

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

**ANÁLISIS Y DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN,
TARAPOTO – PERÚ, 2011**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MBA - EXECUTIVE**

AUTORES:

Bach. CARLOS ENRIQUE LÓPEZ RODRÍGUEZ

Bach. ROCKY NICOLÁS GALLARDO SALAZAR

ASESOR:

LIC.Mg. WILTER ARO FASANANDO

**TARAPOTO – PERU
2013**

DEDICATORIAS

Dedico la presente tesis a mi familia, por acompañarme siempre en los buenos y malos momentos.

A mis padres, por todo lo que me han dado en esta vida, especialmente por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Para mi gran amor Gladys, a ella especialmente le dedico esta Tesis. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es. Es la persona que más directamente ha sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Realmente ella me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permita dar el máximo de mí. Nunca le podré estar suficientemente agradecido.

Para mi hija, Christie, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

A todos ellos, muchas gracias de todo corazón.

Carlos Enrique

Dedico esta tesis a los siguientes:

A mi familia que me apoya en todo momento.

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega en especial a mi madre que descansa en paz y que sus consejos siguen en mí, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles .

A mi esposa y compañera que siempre está ahí, que me complementa y me apoya para seguir a delante y mejorar siempre en todos los aspectos de mi vida.

A mis hijos Dayanna y Akiro que son mi motor y mi alegría que me inspiran a seguir adelante cada día de mi vida.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Rocky Nicolás

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros profesores de la maestría por darnos las ideas necesarias para seguir creciendo y mejorando cada día y que con sus enseñanzas y el valioso apoyo nos han guiado en el desarrollo de la presente investigación.

Así mismo, nuestros agradecimientos al personal de la Universidad Nacional de San Martín y en especial a aquellos que laboran en las oficinas de Administración, Planificación y Presupuesto, por la colaboración en el desarrollo e implementación de esta investigación, a todos ellos muchas gracias.

A las personas que colaboraron e hicieron que esta investigación se concluya, gracias a todos ustedes.

PRESENTACIÓN

Señores miembros de jurado calificador, ponemos a vuestro criterio el presente trabajo de investigación titulado "**Análisis y Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Administración de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto – Perú**", trabajo ejecutado con el propósito de demostrar que el diseño de un cuadro de mando integral en dicha universidad será positivo para la administración.

La presente tesis se ha elaborado con la finalidad de obtener el grado de Magister en **Administración de Negocios MBA - Executive** en la Universidad César Vallejo, promotora del desarrollo intelectual y mejora del profesional de nuestra región y del Perú.

Agradecemos por anticipado las sugerencias y recomendaciones que después del proceso de sustentación se estimen convenientes.

Atentamente;

Br. Carlos Enrique López Rodríguez

MAESTRISTA

Br. Rocky Nicolás Gallardo Salazar

MAESTRISTA

Mg. Wilter Aro Fasanando

Asesor

INDICE

DEDICATORIAS	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
PRESENTACIÓN	v
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
1.INTRODUCCION	18
1.1.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.1.1.Realidad Problemática.	20
1.1.2.Formulación del Problema.....	27
1.1.3.Justificación.....	28
1.1.3.1.Temática o Teórica	28
1.1.3.2.Metodológica.....	29
1.1.3.3.Práctica	29
1.1.3.4.Académica	30
1.1.4.Antecedentes	30
1.1.5.Objetivos	38
1.1.5.1.Objetivo General.	38
1.1.5.2.Objetivos Específicos.	39
1.2.MARCO REFERENCIAL	39
1.2.1.Marco Teórico	40
1.2.1.1Teoría del Cuadro de Mando Integral.....	40
1.2.1.1.1.Teorías de Gestión Administrativa.....	62
1.2.2.Marco Conceptual	70
1.Administración	70
2.Cuadro de mando integral.....	70
3.Control administrativo:	70
4.Desarrollo Empresarial:.....	71
5.Eficacia:	71
6.Eficiencia:	72
7.Estrategia:.....	72
8.Indicador:	72

9. Mapa Estratégico:	72
10. Misión:	72
11. Objetivo estratégico:	72
12. Organización:	73
13. Plan:	73
14. Planeación:	73
15. Planeamiento	73
16. Planificación:	73
17. Visión:	74
2. MARCO METODOLÓGICO	75
2.1. Hipótesis	75
2.2. Variables	75
2.2.1. Definición Conceptual	75
2.2.2. Definición Operacional	76
2.3. Metodología	77
2.3.1. Tipo de estudio	77
2.3.2. Diseño	77
2.4. Población- Muestra	77
2.5. Método de investigación	78
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	78
2.6.1. Técnicas	78
2.6.2. Instrumentos	79
2.7. Métodos de análisis de datos	80
3. RESULTADOS	81
3.1. Descripción de la situación encontrada en la parte de la realidad que se investiga	81
3.1.1. Análisis del estado situacional de la Universidad Nacional de San Martín	81
3.1.2. Identificar los objetivos estratégicos a partir del Plan Estratégico de la Universidad Nacional de San Martín vigente desde el 2010 hasta el 2014.	92

3.1.3. Identificar las áreas o dimensiones relevantes en el marco organizacional de la Universidad Nacional de San Martín	112
3.1.4. Fijar las relaciones de causa/efecto, que integren los objetivos estratégicos y sirvan de base para la creación del CMI.	113
3.1.5. Elaborar el Tablero de Mando, que sintetiza todo el proceso de planeación en base al Cuadro de Mando Integral para la gestión, monitoreo y evaluación de la Universidad; incluida la semaforización respectiva para visualizar el avance de los indicadores.	116
3.1.6. Identificación de Herramientas de Software que den soporte al CMI.....	163
3.1.7. Alternativas de Software para el diseño del Cuadro de Mando Integral de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.	165
4.DISCUSIÓN	225
5.CONCLUSIONES.....	229
6.SUGERENCIAS	232
7.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	233
7.1. Bibliografía.....	233
7.2. Webgrafía	235
8.ANEXOS	237
Anexo 01: Revisión Del Plan Estratégico Y Plan Operativo - 2011.....	237
Anexo 02: Ficha de Observación N°:.....	237
Anexo 03: Ficha de Análisis Documental N°:.....	237
Anexo 04: Entrevista Oficina De Administración, Oficina De Planificación y Presupuesto.....	237
Anexo 5: Matriz de Consistencia de la Tesis	237

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Traducción del Cuadro de Mando Integral	42
Figura N° 02: Elementos de la Perspectiva de Clientes.....	47
Figura N° 03: Mapa Causa-Efecto.....	54
Figura N° 04: Organigrama estructural del Área de Administración.....	86
Figura N° 05: Organigrama de la UNSM	87
Figura N° 06: Mapa Estratégico: Árbol causa-efecto para la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.....	115
Figura N° 07: Balance Scorecard para la Estrategia de una compañía.	167
Figura N° 08: Creación de un nuevo Cuadro de Mando Integral con Strategy2act.	168
Figura N° 09: Selección de Tipo de Árbol de Estrategia	169
Figura N° 10: Alterar porcentaje de acierto para un indicador de cierto objetivo en Strategy2act.	169
Figura N°11: Alterar puntaje (score) del Objetivo Seleccionado, Strategy2act	170
Figura N° 12: Reporte del Cuadro de Mando, indicando perspectivas, objetivos y puntajes de cumplimiento, Strategy2act.	171
Figura N° 13: Reporte del Árbol estratégico de la empresa. Objetivos, indicadores, puntajes con Strategy2act.	172
Figura N° 14: Reporte completo, Scorecard más Árbol Estratégico, Software Strategy2act.	173
Figura N° 15: Full Report, Formato CSV. Para Visualizar estado actual del BSC en Excel con el Software Strategy2act.	174
Figura N° 16: Visión General del Balance Scorecard Designer	176
Figura N° 17: Parametrización del Balance Scorecard Designer.....	177
Figura N° 18: Barra de Herramientas del Balance Scorecard Designer.....	178
Figura N° 19: Barra de Herramientas para administrar varios puntos de tiempos.....	178
Figura N° 20: Parametrización para la Perspectiva Cliente	179
Figura N° 21: Parametrización de pesos relativos de acuerdo con la escala del 1 a 10	179
Figura N° 22: Métrica o indicador Balance Scorecard Designer	180

Figura N° 23: Subcategorías en Balance Scorecard Designer	181
Figura N° 24: Definición de puntos de tiempo en Balance Scorecard Designer.....	183
Figura N° 25: Diagrama de tipo diamante.....	184
Figura N° 26: Conexión a cuadros de mando externo	185
Figura N° 27: Balance Scorecard exportado a excel	186
Figura N° 28: Reporte Figura de indicadores del Balance Scorecard	187
Figura N° 29: Indicadores especificados en tablas	189
Figura N° 30: Formulación del Cuadro de Mando Integral con eVisualReport .	191
Figura N° 31: Mapa Estratégico con el Diagrama Causa-Efecto en eVisualReport.....	192
Figura N° 32: Objetivos Estratégicos, Indicadores e Iniciativas definidos en eVisualReport.....	193
Figura N° 33: Detalle de Indicadores por cada objetivo estratégico y comparación entre lo real y la meta en eVisualReport.....	194
Figura N°34.: Indicadores Globales de la Organización en eVisualReport	195
Figura N° 35: Iniciativas Estratégicas en eVisualReport	196
Figura N° 36: Detalle de las actividades por iniciativas en eVisualReport.....	196
Figura N° 37: Diagrama de Gantt de las iniciativas por actividades en eVisualReport.....	197
Figura N° 38: Visión General de los objetivos estratégicos en eVisualReport.	198
Figura N° 39: Pantalla Inicial Dialog Strategy	199
Figura N° 40: Creación de un Nuevo Cuadro de Mando con New Business en Dialog Strategy.....	200
Figura N° 41: Herramientas Básicas para el Diseño del Modelo de CMI, Software Dialog Strategy.....	201
Figura N° 42: Estableciendo la Visión del BSC con el Software Dialog Strategy.....	201
Figura N° 43: Estableciendo la Misión de la empresa en el BSC con Dialog Strategy.....	202
Figura N° 44: Establecer la(s) Estrategias o Acciones Estratégicas del CMI con Dialog Strategy	202

Figura N° 45: Estableciendo Perspectiva para el Cuadro de Mando con Dialog Strategy.....	203
Figura N° 46: Ingreso de Objetivo perteneciente a Visión, Misión y Perspectiva determinada con Dialog Strategy	204
Figura N° 47: Modelo Causa y Efecto entre los Objetivos en Dialog Strategy	205
Figura N° 48: Estableciendo indicadores para Objetivos Estratégicos con Dialog Strategy.....	206
Figura N° 49: Ingreso Misión y Visión en StrategyLink	208
Figura N° 50: Definición de familias de puestos, puestos y personas con StrategyLink	208
Figura N° 51: Registro de áreas estratégicas para la organización StrategyLink	209
Figura N° 52: Diseño de indicadores para CMI, StrategyLink	210
Figura N° 53: Definición de metas de la organización, StrategyLink.....	210
Figura N° 54: Editor de fórmulas para indicadores, StrategyLink.....	211
Figura N° 55: Búsqueda de indicadores, StrategyLink.....	211
Figura N° 56: Consulta de semáforos para tomar decisiones, StrategyLink....	212
Figura N° 57: Cuadro de mando, StrategyLink	212
Figura N° 58: Mapa estratégico, StrategyLink	213
Figura N° 59: Complementación electrónica del cuestionario de medición de competencias, StrategyLink.....	214
Figura N° 60: Generación de Resultados 360°, StrategyLink	214
Figura N° 61: Diseño y programación de pruebas técnicas de Calibración con StrategyLink.....	215
Figura N° 62: Generación de resultados de pruebas técnicas, StrategyLink...	216
Figura N° 63: Definición del Pensum de capacitación modular, StrategyLink .	217
Figura N° 64: Plan de Capacitación, StrategyLink	217
Figura N° 65: Documentación de Expedientes, StrategyLink.....	218
Figura N° 66: Elaboración de requisitos de aprovisionamiento, StrategyLink .	219
Figura N° 67: Diseño de encuestas de medición de satisfacción, StrategyLink	220
Figura N° 68: Complementación electrónica de encuestas de Satisfacción, StrategyLink	220

Figura N° 69: Creación de rutas de ascensos, StrategyLink..... 221

Figura N° 70: Programación de la capacitación para la sucesión,
StrategyLink 222

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Fases del Ciclo de Vida en la Perspectiva Financiera.....	45
Tabla N° 02: Técnicas, Instrumentos, Fuentes e Informantes.....	78
Tabla N° 03: Tabla de Distribución de Cargos.....	84
Tabla N° 04: Matriz relacional de objetivos, indicadores y líneas estratégicas.	107
Tabla N° 05: Indicador: Participación en eventos de debates, foros, congresos, paneles, conferencias, etc. en temas sobre problemas regionales	117
Tabla N° 06: Indicador: Acciones de promoción y mejora de imagen institucional por año	118
Tabla N° 07: Indicador: Cantidad de proyectos elaborados	119
Tabla N° 08: Indicador: Nuevos productos por año.....	120
Tabla N° 09: Indicador: Asesorías en temas empresariales.....	121
Tabla N° 10: Indicador: Convenios con Universidades públicas a nivel nacional e internacional.....	122
Tabla N° 11: Indicador: Ingresos por centros de producción.....	123
Tabla N° 12: Indicador: Reducción de costos por actividad	124
Tabla N° 13: Indicador: Egresados en el mercado laboral	125
Tabla N° 14: Indicador: Empresas que utilizan el portal web para anunciar sus ofertas laborales	126
Tabla N° 15: Indicador: Normas de evaluación para la acreditación	127
Tabla N° 16: Indicador: Indicadores de Eficiencia.....	128
Tabla N° 17: Indicador: Nivel de coherencia entre el perfil del egresado y las competencias reales del egresado	129
Tabla N° 18: Indicador: Nivel de exigencia académico para el examen de admisión.....	130
Tabla N° 19: Indicador: Nivel de aceptación de los egresados en el mercado laboral	131
Tabla N° 20: Indicador: Nuevos programas presenciales	132
Tabla N° 21: Indicador: Participantes por programas de maestrías y doctorados	133
Tabla N° 22: Indicador: Avance de creación e implementación de la biblioteca de posgrado	134

Tabla N° 23: Indicador: Nuevos métodos de enseñanzas modernos de uso ...	135
Tabla N° 24: Indicador: Planes de estudios actualizados por competencia	136
Tabla N° 25: Indicador: Nuevos modelos de evaluación por competencia.....	137
Tabla N° 26: Indicador: Capacitación de manera permanente a los docentes y alumnos investigadores	138
Tabla N° 27: Indicador: Promover para que los alumnos se gradúen con tesis	139
Tabla N° 28: Indicador: Desarrollar investigaciones relacionadas a problemas reales, ligadas a la actividad de la región	140
Tabla N° 29: Indicador: Construir nuevos equipos de investigación científica..	141
Tabla N° 30: Indicador: Promover la publicación de investigaciones	142
Tabla N° 31: Indicador: Crear nuevos estatutos e instrumentos de gestión universitaria de acuerdo al plan estratégico.....	143
Tabla N° 32: Indicador: Bibliotecas actualizadas e implementadas	144
Tabla N° 33: Indicador: Convenios con instituciones públicas y privadas regionales.....	145
Tabla N° 34: Indicador: Convenios con instituciones públicas y privadas nacionales	146
Tabla N° 35: Indicador: Docentes con maestría y doctorado	147
Tabla N° 36: Indicador: Nivel de puesta en práctica los valores de la escuela profesional.....	148
Tabla N° 37: Indicador: Personal capacitado de acuerdo al curso que dicta....	149
Tabla N° 38: Indicador: Aulas con equipos multimedia	150
Tabla N° 39: Indicador: Renovación de equipos con nueva tecnología	151
Tabla N° 40: Indicador: Acceso a internet.....	152
Tabla N° 41: Indicador: Aulas y oficinas con aire acondicionado	153
Tabla N° 42: Indicador: Evaluación de docentes para nombramientos, ratificación y ascensos	154
Tabla N° 43: Indicador: Plazas para contratar docentes	155
Tabla N° 44: Indicador: Libros publicados por docentes	156
Tabla N° 45: Perspectiva Responsabilidad Social Universitaria.....	157
Tabla N° 46: Perspectiva Financiera	158
Tabla N° 47: Perspectiva Alumnos (Clientes)	159
Tabla N° 48: Perspectiva Procesos Internos.....	160

Tabla N° 49: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento..... 162

Tabla N° 50: Evaluación de Software para la elaboración del CMI de la
UNSM-T..... 223

RESUMEN

La presente tesis es el resultado de la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral, como instrumento que hace posible el mejoramiento de la Planificación y Monitoreo de las actividades administrativas de la Universidad Nacional de San Martín. Del análisis realizado se puede determinar la problemática de la administración en la Universidad Nacional de San Martín, siendo esto, la deficiente planificación de las áreas, asignación de presupuesto y monitoreo constante del cumplimiento del plan operativo, debido a la inadecuada información sobre el avance o cumplimiento de metas.

La presente investigación nace con el objetivo de que la administración de la Universidad Nacional de San Martín pueda realizar sus actividades de una mejor manera, desde el punto de vista de su administración, para ello, con la ayuda del Plan Estratégico de la Universidad y la metodología de Kaplan y Norton, se diseñó un Cuadro de Mando Integral, donde fue incorporada una perspectiva más a las 4 (cuatro) que plantea la metodología del CMI propuesta por Kaplan y Norton. La perspectiva incorporada se denomina “Perspectiva de Responsabilidad Social Universitaria”, esto debido a que la Universidad tiene la responsabilidad de mantener una activa participación y compromiso con la sociedad, además que forma parte de los estándares del proceso de Acreditación Universitaria.

Con la relacionan de los indicadores de causa – efecto por cada objetivo estratégico y sus respectivas metas, se logró sintetizar todo el proceso de planeación en base al Cuadro de Mando Integral, constituyéndose esto en el eje central para la gestión, monitoreo y evaluación de la Universidad; permitiendo además la semaforización respectiva para visualizar textual y gráficamente el avance de cumplimiento de los indicadores.

Este diseño deberá ser implementado en una herramienta de software que soporte todas las exigencias del diseño de CMI de la Universidad, para ello el equipo de investigación propone el software eVisualReport que fue seleccionado después de un minucioso análisis entre otros software y de acuerdo a las reales necesidades de la Universidad, que permita apoyar en la administración de la Universidad.

ABSTRACT

This thesis is the result of the application of the methodology of the Balanced Scorecard as a tool that makes it possible to improve the planning and monitoring of the administrative activities of the National University of San Martin. The analysis can determine the issue of the administration at the National University of San Martin, this being, poor areas planning, budget allocation and ongoing monitoring of compliance with the plan operativo, due to inadequate information on the progress or achievement of goals.

This research was founded with the aim that the management of the National University of San Martin to conduct their activities in a better way, from the point of view of his administration, to do so, with the help of the University's Strategic Plan and the Kaplan and Norton methodology, we designed a scorecard, which was incorporated into a broader perspective to 4 (four) posed the WCC methodology proposed by Kaplan and Norton. Built perspective called "University Social Responsibility Perspective," that because the University has a responsibility to maintain an active participation and commitment to society, and that is part of the standards of the University Accreditation process.

With indicators relate cause - effect for each strategic objective and their respective goals, was synthesized throughout the planning process based on Integral Mantle Box, constituting this in the central hub for managing, monitoring and evaluating the University, allowing also the respective traffic lights to display textual and graphical progress indicator compliance.

This design should be implemented in a software tool that supports all CMI design requirements of the University, for which the research team proposes eVisualReport software was selected after a thorough analysis including software and according to the real needs of the University, to enable support in the administration of the University.