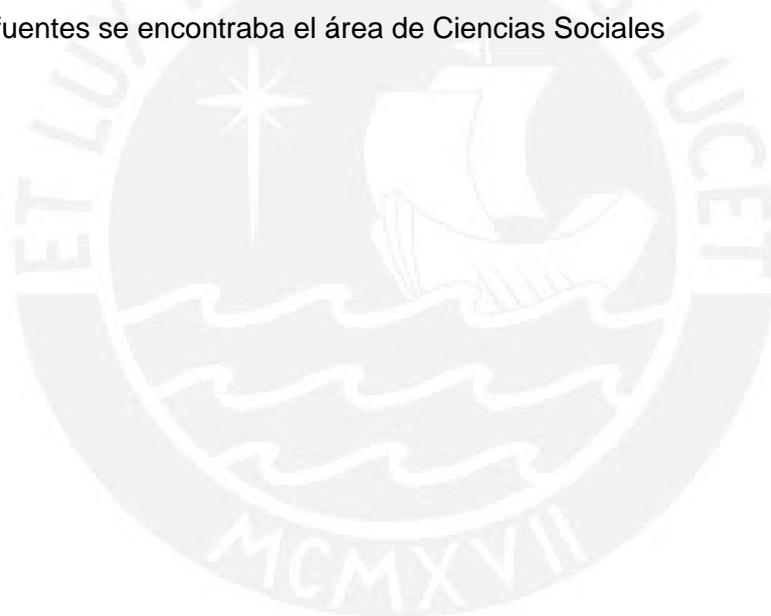
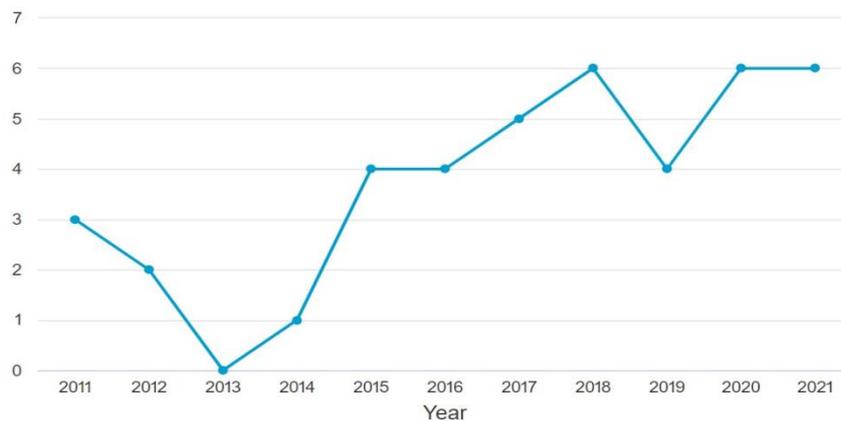
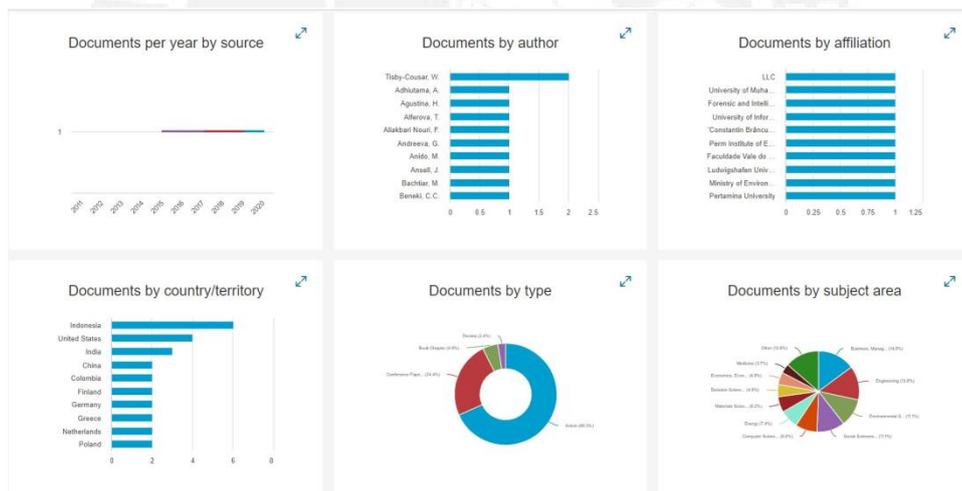


Figura 30 Reporte bibliométrico de Balanced Scorecard



Adaptado de Scopus (2021)

Figura 31 Reporte bibliométrico de Balanced Scorecard 2



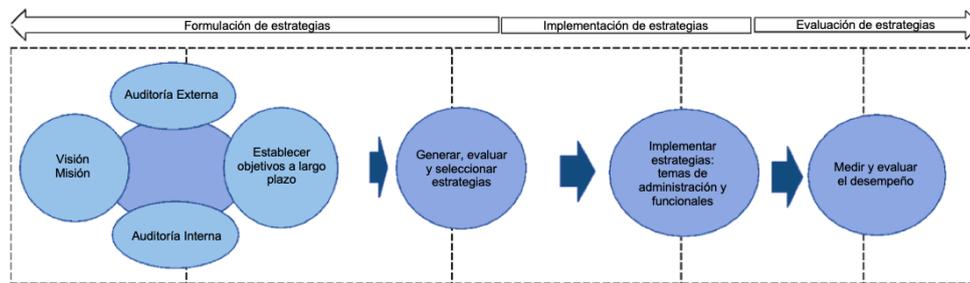
Adaptado de Scopus (2021)

Finalmente, cuando se realizó una búsqueda que integraba a nuestro modelo a estudiar en los últimos diez años (Ver figura 30 y 31), se encontraron rangos mucho más bajos entre el año 2012 al 2019, con un pico elevado hacia fines de 2011 y una recuperación el año 2021. El 68.3% de las investigaciones fueron artículos y, dentro de esas búsquedas, la gran mayoría son fuentes de universidades de Indonesia y Estados Unidos. Así mismo, dentro de las áreas de investigación que había mayores fuentes se encontraba el área de Negocios y Gestión, seguida por Ciencias de la Computación.



ANEXO B: Gestión estratégica

Figura 32 Proceso estratégico



Adaptado de David y David (2017)

ANEXO C: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Figura 33 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Subtotal			
Amenazas			
Subtotal			
Total			1.00

Adaptado de David y David (2017)

La MEFE “es una matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca” (Yi Min Shum, 2018). De esta manera, y en conjunto con Genaro Flores, se ha obtenido un puntaje de 2.52 mediante esta matriz. Asimismo, como menciona David y David, también “permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (2017).

ANEXO D: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Figura 34 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Subtotal			
Debilidades			
Subtotal			
Total			1.00

Adaptado de David y David (2017)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es una herramienta de análisis interno para las organizaciones. Tiene como objetivo identificar las variables internas y asignarles un puntaje ponderado en términos de fortalezas y debilidades. Es el equivalente al MEFE para oportunidades y amenazas.

Para la elaboración del cuadro se identificó y corroboró con el contacto (Genaro Flores) diez fortalezas y diez debilidades. Estas se enlistaron y se le asignó un peso a cada una para posteriormente sumar la nota ponderada. La herramienta pide que las calificaciones sean entre 1 a 4 para cada factor de tal modo que se puede reconocer una debilidad mayor (calificación=1), una debilidad menor (calificación=2), una fortaleza menor (calificación=3) o una fortaleza mayor (calificación=4) (Yi Min Shum Xie, 2018).

ANEXO E: Matriz FODA

Figura 35 Matriz FODA

MATRIZ FODA	Fortalezas: Lista de fortalezas identificadas	Debilidades: Lista de debilidades identificadas
Oportunidades: Lista de oportunidades identificadas	FO Estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades	DO Estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas: Lista de amenazas identificadas	FA Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas	DA Estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas

Adaptado de David y David (2017)

ANEXO F: Balanced Scorecard

Figura 36 Indicadores genéricos de la perspectiva financiera

		ingresos	de la productividad	estrategia de inversiones
Etapa del Negocio	Crecer	Crecimiento de ventas por segmento, % de ingresos por nuevos productos, servicios o clientes	Ingresos por empleado	Inversión (% de ventas), Investigación y desarrollo (% de ventas)
	Mantener	% del mercado objetivo, ventas cruzadas, % de ingreso de nuevas aplicaciones, rentabilidad por producto o cliente	Costos versus la competencia, tasa de reducción de costos, gastos indirectos (% de ventas)	Ratios del capital de trabajo, retorno sobre el capital en categorías críticas, utilización de activos
	Cosechar	Rentabilidad por producto o cliente, % de clientes no rentables	Costo unitario (por unidad fabricada, por cliente, por transacción)	Flujo de producción, capacidad, ciclo operativo y de caja

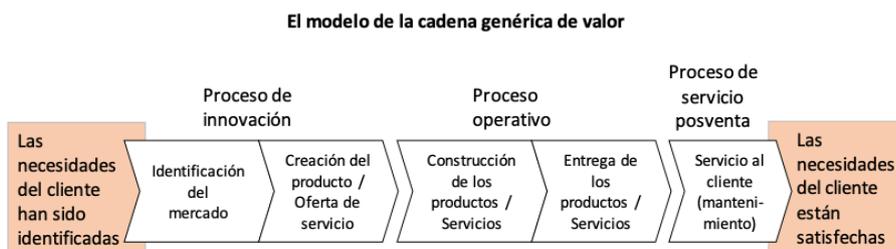
Adaptado de Kaplan y Norton (2008)

Figura 37 Clave de las perspectivas de Clientes



Adaptado de Kaplan y Norton (2008)

Figura 38 Perspectiva de Procesos Internos



Adaptado de Kaplan y Norton (2008)

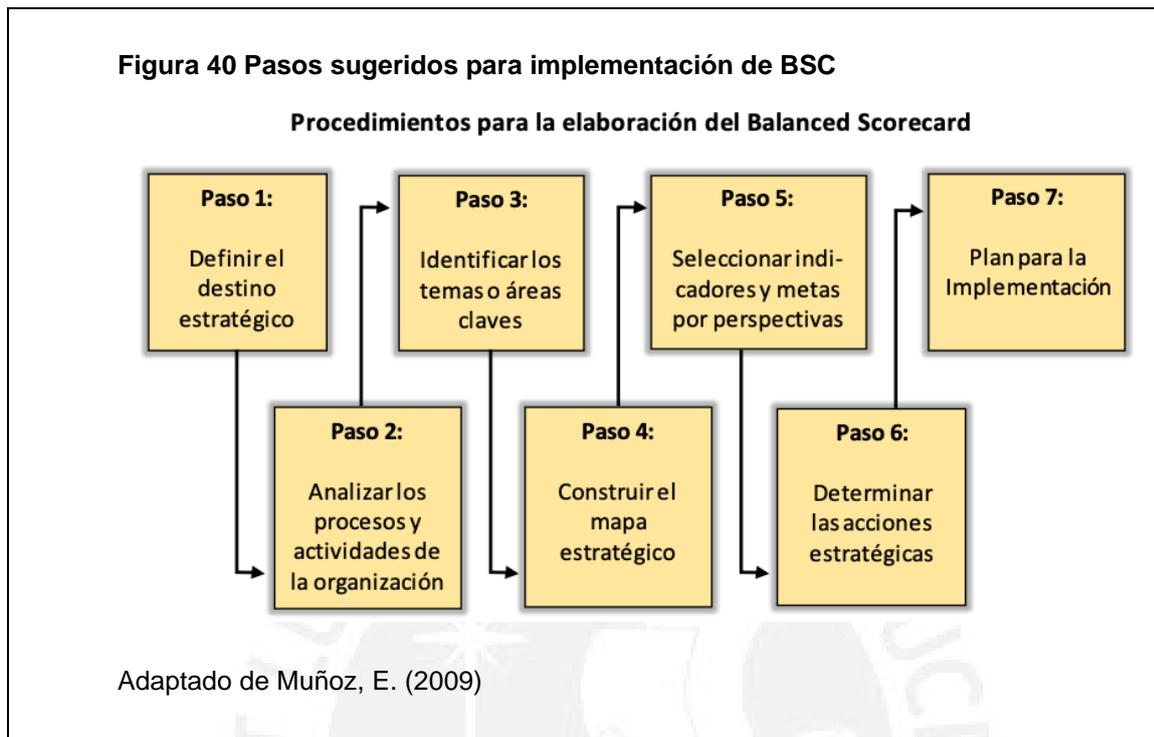
Figura 39 Base de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Adaptado de Kaplan y Norton (2002)



ANEXO G: Pasos sugeridos para la implementación el Cuadro de control



ANEXO H: Análisis contextual de la Facultad PUCP

Figura 41 Evolución de egresados por ciclo



Adaptado de Campus Virtual PUCP (2021)

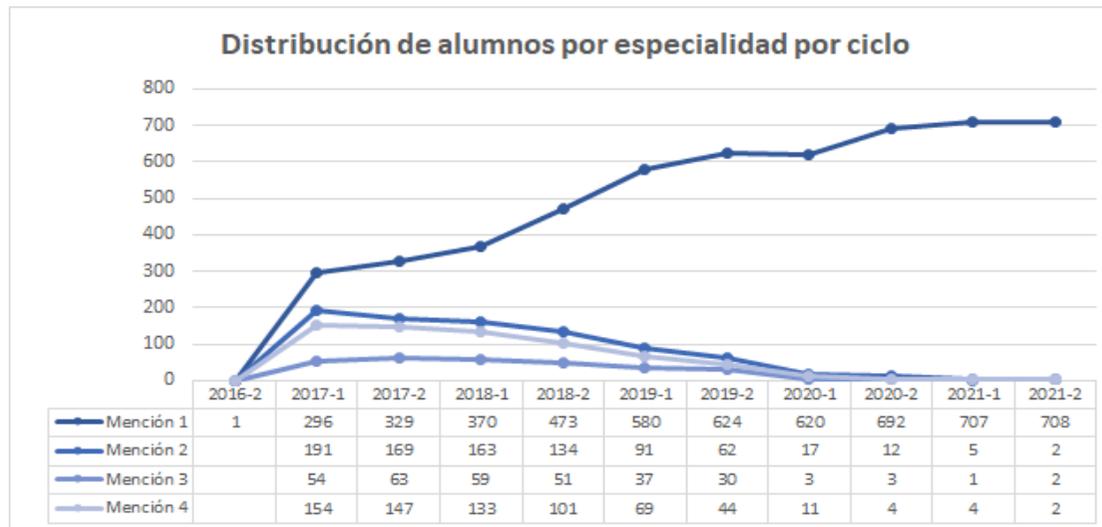
Figura 44 Evolución de inscritos por ciclo



Adaptado de Campus Virtual PUCP (2021)

ANEXO I: Distribución de alumnos por mención por ciclo

Figura 42 Evolución de inscritos por ciclos



Adaptado de Campus virtual PUCP (2021)

ANEXO J: Matriz de Consistencia

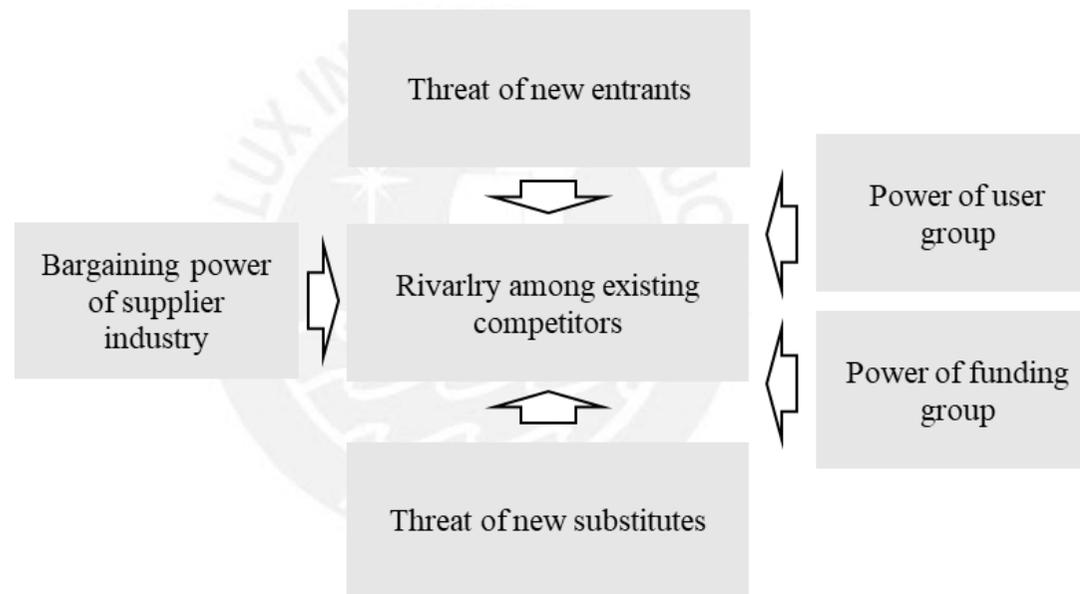
Figura 43 Matriz de consistencia

Propuesta de mejora en la gestión estratégica de la Facultad PUCP mediante un Cuadro de Control de gestión				
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
¿Qué herramienta de gestión estratégica es la más adecuada para servir como una hoja de ruta para las necesidades y desafíos que enfrentará la facultad PUCP?	Determinar la herramienta más adecuada para analizar la gestión estratégica: Facultad PUCP	H (+) La herramienta elegida ayuda a la gestión estratégica de la facultad PUCP	Variable Independiente: Cuadro de control de gestión *Perspectivas Financiera *Perspectivas de Clientes *Perspectivas Procesos Internos *Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje Variable Dependiente: Gestión Estratégica *Perspectivas Financiera *Perspectivas de Clientes *Perspectivas Procesos Internos *Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Enfoque: Cualitativo Alcance: Descriptivo Estrategia general: Estudio de caso
		H (-) La herramienta elegida no ayuda a la gestión estratégica de la facultad PUCP		Marco muestral: Entrevistas a autoridades académicas y administrativas de la F. PUCP (5) Entrevistas a especialistas del BSC y gestión educativa (6)
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Técnica de recolección de información: Entrevistas Instrumento: Guía de entrevistas semiestructuradas
a. ¿Cuál es la situación actual de la gestión estratégica en la que se encuentra la Facultad PUCP?	Analizar la situación actual de gestión estratégica de la Facultad PUCP	H (+) La situación interna de la Facultad PUCP es favorable para la organización. H (-) La situación interna de la Facultad PUCP no es favorable para la organización.		
b. ¿Cuáles son las herramientas que permiten medir la gestión estratégica en la Facultad PUCP?	Evaluar cuales son las herramientas aplicables de análisis de la Facultad PUCP.	H (+)El El Cuadro de control son favorables para la Facultad PUCP H (-)El Cuadro de control no son favorables para la Facultad PUCP		
c. ¿Cuál es la metodología más adecuada para implementar y monitorear en la Facultad PUCP?	Determinar cual sería la metodología más adecuada para aplicar a la Facultad PUCP.	H (+)Determinar la metodología más adecuada para monitorear el desarrollo de la estrategia de la Facultad PUCP H (-)No determinar la metodología más adecuada para monitorear el desarrollo de la estrategia de la Facultad PUCP		
d. ¿Cuál es la propuesta de mejora de gestión estratégica más adecuada para la Facultad PUCP?	Determinar la propuesta de gestión estratégica que se adecuada en la Facultad PUCP.	H (+) Determinar la propuesta estratégica más adecuada para la organización H (-) No determinar la propuesta estratégica más adecuada para la organización	Técnicas de análisis de información: Transcripción de entrevistas Codificación: Atlas Ti Mapas de Atlas Ti Matriz de priorización Diagrama Ishikawa	

Adaptado de Campus virtual PUCP (2021)

ANEXO K: "Six Forces" Framework for Nonprofit Organizations

Figura 44 Share Oster's "Six Forces" Framework for Nonprofit organizations



Adaptado de Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases (1995)

ANEXO L: Matriz de Evaluación para Análisis Estratégico

Figura 45 Matriz de Evaluación de Factores Internos

MEFI			
FORTALEZAS	PESO (PASO 1)	CLASIFICACION (PASO 2)	TOTAL
Prestigio	0.05	3	0.15
Compromiso de los colaboradores	0.15	4	0.6
Profesores experimentados	0.10	4	0.4
Decana capaz	0.15	4	0.6
Acreditaciones	0.05	4	0.2
SUBTOTALES	0.50		
TOTAL FORTALEZAS			1.95
DEBILIDADES	PESO (PASO 1)	CLASIFICACION (PASO 2)	TOTAL
Poco presupuesto	0.25	1	0.25
Infraestructura limitada	0.10	2	0.2
Ecosistema digital	0.15	1	0.15
SUBTOTALES	0.50		
TOTAL DEBILIDADES			0.60
TOTAL PESO VALORES	1.00		
TOTAL MEFI			2.55



ANEXO M: Análisis FODA

Figura 46 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Prestigio de la universidad	Reducido presupuesto	Demanda en crecimiento	Pandemia
Compromiso de los colaboradores	Infraestructura Limitada	Incremento en problemas psicológicos por aislamiento	Entorno Político
Profesores experimentados	Ecosistema digital	Apoyo Económico en impuestos	Amplio mercado de universidades
Decana capaz	Ausencia de Seguimiento	Bajo nivel de investigación académica promedio en Perú	Aislamiento de alumnos en sus casas



ANEXO N: Análisis FO-FA-DA-DO Facultad PUCP

Figura 47 Matriz FOFADADO

Matriz FODA Cruzado	Fortalezas	Debilidades
		Prestigio Compromiso de colaboradores Profesores experimentados Decana Capaz Acreditaciones
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Demanda en crecimiento	Aprovechar la imagen de la facultad y sus motores internos para atraer a más alumnos integrando las nuevas tendencias al enfoque de la facultad	Aprovechar la demanda para argumentar un incremento de presupuesto para la facultad y aprovechar la información generada para desarrollar un campus virtual completo y práctico
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Rivalidad de la competencia Entorno político Avance tecnológico	Impulsar el cambio para la adopción de nuevas tecnologías aprovechando el impulso de los factores internos	Evitar las comparaciones directas con la competencia en las campañas publicitarias. Orientar el Marketing hacia la calidad educativa hasta haber desarrollado un campus virtual competente

ANEXO O: Guías de entrevistas

S-1: Guía de entrevista a expertos en Aplicación en Modelos de Gestión Estratégica

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto el cual consiste en una propuesta de mejora operativa para la gestión de la Facultad PUCP mediante un Cuadro de Control de gestión.

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a la Facultad PUCP y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado.

Por último, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Es importante mencionar que lo que se busca en esta entrevista es conocer cuáles son sus pensamientos, percepciones y expectativas; por ello, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Objetivo: Conocer la metodología empleada para la aplicación de modelos de gestión estratégica

¿Cuál es su nombre y qué experiencia tiene en el sector en el que se desempeña?

Sobre formulación estratégica:

¿Cuáles considera que son los principales factores para tomar en cuenta por las organizaciones al momento de elaborar su misión y visión? ¿por qué?

¿Qué pasos debe seguir una organización para definir y establecer objetivos a largo plazo? ¿Cuál considera que es un periodo apropiado para establecer dichos objetivos en una organización? ¿Por qué?

¿Cuáles son los criterios esenciales para la elección de una estrategia organizacional? ¿por qué?

Sobre Implantación de la estrategia:

¿Qué planes de acción debe tomar la alta gerencia para implementar una estrategia organizacional? ¿por qué?

¿En base a qué factores se define el diseño de la estrategia de la organización?

¿Qué áreas y subáreas deben estar necesariamente involucradas al momento de implementar una estrategia organizacional Ejemplo: Finanzas, gestión de calidad, marketing, recursos humanos, etc. ¿por qué?

¿Qué consideraciones se deben tomar al momento de realizar la evaluación de resultados dentro de la organización?

Evaluación de la estrategia:

¿Ha escuchado sobre la aplicación de modelos de gestión estratégica? ¿qué ha escuchado?

¿Ha tenido algún acercamiento con estos modelos de gestión? De ser así, ¿ha llevado algún curso o capacitación al respecto?

¿Qué herramientas de gestión estratégica son las más adecuadas para la medición y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos?

¿Ha escuchado sobre el modelo de gestión Balanced Scorecard?

Según Alberto Fernández (2001) “El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”.

Si conoce: En base a ello

¿Cuáles son las principales características del modelo? ¿por qué son las principales?

¿Cuáles son los principales beneficios estratégicos de la aplicación del modelo en las organizaciones? ¿Por qué?

¿Cómo se evalúan los indicadores para la implementación del modelo? ¿Por qué?

¿Considera que el Balanced Scorecard contribuye en la implementación de la estrategia institucional de las organizaciones? ¿de qué forma?

En su opinión, ¿qué características debe tener la organización para la aplicación del Balanced Scorecard? ¿por qué?

¿Cuáles cree que son los principales retos para una organización al momento de decidir implementar el Balanced Scorecard? ¿Cómo así?

¿Cuáles cree que deberían ser las prácticas para seguir en una organización para implementar el Balanced Scorecard? ¿por qué?

¿Conoce alguna empresa que está aplicando el BSC? ¿qué podría decir al respecto?

¿De qué forma se mide el cumplimiento de presupuestos establecidos por una organización al aplicar el BSC? ¿Por qué?

¿Cómo se evalúan los resultados obtenidos y el grado de satisfacción de los clientes a través del modelo BSC? ¿Por qué?

¿De qué manera se analizan los principales procesos en los que debe seguir una organización al aplicar el modelo BSC? ¿Por qué?

¿Cómo realizan el seguimiento y/o cumplimiento de objetivos por parte de los colaboradores? ¿Se suelen realizar capacitaciones constantes al momento de aplicar el modelo?

Muchas gracias por el espacio brindado.

S-2: Guía de entrevista a expertos en Gestión Estratégica en Educación Universitaria

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto el cual consiste en una propuesta de mejora operativa para la gestión de la Facultad PUCP mediante un Cuadro de Control de gestión

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a la Facultad PUCP y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado.

Por último, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Es importante mencionar que lo que se busca en esta entrevista es conocer cuáles son sus pensamientos, percepciones y expectativas; por ello, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Objetivo: Conocer los principales factores externos que impactan en el sector del sujeto de estudio

¿Cuál es su nombre y qué experiencia tiene en el sector de Educación Superior universitaria?

Desde un enfoque estratégico, ¿cuáles son las principales oportunidades y amenazas, dada la coyuntura actual, en el sector de educación superior en el Perú? ¿por qué? ¿A qué se debe?

¿Considera que el contexto de pandemia por la Covid19 a nivel internacional impacta directa o indirectamente en el sector de educación superior universitario en el Perú? ¿por qué? ¿En qué sentido?

¿Cuáles son los principales avances y tendencias en gestión educativa superior en Latinoamérica? ¿podría mencionar algún caso de éxito o de un caso que no haya tenido tanto éxito?

¿Cuál es el rol de la Gestión Estratégica en el sector universitario en el Perú?

¿Quiénes creen que deberían ser los actores que ejecuten los cambios u objetivos en una institución de educación superior? ¿Por qué?

PESTEL:

¿Cuáles son los principales sucesos a nivel político en el país que afectan a la educación superior universitaria? ¿Consideraría la problemática que atraviesa la Sunedu como uno de ellos? ¿por qué?

¿Cuál es la influencia de la coyuntura económica como un factor que impacta a las organizaciones de educación superior en el Perú? ¿por qué? ¿En qué sentido?

¿Cuál es la influencia de la coyuntura social es favorable para el desarrollo educativo en las universidades peruanas? ¿por qué?

¿Cuál es el rol de las nuevas tecnologías en la metodología de enseñanza en las universidades peruanas? ¿por qué?

¿Cuál es el rol de implementación de propuestas educativas que velen por el bienestar ecológico en las universidades peruanas? ¿En qué sentido?

¿Cuál es el rol de las iniciativas legales y su impacto en la gestión estratégica en las universidades peruanas?

Finalmente, ¿cómo visualiza el entorno del sector de educación superior en los próximos 3 años en el Perú?

Muchas gracias por el espacio brindado.

S-3: Guía de entrevista a autoridades de la Facultad PUCP

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto el cual consiste en una propuesta de mejora operativa para la gestión de la Facultad PUCP mediante un Cuadro de Control de gestión

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a la Facultad PUCP y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado.

Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Tema 1: Sobre la facultad

¿Cuántos años de vida institucional tiene la facultad PUCP?

¿Cuál es la misión y visión como institución?

Según su perspectiva ¿Cómo se encuentra el sector académico en el que se desarrolla la facultad PUCP? ¿El sector está creciendo, está madurando o está en declinación? ¿Cómo se mide?

¿Hacia quiénes va dirigido la propuesta de enseñanza? ¿Quiénes considera que son los principales influenciadores de los estudiantes? Ejm: padres de familia, amigos, entorno familiar, conocidos. Etc.

¿Cuáles considera que son los principales factores que influyen al momento de la elección de la universidad y facultad por parte de los estudiantes? ¿Por qué?

¿Cuál es el proceso de elección tanto de la casa de estudio como de la facultad?
¿Cómo así?

¿Cómo considera el crecimiento a nivel académico y de infraestructura hasta la fecha en la facultad? ¿Por qué?

¿Cuáles son sus principales canales de promoción del servicio en medios? ¿Por qué?

¿Qué planes de acción realizan para mejorar la calidad de enseñanza académica en la facultad? ¿Cómo así?

Perspectiva de clientes:

Evaluaciones de satisfacción al alumnado:

¿Cómo realizan la medición de los niveles de satisfacción de los estudiantes? ¿qué herramientas utilizan?

¿Cómo realizan la medición de los niveles de satisfacción de los padres de familia o apoderados? ¿qué herramientas utilizan?

¿Cómo hacen seguimiento al desenvolvimiento de los estudiantes de la facultad? ¿qué herramientas y/o técnicas emplean?

¿Cuál es el aporte de la infraestructura física y digital de la facultad para enseñanza universitaria? ¿por qué?

¿Cómo garantizan un ambiente agradable dentro de la facultad? ¿Bajo qué lineamientos se rigen?

¿Cuál ha sido el impacto de la modalidad de enseñanza virtual en el nivel del rendimiento de los estudiantes? ¿por qué?

¿Tiene conocimiento de servicios complementarios que brinden una oferta que satisfaga las necesidades de su público objetivo? Ejemplos: cursos online, programas académicos, certificaciones de cursos cortos, etc.

Perspectiva de Procesos Internos:

¿Cuáles son los principales procesos dentro del flujograma de la organización?

¿Cuántos de estos procesos se encuentran estandarizados? ¿Por qué?

¿Cuáles son los procesos más críticos? ¿por qué?

¿Cuáles son las principales herramientas tecnológicas que emplean dentro de la organización y en qué procesos críticos?

¿Considera que estas herramientas son de gran utilidad? ¿por qué?

¿Cuál son las acreditaciones internacionales más importantes? ¿qué tan relevantes son para la organización?

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

¿Con cuántos docentes y/o personal administrativo cuenta la facultad?

¿Cuál es el rol de las capacitaciones dentro de la facultad: dentro del cuerpo docente, staff administrativo)

¿Qué tanto ha impactado la modalidad de trabajo remoto en el clima laboral? ¿Ha sido positiva o negativa? ¿por qué?

¿Cómo realizan la medición de los niveles de satisfacción de los colaboradores? ¿qué herramientas utilizan?

¿Cuál considera que es el nivel de satisfacción de los colaboradores se encuentran en su lugar de trabajo? ¿por qué?

Perspectiva financiera:

Cumplimiento del presupuesto anual:

¿Cómo definen los objetivos financieros establecidos por la facultad? ¿Cómo es el proceso?

¿Se establece un presupuesto base por periodos? ¿anual, semestral? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esta organización?

En la actualidad, ¿la facultad está cumpliendo con sus metas trazadas con relación al presupuesto establecido? ¿por qué?

¿Cuáles son las estrategias o planes de optimización de costos que aplica la facultad? ¿Por qué? ¿Qué resultados se han observado?

Muchas gracias por el espacio brindado.

S-4: Guía de entrevista a personal administrativo de la Facultad PUCP

Buenos días/tardes. Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la PUCP y estamos elaborando un proyecto el cual consiste en una propuesta de mejora operativa para la gestión de la Facultad PUCP mediante un Cuadro de Control de gestión.

Antes de comenzar con la entrevista necesitamos que nos brinde su consentimiento para poder hacer uso de la información en el proyecto dedicado a la Facultad PUCP y registrar la entrevista por medio de audio. Si está de acuerdo, le agradeceríamos que complete el siguiente consentimiento informado.

Finalmente, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista y mencionarle que toda la información brindada será utilizada para fines de esta investigación. Recuerde que lo que buscamos es conocer sus pensamientos y percepciones; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Introducción

¿Cuál es su nombre y qué cargo desempeña en la organización?

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?

¿Cuáles son las principales funciones y responsabilidades que desempeña dentro de la organización?

¿Conoce cuál es el propósito de la organización (misión)? ¿Podría mencionar brevemente sobre ello?

¿Cuáles son las características que más valora de trabajar en la Facultad PUCP?

¿Cómo imagina a la Facultad PUCP en 3 años?

¿Cómo la organización, la estructura organizacional de una institución, en el caso de la universidad, plantea las pautas de objetivos jerárquicos: mención clínica, educacional y organizacional?

Sobre el enfoque interno de la organización

Perspectiva de clientes:

¿Cuál es el perfil de estudiante que busca de la facultad?

¿Cómo miden el nivel de satisfacción de los estudiantes? ¿Qué tan satisfechos o insatisfechos se muestran con el servicio?

¿A través de qué canales mantienen contacto directa o indirectamente con los clientes? ¿Considera que es asertiva? ¿por qué?

¿Considera que la facultad impacta positivamente en la formación de los profesionales en su línea de carrera? ¿En qué sentido?

¿Considera que la organización contribuye a la formación de profesionales responsables y de calidad para el país? ¿Por qué?

¿Qué actividades o acciones realiza la facultad para contribuir en la formación de profesionales responsables y de calidad?

¿Se realiza seguimiento a estudiantes egresados? ¿Cómo se mide el logro de objetivos de los egresados en el campo laboral?

Perspectiva de Procesos Internos:

¿Qué medidas se toman para alcanzar los objetivos propuestos anualmente por la organización?

¿Cómo se ejecutan y alinean los planes de acción en la Facultad?

¿Cómo se fomenta el desarrollo profesional de los trabajadores en la facultad?

¿Cuáles son las características que más valora del servicio de enseñanza que proporciona la facultad? ¿Por qué?

Comunicación interna

¿Qué medio o herramienta utilizan en la organización para comunicarse ¿Considera que es eficiente?

¿Cuáles son las principales áreas de la facultad? ¿Por qué?

¿Qué mejoraría dentro de la comunicación que se da en las áreas de la organización?

Valores organizacionales

¿Qué valores le caracterizan?

Si la Facultad PUCP fuera una persona, ¿qué valores o principios cree que tendría?

Infraestructura

¿Cree que la infraestructura y/o herramientas tecnológicas de la organización son las adecuadas para el cumplimiento de sus funciones? ¿Por qué?

¿Qué opciones de mejora en infraestructura y/o herramientas tecnológicas propondría a la organización?

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Reclutamiento, selección y rotación

¿Cómo se enteró y conoció a la organización?

¿Qué lo motivó a postular en el proceso?

¿Por cuál medio o referente se enteró que había un puesto disponible en la Facultad PUCP?

¿Cómo recuerda que se realizó el proceso para poder ser parte del equipo?

¿Quiénes recuerdan que le entrevistaron?

¿Hace cuánto tiempo trabaja en la organización?

¿Cómo es percibida la gestión estratégica desde el punto de vista de los administrativos?

Capacitación del personal

¿Le brindaron capacitación luego de haber ingresado a la facultad PUCP en su área?
Si la pregunta es sí

¿Qué actividades se realizaron en su capacitación y cuánto tiempo duró?

¿Considera que la capacitación contribuyó positivamente en su crecimiento profesional? ¿por qué?

¿Cuál cree que es su contribución o la de su equipo en el servicio que ofrece la facultad?

Muchas gracias por el espacio brindado.