UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

CONCURSO DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2015

INFORME DE INVESTIGACIÓN

"CONSOLIDACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS FACULTADES DE LA UNSM-T "

AUTORES:

Ing. M.Sc. Janina Cotrina Linares (Coordinador)

Ing. M.Sc. Pamela Magnolia Granda Milón

Ing. MBA. Carlos Enrique López Rodríguez

Ing. MBA. Miguel Ángel Valles Coral

COLABORADORES:

Lic. M.Sc. Carlos Rodriguez Grández

Ing. Cristian Werner García Estrella

Ing. Mg. Pedro Antonio Gonzáles Sánchez

Ing. Miguel Ángel Rengifo Arias

Est. Juan Carlos Gallardo Pinedo

Tarapoto - Perú

2018

Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN TARAPOTO - PERU

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú.
Vea una copia de esta licencia en
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

Obra publicada con autorización del autor

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

CONCURSO DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2015

INFORME DE INVESTIGACIÓN

"CONSOLIDACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS FACULTADES DE LA UNSM-T "

AUTORES:

Ing. M.Sc. Janina Cotrina Linares (Coordinador)

Ing. M.Sc. Pamela Magnolia Granda Milón

Ing. MBA. Carlos Enrique López Rodriguez

Ing. MBA. Miguel Ángel Valles Coral

COLABORADORES:

Lic. M.Sc. Carlos Rodriguez Grández

Ing. Cristian Werner García Estrella

Ing. Mg. Pedro Antonio Gonzáles Sánchez

Ing. Miguel Ángel Rengifo Arias

Est. Juan Carlos Gallardo Pinedo

Tarapoto - Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

CONCURSO DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN 2015

INFORME DE INVESTIGACIÓN

"CONSOLIDACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS FACULTADES DE LA UNSM-T"

AUTORES:

Ing. M. Sc. Janina Cotrina Linares (Coordinador)

Ing. M. Sc. Pamela Magnolia Granda Milón

Ing. MBA. Carlos Enrique López Rodríguez

Ing. MBA. Miguel Ángel Valles Coral

COLABORADORES:

Lic. M. Sc. Carlos Rodríguez Grández

Ing. Cristian Werner García Estrella

Ing. Mg. Pedro Antonio Gonzáles Sánchez

Ing. Miguel Ángel Rengifo Arias

Est. Juan Carlos Gallardo Pinedo

Tarapoto – Perú

2018

Declaratoria de Autenticidad

Janina Cotrina Linares, con DNI N°01101194, docente de la UNSM-T, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, Coordinadora del Informe de Investigación titulado: **"CONSOLIDACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS FACULTADES DE LA UNSM-T"**

Declaro bajo juramento que:

1. El Informe de Investigación presentado es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, el Informe de Ingeniería no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. El Informe de Ingeniería no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en el Informe de Ingeniería se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De considerar que el trabajo cuenta con una falta grave, como el hecho de contar con datos fraudulentos, demostrar indicios y plagio (al no citar la información con sus autores), plagio (al presentar información de otros trabajos como propios), falsificación (al presentar la información e ideas de otras personas de forma falsa), entre otros, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

Tarapoto, 03 de diciembre de 2018.

.....

Ing. M. Sc. Janina Cotrina Linares
DNI N°01101194

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres: COTRINA LINARES JANINA	
Código de alumno :	**Teléfono:** 939573163
Correo electrónico : jcotrina@unsm.edu.pe	**DNI:** 01101194

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de: INGENIERIA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA
Escuela Profesional de: INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	( )	Trabajo de investigación	(X)
Trabajo de suficiencia profesional	( )		

4. Datos del Trabajo de investigación

Titulo: CONSOLIDACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS FACULTADES DE LA UNSM-T.
Año de publicación:

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	( )
Acceso restringido **	( )		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. **Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS***

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martin - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera integra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI **"Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".**

.....
Firma del Autor

8. **Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.**

Fecha de recepción del documento
14 / 01 / 2019

.....
Firma del Responsable de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T

***Acceso abierto** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres: Granda Milón Pamela Magnolia	
Código de alumno :	**Teléfono:** 942 954 181
Correo electrónico : pmgranda@unsm.edu.pe	**DNI:** 01121822

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de: Ingeniería de Sistemas e Informática
Escuela Profesional de: Ingeniería de Sistemas e Informática

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	( )	Trabajo de investigación	(X)
Trabajo de suficiencia profesional	( )		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título: Consolidación del Proceso de Planificación Estratégica en las Facultades de la UNSM-T
Año de publicación:

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	( )
Acceso restringido **	( )		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martin - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera integra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI **"Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA"**.

.....
Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento
14 / 01 / 2019

.....
Firma del Responsable de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM - T

***Acceso abierto**: uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres: LÓPEZ RODRÍGUEZ CARLOS ENRIQUE	
Código de alumno :	**Teléfono:** 980383603
Correo electrónico : celopez@unsm.edu.pe	**DNI:** 00865537

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de: INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA
Escuela Profesional de: INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	( )	Trabajo de investigación	(X)
Trabajo de suficiencia profesional	( )		

4. Datos del Trabajo de investigación

Titulo: CONSOLIDACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA EN LAS FACULTADES DE LA UNSM-T
Año de publicación:

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	( )
Acceso restringido **	( )		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. **Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS***

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martin - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera integra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI **"Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA"**.

.....
Firma del Autor

8. **Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.**

Fecha de recepción del documento:
14 / 01 / 2019

.....
Firma del Responsable de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

***Acceso abierto**: uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido**: el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Valles Coral Miguel Angel
Código de alumno :	40810431 **Teléfono:** 525205
Correo electrónico :	mavalles@unsm.edu.pe **DNI:** 40810431

(En caso haya mas autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ingeniería de Sistemas e Informática
Escuela Profesional de:	Ingeniería de Sistemas

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	( )	Trabajo de investigación	(X)
Trabajo de suficiencia profesional	( )		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	Consolidación del Proceso de Planificación Estratégica de las Facultades de la UNSM-T.
Año de publicación:	

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	( )
Acceso restringido **	( )		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI **"Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA"**.

.....
Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento:
14 / 01 / 2019

.....
Firma del Responsable de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

***Acceso abierto**: uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Dedicatoria

A nuestra Universidad Nacional de San Martín,
con la que soñamos sea siempre un templo del saber.

Agradecimiento

Al Señor por su amor infinito al regalarnos el interés por la investigación.

A nuestras familias que son la motivación de nuestro esfuerzo y dedicación por un día mejor.

A la Universidad Nacional de San Martín a través del Instituto de Investigación y Desarrollo por el financiamiento de la presente investigación.

Al Director de Oficina de Planificación y Presupuesto de la UNSM-T, Ing. Walter Paúcar Lozano, por el apoyo brindado para difundir los avances y logros del proyecto.

A los equipos de gestión de las facultades por su interés para participar en las actividades del proyecto.

Índice General.

Dedicatoria viii
Agradecimiento vi
RESUMEN x
ABSTRACT xi
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA 3
CAPÍTULO II. MATERIALES Y MÉTODOS 10
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 20
CONCLUSIONES 28
RECOMENDACIONES 30
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 31
ANEXOS 32

Lista De Tablas Y Figuras

Tabla 1: Causas que minan en proceso de planificación en las facultades UNSM-T.

Tabla 2: N° de flujos de procesos de gestión estratégica definidos en las facultades.

Tabla 3: N° de sistemas TIC (BSC) para el soporte de la gestión estratégica en las facultades.

Figura 1: Pantalla del Inicio del Sistema Balance Score Card UNSM-T.

Figura 2: Pantalla de Contenidos/Planes Sistema Balance Score Card UNSM-T.

Figura 3: Pantalla de Registro Plan Estratégico Sistema BSC UNSM-T.

Figura 4: Pantalla de Registro Plan Operativo BSC UNSM-T.

Figura 5: Pantalla de Registro Plan de Trabajo BSC UNSM-T.

Figura 6: Pantalla del Módulo de Avance de Planes BSC UNSM-T.

Listado de Siglas y Abreviaturas

FISI: Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática

BSC: Balance Score Card (Tablero de Comando).

UNSM-T: Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Resumen

El proyecto de investigación denominado “Consolidación del proceso de planificación estratégica en las facultades de la UNSM-T”, ejecutado en la UNSM-T en el año 2015, tuvo como objetivo general consolidar el proceso de planificación estratégica en las facultades de la UNSM-T, mediante la identificación de las causas del deficiente proceso de planificación estratégica en las facultades de la Universidad Nacional De San Martín-T, la determinación de la interrelación de los factores de éxito que intervienen en la planificación estratégica en las facultades de la UNSM-T y la aplicación de los factores de éxito identificados en las facultades. El desarrollo de esta investigación utilizó la metodología de investigación del tipo aplicada, a nivel aplicativo, con un diseño cualitativo, teniendo como resultado la elaboración de la propuesta del modelo de procesos para la planificación estratégica en las facultades de la UNSM-T y la construcción del sistema Balance Score Card UNSM para las facultades de las UNSM-T, que permite la planificación, organización, control y evaluación estratégica y operativa, alineada a los objetivos institucionales.

Palabras claves: Planificación estratégica, Balance Score Card, Procesos, Enfoque sistémico.

Abstract

The following research project called "Consolidation of the strategic planning process in the faculties of the UNSM-T", executed in the UNSM-T in 2015, had as a general objective to consolidate the process of strategic planning in the faculties of the UNSM-T, through the identification of deficient strategic planning process causes in the faculties of the National University of San Martín-T, the determination of the interrelation of the success factors that intervene in the strategic planning in the faculties of the UNSM-T and the application of the success factors identified in the faculties. The development of this research used the research methodology of the applied type, at the application level, with a qualitative design, resulting in the elaboration of the proposal of the process model for strategic planning in the faculties of the UNSM-T and the construction of the UNSM Balanced Scorecard system for the faculties of the UNSM-T, which allows planning, organization, control and strategic and operational evaluation, aligned with the institutional objectives.

Keywords: Strategic planning, Balanced Scorecard, Processes, Systemic approach..

Introducción

La Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, fue creada por D.L. N° 22803 del 18 de diciembre del año 1979 y ratificada por ley N° 23261 del 18 de julio del año 1981, con Resolución N° 3897-83-CONAI del 5 de diciembre de 1983, buscando desde entonces, la calidad educativa en el marco de la excelencia al servicio de la región y del país. En la actualidad cuenta con 10 facultades y 20 escuelas profesionales.

Como toda casa superior de estudios, esta universidad viene siendo influenciada por las corrientes de la globalización y la modernidad conllevándola a numerosos cambios en su desarrollo con el fin de responder favorablemente a los nuevos escenarios y demandas de nuevos modos de gestión donde los procesos de planificación estén consolidados y definidos en sus diferentes niveles con el uso eficiente de herramientas técnicas normadas y precisas que les conduzcan a tomar acciones oportunas y eficientes de corrección en relación al logro de los objetivos y metas.

El año 2014, la oficina de Acreditación Universitaria y la oficina de Planificación y Presupuesto de la UNSM-T, con el aporte técnico del equipo de investigadores del proyecto de investigación "Fortalecimiento de la gestión estratégica de las facultades de la UNSM-T en el marco de la acreditación universitaria", diseñaron la estructura y los formatos de la planificación estratégica y operativa de las facultades de tal forma que estas sean elaboradas en forma alineada y articulada al Plan Estratégico de la UNSM-T periodo 2014-2021, el mismo que se encuentra orientado al logro de la acreditación universitaria. Esta estructura está diseñada de tal forma que a las facultades y escuelas académicas puedan insertar sus actividades y sub actividades propias, en forma coherente con las estrategias de la UNSM-T. Para ello las facultades pueden acceder a un sistema web Balance Score Card, habiendo sido dotadas con sus respectivos equipos informáticos, además de haber capacitado a sus equipos de gestión en uso adecuado de esta herramienta.

Sin embargo, al margen del gran esfuerzo realizado por estas oficinas y el proyecto en mención, las facultades en su mayoría no cuentan con sus planes estratégicos y operativos completos y actualizados, que contengan todo lo requerido para la efectiva organización, dirección y control de sus actividades. Por su parte las direcciones de escuela y las comisiones de trabajo, quienes son las responsables de la operatividad, carecen de una estructura estandarizada para la planificación y ejecución de sus actividades.

El proyecto identificó que las facultades y sus equipos de gestión han incrementado su interés y necesidad de mejorar la gestión del proceso de planificación estratégica y

operativa. Esta situación se evidenció en una mayor participación activa en los diferentes espacios de capacitación sobre planificación que realizó la UNSM-T y el equipo del proyecto.

El presente informe del proyecto de investigación titulado "Consolidación del proceso de planificación estratégica en las facultades de la UNSM-T", desarrollado en la UNSM-T el año 2015, incluye:

En el capítulo de **REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**, se muestran en forma organizada y resumida, principalmente las investigaciones revisadas, que permiten mostrar el contexto actual de la importancia de la Planificación Estratégica en la gestión organizacional.

En **MATERIALES Y MÉTODOS,** se presenta la metodología de investigación del tipo aplicada, a nivel aplicativo, de diseño cualitativo desde la identificación hasta la elaboración de la propuesta, para las facultades de la UNSM-T.

En el capítulo de **RESULTADOS Y DISCUSIÓN** se describen los resultados obtenidos por cada uno de los objetivos del proyecto.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones formuladas por el equipo de investigadores.

CAPÍTULO I.
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

1.1. Antecedentes de la investigación.

La bibliografía revisada está conformada principalmente de investigaciones referentes a la gestión estratégica universitaria, con énfasis en el proceso de planificación y el soporte de tecnología de información como los Balance Score Card. Aunque la bibliografía sobre esta relación en la gestión es escasa, se accedió a tres principales investigaciones.

La primera fue el proyecto de investigación "Fortalecimiento de la gestión estratégica de las facultades de la UNSM-T en el marco de la acreditación universitaria (2014)", desarrollada en la Universidad Nacional de San Martín por investigadores Cotrina, Granda, Lopez, & Valles, (2015), teniendo como objetivo principal el de fortalecer la gestión estratégica de las Facultades de la Universidad Nacional de San Martín en el marco de la acreditación universitaria, mediante la implementación herramientas de TIC. Logrando los investigadores sistematizar y automatizar un balanced score card como medio para el fortalecimiento de la gestión estratégica, concluyendo que; la implementación de un sistema informático para la gestión estratégica en las facultades de la UNSM-T, les permitirá mejorar en gran medida sus procesos de planificación, monitoreo y evaluación estratégica, de tal forma que respondan a las exigencias del proceso de acreditación universitaria; la metodología de planificación estratégica permitió elaborar la estructura del proceso de planificación de las facultades en forma alineada y articulada en sus diferentes niveles (sus planes operativos con sus planes estratégicos y estos con el plan estratégico de la universidad); el soporte informático mediante el BSC y los equipos informáticos adecuados permitirá a las facultades ingresar, monitorizar y evaluar oportunamente la planificación y ejecución de sus actividades, conociendo el avance de sus indicadores y metas a nivel programático y presupuestal; y el correcto funcionamiento del sistema BSC, requiere que las facultades y las escuelas académicas de la UNSM-T cuenten con sus planes estratégicos y operativos aprobados, actualizados, alienados y articulados al plan estratégico de la UNSM-T, con sus metas, indicadores, cronogramas, programáticos y financieros; según los formatos establecidos por la Oficina de Planificación y Presupuesto de nuestra universidad.

Así mismo, los autores Rivero & López, (2012), en su proyecto de investigación "El Proceso de Planificación Estratégica en las Universidades: Desencuentros y Retos para el Mejoramiento de su Calidad", parten estudiando la dirección estratégica en el contexto universitario, poniendo fuerza en uno de sus componentes principales: la planificación estratégica y el proceso que la sustenta. Además, continúan argumentando la necesidad de evaluar dicho proceso, como un medio para el mejoramiento de su calidad.

El objetivo de esta investigación es identificar los principales problemas que están afectando la calidad del proceso de planificación estratégica en las universidades, así como proponer algunas direcciones de trabajo para su perfeccionamiento. Aquí, los investigadores usaron en forma referencial, diversas fuentes de información (asesorías, análisis documental y estudios empíricos desarrollados en varias universidades). De los resultados del análisis se evidencia la presencia de diferentes tipos de problemas: conceptuales, metodológicos y técnicos, organizativos, culturales, entre otros. La conclusión principal indica "la importancia de realizar este tipo de evaluación en las universidades, con vistas a detectar a tiempo señales de aviso, que indiquen la presencia de insuficiencias y nuevas fortalezas existentes no descubiertas, para mantener en alto la calidad de dicho proceso y por tanto, mejorar la gestión institucional"; en su conclusión afirma que "la aparición de nuevos agentes de cambio en un entorno dinámico y turbulento en los ámbitos regional, nacional e internacional exige la aplicación de enfoques de gestión cada vez más eficientes y eficaces en las universidades para que contribuyan a dar una respuesta favorable a las demandas que surgen en tales circunstancias". Por lo tanto, es de gran importancia el mejoramiento de la planificación estratégica, que conlleve al mismo tiempo a elevar la calidad de los procesos internos y sus resultados e impactos en el entorno. La consolidación de la planificación estratégica es un proceso largo y requiere de mucho esfuerzo por las universidades, en particular de sus directivos. Tal como se refiere "que desde el punto de vista académico y científico, esta investigación presenta interés, pues trata más que, identificar problemas, desarrollar un pensamiento colectivo, que consolide la idea sobre la necesidad de evaluar cada cierto tiempo, el proceso de planificación estratégica, lo que debe convertirse en una práctica actual, que forme parte del mejoramiento institucional", la consolidación de la planificación estratégica y su respectivo control y evaluación requieren de un trabajo integral y continuo liderado por las direcciones pero que involucre a toda la comunidad universitaria. También se afirma que "A través de dicha evaluación, se pudieran detectar a tiempo señales de aviso, que pongan de relieve la presencia de insuficiencias y nuevas fortalezas existentes

no descubiertas aún, y manifiesten la necesidad de cambios en la gestión de dicho proceso", lo que se considera como realidad vigente dentro de las universidades, especialmente las públicas, por lo que requieren de inmediata atención.

Este proyecto afirma finalmente, que "las investigaciones en la esfera de la dirección estratégica universitaria no han tenido el desarrollo suficiente que la situación actual hubiera requerido. Por un lado, no llegan aún a integrar un cuerpo sistemático de conocimientos, apoyado en las prácticas de dirección exitosas y por otro, existen pocos grupos de investigación consolidados e interrelacionados que permitan avances significativos. Su desarrollo teórico, metodológico e instrumental debe constituir una tarea de primer orden para las universidades, convirtiéndose en una necesidad actual para el perfeccionamiento de su sistema de gestión vigente.", afirmación que guarda concordancia y se relaciona totalmente con la investigación realizada.

Moreno, Caballero, & Bastidas, (2010), autores del proyecto "Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral: Herramientas de Gestión para Mejorar la Prestación de los Servicios Universitarios (2010)", desarrollado en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado – España, realizaron grandes avances en la demostración de que los instrumentos de gestión como la Planificación Estratégica (PE) y el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanace Score Card (BSC) son las herramientas idóneas que permiten mejorar la calidad del servicio a través de las dependencias operativas, académicas y administrativas, de las instituciones universitarias de carácter público. Aquí se recalca que la planificación estratégica formula la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización, las que constituyen información valiosa para el establecimiento del modelo de dirección y gestión como el BSC. Con el Cuadro de Mando Integral, se puede medir, comunicar y operativizar el plan estratégico alrededor de perspectivas, que para este estudio fueron 4: Sociedad, Financiera, Procesos Internos y Desarrollo y Aprendizaje Organizacional, mediante la identificación de los actores de mayor influencia en el logro de sus metas y objetivos.

En la presente investigación se utilizó esta bibliografía por contener la base teórica y bibliográfica, similar a la revisada por el equipo de investigadores, lo que permitió entender la gestión estratégica en un contexto más amplio de universidades públicas en Sud América y Europa, determinando las similitudes sobre la importancia de la planificación estratégica que incluya e establecimiento de procesos de gestión y la identificación de sus stake holders

o actores relevantes en el logro de sus objetivos a través de la acción operativa, así como la determinación de las unidades y áreas desde las que se planifican, organizan, controlan y evalúan las estrategias y actividades planificadas. Así mismo, es trascendente para los investigadores, resaltar la importancia de la interrelación entre actores claves y unidades o áreas donde estén establecidas las entradas, procesos, salidas y retroalimentaciones desde un enfoque sistémico que permita la sinergia en el logro de los objetivos en forma común.

1.2.Planificación Estratégica en las Universidades

1.2.1. La reforma universitaria en el Perú.

En su tesis doctoral Chung, (2012), titulada "Prospectiva estratégica aplicada a la Universidad Pública", nos habla sobre la reforma universitaria y nos dice que "representa un hecho fundamental en el desarrollo de las universidades públicas latinoamericanas. Fue un movimiento estudiantil que se inicia en 1918 por estudiantes de la universidad de Cordova, de ahí que también sea conocido como el "Movimiento de Cordova" (Tünnermann, 2008) y apuntaba al cambio en la concepción y estructura de las universidades en aquel entonces Mariátegui, (1952); entre sus principales representantes figuran Victor Raúl Haya de la Torre, Luis Alberto Sánchez, entre otros ilustres intelectuales (estudiantes universitarios en aquella época).

Para entender mejor el movimiento de la reforma es preciso conocer un poco más acerca del escenario de las universidades en la época en se desarrolló dicho movimiento, para ello se cita a continuación un fragmento del Manifiesto de la Reforma Universitaria de 1918: *Las universidades han sido hasta aquí el refugio secular de los mediocres, la renta de los ignorantes, la hospitalización segura de los inválidos y -lo que es peor aún- el lugar en donde todas las formas de tiranizar y de insensibilizar hallaron la cátedra que las dictara. Las universidades han llegado a ser así el fiel reflejo de estas sociedades decadentes que se empeñan en ofrecer el triste espectáculo de una inmovilidad senil.*

Como se puede apreciar en el texto anterior, el testimonio sincero e impactante de los estudiantes reformistas muestra un escenario negativo en donde la docencia no era pues una actividad productiva y generadora de nuevas formas de pensamiento.

Según Tünnermann (1998) citado por Chung, (2012) las universidades no respondían a los requerimientos del nuevo siglo XX, además vivían ancladas en el pasado, ajenas a los nuevos eventos históricos que se comenzaban a gestar en ese entonces. A todo esto se

sumaba una gran crisis cultural, sobre todo debido a la persistencia de esquemas obsoletos, corrupción y sesgo de la enseñanza a lo exclusivamente profesional y utilitario; en todo este esquema, Mariátegui, (1952) indicaba que la reforma tenía que atacar los siguientes puntos:

a. Estratificación conservadora de las universidades.
b. Provisión arbitraria de las cátedras
c. Mantenimiento de profesores incapaces
d. Exclusión de la enseñanza de los intelectuales independientes y renovadores.

El manifiesto de Cordova titulado Manifiesto Liminar de la Reforma Universitaria - La Juventud argentina de Córdoba a los hombres libres de Sud América (ver anexo IV), expresa el sentir de aquella juventud también denominada como "Juventud Reformista"; en su texto se puede leer la desazón que en esa fecha reinaba, a continuación se reproduce un extracto de dicho documento.

1.2.2. La planificación estratégica en las universidades y el Proceso que la sustenta

Algunos fundamentos teóricos – conceptuales y características principales de la planificación estratégica en las universidades

Específicamente, los inicios de la planificación de la educación superior en América Latina se ubican hacia finales de la década de los años 50 del pasado siglo, aunque con planes normativos incipientes, pocos estructurados y en forma de programación en ministerios, viceministerios, direcciones, departamentos estatales y en universidades. Ha tenido un largo período de ascenso, descenso y hasta de crisis. En una primera etapa primó la planificación tradicional, que fue muy criticada y que aún permanece como práctica en muchas universidades. En este caso se concibe la organización como un sistema cerrado, en el cual se elabora un plan articulado por unos pocos directivos; existe predominio de la centralización y el estilo de dirección autoritario; se extrapola el presente al futuro, entre otras características.

En la medida en que el entorno ha cambiado y los retos han crecido en complejidad, más necesaria se ha hecho la aplicación de la planificación estratégica en las universidades, considerada como un "sistema abierto", donde cada universidad está llamada a cambiar en la medida en que integra las diferentes informaciones provenientes del medio externo e interno (Rivero & López, 2012)

Dentro de los enfoques de planificación más predominantes en el contexto universitario se encuentran los siguientes:

a) el enfoque basado en la estimación de la demanda social, que tiene su basamento principal en la previsión de la posible demanda estudiantil;

b) el enfoque de recursos humanos – demanda económica - o matriz de insumo - producto, que centra su atención en la determinación de los recursos humanos - cantidad y tipo de profesional- que son necesarios formar;

c) el enfoque de la planificación normativa, basado en la conformación de una norma, en la que la educación superior es concebida como un "sistema cerrado". Esa norma se define como estado óptimo a alcanzar en el futuro determinado;

d) el enfoque de la planificación prospectiva, que se fundamenta en el diseño de los futuros posibles, para luego identificar el más factible, que sirve de marco de referencia a la acción en el presente. En este caso, el futuro se concibe, no solo como una tendencia continua de la historia –tendencias fuertes-, sino también como un resultado de la presencia de gérmenes de cambios, que pueden ser detectados en el presente y que impactan en el desarrollo de la educación superior, posibilitando posteriormente intervenir y reorientar el rumbo a través de la formulación e implementación de estrategias y acciones prioritarias;

e) el enfoque de la planificación estratégica, concebido como un proceso (conjunto de actividades y operaciones interrelacionadas entre sí, que producen un resultado sinérgico), que tiene como uno de sus objetivos básicos la formulación de la Estrategia institucional. Exige el ajuste continuo a las nuevas condiciones del entorno y contempla los posibles desarrollos futuros. Toma en cuenta variables, que la planificación tradicional no considera en todas sus magnitudes: variables políticas, los juegos de poder de los actores influyentes en la realidad social y los estudios de viabilidad, entre otras.

1.2.3. La Importancia de la Información en una Organización.

Dentro de cualquier organización se ejecutan concurrentemente, entre otros procesos, los de planificación, evaluación y control. Estas actividades facilitan el logro de objetivos que representan las directrices de la actividad de la organización. Para iniciar y mantener estas tres actividades, sin duda, se necesita información

La planificación demanda el uso de la información para definir actividades actuales y futuras que se deban llevar a cabo, para lograr nuevos objetivos organizacionales. A la posterior contrastación de estas actividades "ideales" con las llevadas a cabo realmente en la cotidianeidad, se le conoce comúnmente con el nombre de evaluación. Así pues, la evaluación hace uso del análisis de "dos informaciones": la ideal y la real para lograr dar una medida de los resultados de la organización en un determinado período de duración: pero dado que en gen-erar ro real siempre es posible mejorarlo, la evaluación conduciría a ese mejoramiento por medio del control. Este es, en un nivel estratégico, la manipulación de las variables de actuación institucional controlables para compensar la acción de las variables no controlables que se nos presentan en la conducción de la organización hacia los fines específico. Y como el manejo de las variables debe ser analizado y concebido antes de ejecutarlo, el control conduce de nuevo a la planificación para iniciar otra vez el ciclo administrativo.

Con lo anterior tenemos una base para afirmar que la información desempeña una función integradora en todos los niveles organizativos de cualquier institución. La información y su administración son las funciones básicas que descansan en los niveles más altos de la toma de decisiones en una organización, porque ésta no sólo alimenta y comunica a los procesos más importantes de la organización, sino también los coordina, y hace viable cualquier división de autoridad.

Así, entonces, la tecnología de información tiene que ver con los objetivos, planes, normas, procedimientos, evaluaciones y controles generales de institución. Esto es así, porque el manejo de la información en un nivel institucional, no puede implicar el análisis de sólo una parte de la información y olvidar la institución como un todo para dirigirla al logro de sus objetivos generales, lo que implicará, desde luego, voluntad de desarrollo informático institucional, para que el esfuerzo de la administración informática tensa los efectos pertinentes dentro de la organización.

Un requisito indispensable para lograr el éxito, es el contar con el decidido apoyo y la confianza de las autoridades políticas institucionales, pues, de otra forma, el esfuerzo profesional no pasará de ser un anhelo que no tendrá mayor repercusión en el quehacer organizacional; además, de recursos económicos, que deben ser racionalizados, optimizados y estar bajo la coordinación de una entidad especializada y competente que permita una incorporación de esa tecnología en el seno de la organización (Hidalgo, 2000).

1.3.Consolidación estratégica.

1.3.1. Mapas de estrategia.

Aunque todas las organizaciones cuentan con una estrategia destinada a crear valor que beneficie a clientes, accionistas y otros interesados, existen diferencias en cuanto al modo de establecerla y en el criterio de validación de la misma.

Por tal motivo, muchas veces la estrategia no es cónsona con los objetivos que la organización se ha trazado e inevitablemente, esta se ve obligada a fracasar. Sin embargo, existen diversos métodos para subsanar este problema. Entre ellos, los mapas de estrategias.

El mapa de estrategia de la compañía es el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la misma (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos. El mapa clarifica el panorama para que estrategia fundamental y los resultados estén en consonancia.

En este texto, el autor nos presenta los diversos aspectos y pasos necesarios para establecer e implementar exitosamente un mapa de estrategias en la compañía u organización (Kaplan y Norton, 2000)

1.3.2. El modelo básico de los mapas de estrategias

El mapa de estrategias brinda un marco de referencia visual de la estrategia de la compañía, es decir, de cómo se pretende crear valor. Un buen mapa de la estrategia vinculará entre sí los siguientes elementos: 1. La productividad deseada y los resultados del crecimiento. 2. La propuesta de valor al cliente. 3. Desempeños destacados en los procesos internos. 4. Los resultados que se esperan de los bienes intangibles. Cada organización cuenta con una estrategia a través de la cual pretende crear valor en beneficio de sus clientes, accionistas o interesados. Así pues, existen muchas propuestas acerca de cuál es el mejor modo de describir y afinar la estrategia con el fin de aumentar la creación de valor. Entre estas está el llamado “Balanced Scorecard” (conocido como cuadro de mando o tablero de comando), según el cual la capacidad de una organización para crear valor en el futuro estará en función de los siguientes cuatro factores o perspectivas (Kaplan & Norton, 2000):

1. La perspectiva financiera: qué resultados financieros se requieren para que los accionistas consideren que la gestión es exitosa. Es preciso mantener un balance entre las

inversiones destinadas a un crecimiento a largo plazo y los recortes de costos con miras a resultados inmediatos.

2. La perspectiva del cliente: qué tan específica y diferenciada es la propuesta de valor que la organización le está ofreciendo al cliente. En la práctica, existen cuatro tipos de propuestas de valor:

2.1. Costos más bajos.

2.2. Mejores productos o servicios.

2.3. Ofrecer soluciones completas al cliente.

2.4. Atrapar al cliente de modo que le sea difícil cambiar de proveedor.

3. La perspectiva interna: los diversos procesos internos a través de los cuales los productos y servicios son preparados y enviados al cliente. Estos pueden ser agrupados en:

3.1. Administración de operaciones: producción y envío.

3.2. Relaciones con el cliente.

3.3. Innovación: productos/servicios de nueva generación.

3.4. Regulaciones y relaciones: acatar la ley.

4. La perspectiva del crecimiento y el aprendizaje: cómo mejorar los bienes intangibles de modo que generen mayor valor en el futuro. Los bienes intangibles pueden ser clasificados en:

4.1. Capital humano: la gente con la cual contamos.

4.2. Capital informativo: la información con la que contamos.

4.3. Capital organizacional: los procedimientos con los que contamos.

Así pues, en vez de establecer simplemente los objetivos financieros, se establecen y supervisan los objetivos de estas cuatro perspectivas. Los mapas de estrategia toman en cuenta dichas cuatro perspectivas, y aseguran que los objetivos establecidos en cada una de estas sean consistentes entre sí. Dicha consistencia garantizará que el desempeño de la compañía mantenga su curso en un nivel óptimo y, a su vez, evitará que el desempeño de un departamento mine el éxito de otro departamento. Dado que los mapas de estrategia clarifican todas las relaciones de causa y efecto, la estrategia puede ser desarrollada y mejorada con el tiempo. Los mapas de estrategia son la interfaz entre la estrategia y el "Balanced Scorecard". Así pues, tenemos el siguiente esquema:

1. Estrategia: misión, visión, valores.

2. Mapa de la estrategia de la organización.

3. “Balanced Scorecard”: objetivos y supervisión.

El mapa de la estrategia conecta conceptualmente los objetivos de alto nivel de la organización (misión, visión y valores) con pasos que cada empleado debe dar. Además, los mapas de estrategia permitirán hacer un balance entre todas las formas de competencia en las que una organización se ve involucrada (Kaplan & Norton, 2000):

1. Invertir en bienes intangibles que generen un crecimiento a largo plazo de los ingresos o concentrarse en reducir costos activamente para mejorar los resultados a corto plazo.

2. Cómo diferenciarnos de la competencia, que normalmente supone la aplicación de uno de los cuatro métodos antes mencionados.

3. En qué proceso interno concentrarse y mejorar, y cuál subcontratar.

4. Cómo balancear la asignación de recursos entre los diferentes procesos internos, de modo que los diversos beneficios sean recibidos en momentos distintos.

5. Cómo sincronizar todo lo que haga la compañía, de modo que los esfuerzos de un departamento no tengan un impacto negativo en otro departamento.

6. Cómo tomar buenas decisiones gerenciales acerca de la inversión en bienes intangibles.

1.3.3. Uso de la tecnología de la información.

La llegada de una nueva tecnología da a las compañías la oportunidad de desarrollar nuevas estrategias comerciales para consolidar la gestión estratégica.

Al margen de la complejidad del trabajo, los efectos del aprendizaje desaparecen al cabo de cierto periodo. En realidad, se afirma que sólo son importantes durante el establecimiento de un nuevo proceso y que cesan luego de dos o tres años. Cuando ocurren cambios en el sistema de producción de una compañía (en el caso de una fusión o por el empleo de nueva tecnología de la información). (Hill & Jones, 2009)

Para la (Organización de los Estados Americanos, (2012) el conocimiento científico y tecnológico es hoy una de las principales riquezas de las sociedades contemporáneas y se ha convertido en un elemento indispensable para impulsar el desarrollo económico y social.

Para denominar a este proceso se han acuñado expresiones como “sociedad del conocimiento” y “economía del conocimiento”. Con ellas se describen fenómenos que caracterizan a la época actual, pero que además tienen un carácter emblemático, por cuanto muestran un camino al que todos los países han de ajustarse en la medida de sus posibilidades. Señalan un rumbo y las oportunidades disponibles. La prosperidad de los países ha quedado así asociada con el valor que agrega el conocimiento a los productos con los que se posiciona en el mercado y a los servicios que brinda a sus ciudadanos. El éxito en el camino de desarrollo de los países depende en buena medida de la capacidad de gestionar el cambio tecnológico y aplicarlo a la producción, la explotación racional de recursos naturales, la salud, la alimentación, la educación y otros requerimientos sociales.

1.4.Gestión de Procesos.

Para Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, (2002), en la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos subsistir) tienen la necesidad de alcanzar “buenos resultados” corporativos.

Para alcanzar estos buenos resultados, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión.

Un sistema de gestión por tanto ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades… que le permitirán una gestión orientada hacia la obtención de esos buenos resultados que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

Para USAID/Paraguay, (2012), Gestionar por procesos es administrar los recursos de la

Institución considerándola como una unidad en la que cada parte tiene su participación en el resultado final.

Bajo este concepto ya no existen divisiones entre una Dirección o Departamento o Sección, sino que las áreas están interconectadas, se considera a la Institución como un todo.

En la administración pública, supone el paso de una visión "área funcional" hacia una visión de "procesos", y un cambio cultural radical, que no es, ni más ni menos, que situar al ciudadano como el cliente fundamental de la prestación del servicio público

Una efectiva gestión por procesos, permite medir resultados obtenidos y compararlos versus los objetivos planificados, convirtiendo esa información en una herramienta de toma de decisiones, facilita la mejora continua, modificaciones necesarias siempre para lograr los objetivos definidos y cumplir con la misión para la cual fue creada siempre orientado al logro de la satisfacción de los ciudadanos/clientes.

Es así, que las reuniones verticalistas desaparecen y dan lugar a espacios donde se realicen reuniones entre funcionarios de diferentes áreas y niveles, de acuerdo a los procesos en que actúan, para la toma de decisiones

1.4.1. Implementación del Modelo de Gestión por Procesos

El modelo de gestión por procesos se refiere al cambio operacional de la Institución al migrar de una visión funcional a una visión administrada por procesos.

En el paso de una visión de departamentalista a una visión por procesos se identifican tres estados: la primera es; en el que dominan las funciones, el segundo; ya se empieza a reconocer que los procesos son importantes dentro de las instituciones, pero to¬davía predominan las funciones, el tercero y último se reconoce el predominio de los procesos sobre las funciones y se trabaja con una orientación a la satisfacción del cliente. (USAID/Paraguay, 2012)

1.4.2. Esquema general de la gestión por procesos:

Una Organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios, las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

En base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

En este esquema se puede visualizar que las entradas de un proceso son generalmente las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de otros procesos.

La determinación e implementación del Modelo de Gestión por Procesos, pretende establecer la mejor y más eficiente forma de ejecutar las actividades de la institución, coordinando la asignación de recursos, el diseño de flujos de información y relaciones de trabajo, bajo un enfoque sistémico que permita el logro de los objetivos de la institución.

El ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar) puede ser aplicado tanto a cada proceso individual como a la red de procesos como un todo.

La retroalimentación de la satisfacción o insatisfacción del cliente por los resultados del proceso es un elemento de entrada esencial para el proceso de mejora continua. (USAID/Paraguay, 2012)

Para el Centro Nacional de Planeamiento Estrategico, (2017) nos presenta una guía que establece las pautas para el planeamiento institucional que comprende la política y los planes que permiten la elaboración o modificación del Plan Estratégico Institucional - PEI y el Plan Operativo Institucional – POI, en el marco del Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua.

En ese marco, el CEPLAN ha iniciado el proceso de construcción de una visión concertada del Perú al 2030, mediante la presentación de una propuesta preliminar de imagen de futuro o “pre-imagen” en el Foro del Acuerdo Nacional (febrero de 2017). Durante este proceso y hasta la aprobación del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - PEDN3, las entidades públicas utilizan las políticas de Estado, el PEDN vigente (“Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”), la política general de gobierno y la propuesta de imagen de futuro del Perú (pre-imagen) para su planeamiento estratégico y operativo. Por tanto, cuando en esta guía se haga referencia a la visión concertada de futuro, se debe entender que es la visión de futuro aprobada con el PEDN vigente, complementada por elementos conceptuales de la imagen propuesta.

A nivel institucional, cada Pliego del Sector Público elabora un Plan Estratégico Institucional - PEI y un Plan Operativo Institucional – POI a nivel de cada Unidad Ejecutora o Municipalidad, los cuales orientan su accionar para el logro de los objetivos establecidos en la política institucional en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales. El PEI es un instrumento de gestión que define la estrategia del Pliego para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres (3) años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve. Estos objetivos se deben reflejar en resultados. Para implementar esa estrategia, el POI de cada Unidad Ejecutora perteneciente al Pliego establece las Actividades Operativas e Inversiones priorizadas vinculadas al cumplimiento de los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales aprobadas en el PEI del Pliego. Su ejecución permite producir bienes o servicios y realizar inversiones, en cada periodo anual. En un esquema de macroproceso, este POI debe ser un insumo para la elaboración de la propuesta de presupuesto anual de la Unidad Ejecutora. Una vez aprobado el presupuesto por el Congreso4, el POI debe ajustarse al PIA, utilizando las prioridades establecidas por la institución. La propuesta de POI financiado refleja la decisión de lograr los objetivos de política institucional con la estrategia diseñada. Luego, se debe hacer seguimiento a la ejecución del POI para verificar el cumplimiento de lo planificado y finalmente, evaluar si se lograron los objetivos y metas, a nivel del PEI y POI (Centro Nacional de Planeamiento Estrategico, 2017).

CAPÍTULO II.
MATERIAL Y MÉTODOS

2.1.Materiales y Equipos

Para el desarrollo de la investigación se adquirieron los siguientes equipos:

- 04 Laptops core i7
- 01 Proyector multimedia

Los equipos fueron asignados a los investigadores del proyecto para el desarrollo de las actividades.

Métodos

Tipo de Investigación.

El estudio que se presenta corresponde a una investigación del tipo **aplicada**, centrada en **encontrar mecanismos o estrategias que permitan lograr un objetivo concreto**, además que los resultados obtenidos pretenden aplicarse en forma inmediata para ayudar a resolver la situación problemática planteada, analizando los resultados obtenidos en un mediano plazo.

Nivel de Investigación.

El nivel de la investigación es aplicativo, porque a través de la aplicación de los conocimientos y teorías generales, en la práctica busca poder entender, cambiar la realidad y resolver favorablemente la situación "problema" aplicando así un modelo o prototipo que se ajusta al contexto de investigación.

Diseño de Investigación.

El diseño de la investigación es cualitativo, tiene como finalidad el de resolver problemas cotidianos e inmediatos, y mejorar prácticas concretas. Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructuradas. Por su orientación en el procedimiento de análisis de datos en esta investigación se tiene el diseño sistemático y diseño emergente.

Cobertura de Investigación.

Universo

Esta investigación tiene como universo a las diez (10) facultades de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Población

La población de la presente investigación, son las mismas diez facultades de la UNSM-T, las que se encuentran inmersas dentro del proceso de planificación estratégica.

Muestra

En esta investigación se conoce que la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseamos saber cuántos del total tendremos que estudiar, por tanto la fórmula utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^{\,2} \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^{\,2} \times p \times q}$$

Donde:

- N = Total de la población, para esta investigación es igual a 10.
- Zα = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1 – 0.05 = 0.95)
- d = precisión (5%)

Reemplazando los valores en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{10\ x\ 1.96^2\ x\ 0.05\ x\ 0.95}{0.05^2\ x\ (10-1) +\ 1.96^2\ x\ 0.05\ x\ 0.95}$$

n = 8.90

Por tanto la muestra fue igual a 9 facultades, esto debido a que el elemento o facultad es un factor entero, n = 9.

La población es relativamente pequeña, sin embargo no se consideró utilizar como muestra la misma cantidad de la población debido a la posibilidad que en alguna facultad se tenga limitación de acceso a la información o facilidades para el desarrollo de la presente investigación, sin embargo cada facultad tiene la igualdad de oportunidades de ser seleccionado.

Fuentes, Técnicas e Instrumentos de Investigación.

Fuentes Primarias

Como fuente primaria tenemos los resultados de las encuestas aplicadas a los equipos de gestión de las facultades de la UNSM-T (decanos/presidentes de comisiones organizadoras, directores de escuela y miembros de las comisiones de planificación y presupuesto).

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias las constituyeron los planes estratégicos y operativos de la UNSM-T, de las facultades y de las escuelas académicos profesionales, así como también sus Reglamentos de Organización y Funciones (ROF), Manuales de Organización y Funciones (MOF).

Técnicas e Instrumentos

Para la recolección de los datos se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Encuesta	Formato de Entrevista
Entrevista	Guía De Entrevista (Personal)
Análisis Documental	Fichas Bibliográficas

Las encuestas y entrevistas fueron aplicadas a los decanos/presidentes de comisiones organizadoras, directores de escuela y miembros de las comisiones de planificación y presupuesto de las facultades.

CAPÍTULO III.
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RESULTADOS.

a. Sobre la identificación de las causas del deficiente proceso de planificación estratégica en las facultades de la Universidad Nacional De San Martín-T.

A continuación se presenta los resultados obtenidos (variable dependiente):

a) Para la identificación de las causas que minan la consolidación del proceso de planificación estratégica, se determinaron siete elementos, según la teoría, los mismos que son:
    - Los Estrategas
    - El Diagnóstico
    - La Formulación Estratégica
    - El Direccionamiento Estratégico
    - Las Opciones estratégicas
    - La Auditoría Estratégica
    - El Cuadro de Mando o Balance Score Card

Las encuestas se diseñaron en función a estos siete elementos, las mismas que se aplicaron en las nueve facultades de la UNSM-T, que fueron las que facilitaron el recojo de la información. La encuesta arrojó los siguientes resultados:

- Sólo el 14.3% de las facultades, cuentan con su Plan Estratégico actual elaborado totalmente, el 14.3% parcialmente elaborado, y el 71.4% no cuenta con su Plan Estratégico.
- Las principales causas de no contar con su Plan Estratégico actualizado y aprobado son:

Tabla 1.

Causas que minan en proceso de planificación en las facultades UNSM-T

Causas	%
Desconocimiento sobre planificación estratégica	16.7
Inexperiencia en Planificación Estratégica	22.2
No cuenta con disponibilidad de tiempo	11.1
Desinterés del equipo humano	11.1
Falta de asesoramiento	16.7

Falta de directivas y procesos específicas	22.2
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia

- La elaboración de los planes estratégicos y operativos en un 28.6% cuenta con la participación de docentes, administrativos, estudiantes y grupos de interés, cumpliendo con los estándares de calidad del proceso de acreditación universitaria.
- El 42.9% desconoce el contenido de sus planes estratégicos y operativos.
- Solo el 14% de las facultades tiene sus planes estratégicos alineados al plan estratégico institucional.
- En el 57.1% de las facultades se informa pocas veces sobre los avances de sus actividades programadas y solo en un 28.an % se informa frecuentemente.
- En el 57.1% de las facultades se evalúan algunas veces el cumplimiento de sus metas programadas y solo en un 28.6% se evalúan frecuentemente.
- Solo una facultad (Ingeniería de Sistemas e Informática) cuenta con formatos de planes, informes de avance y evaluación.

b) De este diagnóstico se identificaron las causas del deficiente proceso de la planificación estratégica en las facultades de la UNSM-T, siendo estas las siguientes:

- Desarticulación y descoordinación de los procesos de planificación y gestión estratégica entre la sede central de la UNSM-T y las facultades y escuelas de la UNSM-T.
- Carencia de lineamientos y directivas específicas sobre la gestión estratégica, acordes a las realidades y necesidades de las facultades y sus escuelas académicas.
- Poco o insuficiente conocimiento del equipo de gestión y docentes en planificación estratégica.
- Sobre carga de actividades a los miembros de las comisiones de trabajo, adicional a sus labores docentes.
- Insuficiente asistencia técnica y supervisión a los equipos de gestión de las facultades, principalmente a sus comisiones de planificación y presupuesto, en el proceso de la gestión estratégica.
- Inadecuados procesos diagnósticos en las facultades y escuelas académicas.
- Escaso monitoreo y evaluación de las actividades estratégicas y operativas de las facultades y escuelas.
- Inadecuado uso de la TIC en el proceso de la gestión estratégica.

b. Sobre la determinación de la interrelación de los factores de éxito que intervienen en la planificación estratégica en las facultades de la UNSM-T.

A continuación se presenta los resultados obtenidos (variable independiente).

A partir del resultado del diagnóstico de la gestión estratégica y la identificación de las causas de su deficiencia, se elaboró **un modelo de procesos de planificación estratégica para las facultades y escuelas, compuesto por 13 flujos de procesos descritos en un manual (Ver: Anexo 2 y Anexo 3)**. Estos flujos se basan en la interrelación de los factores de éxito que intervienen en toda la gestión estratégica de las facultades, el modelo está basado en el enfoque sistémico, donde se integran los diferentes niveles de gestión de la UNSM-T, y dentro de una misma facultad y sus escuelas. El modelo contiene los siguientes procesos (flujos):

1. Proceso N°01: Lineamientos para la construcción de instrumentos de gestión
2. Proceso N° 02: Elaboración del Plan Estratégico de la facultad.
3. Proceso N° 03: Elaboración del Plan Operativo de la facultad.
4. Proceso N° 04: Elaboración del Plan Estratégico de la escuela.
5. Proceso N° 05: Elaboración del Plan Operativo de la escuela.
6. Proceso N° 06: Ejecución Plan Estratégico de la facultad.
7. Proceso N° 07: Ejecución Plan Operativo de la facultad.
8. Proceso N° 08: Ejecución Plan Estratégico de la escuela profesional.
9. Proceso N°09: Ejecución Plan Operativo de la escuela profesional.
10. Proceso N° 10: Actualización del Plan Estratégico de la facultad.
11. Proceso N° 11: Actualización del Plan Operativo de la facultad.
12. Proceso N°12: Evaluación del Plan Estratégico de facultad.
13. Proceso N° 13: Evaluación del Plan Operativo de facultad.

El modelo de procesos fue construido en base a las realidades de las facultades encuestadas, especialmente en la facultad de ingeniería de sistemas e informática, en la que se fue probando su diseño.

El 100% de las facultades de la UNSM-T, cuentan con la propuesta del Modelo de Gestión estratégica desarrollado por el proyecto.

El 70% de los equipos de gestión estratégica de las facultades de la UNSM-T (Decano/Pdte, Comisión Organizadora, Directores de Escuela, miembros de la Comisión de Planificación y Presupuesto) fueron capacitados en el uso del modelo de procesos de gestión estratégica **(Ver Anexo 1 y Anexo 5).**

Tabla 2.

N° de flujos de procesos de gestión estratégica definidos en las facultades

N	Pre-Test	Pos-Test
1	00	13
2	00	13
3	00	13
4	00	13
5	00	13
6	00	13
7	00	13
8	00	13
9	00	13

Fuente: Elaboración Propia

El segundo resultado obtenido, dentro de esta variable, **es la construcción del Tablero de Comando o Balance Score Card para las facultades de la UNSM-T, (Ver Anexo 4),** que cuenta con cuatro niveles de planificación estratégica y sus respectivos seguimientos y evaluaciones:

1. Plan Estratégico Universidad Nacional de San Martín.
2. Plan Estratégico y Plan Operativo Facultad.
3. Plan Estratégico y Plan Operativo Escuela.
4. Planes de Trabajo Comisiones Permanentes y Especiales.

El 100% de las facultades de la UNSM-T, cuentan con los manuales de usuario y del sistema, para el uso efectivo del sistema Balance Score Card.

El 70% de los equipos de gestión de las facultades de la UNSM-T, fueron capacitados en el uso y manejo del sistema BSC UNSM-T **(Ver Anexo 6)**, alcanzando la prueba en los 4 niveles de planificación estructurados en el sistema.

Tabla 3.
N° de sistemas TIC (BSC) para el soporte de la gestión estratégica en las facultades

N	Pre-Test	Pos-Test
1	00	01
2	00	01
3	00	01
4	00	01
5	00	01
6	00	01
7	00	01
8	00	01
9	00	01

.Fuente: Elaboración Propia

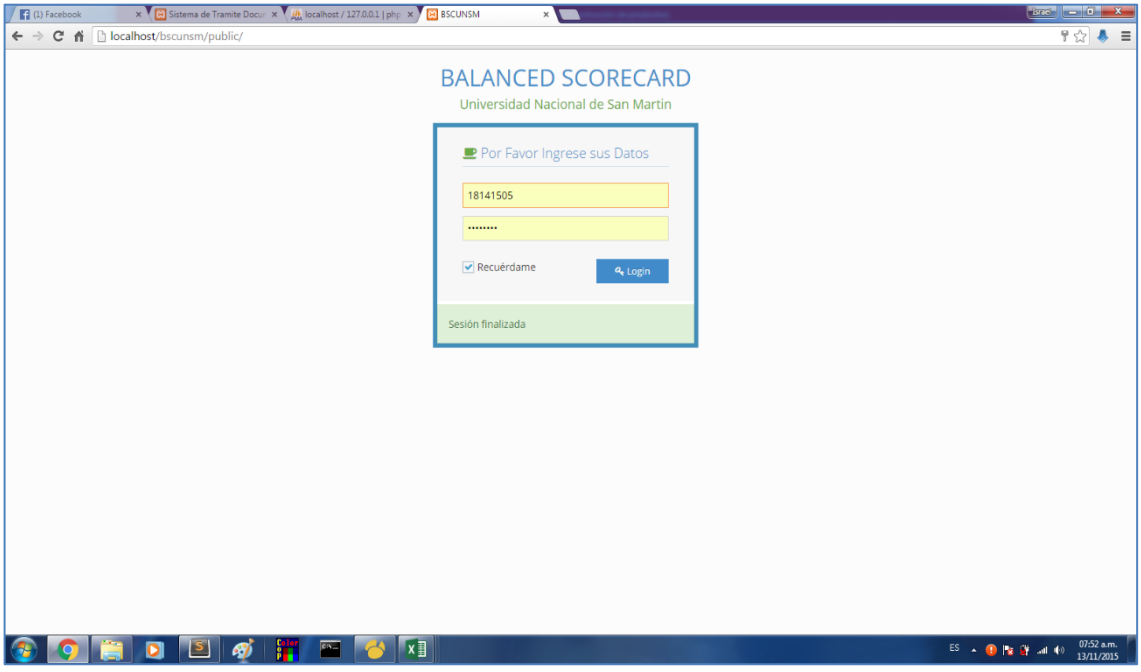


Figura 1. Pantalla del Inicio del Sistema Balance Score Card UNSM-T.

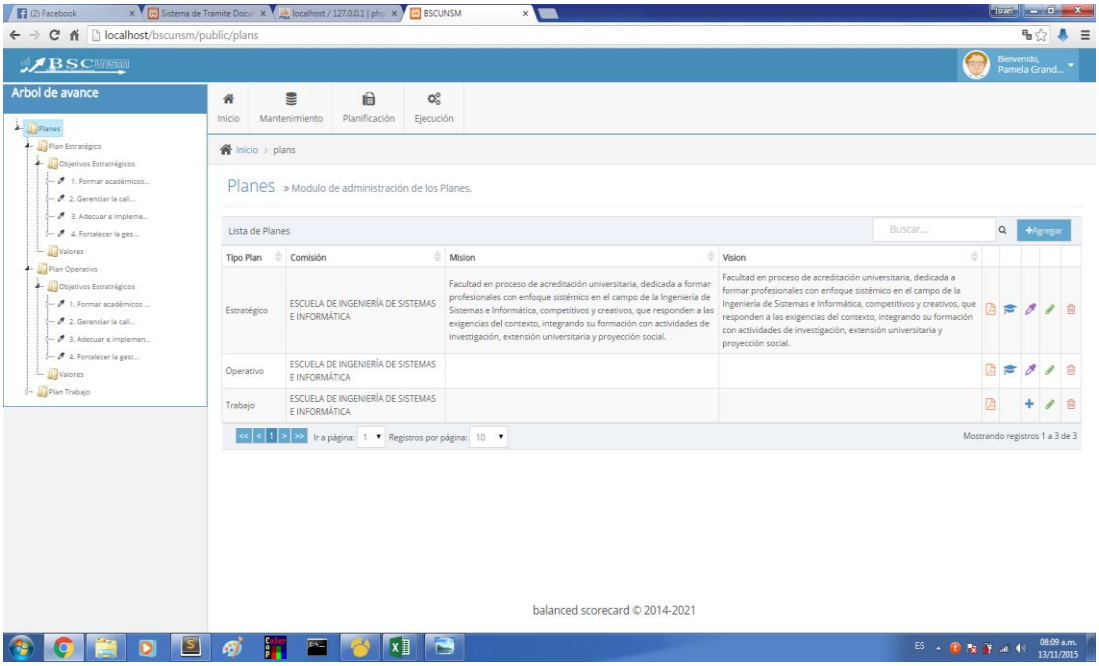


Figura 2. Pantalla de Contenidos/Planes Sistema Balance Score Card UNSM-T.

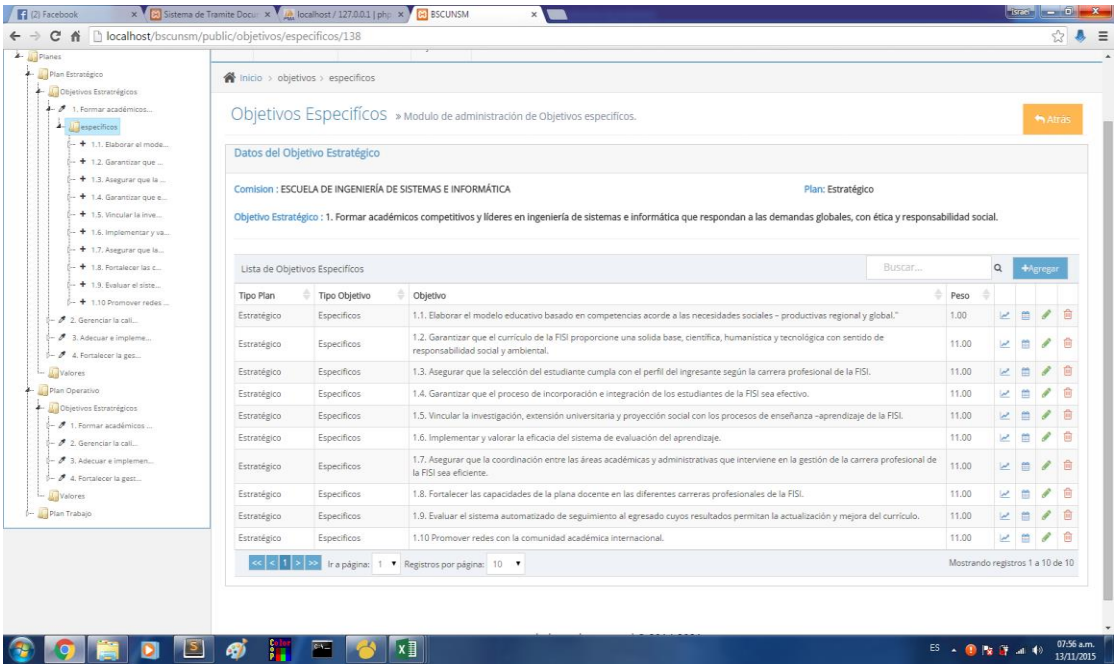


Figura 3 Pantalla de Registro Plan Estratégico Sistema BSC UNSM-T.

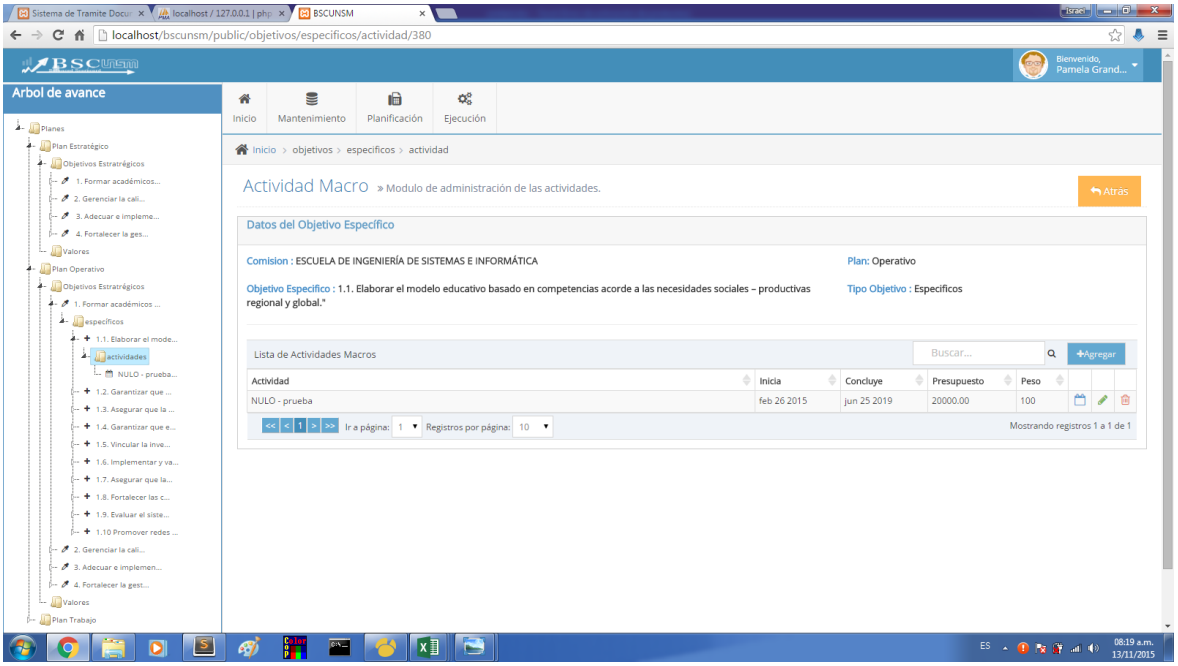


Figura 4. Pantalla de Registro Plan Operativo BSC UNSM-T.

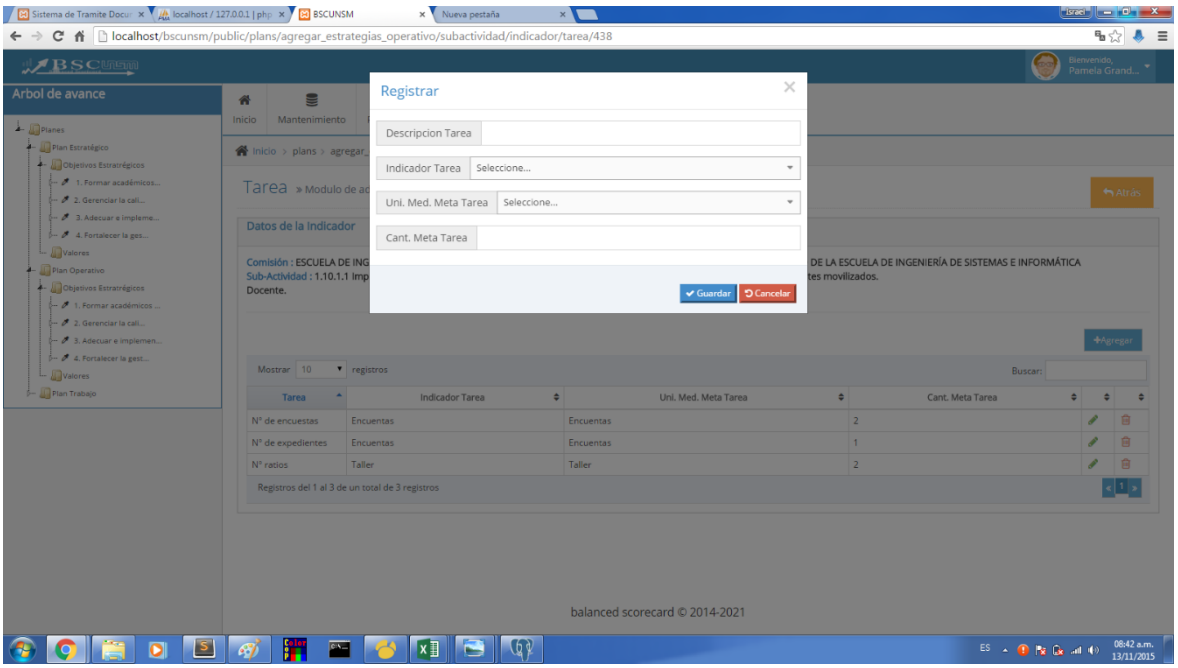


Figura 5: Pantalla de Registro Plan de Trabajo BSC UNSM-T.

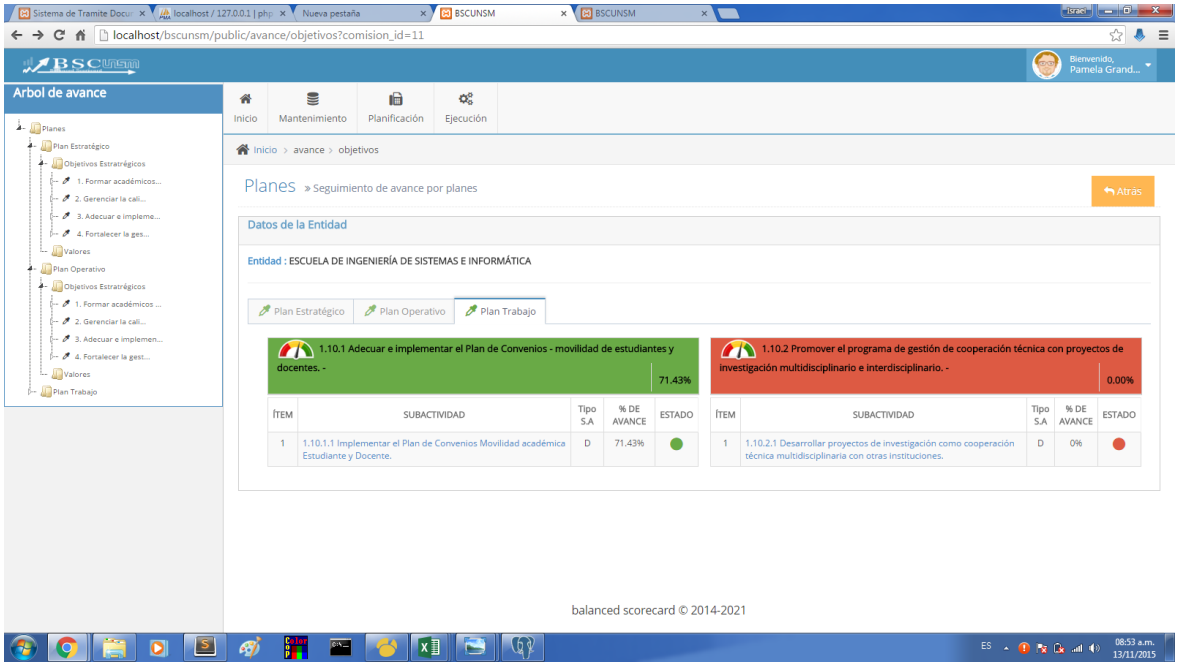


Figura 6: Pantalla del Módulo de Avance de Planes BSC UNSM-T.

c. Sobre la aplicación de los factores de éxito identificados para la consolidación de la planificación estratégica en las Facultades de la Universidad Nacional de San Martín-T.

De los resultados obtenidos respecto a la variable dependiente que es la Consolidación del proceso de planificación estratégica en las facultades de la UNSM-T, se ha logrado la identificación de las causas que minan este proceso en las facultades y sus escuelas profesionales, diagnóstico que se realizó por primera vez dentro de estas instituciones y que reflejaron la gran necesidad de organizar, dirigir y acompañar las gestiones estratégicas por parte de la dirección central de la UNSM-T, a través de su Oficina de Planificación y Presupuesto; y dentro de las mismas facultades y sus escuelas profesionales.

De los resultados obtenidos respecto a la variable independiente, Aplicación del enfoque sistémico, se ha logrado proponer un modelo de procesos de gestión estratégica para las facultades de la UNSM-T con el soporte de un sistema Balance Score Card que fue diseñado para el soporte de los cuatro niveles de gestión estratégica dentro de la UNSM.

En la Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática de la UNSM-T, se probó el modelo de procesos en situaciones reales, permitiendo validar su funcionalidad en un 100%.

Así mismo, se implementó a nivel piloto el sistema Balance Score Card, validando sus beneficios en el proceso de planificación estratégica en las facultades, siendo funcional en un 100%.

Estas pruebas se realizaron con la participación de la Comisión Organizadora, la Dirección de Escuela y la Comisión de Planificación y Presupuesto de esta facultad.

Con estos hechos se constata que, aplicando el enfoque sistémico con el uso de un BSC, se consolida el proceso de planificación estratégica en las facultades de la UNSM- T.

DISCUSIÓN.

Tal como lo precisan Cotrina, Granda, Lopez, & Valles, (2015), "el correcto funcionamiento del sistema BSC, requiere que las facultades y las escuelas académicas de la UNSM-T cuenten con sus planes estratégicos y operativos aprobados, actualizados, alienados y articulados al plan estratégico de la UNSM-T, con sus metas, indicadores, cronogramas, programáticos y financieros; según los formatos establecidos por la Oficina de Planificación y Presupuesto de nuestra universidad", los resultados de la presente investigación complementan esta afirmación con la demostrada importancia de la interrelación de los factores de éxito en la gestión estratégica descrita en el modelo de procesos de planificación estratégica para las facultades y escuelas, compuesto por 13 flujos de procesos**.**

Así mismo, nuestra investigación guarda total relación con los autores Rivero & López, (2012), en su proyecto de investigación "El Proceso de Planificación Estratégica en las Universidades: Desencuentros y Retos para el Mejoramiento de su Calidad", que parten estudiando la dirección estratégica en el contexto universitario, poniendo fuerza en uno de sus componentes principales: la planificación estratégica y el proceso que la sustenta. La concordancia está principalmente en el desarrolló el modelo de procesos para la gestión estratégica en la UNSM-T, como plataforma indispensable para la sostenibilidad del mismo proceso, utilizando el balance score card con estrategia tecnológica, tal como afirman Moreno, Caballero, & Bastidas, (2010) "que la Planificación Estratégica (PE) y el Cuadro de Mando Integral (**CMI**) o Balance Score Card (BSC) son las herramientas idóneas que permiten mejorar la calidad del servicio universitario.

CONCLUSIONES

Después del análisis y discusión de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, llegamos a las siguientes conclusiones:

Se logró identificar las causas que impiden la consolidación del proceso de planificación estratégica en las facultades de la UNSM-T, obteniendo un diagnóstico situacional de la facultades y sus necesidades meditas y a corto plazo.

Se determinó la interrelación de los factores críticos de éxito que intervienen en la planificación estratégica en las facultades de la UNSM-T, aplicando el enfoque sistémicos, logrando proponer un Modelo de procesos de gestión estratégica, que contiene 13 flujos de procesos, en los que se refleja esta interrelación a nivel vertical y horizontal en la gestión de las facultades; para el soporte de este este modelo se construyó el sistema Balance Score Card, dotando por primera vez a las facultades de un sistema TIC desarrollado a su medida para la gestión estratégica.

Se mejoró la consolidación del proceso de planificación estratégica en las facultades de la UNSM-T.

RECOMENDACIONES

Se plantean las siguientes recomendaciones:

Que la Oficina de Planificación y Presupuesto de la UNSM-T, revise la funcionalidad del modelo de procesos obtenido como resultado de la presente investigación y evalúe su aplicabilidad para ser usados como herramientas formales en las facultades.

Que la Oficina de Investigación y Desarrollo de la UNSM-T, coordine con la Oficina de Informática, la administración del sistema BSC, para su funcionamiento adecuado, según los requerimientos del sistema descrito en el informe del Anexo 7.

Que la Oficina de Investigación y Desarrollo de la UNSM-T, gestione el Derecho de Autor del sistema BSC, como resultados de la investigación desarrollada dentro de la UNSM-T. Esta acción permitiría generar ingresos propios a la institución, ya que el Modelo y el sistema BSC se adecúan a la gestión estratégica de cualquier tipo de institución o empresa, principalmente a otras universidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). *Guía para una Gestión Basada en Procesos* (Primera). Analucía, España: Imprenta Berekintza. Retrieved from http://www.idi.es/images/Documents/guiagestionprocesos.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estrategico. (2017). Guía para el Planeamiento Institucional, 65. https://doi.org/10.1109/ROBOT.2002.1013397

Chung, A. (2012). *Prospectiva estratégica aplicada a la universidad pública*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Retrieved from http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/828/Chung_pa%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cotrina, J., Granda, P., Lopez, C., & Valles, M. (2015). Fortalecimiento de la Planificación Estratégica de las facultades de la UNSM-T en el marco de la acreditación universitaria. Tarapoto.

Hidalgo, G. (2000). *La importancia de la planificación estratégica de la informática en un sistema de enseñanza a distancia*. México.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (Octava Edición). Ciudad de México: Mc Graw Hill. Retrieved from www.FreeLibros.org

Kaplan, S., & Norton, D. P. (2000). *Mapas de estrategia. Convirtiendo bienes intangibles en resultados tangibles*.

Mariátegui, C. (1952). *La reforma universitaria. 7 ensayos de interpretación de la realidad peruana*.

Moreno, Z., Caballero, A., & Bastidas, E. (2010). Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: Herramientas de gestión para mejorar la prestación de servicios universitarios, 9–24.

Organización de los Estados Americanos, O. (2012). *Ciencia , tecnología e innovación para el desarrollo y la cohesión social Programa iberoamericano*.

Rivero, J. L. A., & 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). https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72

USAID/Paraguay. (2012). *Gestión por Procesos. Guía Práctica* (Primera Edición). Asunción: USAID. Retrieved from http://www.hacienda.gov.py/normativa/Guía Práctica de Gestion por Procesos.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: Galería de Fotos

Foto 1: Capacitación en el Modelo de procesos de la gestión estratégica de las facultades UNSM-T - FCE

Foto 2: Capacitación en el manejo del Sistema Balance Score Card UNSM-T - FCE

Foto 3: Capacitación en el manejo del Sistema Balance Score Card UNSM-T - FDyCP

Foto 4: Capacitación en el manejo del Sistema Balance Score Card UNSM-T - FEYH

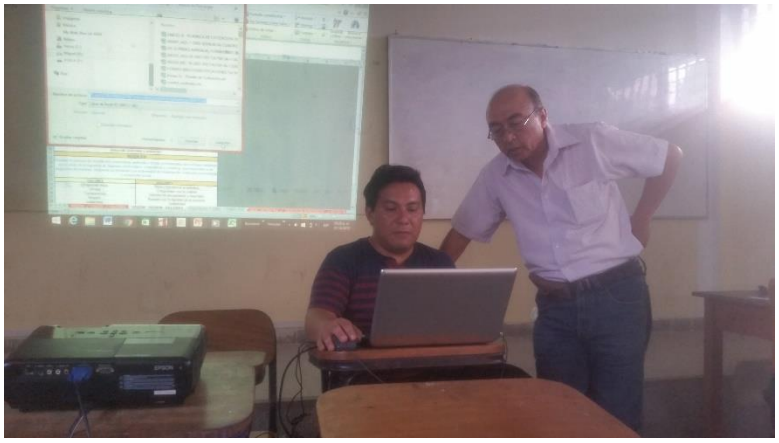


Foto 5: Capacitación en el manejo del Sistema Balance Score Card UNSM-T

Anexo 2: Manual del Modelo de procesos de gestión estratégica en las facultades y escuelas académicas de la UNSM-T.

MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS FACULTADES Y ESCUELAS ACADÉMICAS DE LA UNSM-T

(PROPUESTA)

Elaborado por:

Investigador Responsable:
Ing. M.Sc. Janina Cotrina Linares

Investigadores Co-responsables:
Ing. M.Sc. Pamela Magnolia Granda Milón
Ing. MBA. Carlos Enrique López Rodríguez
Ing. MBA. Miguel Ángel Valles Coral

PRESENTACIÓN

El presente Modelo de Gestión para la planificación estratégica en las facultades de la Universidad Nacional de San Martín, fue elaborado a nivel de propuesta técnica, como resultado del proyecto de investigación "Consolidación del proceso de planificación estratégica de las facultades de la UNSM-T", el mismo que tiene como base la identificación de los factores críticos de éxito en la planificación estratégica, identificados en las facultades en base al modelo de Planificación. Este modelo propone identificar los procesos de gestión pertinentes y las interrelaciones entre ellos, de tal forma que la gestión de la planificación estratégica se realice de manera óptima y efectiva, en la que se definan los actores involucrados, sus funciones y tareas. El modelo consta de 13 flujos de proceso, en los que se describen los procesos identificados: lineamientos, elaboración de documentos de gestión, ejecución, actualización y evaluación de los planes estratégicos y operativos de las facultades y escuelas académicos profesionales; la implementación de este modelo permitirá el seguimiento y control adecuado al logro de cada proceso y por ende el logro de los resultados esperados.

Esperamos, que este modelo de gestión, pueda ser revisado y adaptado por las facultades y escuelas académico profesionales de la UNSM-T, de acuerdo a sus particularidades.

EL EQUIPO DE INVESTIGADORES

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

1. **PROCESO N° 01: LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN.**

1.1. Objetivo: Diseñar la secuencia de tareas que permiten la elaboración y aprobación de instrumentos de gestión (Plan Estratégico, Plan Operativo) para las facultades y escuelas académico profesionales de la Universidad Nacional de San Martin.

1.2. Oficina de Planificación y Presupuesto.

1.2.1. Elabora directiva. En función a las directivas del estado dictadas por el Ministerio de Economía, esta oficina debe elaborar las directivas que guiarán a la formulación, ejecución y control de los diferentes planes de las diferentes entidades de la universidad.

1.2.2. Corrige directiva. Así mismo, si la directiva es observada por el rector, debe de actualizar/reformular las directivas a fin de levantar las observaciones presentadas.

1.2.3. Distribuye resolución de las directivas a las facultades. Luego de aprobada las directivas con Resolución de Consejo Universitario, envía las directivas a las Facultades y todas las dependencias que utilicen esta directiva para la formulación de sus planes.

1.3. Área Responsable: Mesa de Partes

1.3.1. Recepciona, Registra y Envía al Rectorado: Mesa de Partes recepciona los lineamientos emitido de la Oficina de Planificación y Presupuesto, lo registra y envía al Rectorado

1.3.2. Deriva a Oficina para su Corrección. Mesa de partes es la responsable de recibir las observaciones que el Rectorado o el Consejo Universitario realicen previo a la aprobación de los lineamientos para la construcción de instrumentos de gestión

1.4. Área Responsable: Rectorado

1.4.1. Revisa Directivas: El Rectorado revisa las Directivas o lineamientos para la construcción de instrumentos de gestión en base a las normativas internas, externas y la metodología aplicada.

1.4.2. Firma de Resolución. El Rectorado firma la resolución de aprobación de lineamientos para la construcción de instrumentos de gestión (Plan Estratégico, Plan Operativo).

1.5. Área Responsable: Secretaría General

1.5.1. Registra en Agendas para Reunión: La Secretaría General dentro de sus responsabilidades registrar en agenda los temas a tratar en reunión de Consejo Universitario, por tanto pone en agenda la aprobación de los lineamientos para la construcción de instrumentos de gestión

1.5.2. Elabora Informe con Observaciones: En caso que la directiva fuera observada por el Consejo Universitario, Secretaría General elabora un informe donde describe

las observaciones, mismo que será remitido a mesa de partes para su posterior entrega a la Oficina de Planificación y Presupuesto.

1.5.3. Elabora Resolución de Aprobación y Firma: El Secretario General firma la resolución de aprobación de lineamientos para la construcción de instrumentos de gestión (Plan Estratégico, Plan Operativo)

1.5.4. Envía Resolución de Aprobación: Secretaría General envía a la Oficina de Planificación y Presupuesto la Resolución de aprobación de lineamientos para la construcción de instrumentos de gestión (Plan Estratégico, Plan Operativo)

1.6. Área Responsable: Consejo Universitario

1.6.1. 1.12: Revisa para su Aprobación: El Consejo Universitario revisa la directiva, pudiendo observar los lineamientos, archivarlo o aprobar para su ejecución. En caso fuera archivado, es derivado a Secretaría General para que registre el archivamiento del documento, o si es observado, secretaría general elabora el informe para hacer de conocimiento a la Oficina de Planificación y Presupuesto.

1.7. Área Responsable: Facultad

1.7.1. Recibe Resolución de Aprobación y Directiva: El Decano de la Facultad o quien haga sus veces, recibe la Resolución de Aprobación y Directiva, quien Deriva a la Escuela Profesional y Comisión de Planificación y Presupuesto para su cumplimiento.

1.8. Área Responsable: Escuelas Profesionales

1.8.1. Elaboración de Instrumentos de Gestión de la Escuela Profesional de Acuerdo a Directiva: Las Escuelas Profesionales elaboran sus instrumentos de gestión como Planes Estratégicos y Planes Operativos, de acuerdo a los lineamientos de la Directiva elaborada por la Oficina de Planificación y Presupuesto y aprobado con Resolución de Consejo Universitario.

1.9. Área Responsable: Comisión de Planificación y Presupuesto

1.9.1. Elaboración de Instrumentos de Gestión de la Facultad de Acuerdo a Directiva: Las Facultades elaboran sus instrumentos de gestión como Planes Estratégicos y Planes Operativos, de acuerdo a los lineamientos de la Directiva elaborada por la Oficina de Planificación y Presupuesto y aprobado con Resolución de Consejo Universitario.

1.10. Área Responsable: Comisiones

1.10.1. Operativizan los planes operativos y estratégicos: Las Comisiones de las Facultades son los responsables de operativizar los planes operativos y planes estratégicos, ejecutando sus planes de trabajo que se encuentran alineados a los planes operativos y estos a los planes estratégicos.

2. PROCESO N° 02: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD.

2.1. **Objetivo:** Diseñar la secuencia de tareas que permitan la formulación del plan estratégico de la Facultad.

2.2. Área Responsable: Consejo Universitario.

2.2.1. **Resolución:** Luego de recibir la opinión técnica favorable de la Oficina de Planificación y Presupuesto de la UNSM-T, junto con la Resolución Decanal y el legajo correspondiente (adjuntando el plan estratégico de la Facultad), se ratifica la resolución decanal mediante Resolución de Consejo Universitario.

2.3. Área Responsable: Oficina de Planificación y Presupuesto.

2.3.1. **Emite opinión técnica**. Luego de recibir la Resolución Decanal y el legajo correspondiente (adjuntando el plan estratégico de la Facultad) con proveído desde el rectorado, emite opinión técnica respecto del legajo recibido, determinado si el plan estratégico presentado cumple con las políticas y lineamientos establecidos.

2.4. Área Responsable: Rector.

2.4.1. Recepciona y solicita opinión técnica. Luego de recibir la Resolución Decanal y el legajo lo deriva a la Oficina de Planificación y Presupuesto, para que emita su opinión técnica.

2.4.2. Elabora documentos con observaciones. Si la opinión técnica de la Oficina de Planificación y Presupuesto no es positiva, se elabora el documento que contiene las observaciones al plan estratégico para su corrección y/o actualización que posteriormente se envía a la Decanatura que emitió que solicitó la ratificación del plan estratégico.

2.4.3. Resolución de ratificación al rector. Se recepciona la Resolución de Consejo Universitario para conocimiento y demás fines.

2.5. Área Responsable: Decanatura/Presidencia de Comisión.

2.5.1. Directivas y Lineamientos. El Decano mediante documento recibe las directivas y lineamientos establecidos para la formulación de los planes estratégicos.

2.5.2. Elabora solicitud de ratificación. Una vez que la decanatura recibe la Resolución de aprobación del plan estratégico, elabora la solicitud de ratificación que es envía al Rectorado.

2.5.3. Genera proveído. Si el plan operativo ha sido observado por la Oficina de Planificación mediante documento, este documento se deriva mediante proveído a la Comisión de Planificación y Presupuesto para su corrección/actualización.

2.5.4. Recibe Denegación. Si la solicitud de ratificación de la Resolución de aprobación del Plan Estratégico es rechazada por el Consejo Universitario (durante el debate de la reunión pueden encontrarse algunas observaciones a la Resolución y/o al Plan Estratégico), se puede recibir un documento que detalla el motivo de la negación de ratificación y éste se deriva a la Comisión de Planificación y Presupuesto de la Facultad.

2.5.5. **Recibe Resolución de Ratificación.** Si todo ha sido correcto, se recepciona la Resolución de Consejo Universitario que ratifica la Resolución de Consejo de Facultad/Comisión Organizadora.

2.6. Consejo de Facultad/Comisión Organizadora.

2.6.1. Emite Resolución. Luego de recibir desde la Comisión de Planificación y Presupuesto el informe de la formulación del Plan Estratégico, se evalúa en reunión de Consejo de Facultad/Comisión Organizadora a fin de determinar si cumple con las directivas y lineamientos de la UNSM-T. Si es así, entonces se emite la Resolución de aprobación respectiva, sino se deriva nuevamente a la Comisión de Planificación y Presupuesto para su reformulación. Posteriormente se envía esta resolución para su ratificación en la instancia correspondiente.

2.7. Comisión de Planificación y Presupuesto de la Facultad.

2.7.1. Elabora Plan de Trabajo. Luego de recibir las directivas y lineamientos desde la Decanatura, elabora el plan de trabajo para la formulación del Plan Estratégico de la Facultad.

2.7.2. Coordina y dirige la elaboración del Plan Estratégico. Se encarga posteriormente de realizar todas las coordinaciones (administrativas, académicas y logísticas) para la ejecución del plan de trabajo para la elaboración del Plan Estratégico, invitando a todos los grupos de interés de la Facultad.

2.7.3. Elabora/Revisa el Plan Estratégico. Luego de la ejecución del plan de trabajo para la elaboración del plan estratégico y con todo el material obtenido en las diferentes actividades realizadas, la comisión de Planificación y Presupuesto elabora el Plan Estratégico.

2.7.4. Informe del Plan Estratégico. Realiza el informe del Plan Estratégico que posteriormente será enviado para su aprobación en reunión de comisión organizadora.

2.7.5. Recibe Resolución de Ratificación. Luego de aprobado el Plan Estratégico en reunión de Consejo de Facultad/Comisión Organizadora, se recibe la referida Resolución.

3. PROCESO N°03: ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE LA FACULTAD.

3.1. **Objetivo:** Diseñar la secuencia de tareas que permitan la formulación del plan operativo de la Facultad.

3.2. Área Responsable: Consejo Universitario.

3.2.1. **Resolución:** Luego de recibir la opinión técnica favorable de la Oficina de Planificación y Presupuesto de la UNSM-T, junto con la Resolución Decanal y el legajo correspondiente (adjuntando el plan estratégico de la Facultad), se ratifica la resolución decanal mediante Resolución de Consejo Universitario.

3.3. Área Responsable: Oficina de Planificación y Presupuesto.

3.3.1. **Emite opinión técnica**. Luego de recibir la Resolución Decanal y el legajo correspondiente (adjuntando el plan operativo de la Facultad) con proveído desde el rectorado, emite opinión técnica respecto del legajo recibido, determinado si el plan estratégico presentado cumple con las políticas y lineamientos establecidos.

3.4. Área Responsable: Rector.

3.4.1. Recepciona y solicita opinión técnica. Luego de recibir la Resolución Decanal y el legajo lo deriva a la Oficina de Planificación y Presupuesto, para que emita su opinión técnica.

3.4.2. Elabora documentos con observaciones. Si la opinión técnica de la Oficina de Planificación y Presupuesto no es positiva, se elabora el documento que contiene las observaciones al plan operativo para su corrección y/o actualización que posteriormente se envía a la Decanatura que emitió que solicitó la ratificación del plan estratégico.

3.4.3. Resolución de ratificación al rector. Se recepciona la Resolución de Consejo Universitario para conocimiento y demás fines.

3.5. Área Responsable: Decanatura/Presidencia de Comisión.

3.5.1. Directivas y Lineamientos. El Decano mediante documento recibe las directivas y lineamientos establecidos para la formulación de los planes operativos.

3.5.2. Elabora solicitud de ratificación. Una vez que la decanatura recibe la Resolución de aprobación del plan operativo, elabora la solicitud de ratificación que es envía al Rectorado.

3.5.3. Genera proveído. Si el plan operativo ha sido observado por la Oficina de Planificación mediante documento, este documento se deriva mediante proveído a la Comisión de Planificación y Presupuesto para su corrección/actualización.

3.5.4. Recibe Denegación. Si la solicitud de ratificación de la Resolución de aprobación del Plan Operativo es rechazada por el Consejo Universitario (durante el debate de la reunión pueden encontrarse algunas observaciones a la Resolución y/o al Plan Operativo), se puede recibir un documento que detalla el motivo de la negación de la ratificación y éste se deriva a la Comisión de Planificación y Presupuesto de la Facultad.

3.5.5. Recibe Resolución de Ratificación. Si todo a sido correcto, se Recepciona la resolución de Consejo Universitario que ratifica la Resolución de Consejo de Facultad / Comisión organizadora.

3.6. Consejo de Facultad/Comisión Organizadora.

3.6.1. Emite Resolución. Luego de recibir desde la Comisión de Planificación y Presupuesto el informe de la formulación del Plan Operativo, se evalúa en reunión de Consejo de Facultad/Comisión Organizadora a fin de determinar si cumple con las directivas y lineamientos de la UNSM-T. Si es así, entonces se emite la Resolución de aprobación respectiva, sino se deriva nuevamente a la Comisión de Planificación y Presupuesto para su reformulación. Posteriormente se envía esta resolución para su ratificación en la instancia correspondiente.

3.7. Comisión de Planificación y Presupuesto de la Facultad.

3.7.1. Elabora Plan de Trabajo. Luego de recibir las directivas y lineamientos desde la Decanatura, elabora el plan de trabajo para la formulación del Plan Operativo de la Facultad.

3.7.2. Coordina y dirige la elaboración del Plan Operativo. Se encarga posteriormente de realizar todas las coordinaciones (administrativas, académicas y logísticas) para la ejecución del plan de trabajo para la elaboración del Plan Operativo, invitando a todos los grupos de interés de la Facultad.

3.7.3. Elabora/Revisa el Plan Estratégico. Luego de la ejecución del plan de trabajo para la elaboración del plan operativo y con todo el material obtenido en las diferentes actividades realizadas, la comisión de Planificación y Presupuesto elabora el Plan Operativo.

3.7.4. Informe del Plan Estratégico. Realiza el informe del Plan Operativo que posteriormente será enviado para su aprobación en reunión de comisión organizadora.

3.7.5. Recibe Resolución de Ratificación. Luego de aprobado el Plan Operativo en reunión de Consejo de Facultad/Comisión Organizadora, se recibe la referida Resolución.

4. PROCESO N° 04: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ESCUELA.

4.1. Objetivo: Diseñar la secuencia de tareas que permitan la formulación del plan estratégico de la Escuela.

4.2. Área Responsable: Consejo Universitario.

4.2.1. **Resolución:** Luego de recibir la opinión técnica favorable de la Oficina de Planificación y Presupuesto de la UNSM-T, junto con la Resolución Decanal y el legajo correspondiente (adjuntando el plan estratégico de la Escuela), se ratifica la resolución decanal mediante Resolución de Consejo Universitario.

4.3. Área Responsable: Oficina de Planificación y Presupuesto.

4.3.1. **Emite opinión técnica**. Luego de recibir la Resolución Decanal y el legajo correspondiente (adjuntando el plan estratégico de la Escuela) con proveído desde el rectorado, emite opinión técnica respecto del legajo recibido, determinado si el plan estratégico presentado cumple con las políticas y lineamientos establecidos.

4.4. Área Responsable: Rector.

4.4.1. Recepciona y solicita opinión técnica. Luego de recibir la Resolución Decanal y el legajo lo deriva a la Oficina de Planificación y Presupuesto, para que emita su opinión técnica.

4.4.2. Elabora documentos con observaciones. Si la opinión técnica de la Oficina de Planificación y Presupuesto no es positiva, se elabora el documento que contiene las observaciones al plan estratégico para su corrección y/o actualización que posteriormente se envía a la Decanatura que emitió que solicitó la ratificación del plan estratégico.

4.4.3. Resolución de ratificación al rector. Se recepciona la Resolución de Consejo Universitario para conocimiento y demás fines.

4.5. Área Responsable: Decanatura/Presidencia de Comisión.

4.5.1. Directivas y Lineamientos. El Decano mediante documento recibe las directivas y lineamientos establecidos para la formulación de los planes estratégicos.

4.5.2. Elabora solicitud de ratificación. Una vez que la decanatura recibe la Resolución de aprobación del plan estratégico, elabora la solicitud de ratificación que es envía al Rectorado.

4.5.3. Genera proveído. Si el plan operativo ha sido observado por la Oficina de Planificación mediante documento, este documento se deriva mediante proveído a la Comisión de Planificación y Presupuesto para su corrección/actualización.

4.5.4. Recibe Denegación. Si la solicitud de ratificación de la Resolución de aprobación del Plan Estratégico es rechazada por el Consejo Universitario (durante el debate de la reunión pueden encontrarse algunas observaciones a la Resolución y/o al Plan Estratégico), se puede recibir un documento que detalla el motivo de la negación de la ratificación y éste se deriva a la Comisión de Planificación y Presupuesto de la Facultad.

4.5.5. Recibe Resolución de Ratificación. Si todo ha sido correcto, se recepciona la Resolución de Consejo Universitario que ratifica la Resolución de Consejo de Facultad/Comisión Organizadora.

4.6. Consejo de Facultad/Comisión Organizadora.

4.6.1. Emite Resolución. Luego de recibir desde la Comisión de Planificación y Presupuesto el informe de la formulación del Plan Estratégico, se evalúa en reunión de Consejo de Facultad/Comisión Organizadora a fin de determinar si cumple con las directivas y lineamientos de la UNSM-T. Si es así, entonces se emite la Resolución de aprobación respectiva, sino se deriva nuevamente a la Comisión de Planificación y Presupuesto para su reformulación. Posteriormente se envía esta resolución para su ratificación en la instancia correspondiente.

4.7. Comisión de Planificación y Presupuesto de la Facultad.

4.7.1. Elabora Plan de Trabajo. Luego de recibir las directivas y lineamientos desde la Decanatura, elabora el plan de trabajo para la formulación del Plan Estratégico de la Facultad.

4.7.2. Coordina y dirige la elaboración del Plan Estratégico. Se encarga posteriormente de realizar todas las coordinaciones (administrativas, académicas y logísticas) para la ejecución del plan de trabajo para la elaboración del Plan Estratégico, invitando a todos los grupos de interés de la Facultad.

4.7.3. Elabora/Revisa el Plan Estratégico. Luego de la ejecución del plan de trabajo para la elaboración del plan estratégico y con todo el material obtenido en las diferentes actividades realizadas, la comisión de Planificación y Presupuesto elabora el Plan Estratégico.

4.7.4. Informe del Plan Estratégico. Realiza el informe del Plan Estratégico que posteriormente será enviado para su aprobación en reunión de comisión organizadora.

4.7.5. Recibe Resolución de Ratificación. Luego de aprobado el Plan Estratégico en reunión de Consejo de Facultad/Comisión Organizadora, se recibe la referida Resolución.

4.8. Dirección de Escuela.

4.8.1. Reuniones de trabajo/talleres de elaboración del plan operativo. Son elaborados en coordinación con la Comisión de Planificación y Presupuesto.

4.8.2. Recibe resolución de aprobación. Para conocimiento y fines necesarios.

5. PROCESO N° 05: ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE LA ESCUELA.

5.1. Objetivo: Diseñar la secuencia de tareas que permitan la formulación del plan operativo de la Escuela.

5.2. Área Responsable: Consejo Universitario.

5.2.1. **Resolución:** Luego de recibir la opinión técnica favorable de la Oficina de Planificación y Presupuesto de la UNSM-T, junto con la Resolución Decanal y el legajo correspondiente (adjuntando el plan operativo de la Escuela), se ratifica la resolución decanal mediante Resolución de Consejo Universitario.

5.3. Área Responsable: Oficina de Planificación y Presupuesto.

5.3.1. Emite opinión técnica. Luego de recibir la Resolución Decanal y el legajo correspondiente (adjuntando el plan operativo de la Escuela) con proveído desde el rectorado, emite opinión técnica respecto del legajo recibido, determinado si el plan operativo presentado cumple con las políticas y lineamientos establecidos.

5.4. Área Responsable: Rector.

5.4.1. Recepciona y solicita opinión técnica. Luego de recibir la Resolución Decanal y el legajo lo deriva a la Oficina de Planificación y Presupuesto, para que emita su opinión técnica.

5.4.2. Elabora documentos con observaciones. Si la opinión técnica de la Oficina de Planificación y Presupuesto no es positiva, se elabora el documento que contiene las observaciones al plan operativo para su corrección y/o actualización que posteriormente se envía a la Decanatura que emitió que solicitó la ratificación del plan operativo.

5.4.3. Resolución de ratificación al rector. Se recepciona la Resolución de Consejo Universitario para conocimiento y demás fines.

5.5. Área Responsable: Decanatura/Presidencia de Comisión.

5.5.1. Directivas y Lineamientos. El Decano mediante documento recibe las directivas y lineamientos establecidos para la formulación de los planes operativos.

5.5.2. Elabora solicitud de ratificación. Una vez que la decanatura recibe la Resolución de aprobación del plan operativo, elabora la solicitud de ratificación que es envía al Rectorado.

5.5.3. Genera proveído. Si el plan operativo ha sido observado por la Oficina de Planificación mediante documento, este documento se deriva mediante proveído a la Comisión de Planificación y Presupuesto para su corrección/actualización.

5.5.4. Recibe Denegación. Si la solicitud de ratificación de la Resolución de aprobación del Plan Operativo es rechazada por el Consejo Universitario (durante el debate de la reunión pueden encontrarse algunas observaciones a la Resolución y/o al Plan Operativo), se puede recibir un documento que detalla el motivo de la

5.6. Consejo de Facultad/Comisión Organizadora.

5.6.1. Emite Resolución. Luego de recibir desde la Comisión de Planificación y Presupuesto el informe de la formulación del Plan Operativo, se evalúa en reunión de Consejo de Facultad/Comisión Organizadora a fin de determinar si cumple con

las directivas y lineamientos de la UNSM-T. Si es así, entonces se emite la Resolución de aprobación respectiva, sino se deriva nuevamente a la Comisión de Planificación y Presupuesto para su reformulación. Posteriormente se envía esta resolución para su ratificación en la instancia correspondiente.

5.7. Comisión de Planificación y Presupuesto de la Facultad.

5.7.1. Elabora Plan de Trabajo. Luego de recibir las directivas y lineamientos desde la Decanatura, elabora el plan de trabajo para la formulación del Plan Operativo de la Facultad.

5.7.2. Coordina y dirige la elaboración del Plan Operativo. Se encarga posteriormente de realizar todas las coordinaciones (administrativas, académicas y logísticas) para la ejecución del plan de trabajo para la elaboración del Plan Operativo, invitando a todos los grupos de interés de la Facultad.

5.7.3. Elabora/Revisa el Plan Operativo. Luego de la ejecución del plan de trabajo para la elaboración del plan operativo y con todo el material obtenido en las diferentes actividades realizadas, la comisión de Planificación y Presupuesto elabora el Plan Operativo.

5.7.4. Informe del Plan Operativo. Realiza el informe del Plan Operativo que posteriormente será enviado para su aprobación en reunión de comisión organizadora.

5.7.5. Recibe Resolución de Ratificación. Luego de aprobado el Plan Operativo en reunión de Consejo de Facultad/Comisión Organizadora, se recibe la referida Resolución.

5.8. Dirección de Escuela.

5.8.1. Reuniones de trabajo/talleres de elaboración del plan operativo. Son elaborados en coordinación con la Comisión de Planificación y Presupuesto.

5.8.2. Recibe resolución de aprobación. Para conocimiento y fines necesarios.

6. PROCESO N° 06: EJECUCIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD

6.1. Objetivo: Diseñar la secuencia de tareas que permiten la ejecución del plan estratégico de la Facultad

6.2. Área Responsable: Decanatura

6.2.1. Plan Estratégico Aprobado: Cuenta con el Plan Estratégico de la Facultad aprobado como inicio del proceso.

6.2.2. Solicita Plan de Trabajo Comisión: El Decano solicita los planes de trabajo a cada comisión; estos planes de trabajo deben estar elaborados teniendo en consideración el Plan Estratégico y Plan Operativo.

6.2.3. Recibe Plan de Trabajo: La Decanatura recibe el plan de trabajo de la Dirección de Escuela y las comisiones de trabajo, estos planes son enviados a la comisión de planificación y presupuesto

6.2.4. Envía Plan de Trabajo: La Decanatura envía a la Comisión de Planificación y Presupuesto, los planes de trabajo de las comisiones y de la Dirección de Escuela.

6.2.5. Comunica Aprobación: La Decanatura comunica a la Dirección de Escuela y a las comisiones de trabajo, sobre la aprobación de los planes de trabajo, con lo cual estas comisiones y dirección de escuela pueden ejecutare sus planes.

6.2.6. Recibe Informe: La Decanatura recibe de las comisiones y dirección de escuela, el informe de ejecución de los planes de trabajo

6.2.7. Envía Informe: La Decanatura envía a la comisión de planificación y presupuesto, los informes de ejecución de los planes de trabajo de cada comisión y dirección de escuela.

6.2.8. Comunica Aprobación de Informe de Consolidación: Recibe el informe consolidado de la ejecución de los planes trabajo de las comisiones y Dirección de Escuela y el plan estratégico de la facultad.

6.2.9. Aprueba, emite Resolución: La Decanatura aprueba el informe de consolidación de la ejecución de los planes de trabajo.

6.3. Área Responsable: Dirección de Escuela/Comisiones.

6.3.1. Recibe solicitud del plan de trabajo: Cada una de estas áreas responsables, recibe desde la decanatura, la solicitud de su plan de trabajo de comisión.

6.3.2. Elabora plan de trabajo. Así mismo, luego de recibida estas solicitudes, se dedican a elaborar su plan de trabajo, el mismo que debe estar articulados con los planes operativos y estratégicos formulados con anterioridad.

6.3.3. Recibe conformidad. Si el plan de trabajo está correcto recibe su conformidad para su posterior ejecución.

6.3.4. Realiza coordinaciones y actividades stackeholders (internos/externos). Durante la ejecución de su plan de trabajo, se realizan las coordinaciones y actividades con los interesados.

6.3.5. Elabora informe. Finalmente, luego de ejecutado su plan de trabajo, debe elaborar el informe respectivo.

6.4. Área Responsable: Comisión de Planificación y Presupuesto.

6.4.1. Recibe planes de trabajo: Se encarga de recibir y acopiar los planes de trabajos de las comisiones permanentes y de la dirección de escuela.

6.4.2. Elabora la consolidación de los planes de trabajo. Si los planes de trabajo están correctos (es decir: están articulados correctamente con el plan operativo), se consolidan.

6.4.3. Recibe informe. Recibe el informe.

6.4.4. Elabora informe consolidado. Si el informe cumple con los lineamientos mínimos se realiza el informe consolidado.

7. PROCESO N° 07: EJECUCIÓN PLAN OPERATIVO DE LA FACULTAD

7.1. Objetivo: Diseñar la secuencia de tareas que permiten la ejecución del plan operativo de la Facultad

7.2. Área Responsable: Decanatura

7.2.1. Plan Operativo Aprobado: Cuenta con el Plan Operativo de la Facultad aprobado como inicio del proceso.

7.2.2. Solicita Plan de Trabajo Comisión: El Decano solicita los planes de trabajo a cada comisión; estos planes de trabajo deben estar elaborados teniendo en consideración el Plan Operativo.

7.2.3. Recibe Plan de Trabajo: La Decanatura recibe el plan de trabajo de la Dirección de Escuela y de la Comisión de Planificación y Presupuesto, estos planes son enviados a la comisión de planificación y presupuesto.

7.2.4. Envía Plan de Trabajo: La Decanatura envía a la Comisión de Planificación y Presupuesto, los planes de trabajo de las comisiones y de la Dirección de Escuela.

7.2.5. Comunica Aprobación: La Decanatura comunica a la Dirección de Escuela, sobre la aprobación de los planes de trabajo, con lo cual estas pueden ejecutar sus planes.

7.2.6. Recibe Informe: La Decanatura recibe de la dirección de escuela, el informe de ejecución de los planes de trabajo

7.2.7. Envía Informe: La Decanatura envía a la comisión de planificación y presupuesto, los informes de ejecución de los planes de trabajo de la dirección de escuela.

7.2.8. Comunica Aprobación de Informe de Consolidación: Recibe el informe consolidado de la ejecución de los planes trabajo de la Comisión de Planificación y Presupuesto.

7.2.9. Aprueba, emite Resolución: La Decanatura aprueba el informe de consolidación de la ejecución de los planes de trabajo.

7.3. Área Responsable: Dirección de Escuela/Comisiones.

7.3.1. Recibe solicitud del plan de trabajo: Cada una de estas áreas responsables, recibe desde la decanatura, la solicitud de su plan de trabajo de comisión.

7.3.2. Elabora plan de trabajo. Así mismo, luego de recibida estas solicitudes, se dedican a elaborar su plan de trabajo, el mismo que debe estar articulados con los planes operativos y estratégicos formulados con anterioridad.

7.3.3. Recibe conformidad. Si el plan de trabajo está correcto recibe su conformidad para su posterior ejecución.

7.3.4. Realiza coordinaciones y actividades stackeholders (internos/extenos). Durante la ejecución de su plan de trabajo, se realizan las coordinaciones y actividades con los interesados.

7.3.5. Elabora informe. Finalmente, luego de ejecutado su plan de trabajo, debe elaborar el informe respectivo.

7.4. Área Responsable: Comisión de Planificación y Presupuesto.

7.4.1. Recibe planes de trabajo: Se encarga de recibir y acopiar los planes de trabajos de las comisiones permanentes y de la dirección de escuela.

7.4.2. Elabora la consolidación de los planes de trabajo. Si los planes de trabajo están correctos (es decir: están articulados correctamente con el plan operativo), se consolidan.

7.4.3. Recibe informe. Recibe el informe.

7.4.4. Elabora informe consolidado. Si el informe cumple con los lineamientos mínimos se realiza el informe consolidado.

8. PROCESO N° 08: EJECUCIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE LA ESCUELA PROFESIONAL

8.1. Objetivo: Diseñar la secuencia de tareas que permiten la ejecución del plan estratégico de la Escuela Profesional

8.2. Área Responsable: Dirección de Escuela Profesional

8.2.1. Plan Estratégico de Escuela Aprobado: Cuenta con el Plan Estratégico de la Escuela Profesional aprobado como inicio del proceso.

8.2.2. Revisa Plan Estratégico: La Dirección de la Escuela Profesional recibe de la Decanatura, copia del Plan de Trabajo de las Comisiones que sirve como información complementaria para la revisión del Plan Estratégico, además que coordina con las comisiones de trabajo de la Facultad para le ejecución de actividades internas.

8.2.3. Ejecuta sus Actividades Directas: La Dirección de Escuela es responsable de ejecutar todas sus actividades directas, ya que las indirectas son ejecutadas por las comisiones según corresponda.

8.2.4. Elabora Informe de Ejecución de Actividades Directas: La Dirección de Escuela elabora su informe de cumplimiento en la ejecución de actividades directas, mismo que es informado a la Decanatura de la Facultad correspondiente.

8.3. Área Responsable: Comisiones de Trabajo

8.3.1. Ejecución de Sus Actividades Internas: Las comisiones de trabajo coordinan con la Dirección de Escuela Profesional sobre la ejecución de sus actividades internas, estas actividades están relacionadas con las tareas de la Escuela Profesional, los mismos que son informados a la Decanatura.

8.4. Área Responsable: Decanatura

8.4.1. Informe de Actividades: Copia de los informes de las actividades de las comisiones de trabajo son entregados a la Dirección de Escuela para que revise todas aquellas actividades que estén relacionados con la Escuela Profesional.

8.4.2. Recibe Informe de Ejecución: La Decanatura recibe el informe de la Dirección de Escuela sobre la ejecución del Plan Estratégico de su escuela profesional.

9. PROCESO N° 09: EJECUCIÓN PLAN OPERATIVO DE LA ESCUELA PROFESIONAL

9.1. Objetivo: Diseñar la secuencia de tareas que permiten la ejecución del plan operativo de la Escuela Profesional.

9.2. Área Responsable: Dirección de Escuela Profesional

9.2.1. Plan Operativo de Escuela Aprobado: Cuenta con el Plan Estratégico de la Escuela Profesional aprobado como inicio del proceso.

9.2.2. Revisa Plan Estratégico: La Dirección de la Escuela Profesional recibe de la Decanatura, copia del Plan de Trabajo de las Comisiones que sirve como información complementaria para la revisión del Plan Operativo, además que coordina con las comisiones de trabajo de la Facultad para le ejecución de actividades internas.

9.2.3. Ejecuta sus Actividades Directas: La Dirección de Escuela es responsable de ejecutar todas sus actividades directas, ya que las indirectas son ejecutadas por las comisiones según corresponda.

9.2.4. Elabora Informe de Ejecución de Actividades Directas: La Dirección de Escuela elabora su informe de cumplimiento en la ejecución de actividades directas, mismo que es informado a la Decanatura de la Facultad correspondiente.

9.3. Área Responsable: Comisiones de Trabajo

9.3.1. Ejecución de Sus Actividades Internas: Las comisiones de trabajo coordinan con la Dirección de Escuela Profesional sobre la ejecución de sus actividades internas, estas actividades están relacionadas con las tareas de la Escuela Profesional, los mismos que son informados a la Decanatura.

9.4. Área Responsable: Decanatura

9.4.1. Informe de Actividades: Copia de los informes de las actividades de las comisiones de trabajo son entregados a la Dirección de Escuela para que revise todas aquellas actividades que estén relacionados con la Escuela Profesional.

9.4.2. Recibe Informe de Ejecución: La Decanatura recibe el informe de la Dirección de Escuela sobre la ejecución del Plan Operativo de su escuela profesional.

10. PROCESO N° 10: ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD.

10.1. Objetivo: Diseñar la secuencia de tareas que permitan la actualización del plan operativo para las facultades de la Universidad Nacional de San Martin.

10.2. Área Responsable: Comisión de Planificación y Planificación y Presupuesto

10.2.1. Evalúa Avances del Plan Operativo: de la comisión de Evaluar el Avance en la Ejecución del Plan Operativo a fin de determinar si el mismo está ejecutándose de acuerdo a lo planificado o necesita actualizarse.

10.2.2. Elabora Instrumentos para la Actualización: Entre estos instrumentos se encuentran los reportes de avance en la ejecución de lo planificado, directivas presupuestales, informes sobre la ejecución parcial de lo planificado, sugerencias de las comisiones de planificación y presupuesto y otros documentos emitidos por los entes encargados de velar por la ejecución de este plan.

10.2.3. Informe a decanatura: Informe que servirá para que la decanatura programe la ejecución de la actualización del plan operativo.

10.2.4. Ejecución de talleres: Talleres en los que se debe contar con la participación de todos los grupos de interés.

10.2.5. Elaboración de registros y acatas con firma de participantes: Actividad que se debe realizar a fin de tener medios de verificación de la ejecución de la actividad de actualización. Estos medios de verificación posteriormente podrán servir para la acreditación de estándares relacionados al proceso de acreditación.

10.2.6. Actualización de Planes: Actividad que permite garantizar que todos los cambios sugeridos/acordados durante los talleres, finalmente pasen a formar parte de los planes operativos.

10.2.7. Distribución a las comisiones: De manera formal, la Comisión de Planificación y Presupuesto hace distribuye los planes operativos actualizados a las comisiones para que se encarguen de su ejecución.

10.3. Área Responsable: Comisiones de Facultad.

10.3.1. Operativización de los operativos: Una vez recibido oficialmente los planes operativos actualizados, las comisiones deben de ejecutar el nuevo plan operativo (no deberían de replantear sus planes operativos).

10.4. Área Responsable: ¿Stackeholder (internos y externos) – "Grupos de interés?".

10.4.1. Participa con propuestas: Los grupos de interés participan de manera activa en la actualización del plan operativo, con la presentación de propuestas y/o sugerencias a fin de garantizar que las actividades planificadas estén orientadas también a la realización de actividades orientadas a sus intereses.

11. PROCESO N° 11: ACTUALIZACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE LA FACULTAD.

11.1. Objetivo: Diseñar la secuencia de tareas que permitan la actualización del plan operativo para las facultades de la Universidad Nacional de San Martin.

11.2. Área Responsable: Comisión de Planificación y Planificación y Presupuesto

11.2.1. Evalúa Avances del Plan Operativo: de la comisión de Evaluar el Avance en la Ejecución del Plan Operativo a fin de determinar si el mismo está ejecutándose de acuerdo a lo planificado o necesita actualizarse.

11.2.2. Elabora Instrumentos para la Actualización: Entre estos instrumentos se encuentran los reportes de avance en la ejecución de lo planificado, directivas presupuestales, informes sobre la ejecución parcial de lo planificado, sugerencias de las comisiones de planificación y presupuesto y otros documentos emitidos por los entes encargados de velar por la ejecución de este plan.

11.2.3. Informe a decanatura: Informe que servirá para que la decanatura programe la ejecución de la actualización del plan operativo.

11.2.4. Ejecución de talleres: Talleres en los que se debe contar con la participación de todos los grupos de interés.

11.2.5. Elaboración de registros y acatas con firma de participantes: Actividad que se debe realizar a fin de tener medios de verificación de la ejecución de la actividad de actualización. Estos medios de verificación posteriormente podrán servir para la acreditación de estándares relacionados al proceso de acreditación.

11.2.6. Actualización de Planes: Actividad que permite garantizar que todos los cambios sugeridos/acordados durante los talleres, finalmente pasen a formar parte de los planes operativos.

11.2.7. Distribución a las comisiones: De manera formal, la Comisión de Planificación y Presupuesto hace distribuye los planes operativos actualizados a las comisiones para que se encarguen de su ejecución.

11.3. Área Responsable: Comisiones de Facultad.

11.3.1. Operativización de los operativos: Una vez recibido oficialmente los planes operativos actualizados, las comisiones deben de ejecutar el nuevo plan operativo (no deberían de replantear sus planes operativos).

11.4. Área Responsable: ¿Stackeholder (internos y externos) – "Grupos de interés?".

11.4.1. Participa con propuestas: Los grupo de interés participan de manera activa en la actualización del plan operativo, con la presentación de propuestas y/o sugerencias a fin de garantizar que las actividades planificadas estén orientadas también a la realización de actividades orientadas a sus intereses.

12. PROCESO N°12: EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE FACULTAD.

12.1. Objetivo: Diseñar la secuencia de tareas que permitan realizar la evaluación del plan estratégico de la Facultad.

12.2. Área Responsable: Comisiones.

12.2.1. Elaboran informe de avance: El proceso se inicia con la elaboración de los informes de avance de la ejecución del plan estratégico por parte de las comisiones permanentes y especiales de la facultad. Documentos que se presentan a la Facultad.

12.3. Área Responsable: Facultad.

12.3.1. Recopila información de las facultades: A través de las secretarias, las facultades recepcionan los informes y los acopian para su posterior proveído a la comisión de planificación y presupuesto.

12.3.2. Convoca a talleres de evaluación: La facultad luego de coordinar con la comisión de planificación y presupuesto, debe convocar a los talleres de evaluación en los cuales se realizará la evaluación de la ejecución del plan estratégico de la facultad.

12.3.3. Elabora documento de evaluación: Finalmente la Facultad debe elaborar el documento de evaluación del plan estratégico de la facultad, que luego se envía a la Oficina de Planificación y Presupuesto.

12.4. Área Responsable: Dirección de Escuela.

12.4.1. Elaboran informe de avance: El proceso se inicia con la elaboración de los informes de avance de la ejecución del plan estratégico por parte de la Dirección de Escuela. Documentos que se presentan a la Facultad.

12.5. Área Responsable: Comisión de Planificación y Presupuesto.

12.5.1. Revisa avances en relación del plan operativo: Esta actividad se realiza a fin de evaluar el avance ejecutado sobre lo proyectado.

12.5.2. Dirige taller de evaluación: Luego de la convocatoria, se encarga de dirigir el taller.

12.5.3. Elabora el informe de cumplimiento del plan operativo. Luego de la ejecución de los talleres, se debe presentar el informe de cumplimiento de la ejecución del plan estratégico a la facultad.

12.6. Área Responsable: Oficina de Planificación y Presupuesto.

12.6.1. Consolida información: de las facultades: Actividad en la cual se acopia, consolida los informes de las facultades.

12.6.2. Elabora información de facultades: actividad en la cual y se generan los resúmenes sobre la ejecución del plan estratégico a nivel de universidad.

12.7. Área Responsable: Rectorado.

12.7.1. Toma conocimiento para fines de gestión: Con el informe resumido a nivel de universidad, el rectorado debe tomar las medidas que el caso amerita.

13. PROCESO N° 13: EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE FACULTAD.

13.1. Objetivo: Diseñar la secuencia de tareas que permitan realizar la evaluación del plan operativo de la Facultad.

13.2. Área Responsable: Comisiones.

13.2.1. Elaboran informe de avance: El proceso se inicia con la elaboración de los informes de avance de la ejecución del plan operativo por parte de las comisiones permanentes y especiales de la facultad. Documentos que se presentan a la Facultad.

13.3. Área Responsable: Facultad.

13.3.1. Recopila información de las facultades: A través de las secretarias, las facultades recepcionan los informes y los acopian para su posterior proveído a la comisión de planificación y presupuesto.

13.3.2. Convoca a talleres de evaluación: La facultad luego de coordinar con la comisión de planificación y presupuesto, debe convocar a los talleres de evaluación en los cuales se realizará la evaluación de la ejecución del plan operativo de la facultad.

13.3.3. Elabora documento de evaluación: Finalmente la Facultad debe elaborar el documento de evaluación del plan operativo de la facultad, que luego se envía a la Oficina de Planificación y Presupuesto.

13.4. Responsable: Dirección de Escuela.

13.4.1. Elaboran informe de avance: El proceso se inicia con la elaboración de los informes de avance de la ejecución del plan operativo por parte de la Dirección de Escuela. Documentos que se presentan a la Facultad.

13.5. Área Responsable: Comisión de Planificación y Presupuesto.

13.5.1. Revisa avances en relación del plan operativo: Esta actividad se realiza a fin de evaluar el avance ejecutado sobre lo proyectado.

13.5.2. Dirige taller de evaluación: Luego de la convocatoria, se encarga de dirigir el taller.

13.5.3. Elabora el informe de cumplimiento del plan operativo. Luego de la ejecución de los talleres, se debe presentar el informe de cumplimiento de la ejecución del plan operativo a la facultad.

13.6. Área Responsable: Oficina de Planificación y Presupuesto.

13.6.1. Consolida información de las facultades: Actividad en la cual se acopia, consolida los informes de las facultades.

13.6.2. Elabora información de facultades: actividad en la cual se generan los resúmenes sobre la ejecución del plan operativo a nivel de universidad.

13.7. Área Responsable: Rectorado.

13.7.1. Toma conocimiento para fines de gestión: Con el informe resumido a nivel de universidad, el rectorado debe tomar las medidas que el caso amerita.

Anexo 3: Modelo de Gestión Estratégica:

Flujos de Proceso

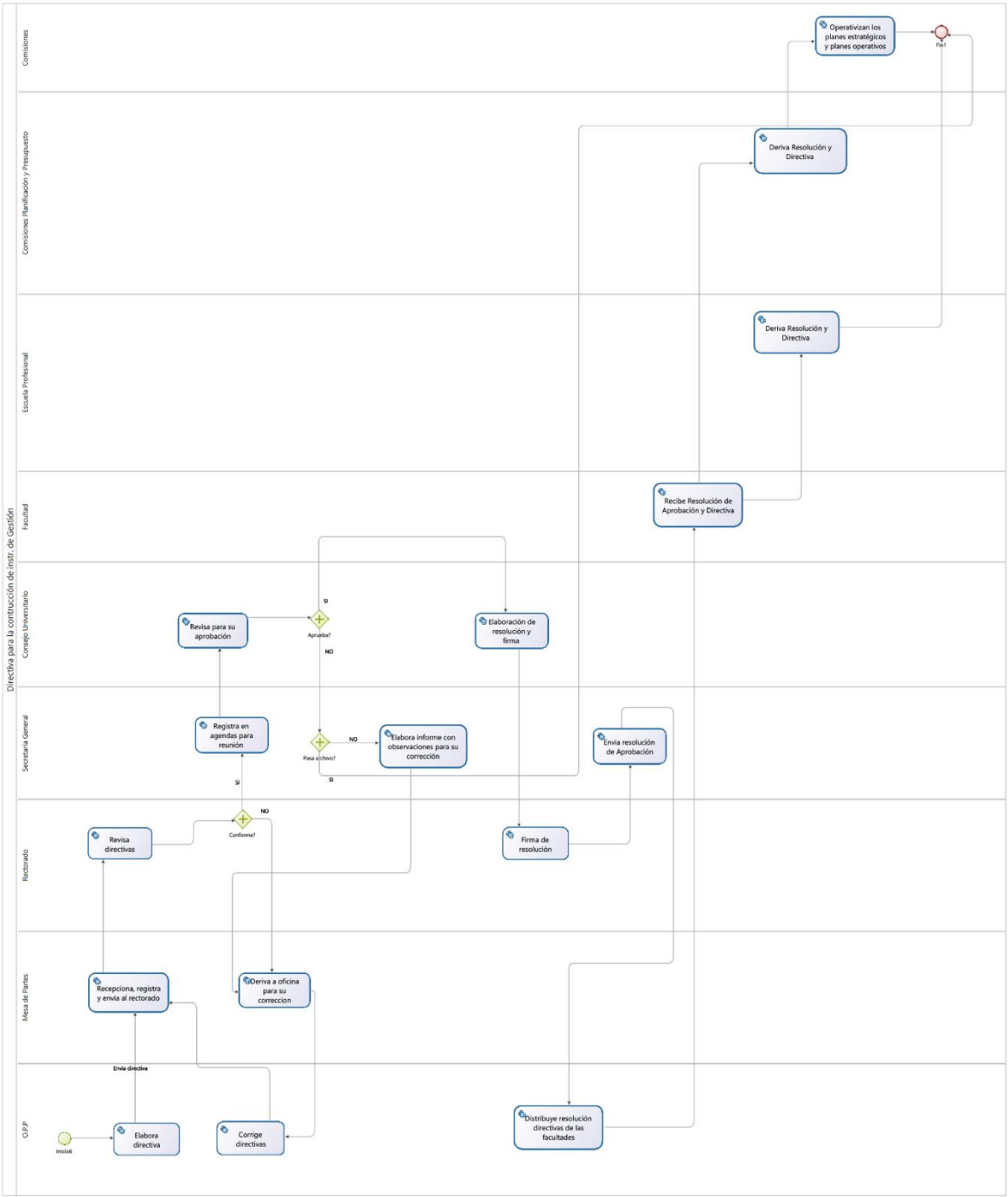


Diagrama 1: Lineamiento de instrumentos P.E

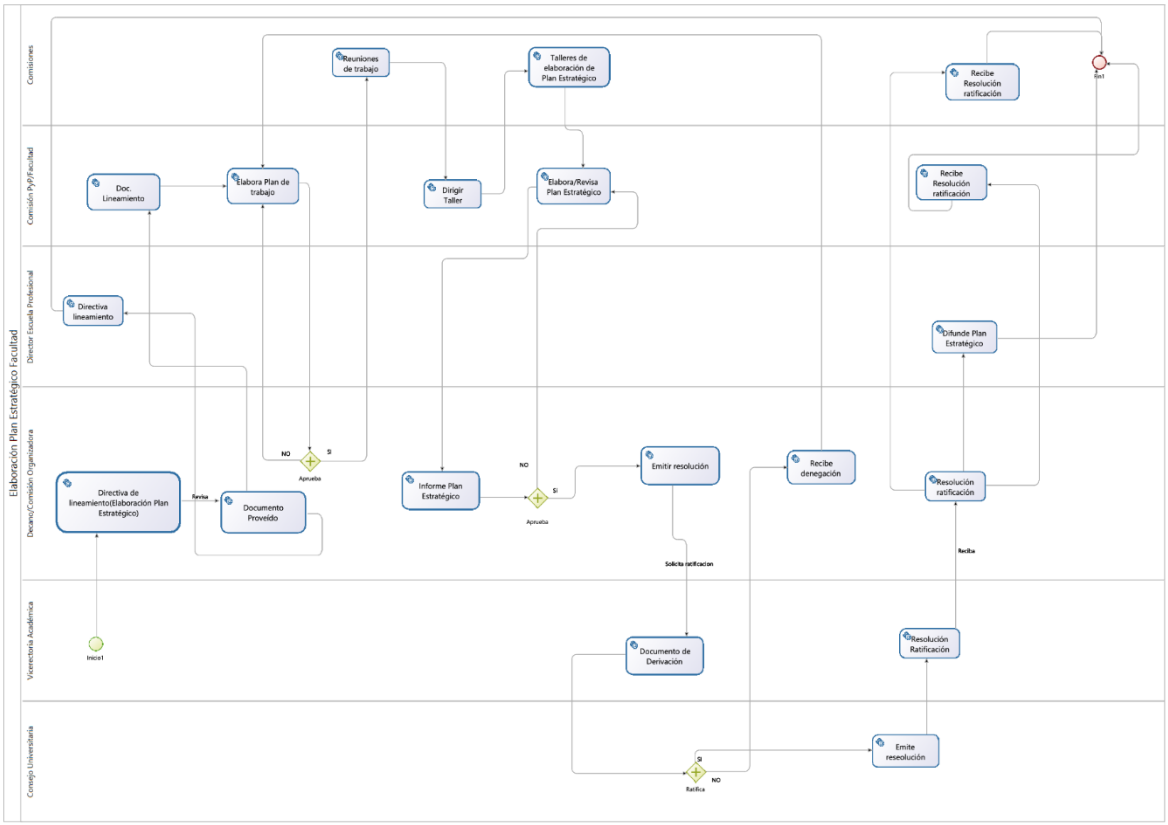


Diagrama 2: Elaboración P.E.

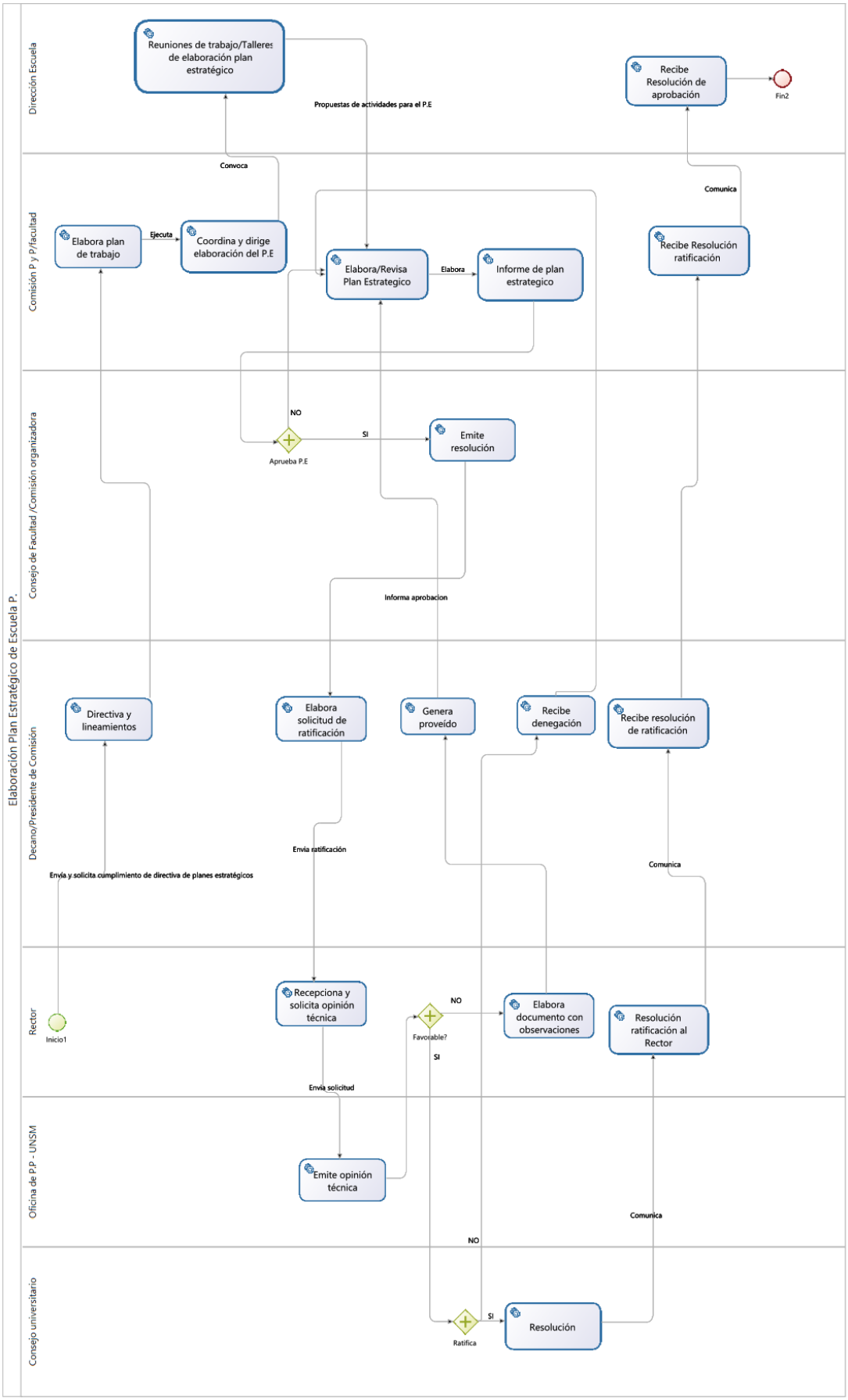


Diagrama 3: Elaboración de P.E. de Escuela

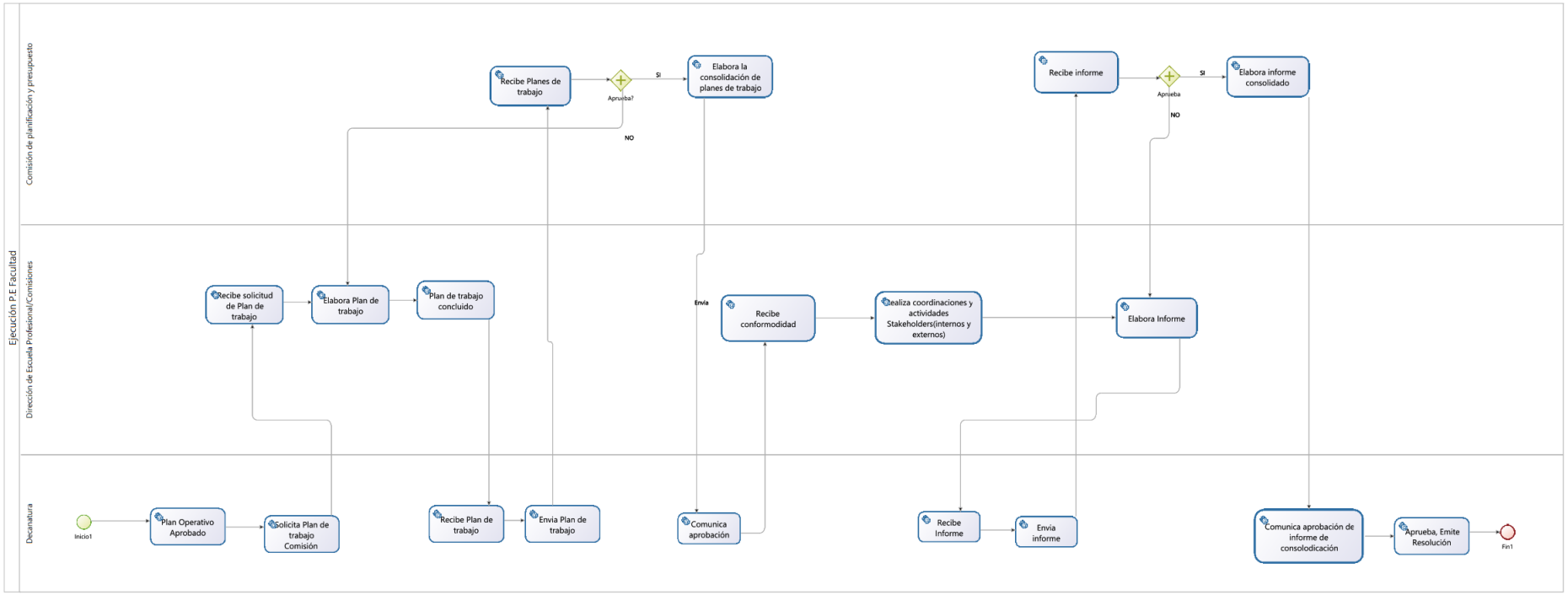


Diagrama 4: Ejecución P.E. Facultad.

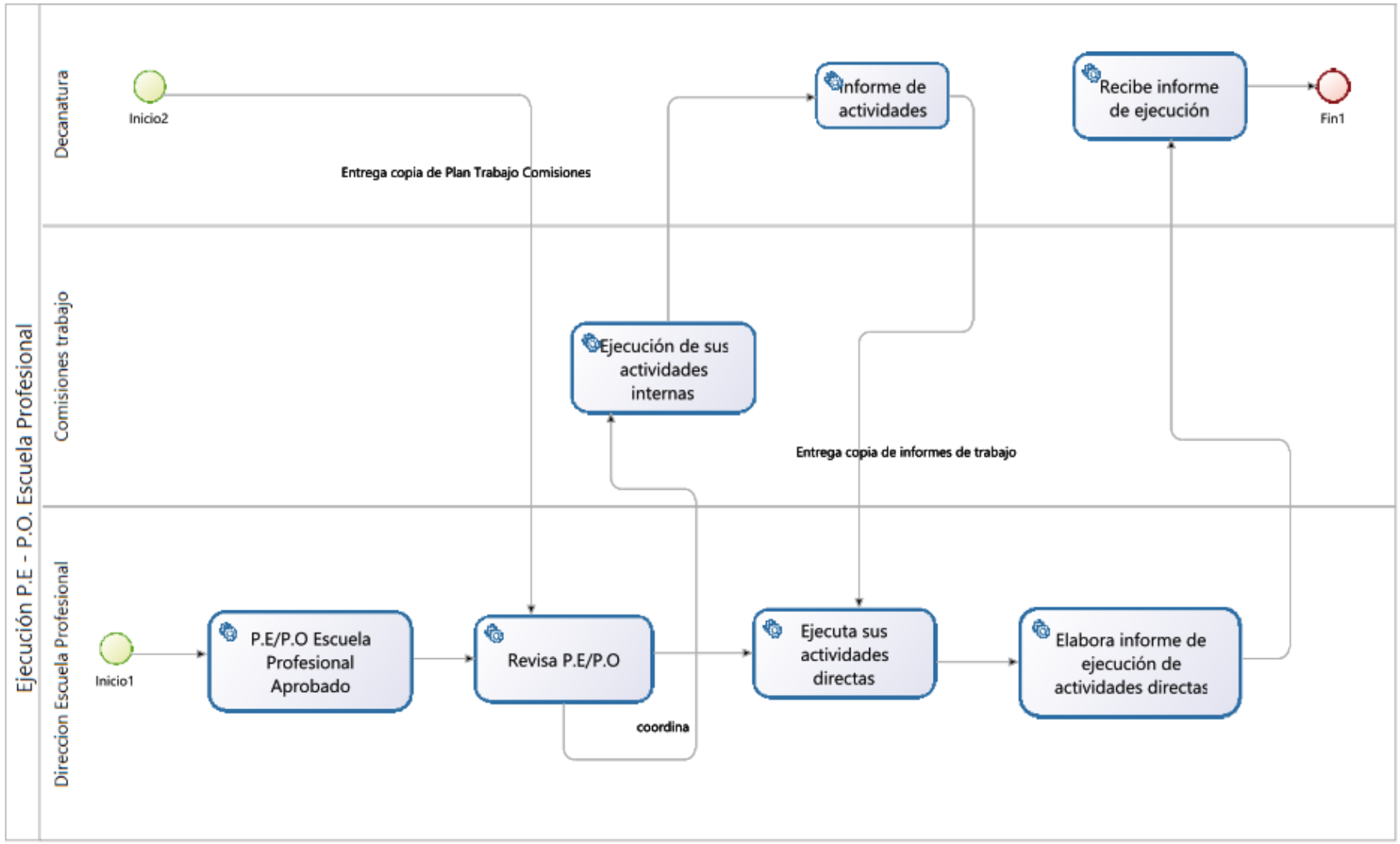


Diagrama 5: Ejecución P.E. Escuela Profesional

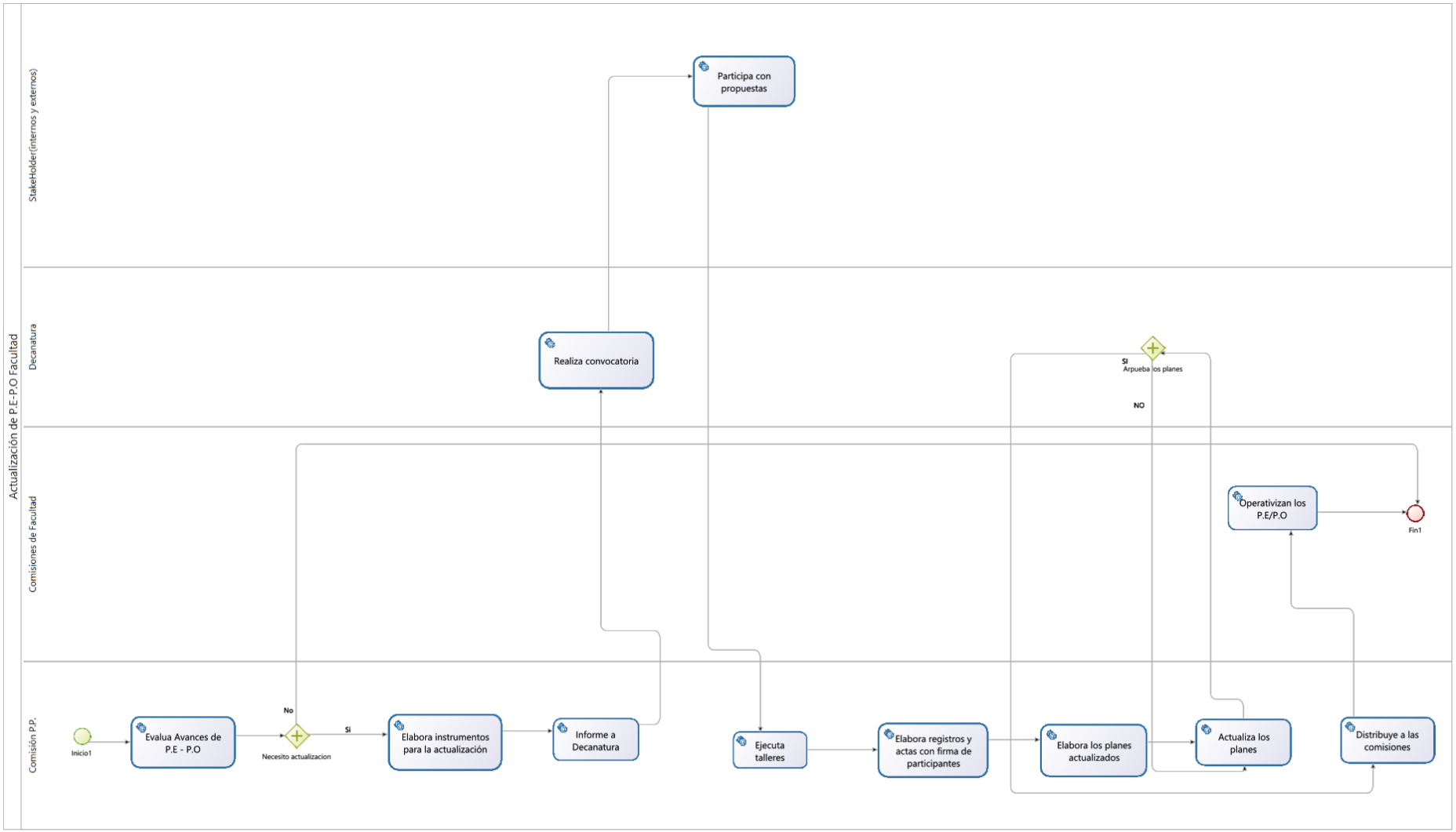


Diagrama 6: Actualización P.E. Facultad.

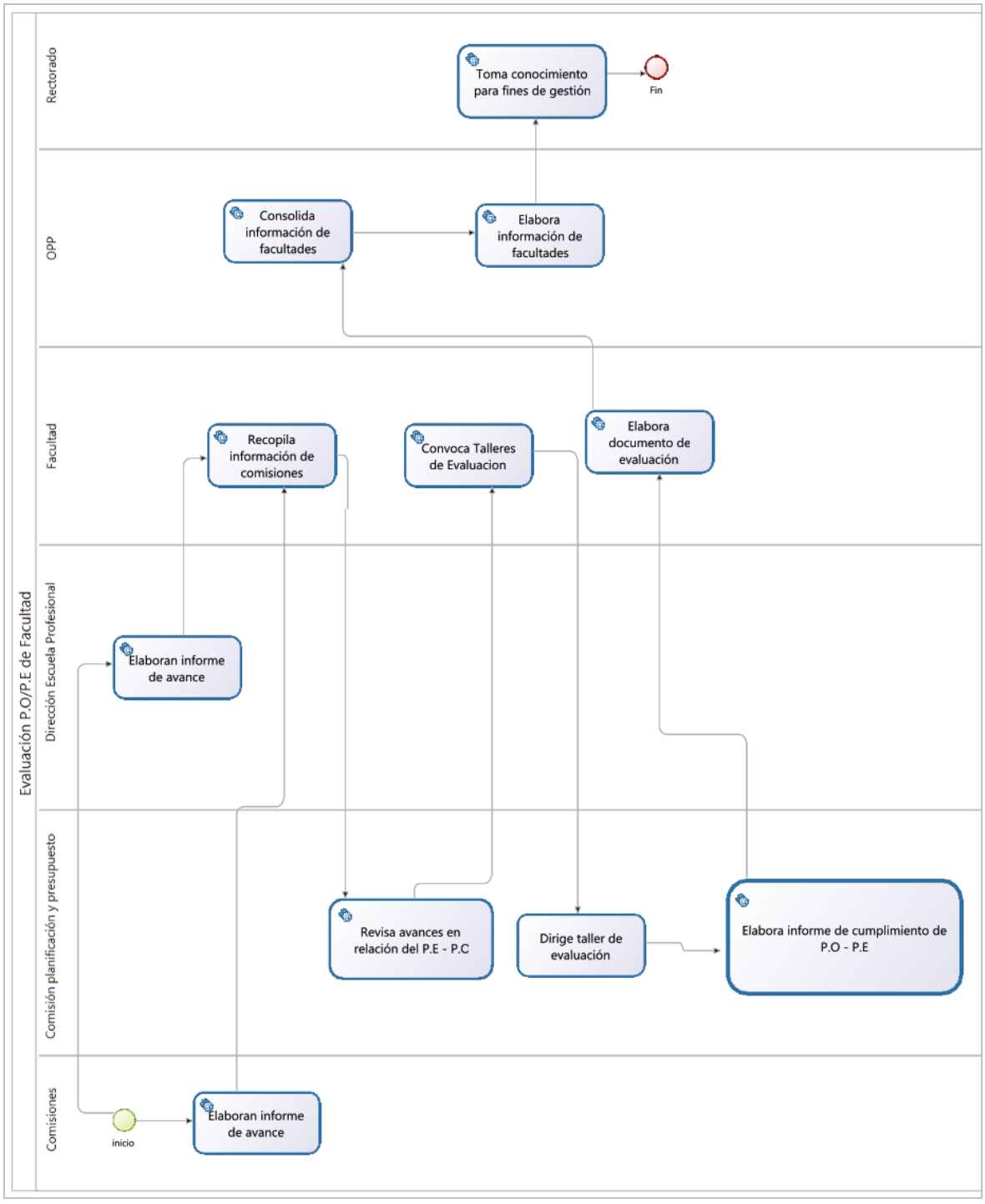
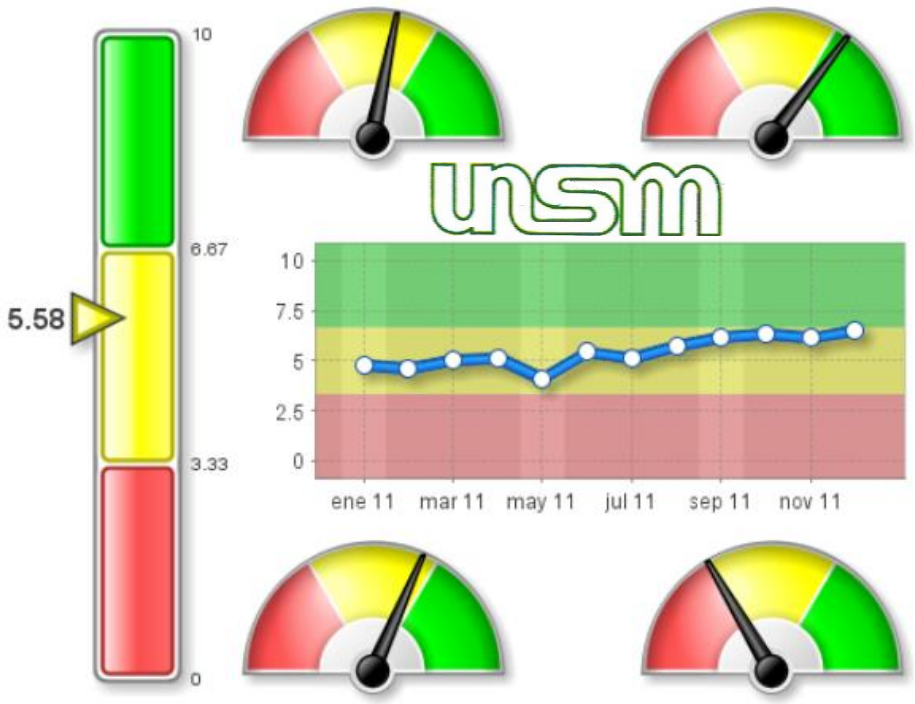


Diagrama 7: Evaluación P.E. Facultad.

Anexo 4:

Manual de Usuario del Sistema Balance Score Card

MANUAL DE USUARIO DEL SISTEMA DE BALANCED SCORE CARD



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
<<CONSOLIDACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DE LAS FACULTADES DE LA UNSM - T>>

Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto
2015

Manual de Usuario

CONTENIDO

1. Introducción 5

2. Conceptos Importantes 6

2.1 Acceso a la Aplicación 6

2.2 Funcionalidad del Sistema 7

2.2.1 Usuario 8

2.2.2 Módulos Del Sistema BSC 9

2.2.3 Árbol de Avance 9

3. Guía de Uso 10

3.1 Usuario 10

3.2 Creación de Plan Estratégico y todos sus procesos 13

3.3 Creación de Plan Operativo y todos sus procesos 859

IMÁGENES

Figura 01 – Iniciar sesión en Balanced Score Card 06
Figura 02 – Alerta de Datos Incorrectos 07
Figura 03 – Página Principal del Sistema Balanced Score Card 07
Figura 04 – Usuario 08
Figura 05 – Opciones de Usuario 08
Figura 06 – Módulos del Sistema 09
Figura 07 – Árbol de Avance 09
Figura 08 – Desplegando opciones de Usuario 10
Figura 09 – Opciones de usuario 10
Figura 10 – Perfil de Usuario 10
Figura 11 – Modificar datos del Usuario 11
Figura 12 – Configuración de año estratégico y su tiempo de duración 12
Figura 13 – Cerrar Sesión 12
Figura 14 – Ingresar al módulo de planes 13
Figura 15 – Registrar un Nuevo Plan Estratégico 14
Figura 16 – Ver Plan Estratégico/Operativo 15
Figura 17 – ítem de Plan Estratégico/Operativo 15
Figura 18 – Valores de Plan Estratégico/Operativo 15
Figura 19 – Ver valores del Plan Estratégico/Operativo 16
Figura 20 – Editar y eliminar un valor 16
Figura 21 – Botón agregar un valor 16
Figura 22 – Registrar un valor 17
Figura 23 – Ítem agregar objetivos al Plan Estratégico/Operativo 17
Figura 24 – Ver objetivos del Plan Estratégico/Operativo 18

Figura 25 – Descripción de ítems de los objetivos 18
Figura 26 – Registrar un nuevo objetivo 19
Figura 27 – Ítem de objetivos específicos 19
Figura 28 – Ver objetivos específicos 20
Figura 29 – Descripción de ítems de los objetivos específicos 20
Figura 30 – Registrar un nuevo Objetivo específico 21
Figura 31 - ítem para agregar una actividad al objetivo específico 21
Figura 32 – Ver actividades de los objetivos 22
Figura 33 – Descripción de ítems de las actividades 22
Figura 34 – Registrar una nueva actividad 23
Figura 35 – Ítem para agregar indicadores a la actividad 23
Figura 36 – Ver indicadores 24
Figura 37 – Descripción de ítems de indicadores 24
Figura 38 – Registrar un nuevo indicador 25
Figura 39 – Ítem de medios de verificación de los indicadores 25
Figura 40 – Ver medios de verificación 26
Figura 41 – Editar y eliminar un medio de verificación 26
Figura 42 – Registrar un nuevo medio de verificación 27
Figura 43 – Programación de los indicadores 27
Figura 44 – Ver metas de los indicadores 28
Figura 45 – Opción de editar apagada 28
Figura 46 – Opción de editar encendida 29
Figura 47 – Añadir una meta a un año de un indicador 29
Figura 48 – Registrar un Plan Operativo 29
Figura 49 – Ítem de sub-actividades del Plan Operativo 30
Figura 50 – Descripción de ítems de las sub-actividades 30
Figura 51 – Registrar una nueva sub-actividad 31
Figura 52 – Creación de comisiones 32
Figura 53 – Agregar una nueva comisión 32
Figura 54 – Botones de control de comisiones 33
Figura 55 – Agregar nueva comisión 33
Figura 56 – Botones de control 34
Figura 57 – Asignar miembros a comisión 34
Figura 58 – Asignar miembro docente a la comisión 35
Figura 59 – Asignar miembro alumno a la comisión 35
Figura 60 – Ver avance de los planes 36
Figura 61 – Ver avance del plan de la universidad 37
Figura 62 – Ver avance del plan de la facultad 37
Figura 63 – Ver avance del plan por escuela 38
Figura 64 – Ver avance del plan por comisión 38
Figura 65 – Ver avance del plan por comisión 39
Figura 66 – Ver avance del plan por comisión 39
Figura 67 – Ver avance del plan por comisión en cada plan 40
Figura 68 – Ver Avance de objetivos específicos por comisión 40

Figura 69 – Ver avance de las actividades del objetivo específico 41
Figura 70 – Ver avance de la lista de actividades 41
Figura 71 – Ver avance de la sub-actividad de la actividad 42
Figura 72 – Ver estado de indicadores 43
Figura 73 – Ver estado de medios de verificación 43
Figura 74 – Observar o validar medio de verificación 44
Figura 75 – Subir archivo con medio de verificación 44
Figura 76 – Selección de archivo para subir medio de verificación 44
Figura 77 – Subir archivo de medio de verificación 45
Figura 78 – Confirmación de operación correcta 46
Figura 79 – Confirmación de operación correcta 46
Figura 80 – Observar o validar archivo subido 46
Figura 81 – Restricción para subir archivo 47
Figura 82 – Modificar avance de indicador 47

1. Introducción

El siguiente documento está dirigido para brindar pautas de la funcionalidad del Sistema de Balanced Score Card de la UNSM-T.

El sistema fue diseñado e implementado por los integrantes del proyecto de investigación tratando en todo momento de hacer al sistema más amigable con el usuario final y buscando que se le dé el uso adecuado y facilite a las facultades el seguimiento y monitoreo a sus planes estratégicos y operativos.

El sistema permite subir los planes estratégicos, operativos y planes de trabajo tanto de la universidad, facultades, escuelas y comisiones notándose la alineación que debe existir entre los mismos.

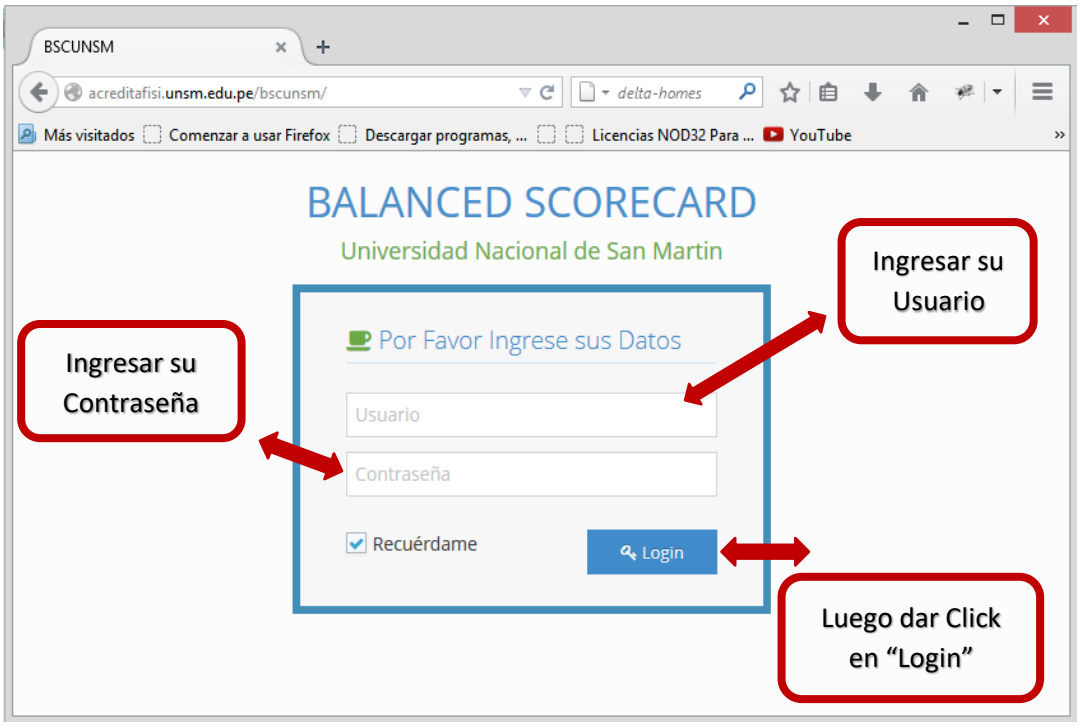
Con la implementación de este sistema y su posterior uso, se logrará monitorear el avance de los planes estratégicos y operativos para de esta manera si existe retraso en el cumplimiento de los tiempos, tomar las acciones correctivas necesarias y así asegurar el cumplimiento de los mismos.

2. Conceptos Importantes

2.1. Acceso a la Aplicación

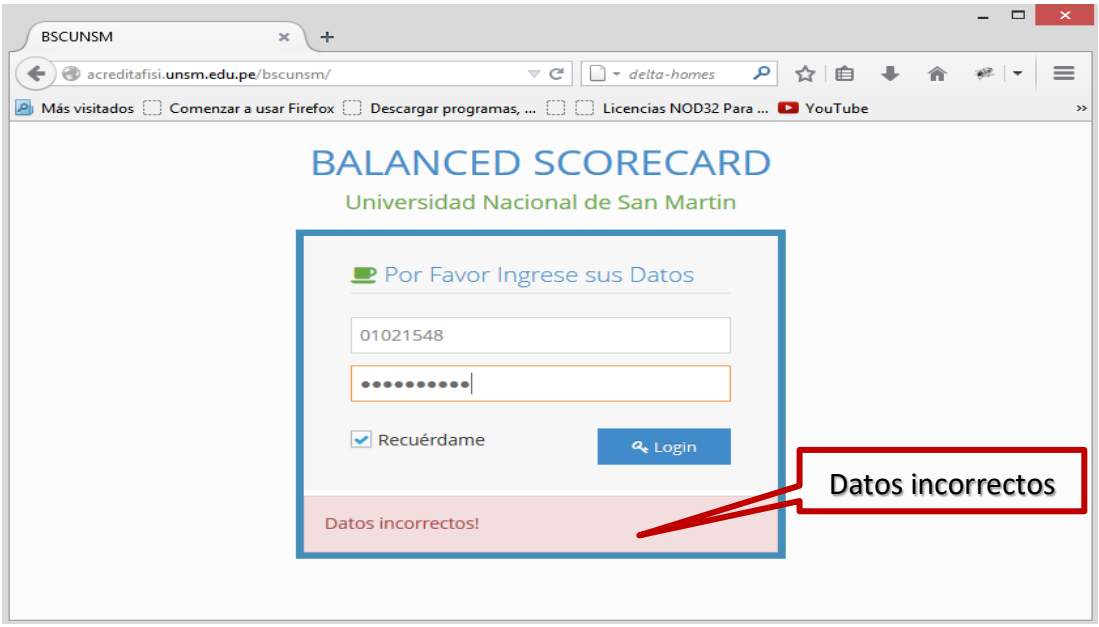
El sistema Balanced Score Card es un aplicativo web que podrá ser accedido desde cualquier navegador de internet.
Su dirección URL es http://www.unsm.edu.pe/bscunsm/
Usted como usuario deberá ingresar a un navegador web e ingresar la URL del sistema. Una vez cargado el sistema usted podrá visualizar una pantalla donde le pedirá ingresar su usuario y contraseña para que estos sean autentificados y así poder acceder al sistema. Estos datos serán proporcionados por su facultad.

Figura 01



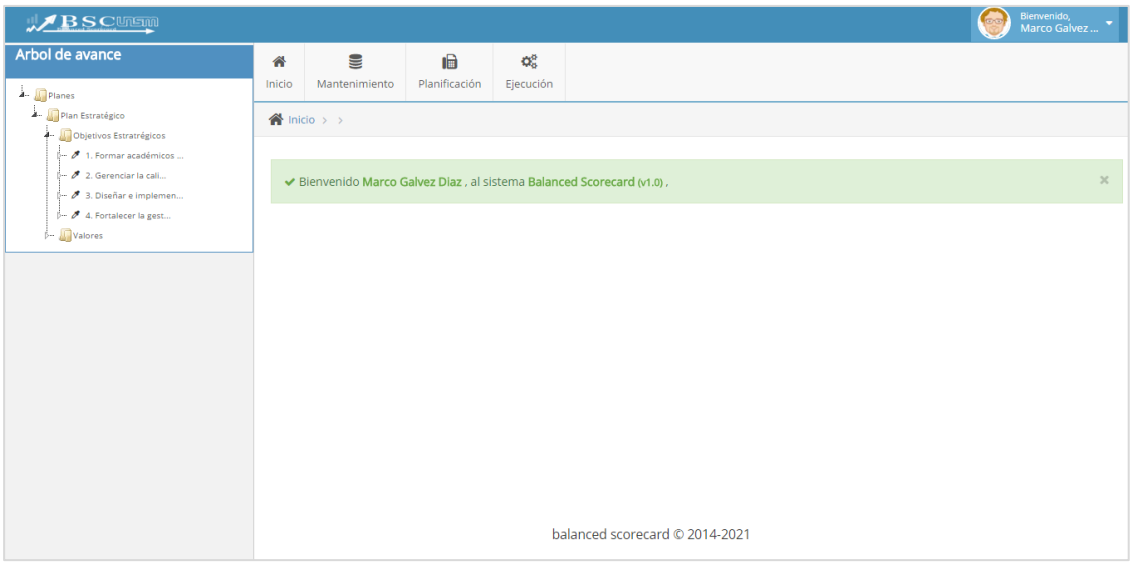
Nota: Si los datos ingresados por el usuario son incorrectos, usted podrá visualizar una alerta resaltada de color rojo con un mensaje "Datos Incorrectos".

Figura 02



El sistema donde se le dará la bienvenida y se le mostrará todos los privilegios con los que usted cuenta.

Figura 03



2.2. Funcionalidad del Sistema

El sistema de Balanced Score Card presenta las siguientes funcionalidades:

2.1.1. Usuario

Figura 04

Esta parte cuenta con tres (03) opciones las cuales se despliegan al dar click sobre la flecha hacia abajo. Estas opciones son:

a) Perfil
b) Configuración
c) Cerrar Sesión

Figura 05

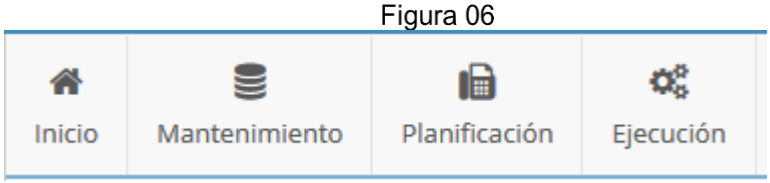
a) Perfil: le permite al usuario tiene la libertad de modificar y actualizar sus datos.
b) Configuración: es la opción donde se ingresan los datos del inicio del año estratégico y la duración que el mismo tendrá.
c) Cerrar Sesión: permite al usuario terminar su sesión o visita al Sistema Balanced Score Card.

2.1.2. Módulos Del Sistema BSC

En esta sección el usuario observará los diferentes módulos que el sistema tiene y que podrá hacer uso.
Tiene cuatro (04) compartimentos los cuales son:

a) Inicio
b) Mantenimiento
c) Planificación
d) Ejecución

Figura 06

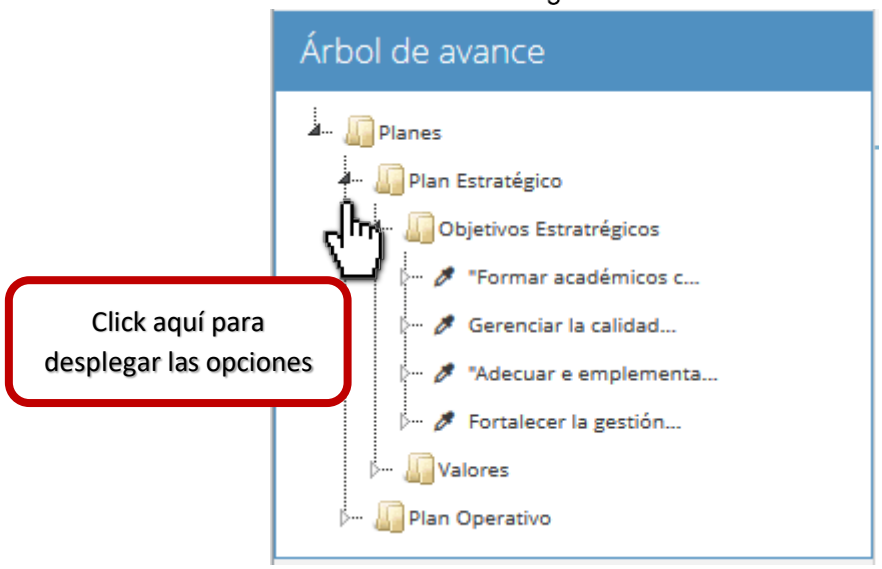


a) Inicio: permite al usuario recargar la página y volver al inicio de todo.
b) Mantenimiento: es otra forma de ir al perfil de usuario.
c) Planificación: con esta opción el usuario podrá ver dos opciones más, la de Comisiones y Plan; las cuales serán configuradas posteriormente.
d) Ejecución: es la opción que permitirá ver el progreso.

2.1.3. Árbol de Avance

El árbol de avance permitirá al usuario divisar de forma jerárquica el avance en sus planes y podrá ingresar de forma directa y eficaz a cada uno de ellos. Simplemente debe hacer click en la flecha hacia abajo.

Figura 07



3. Guía de Uso

3.1. Usuario

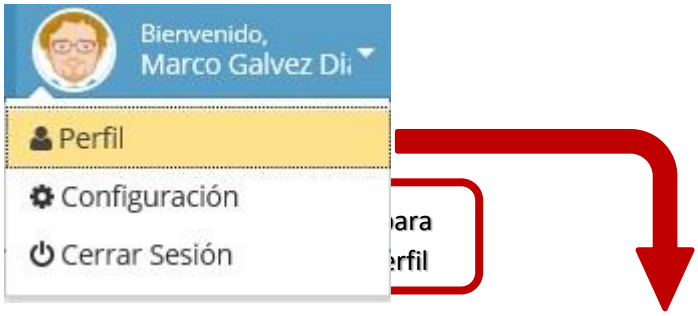
En la parte de usuario que se encuentra en la parte superior derecha de la página principal el usuario encontrará tres (03) opciones las cuales le permitirán realizar diferentes tareas.

Figura 08

Figura 09

Luego el usuario si desea configurar su perfil solamente deberá dar click sobre la palabra perfil y esta se resaltará para posteriormente abrir una ventana donde se va a visualizar todos los datos de usuario.

Figura 10



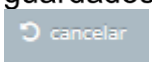
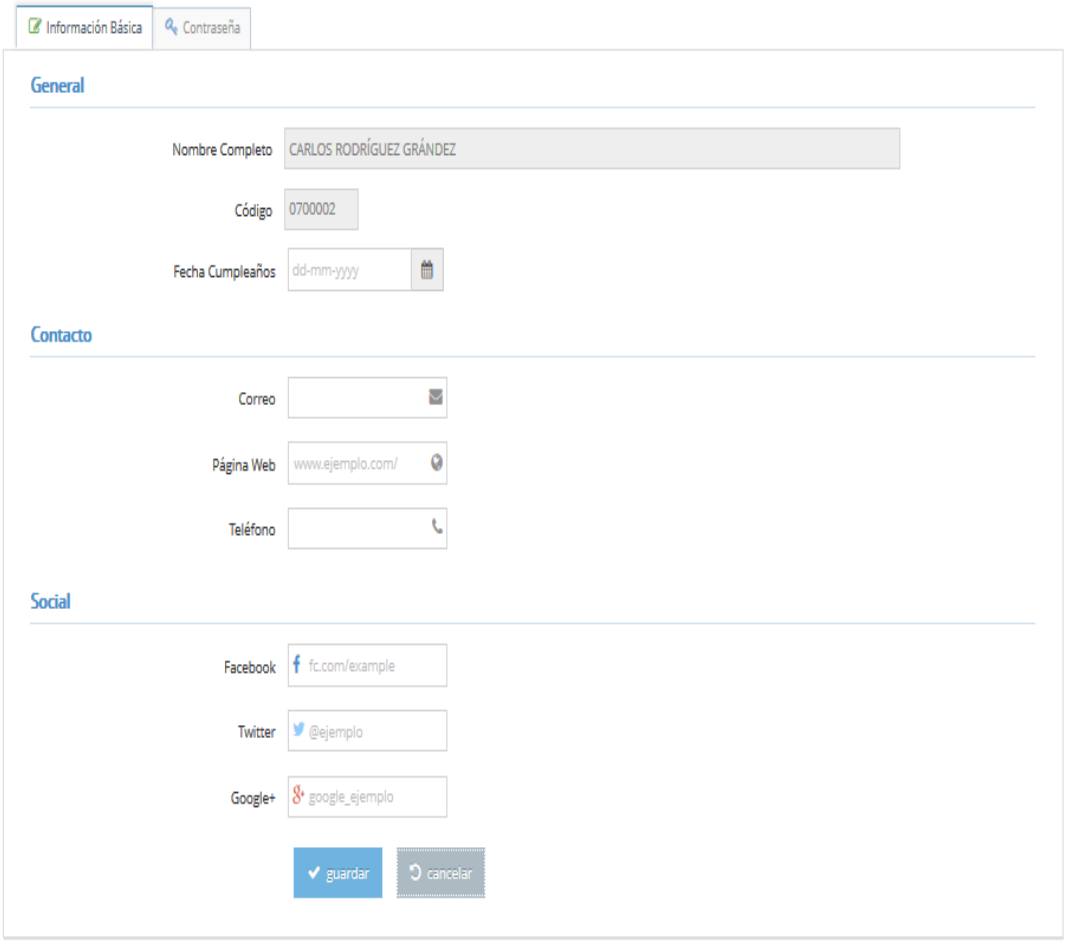
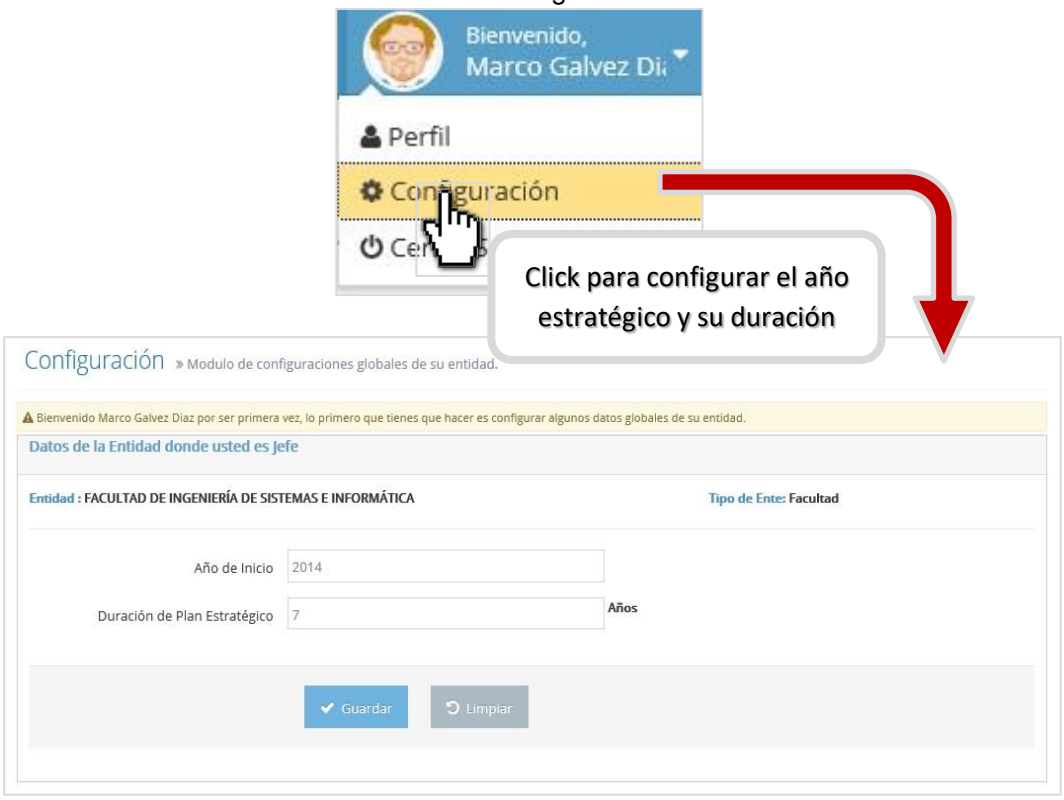
Al dar click en al usuario le aparecerá otra ventana donde podrá modificar sus perfil e incluso cambiar su contraseña. Finalmente deberá dar en la poción para que así los cambios sean guardados y se actualicen. También puede cancelar la opción  y volverá a su perfil.

Figura 11



La segunda opción es la de configuración la cual al dar click sobre ella se resaltará y al mismo tiempo se abrirá una nueva ventana donde el usuario tendrá que configurar el inicio del año estratégico y el tiempo que demandará esa estrategia.

Figura 12



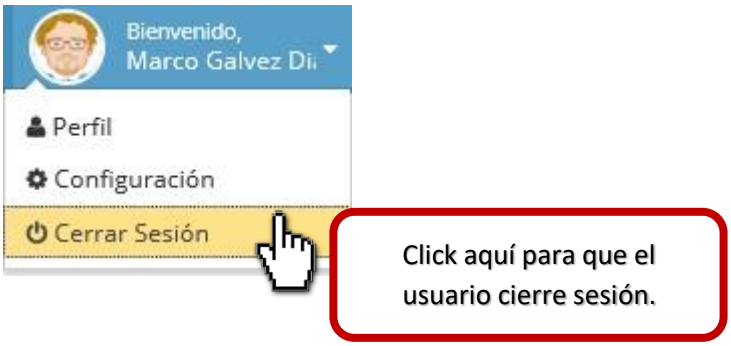
Aquí el usuario podrá configurar el inicio del año estratégico y su tiempo de duración y para ellos deberá dar click en el botón

o simplemente click en el botón

y se restablecerán los datos.

Finalmente la tercera opción permitirá al usuario a cerrar su sesión para cuando ya haya terminado su visita por el sistema Balanced Score Card.

Figura13

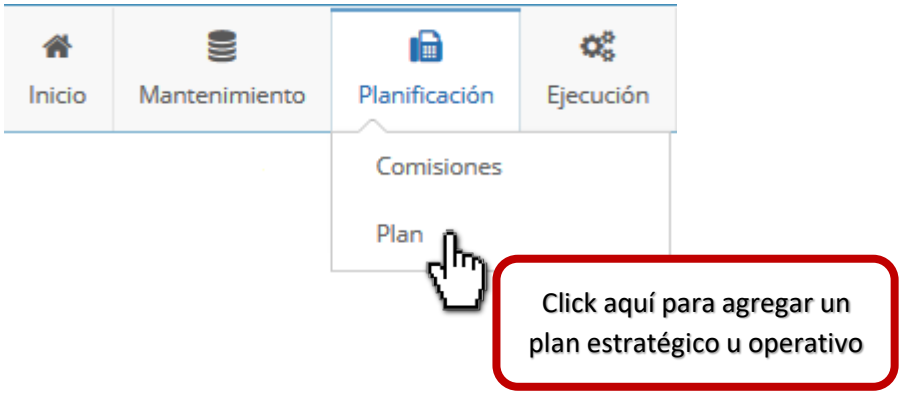


3.2. Creación de Plan Estratégico y todos sus procesos

El plan estratégico refleja cuál será la estrategia a seguir en un medio plazo. Por ello el usuario tendrá la facilidad de crear el plan estratégico que anteriormente ya ha sido diseñado. Sin pasar por alto, la creación de un nuevo plan estratégico en el sistema BSC se rige hacia algunas pautas que el sistema por defecto tendrá, las cuales deberán de ser implementadas en el nuevo plan estratégico que el usuario desee crear.

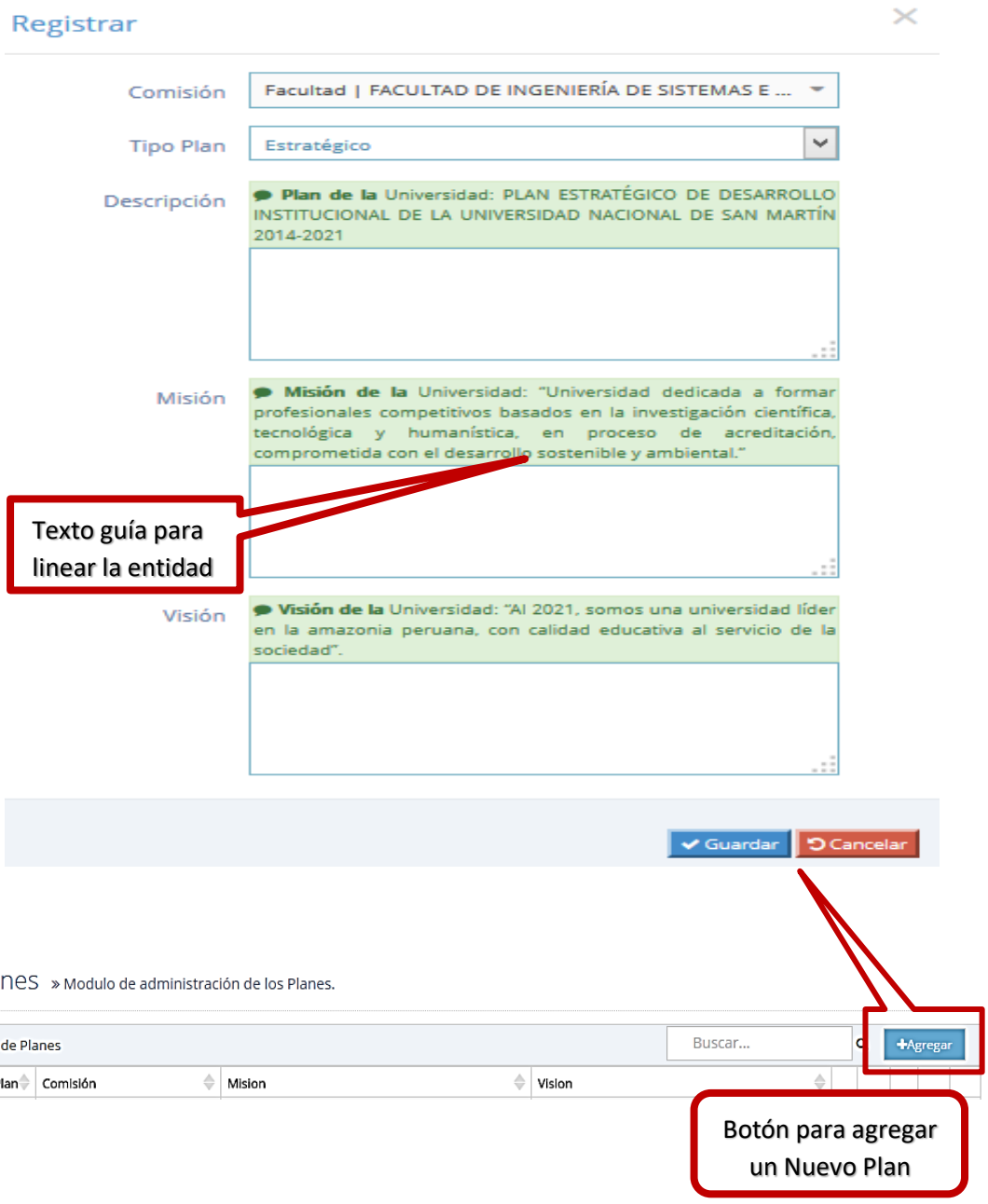
Para la creación de nuevos planes deben ir al módulo **Planificación** pasar el cursor sobre él y aparecerán dos (02) opciones. La primera que será de Comisiones y la segunda Plan. Esta última será utilizada para la creación de planes tanto Estratégicos y Operativos.

Figura 14



Al dar click en **Plan** el usuario observará una ventana donde estarán el Plan Estratégico y el Plan Operativo. En esta parte revisaremos todo acerca del **plan estratégico**, desde su creación hasta la verificación del plan.

Figura 15

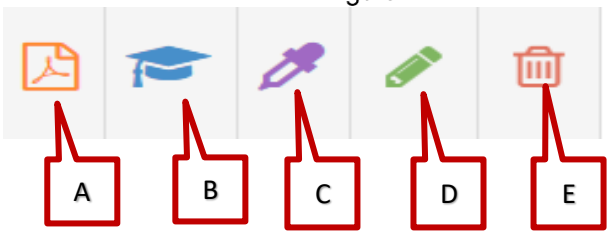


Luego de haber llenado y guardado de manera correcta el plan, usted podrá observar que ya tiene un plan creado y llenado con los datos que usted como usuario proporcionó. Además de ello tendrá muchas más opciones como agregar valores al plan, visualizar el plan en un formato de PDF entre otras cosas que a medida que vaya avanzando usted las irá reconociendo.

Figura 16

Las imágenes que se encuentran al lado derecho tienen diferentes funcionalidades y aquí va su explicación.

Figura 17



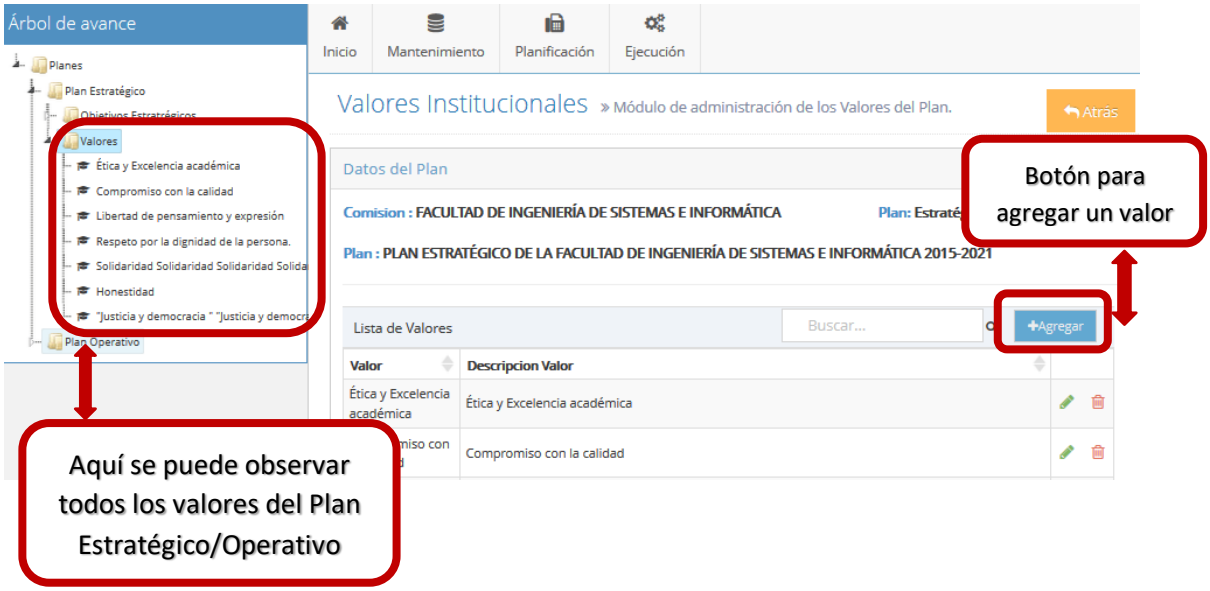
A) Ver avance de Plan Estratégico/Operativo en formato PDF.
B) Agregar valores al Plan Estratégico/Operativo.
C) Agregar objetivos al Plan Estratégico/Operativo.
D) Editar el Plan Estratégico/Operativo.
E) Eliminar el Plan Estratégico/Operativo.

Como anteriormente se mencionó acerca de valores ahora vamos a agregar un nuevo valor a nuestro plan estratégico/operativo. Para ello iremos hacia la imagen y ahí daremos un click.

Figura 18

Al dar click en esa opción al usuario le aparecerá la siguiente ventana.

Figura 19



Acá también el usuario podrá observar dos imágenes que tienes funcionalidades de eliminar y editar los valores asignados al plan.

Figura 20

Cuando el usuario haga click en el botón agregar ubicado en la tarde derecha, tendrá la opción de describir al nuevo valor que desea asignar a su plan Estratégico/Operativo.

Figura 21

Figura 22

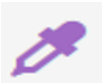
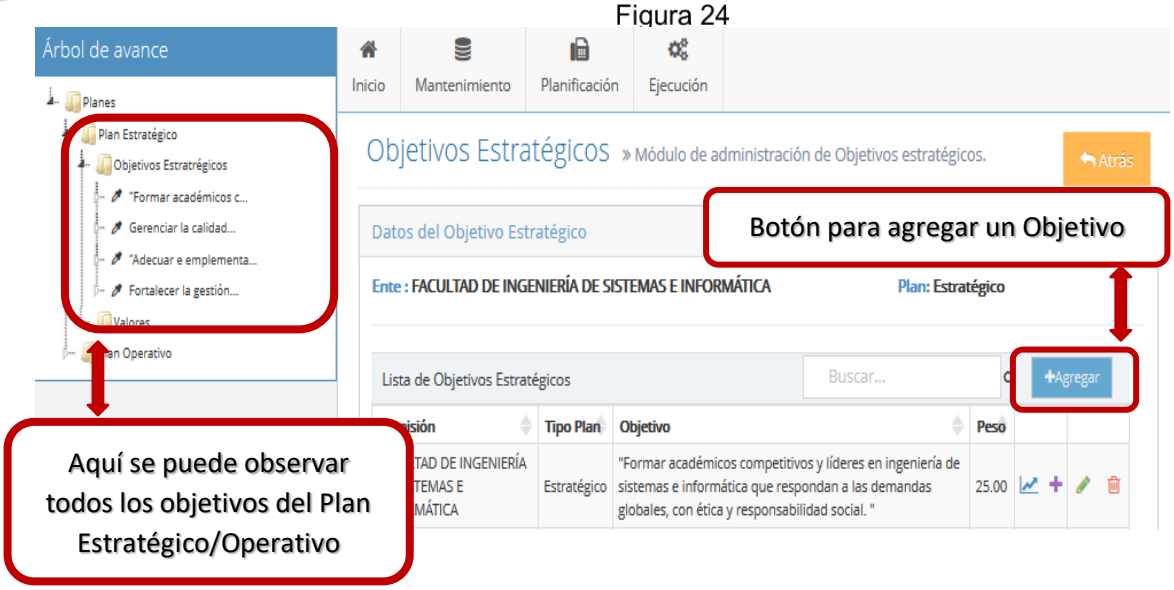
Ahora toca hablar acerca de los Objetivos que cada uno de los planes debe tener. Pues para ello debemos dar click en 

Figura 23

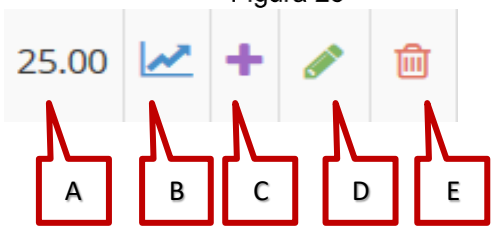
Luego de dar click, aparecerá una ventana donde se visualizarán todos los objetivos del Plan Estratégico/Operativo, además de poder añadir más y realizar otras tareas.

Figura 24



En esta ocasión el usuario encontrará nuevamente diferentes imágenes en la parte derecha y cada una de ella tiene una funcionalidad diferente.

Figura 25



A) Ese número indica el peso en porcentaje que tiene ese objetivo para el plan.
B) Se agregan indicadores
C) Proporciona al usuario la función de agregar nuevos objetivos específicos del objetivo estratégico.
D) Editar el Objetivo estratégico.
E) Eliminar el Objetivo estratégico

Para agregar un nuevo objetivo estratégico simplemente el usuario debe hacer click en el botón

y este va a visualizar una ventana donde llenará el objetivo.

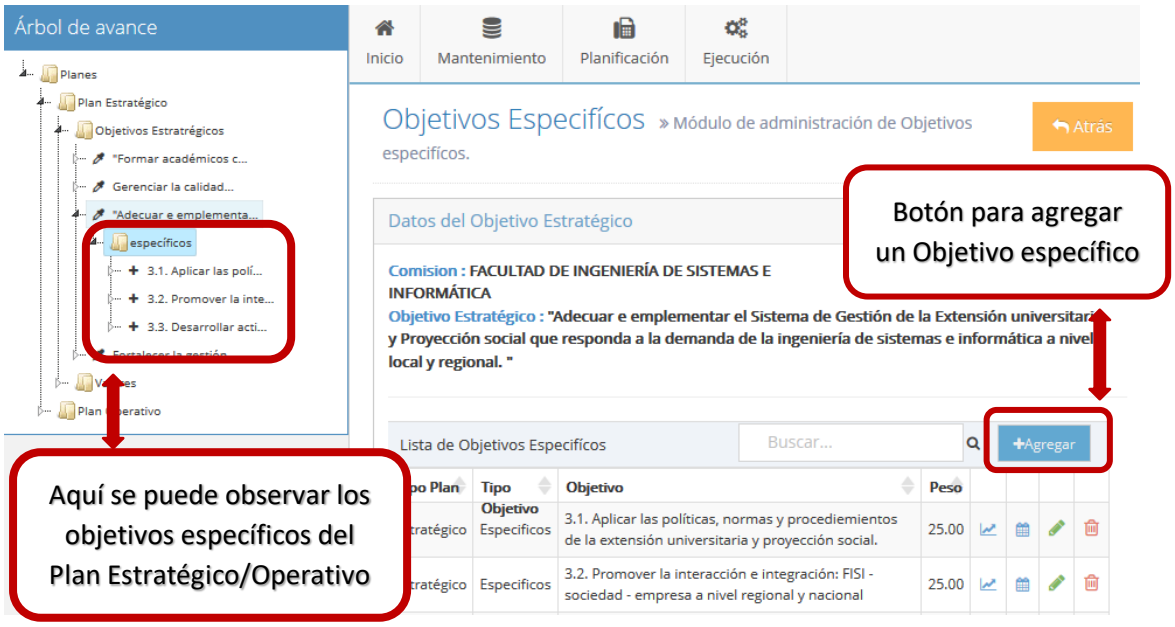
Figura 26

Cuando se haya terminado con los objetivos estratégicos el usuario deberá agregar objetivos específicos a cada uno de los objetivos y para ello deberá dirigirse a la imagen con forma de cruz .

Figura 27

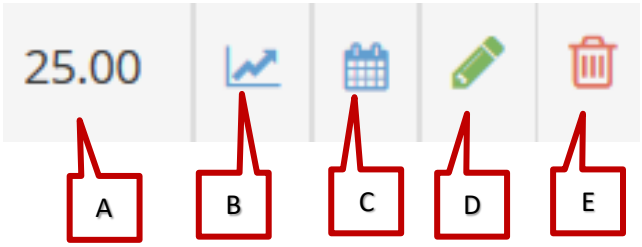
Cuando el usuario hay dado click sobre la imagen en forma de cruz en la página se mostrará otra ventana donde se podrá ver todos los **objetivos específicos** del anterior objetivo estratégico. Aquí el usuario podrá **agregar un nuevo objetivo, modificarlo,** etc; además de poder agregar diferentes actividades para cumplir con ese objetivo específico.

Figura 28



De igual manera en los objetivos estratégicos, acá también hay una serie de imágenes que tienen diferentes funciones y serán explicadas a continuación.

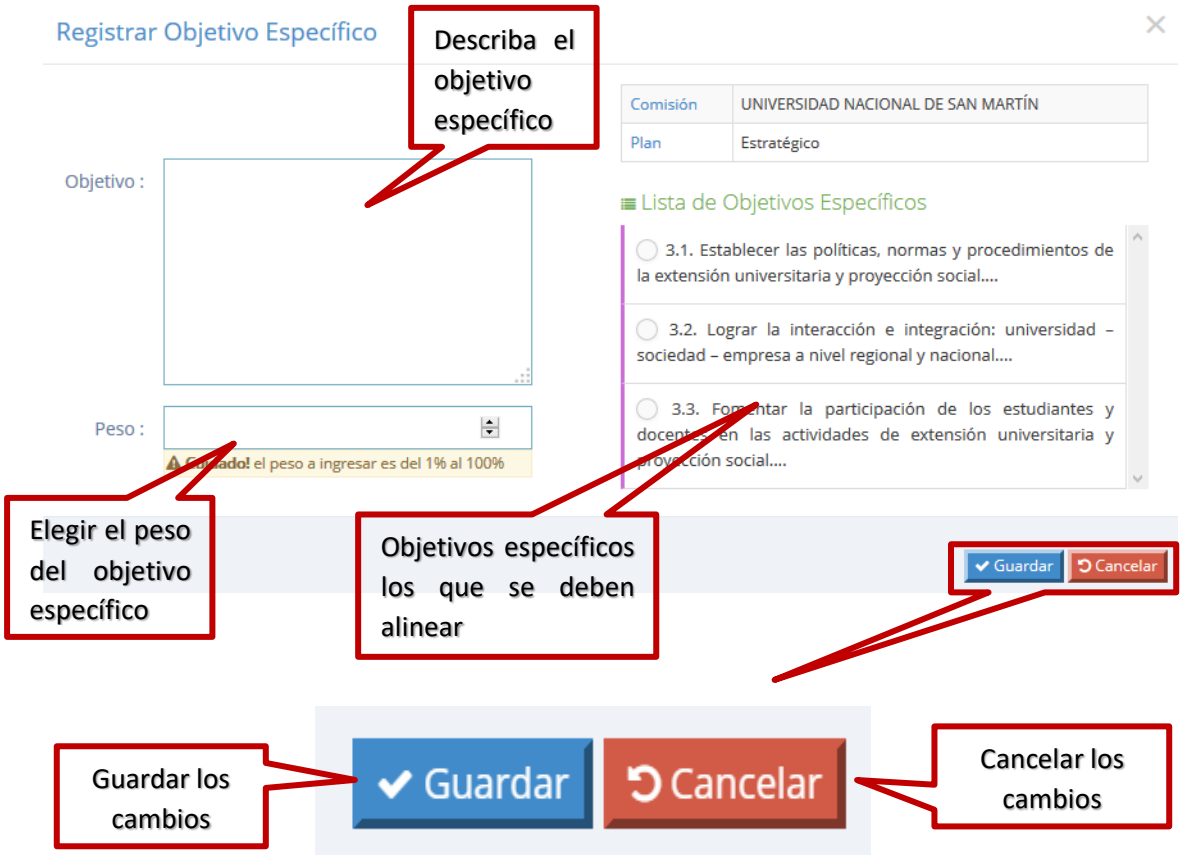
Figura 29



A) Indica el peso en porcentaje que tiene ese objetivo específico para el plan.
B) Se agregan indicadores
C) Con esta opción el usuario podrá agregar tareas a los objetivos específicos.
D) Edita el objetivo específico.
E) Elimina el objetivo específico

Cuando un usuario desee agregar un nuevo objetivo específico lo deberá hacer de la siguiente manera. Dar click en el botón +Agregar luego simplemente llenar los campos que corresponden al objetivo específico.

Figura 30

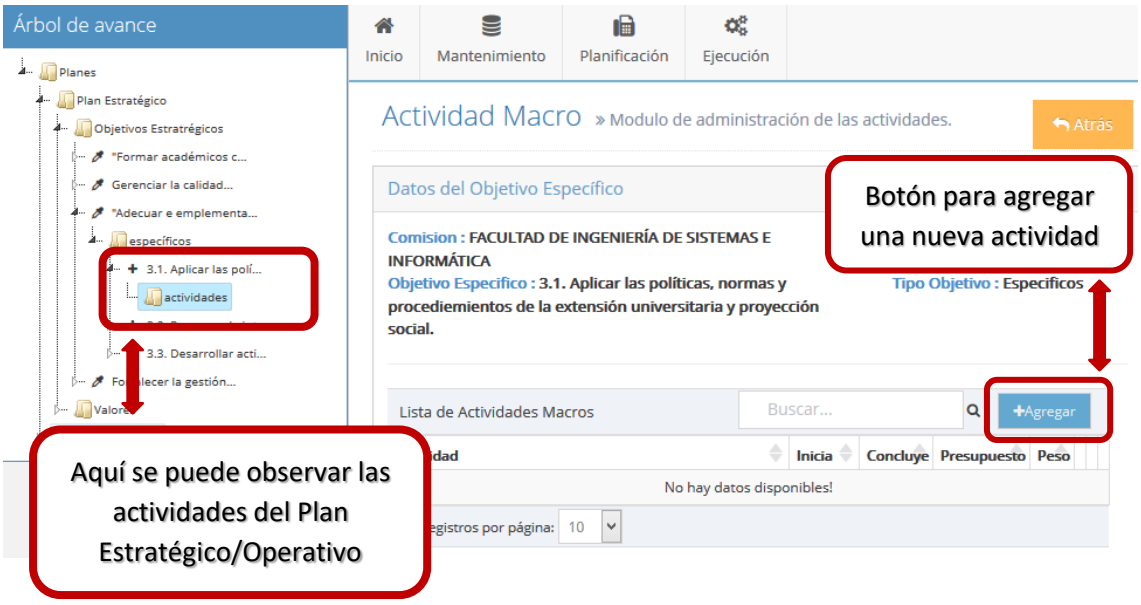


Para que el usuario pueda observar las tareas que cada uno de los objetivos específicos tiene solo deberá dar click en y allí se abrirá una ventana que facilitará el trabajo al usuario.

Figura 31

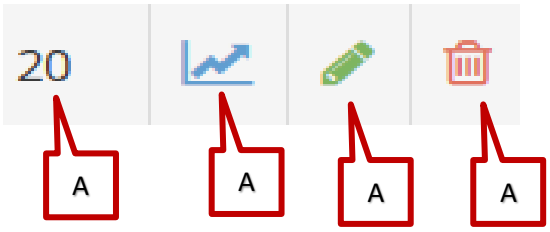
Una vez que el usuario haga click en esta abrirá una ventana que mostrará las diferentes actividades asignadas al objetivo específico. Acá nuevamente el usuario tendrá diferentes opciones que posteriormente serán descubiertas.

Figura 32



Aquí también el usuario encontrará una fila de imágenes que tiene funciones por separado y que son de mucha ayuda. Como por ejemplo:

Figura 33



A) Indica el peso en porcentaje que tiene esa actividad para el plan.
B) Se puede agregar indicadores, los cuales ayudarán a la evaluación.
C) Editar la actividad.
D) Eliminar la actividad.

Para que el usuario pueda agregar una nueva actividad deberá dar click en +Agregar y solo así se le mostrará una ventana en la cual llenará todo acerca de la actividad para el objetivo específico.

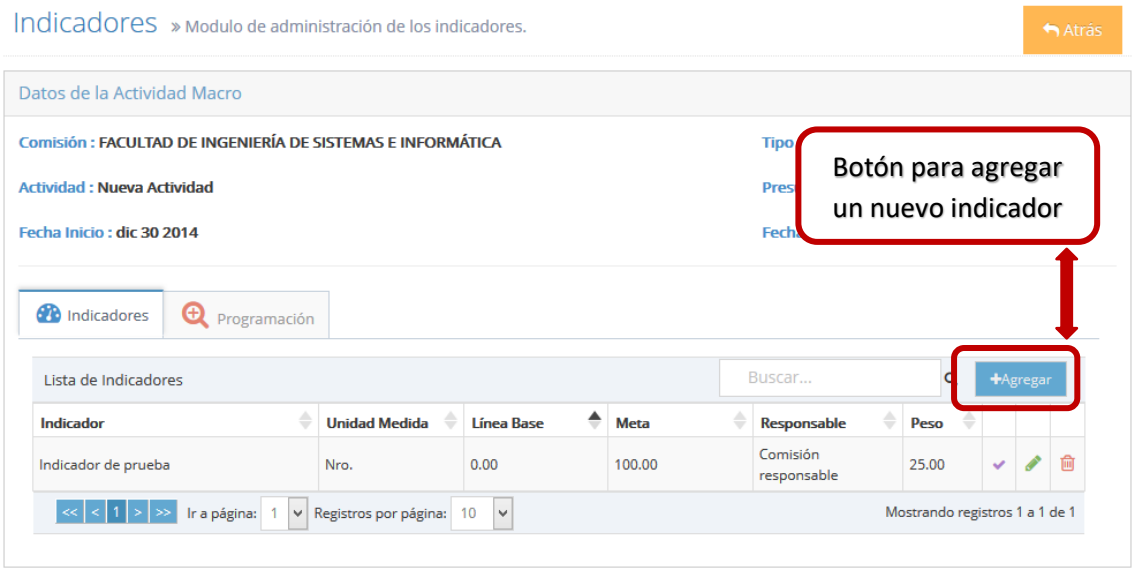
Figura 34

Para agregar indicadores a las actividades solamente se tiene que dar click tal como la muestra la siguiente figura.

Figura 35

Al realizar la operación tal y como está en la imagen anterior se mostrará una ventana al usuario la cual tendrá a los indicadores y al programación de los mismos. Además de mostrar los datos de la actividad a la que pertenecen.

Figura 36



Nuevamente el usuario encontrará imágenes de botones ya muy conocidos pero acá su funcionalidad de cada uno de ellos.

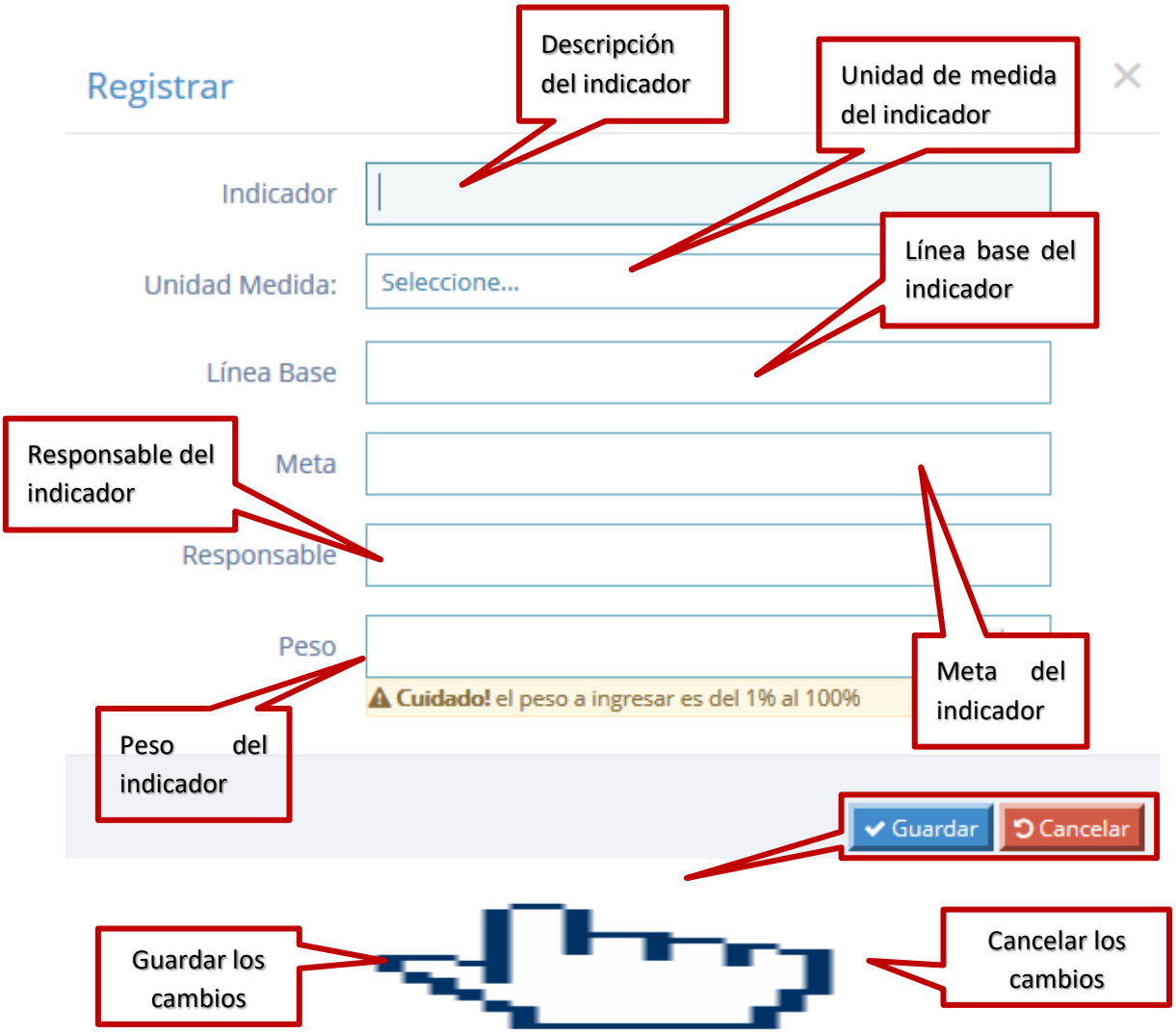
Figura 37

A) Permite al usuario añadir medios de verificación para ese indicador.
B) Permite editar el indicador.
C) Permite eliminar el indicador.

Para cuando ya el usuario tenga un nuevo indicador para agregar deberá hacer click en

y así podrá visualizar una ventana donde va a registrar a un nuevo indicador.

Figura 38



Para añadir los medios de verificación el usuario solamente debe hacer click en la palomita o aspa para luego poder ver la ventana de los medios de verificación de ese indicador y todos sus datos.

Figura 39

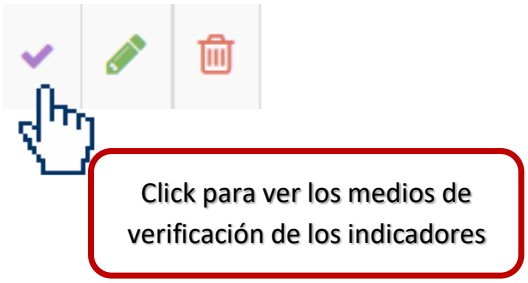
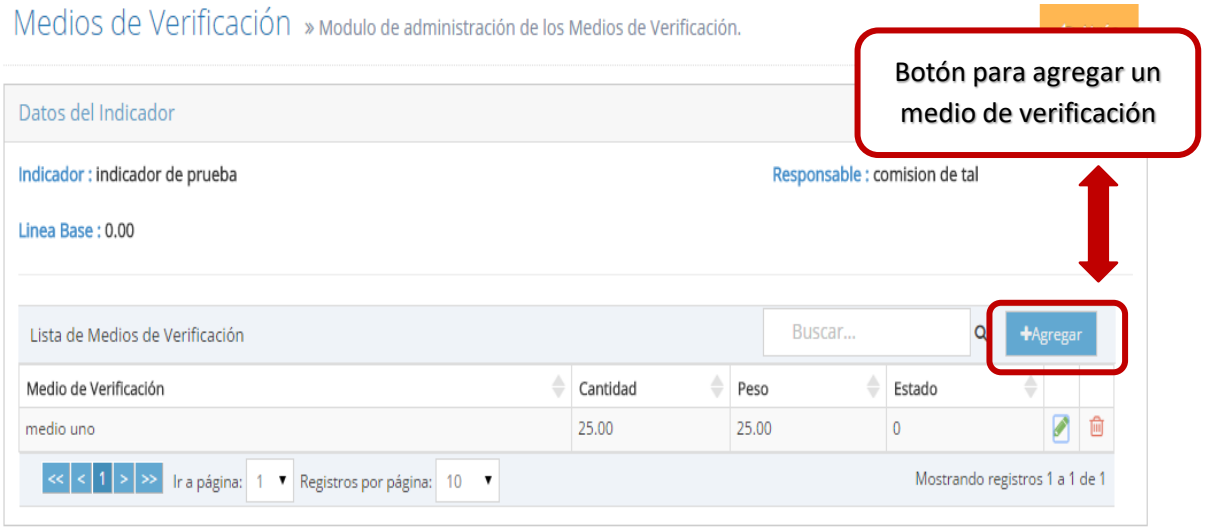
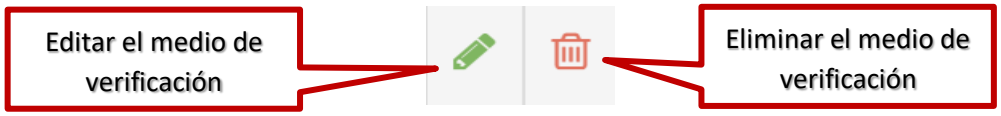


Figura 40



Aquí simplemente se encontrarán dos imágenes las cuales son el editar y eliminar.

Figura 41



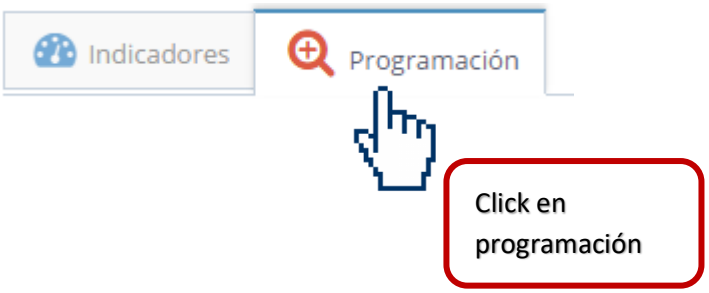
Para cuando el usuario desee agregar un nuevo medio de verificación simplemente dará click en el botón

y así le aparecerá una ventana donde podrá registrar el nuevo medio de verificación al indicador con el que está trabajando.

Figura 42

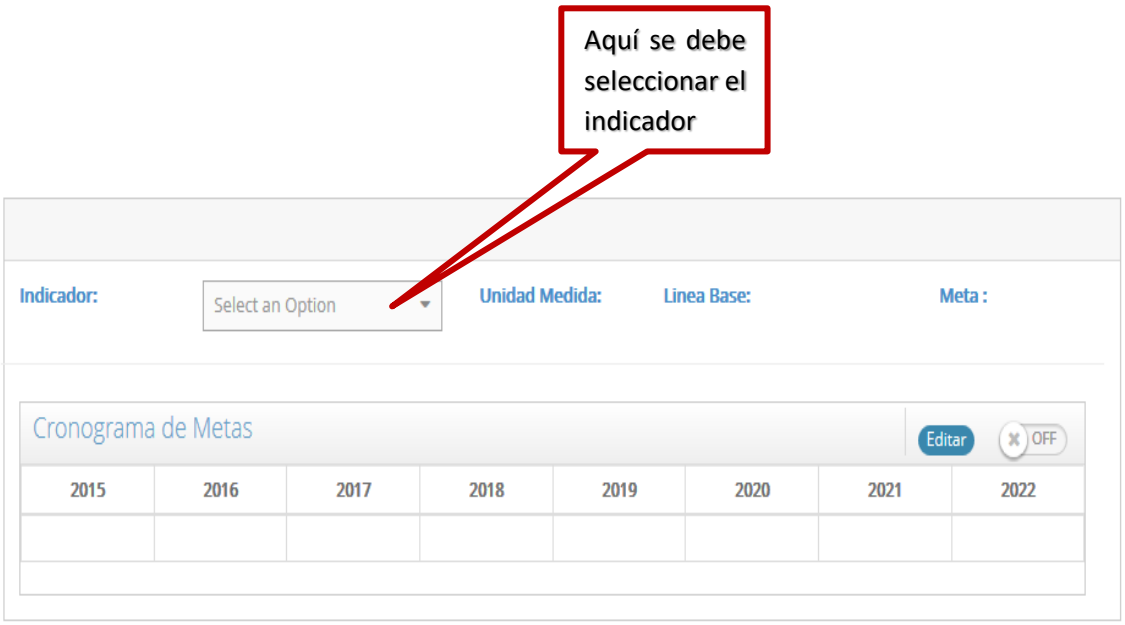
Anteriormente se habló de que esta sección tenía dos partes, a la primera ya la describimos. Ahora nos centraremos en la segunda parte que es la programación y para acceder a ella debemos dar click sobre la palabra programación como en el ejemplo.

Figura 43



Una vez hecho eso se mostrará una ventana donde el usuario podrá evaluar cada uno de sus indicadores asignando metas a los diferentes años, los cuales están disponibles según el tiempo de plazo de su Plan estratégico/operativo.

Figura 44



La opción de editar que tiene dos estados off (apagado) y on (encendido) permitirá al usuario asignar una meta a cada uno de los años que tiene disponibles.

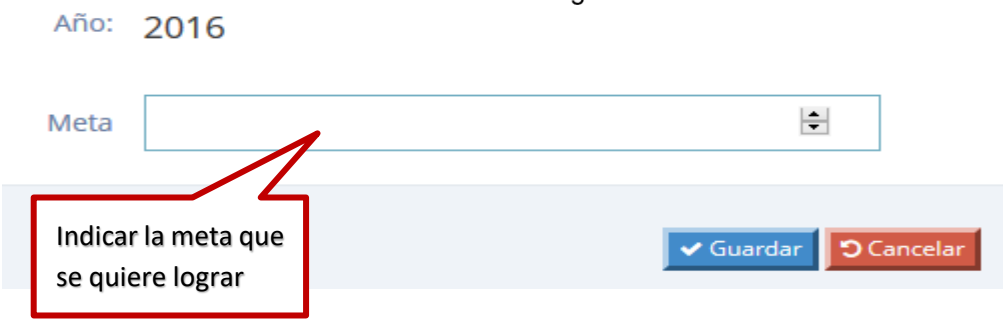
Figura 45

La opción de editar está apagada y no se puede realizar ninguna asignación.

Figura 46

La opción de editar está encendida y el usuario puede realizar las asignaciones a los diferentes años que tiene disponibles. Para ello deberá dar click en el recuadro en blanco debajo del año que desea asignar. Al realizar esa tarea automáticamente se abrirá una ventana así.

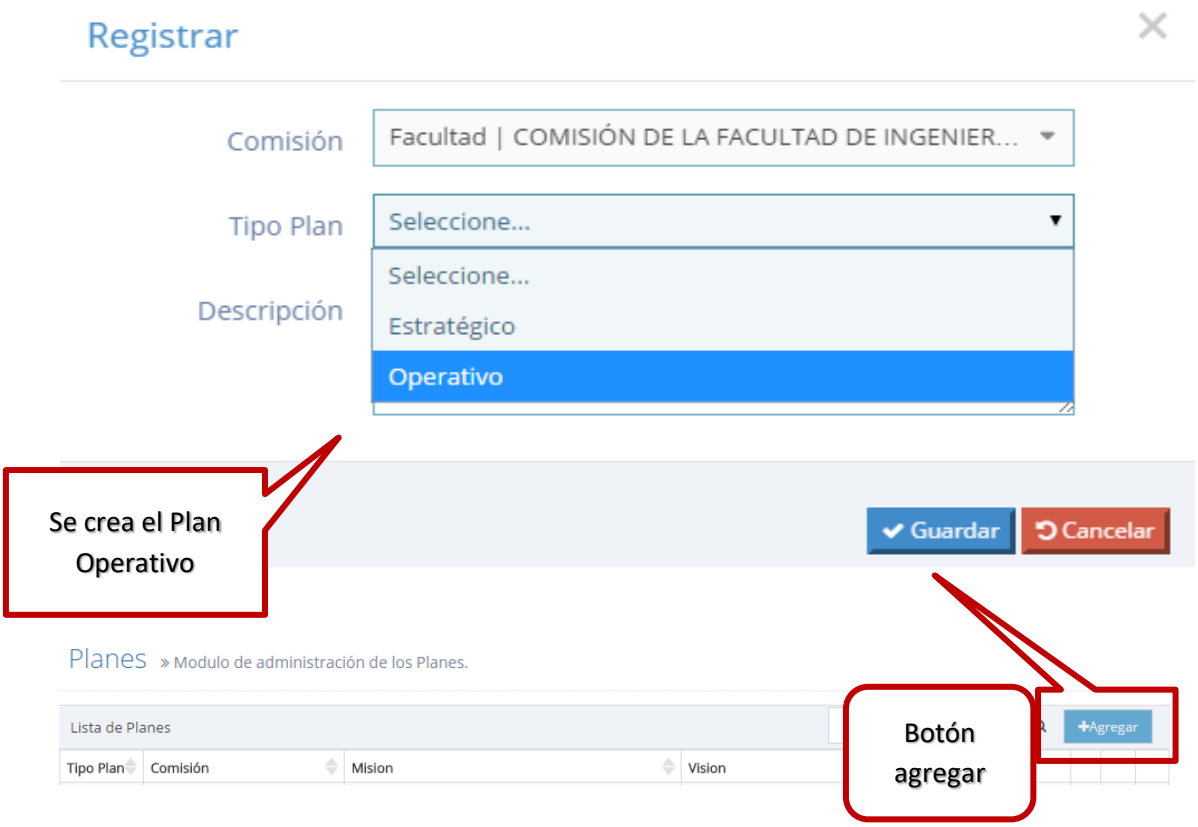
Figura 47



3.3. Creación de Plan Operativo y todos sus procesos

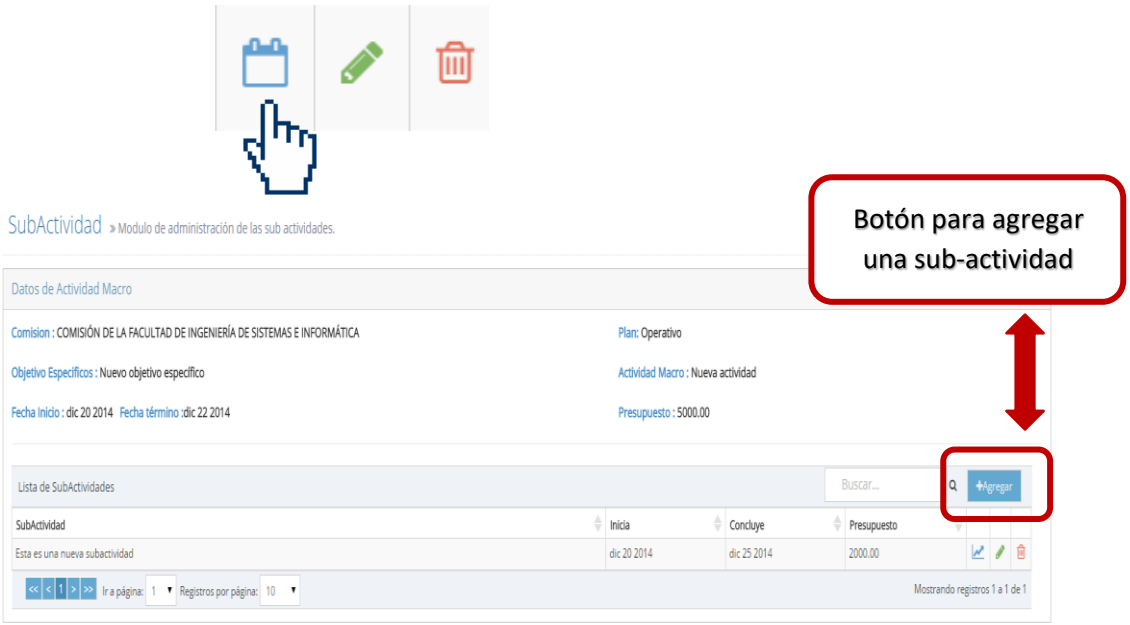
La creación del Plan Operativo tiene mucha similitud con la del Plan Estratégico con la mínima diferencia que en el plan estratégico ya no se crean sub-actividades, pero en el plan operativo sí. Por lo tanto usted como usuario tomará los mismos pasos para crear el plan operativo, sus valores, sus objetivos estratégicos, sus objetivos específicos, las actividades, los indicadores y los medios de verificación y para la creación de las sub-actividades deberá seguir con el manual de usuario.

Figura 48



Una vez creado el plan operativo, tiene crear los demás procesos y para cuando llegue a las sub-actividades deberá realizar los siguientes pasos.

Figura 49



Aquí el usuario encontrará tres opciones más, la de indicadores, la opción editar y finalmente eliminar.

Figura 50

A) Permite ir a la ventana de indicadores que anteriormente se explica cómo es su verdadero funcionamiento.
B) Permite editar la sub-actividad.
C) Permite eliminar la sub-actividad.

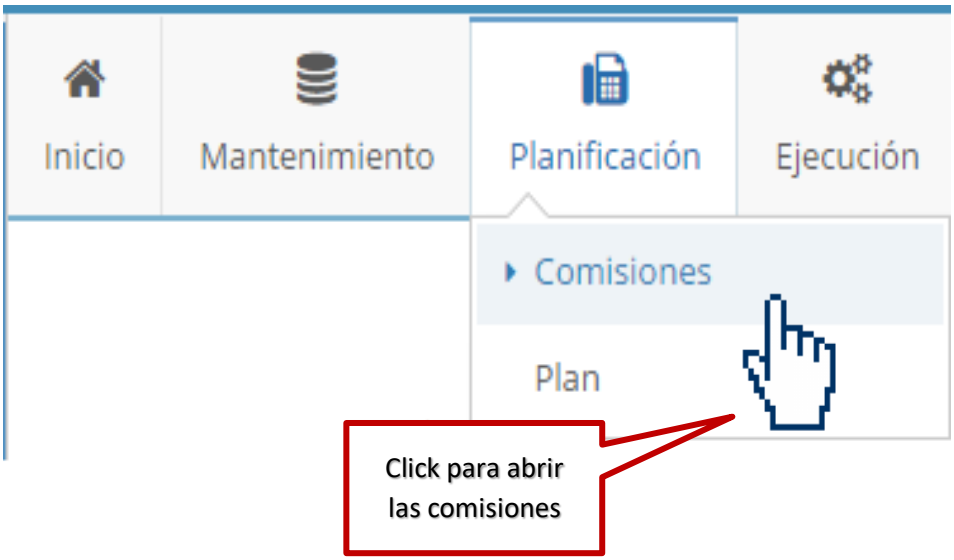
Para agregar un nueva sub-actividad simplemente el usuario deberá ir al botón agregar dar click ahí y le aparecerá una ventana para describir a la sub-actividad que desea registrar.

Para continuar con los demás procesos simplemente debe revisar la guía del plan estratégico ya que ésta es la única diferencia entre ambos planes.

3.4. Creación de las Comisiones

Para la creación de nuevas comisiones se debe ir al módulo **Planificación** pasar el cursor sobre él y aparecerán dos (02) opciones. De la primera ya se habló, ahora revisaremos la parte de las comisiones.
Ahora simplemente el usuario debe dar click sobre la palabra **Comisiones** y luego se mostrará una ventana donde se podrá crear nuevas comisiones.

Figura 52



Al dar Click se abrirá una nueva ventana.

Figura 53

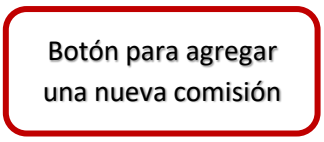
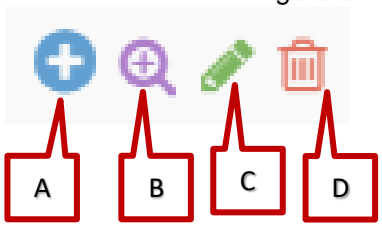


Figura 54



A) Permite asignar miembros a las diferentes comisiones que se creen.
B) Ver todo acerca de la comisión.
C) Permite editar la comisión
D) Permite eliminar la comisión.

Para agregar una nueva comisión el usuario deberá dar click en el botón **agregar** y así les aparecerá una nueva ventana donde podrá describir a la **nueva comisión**.

Figura 55

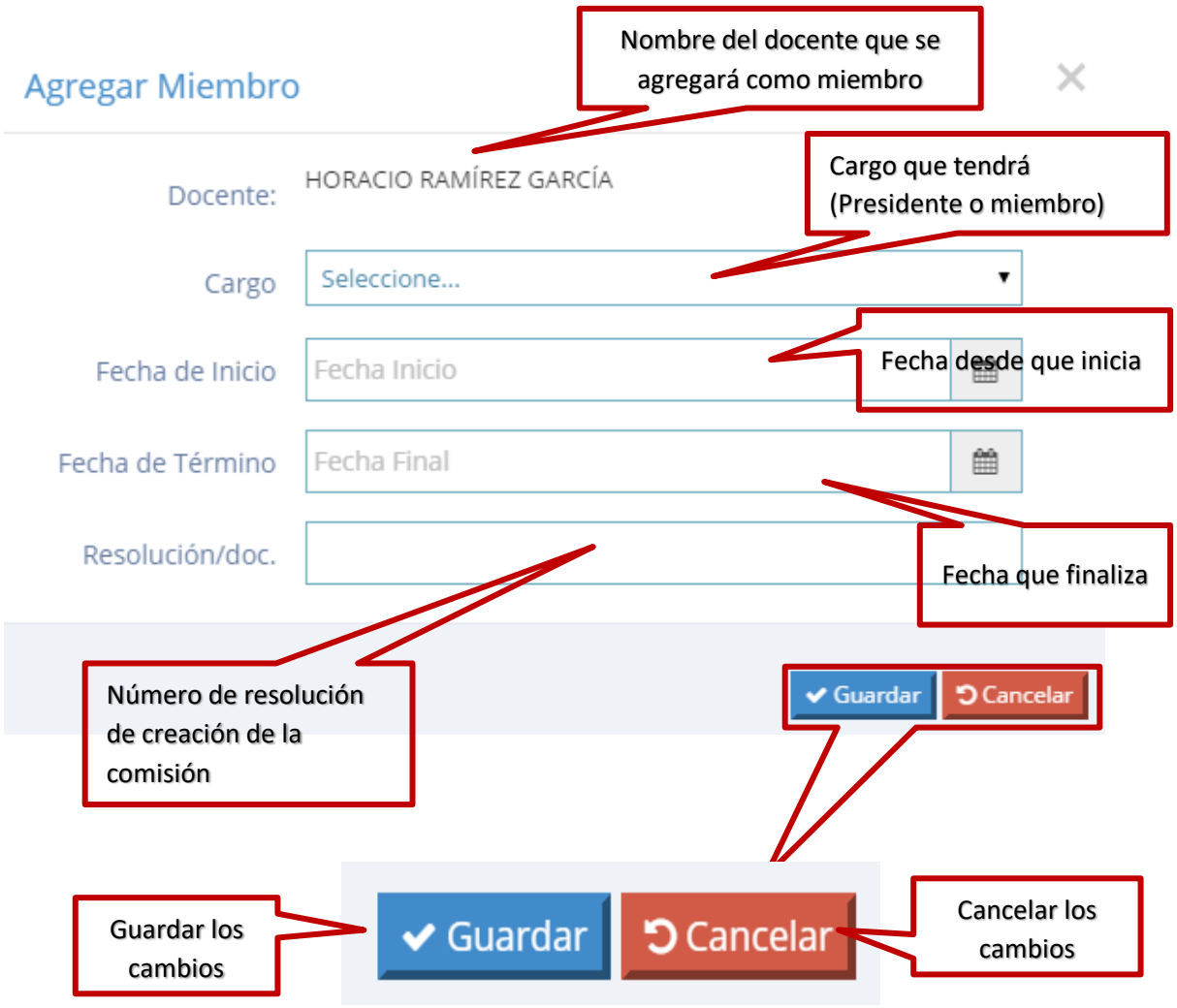
Para agregar diferentes **miembros** a cada una de las comisiones que se creen, el usuario simplemente deberá dirigirse hacia el botón

Figura 56

Al dar click sobre aquel botón la ventana cambiará y se mostrará una nueva en la cual se podrá asignar miembros a las comisiones.
A las comisiones se le puede agregar miembros tanto docentes como alumnos.

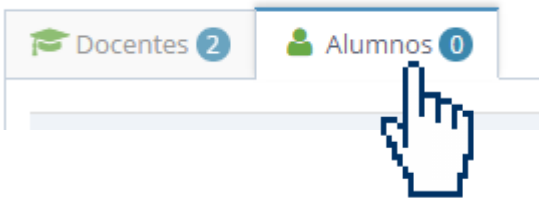
Figura 57

Ahora para poder asignar los miembros simplemente el usuario deberá dirigirse hacia el botón y así le aparecerá una nueva ventana donde finalizará el proceso para agregar el miembro.



Para asignar un **alumno** a la comisión se realiza el mismo proceso con la diferencia que se dará click en el botón

Figura 59



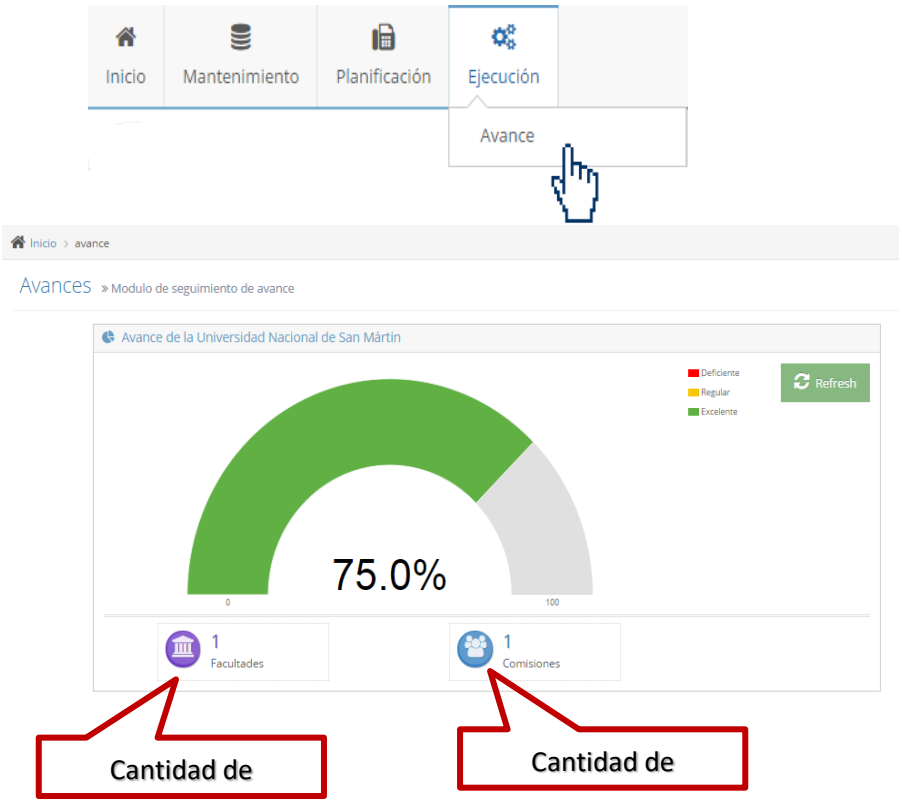
y realizar el mismo proceso que en la del docente.

3.5. Visualizar el avance de cada uno de los planes.

Visualizar el avance de cada uno de los planes es primordial por ello se tiene el módulo Ejecución donde y dentro de él un sub-módulo **avance** el cual le mostrará al usuario de una forma muy interactiva el avance de la ejecución del plan.

Para realizar esa tarea el usuario debe ir hacia **ejecución** y dar click sobre el así aparecerá **Avance** donde al dar click se abrirá una nueva ventana.

Figura 60

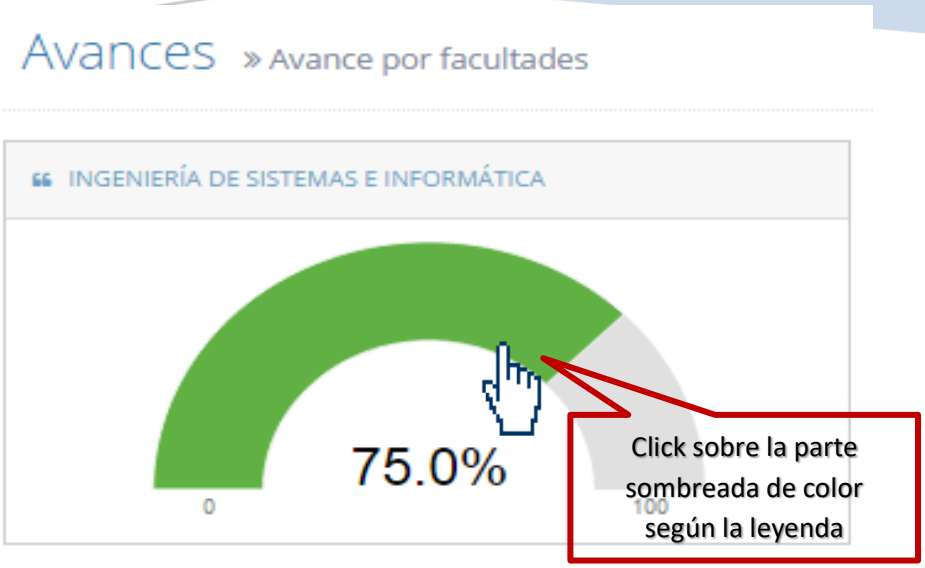


La imagen muestra el avance general de la universidad, para visualizar a cada uno de las facultades simplemente el usuario deberá dar click sobre la parte sombreada y así cambiará de ventana. Una vez ahí saldrá el avance de todas las facultades y para ver el avance de cada facultad a nivel de escuelas nuevamente el usuario deberá dar click sobre la parte sombreada por color de la leyenda ubicada a la parte superior izquierda.
Esto ayudará a los usuarios a ver el avance y tomar decisiones acerca de su deficiencia.

Figura 61

Al dar click se abrirá una nueva visualización del avance por facultad.

Figura 62



Luego de ver el avance por facultad, también el usuario podrá ver el avance de las diferentes escuelas profesionales que esa facultad tiene y para eso deberá realizar la operación ya conocida.

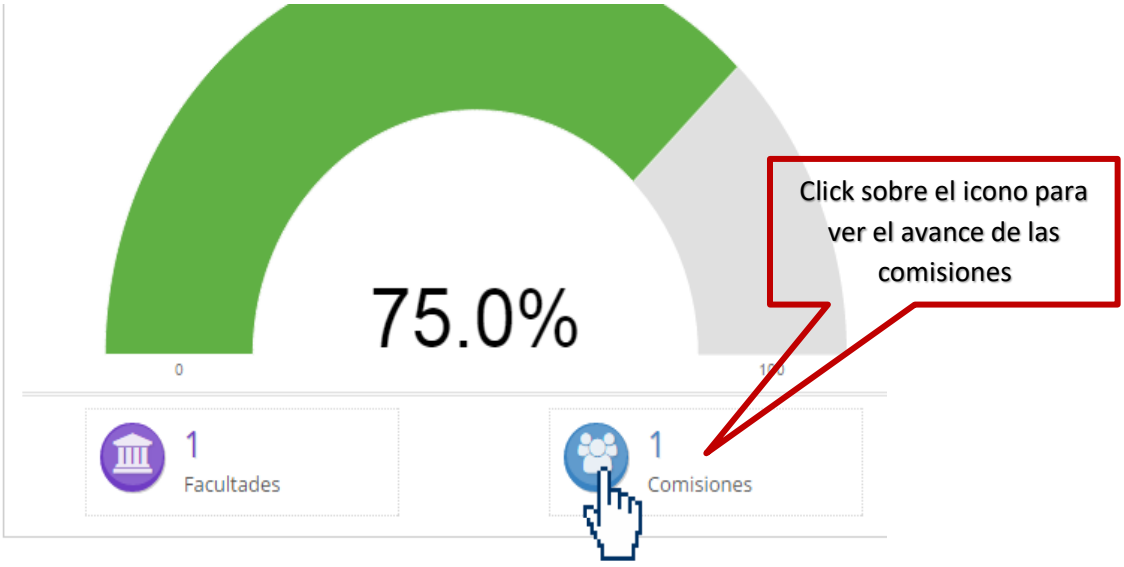
Aquí se mostrará el avance de cada una de las escuelas profesionales. Ya el color y el porcentaje harán mención del avance si es favorable o no.

Figura 63

3.6. Visualización del proceso de avance de cada comisión

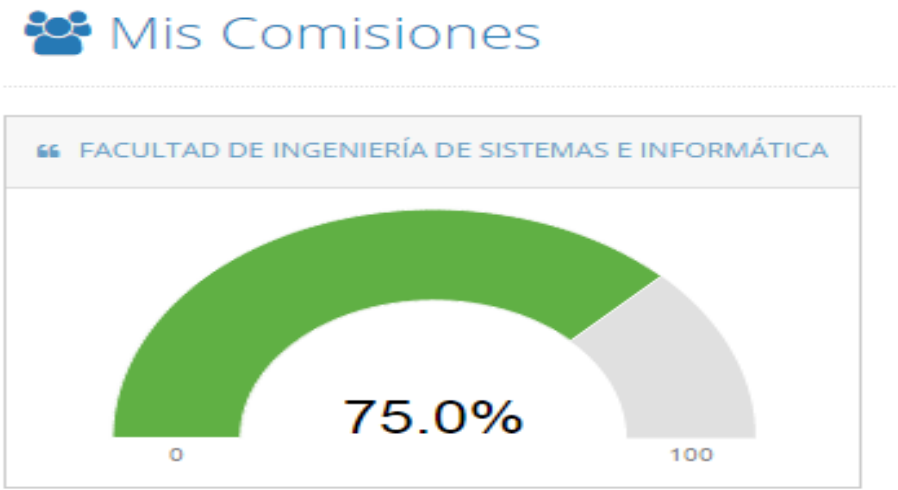
Para que el usuario pueda ver el avance de cada uno de las comisiones que tiene simplemente deberá dar click sobre que está ubicado en la parte inferior derecha del avance principal o avance de la universidad.
Al dar click ahí se abrirá una ventana especificando el avance de la facultad y luego deberpa hacer el proceso de dar click en la parte sombrea.

Figura 64



Al realizar esa operación se mostrará en la pantalla una ventana que mostrará el avance de las comisiones en la facultad.

Figura 65



La visualización para el usuario no termina ahí, ya que podrá revisar el avance por cada uno de las comisiones que tiene en los diferentes planes creados (Plan estratégico y plan operativo) y ver con exactitud quien tiene deficiencias al desarrollar su trabajo. Para ello el usuario deberá dar click sobre la parte sombreada con los colores de la leyenda.

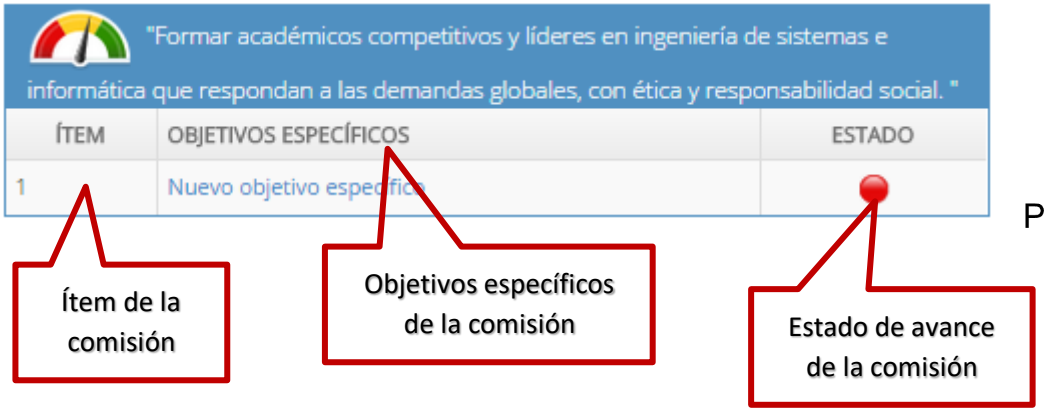
Figura 66

Al realizar la operación anterior se mostrará una ventana indicando los planes tanto estratégico y operativo, además de poder ver las comisiones en cada uno de esos planes.

Figura 67

Si el usuario seleccionó la opción de Plan Estratégico solo tendrá le aparecerán sus comisiones y en ellas el ítem, sus objetivos específicos y el estado en que se encuentra esa comisión. Los estados van a variar entre rojo (malo), ámbar (regular), verde (bueno) y azul (muy bueno).

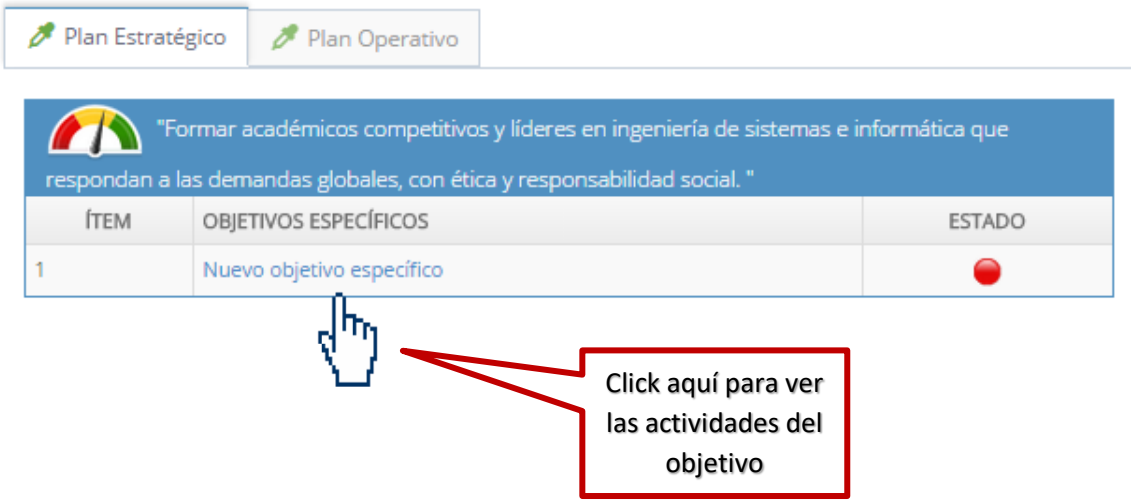
Figura 68



P

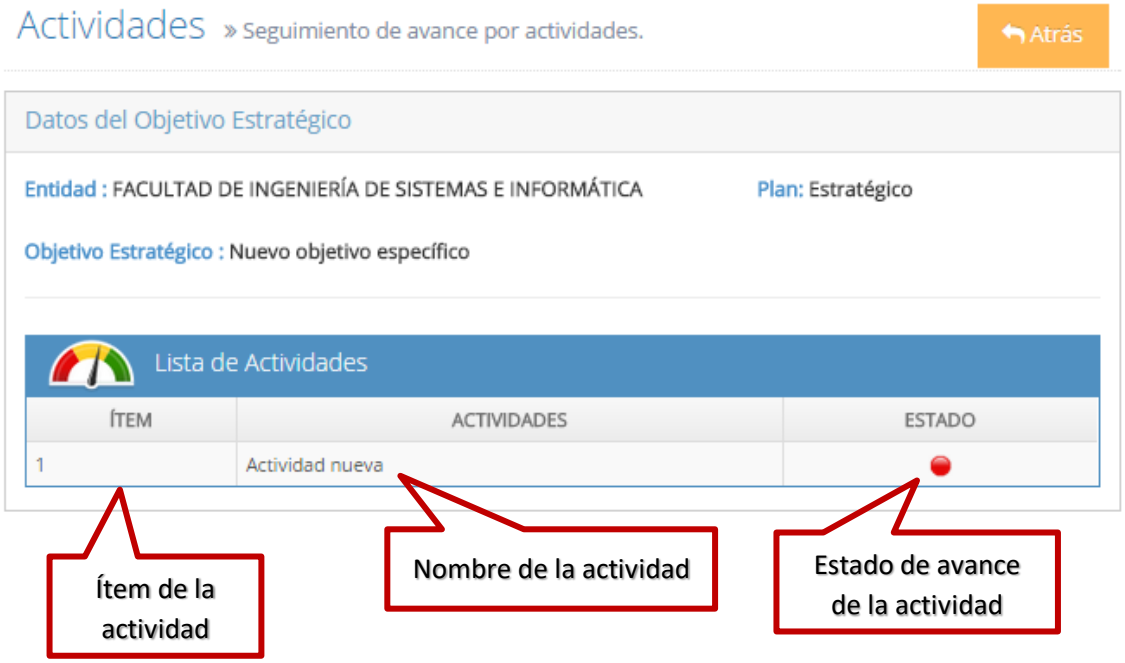
Para que el usuario conozca cada uno de las actividades que ese objetivo tiene y ver el avance en cada una de ellas simplemente deberá dar click sobre el objetivo específico que quiere visualizar y ahí se mostrarán las actividades de dicho objetivo específico.

Figura 69



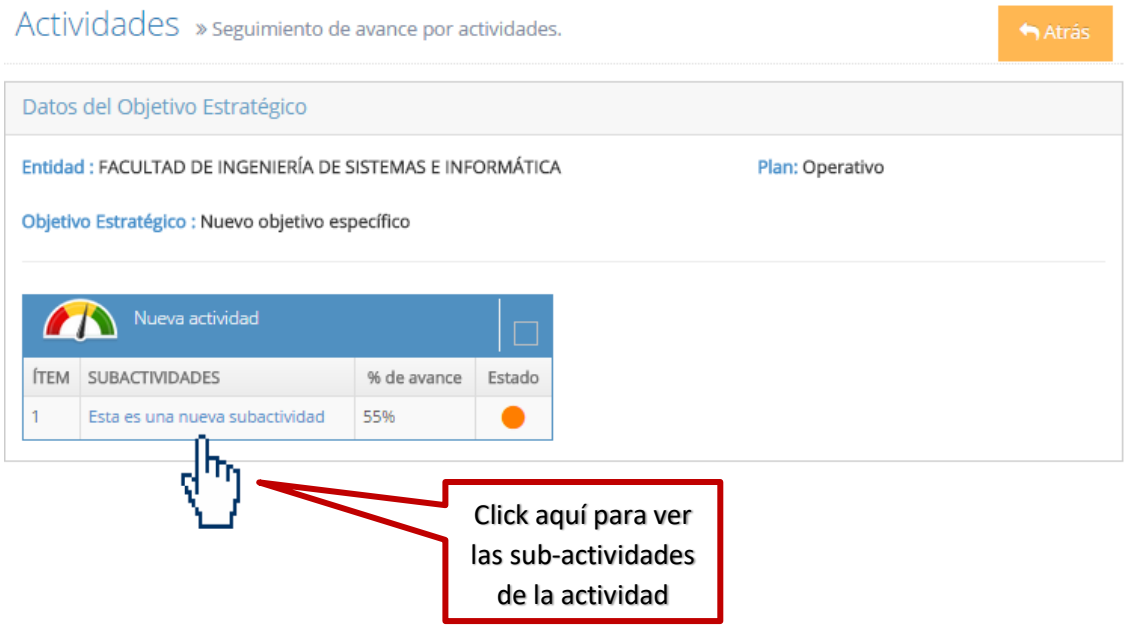
Al dar click donde se indica, se abrirá una ventana donde se le mostrará al usuario la actividad que ese objetivo tiene y cuál es el avance de dicha actividad.

Figura 70



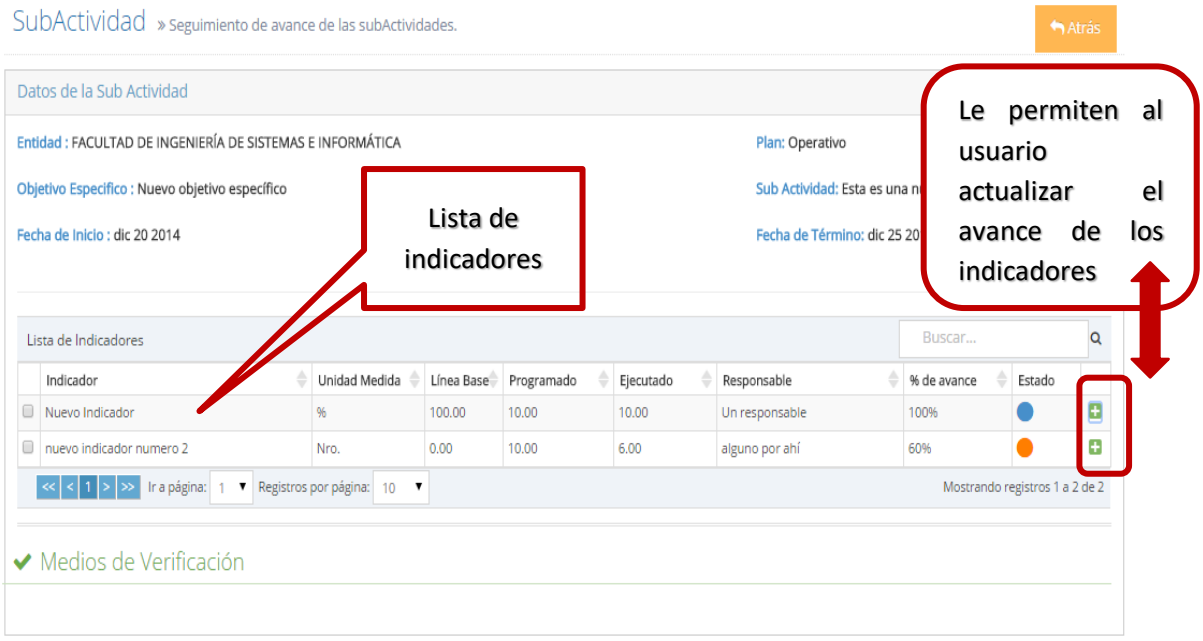
Ahora si el usuario selecciona el Plan Operativo tendrá nuevas visualizaciones acerca de los avances ya que el plan operativo cuenta con sub-actividades y medios de verificación.
Realizará el mismo proceso que en el plan estratégico hasta llegar a la parte de actividades en la cual se le presentará una opción más para ver las sub-actividades de esa actividad y para ello deberá dar click sobre la sub-actividad.

Figura 71



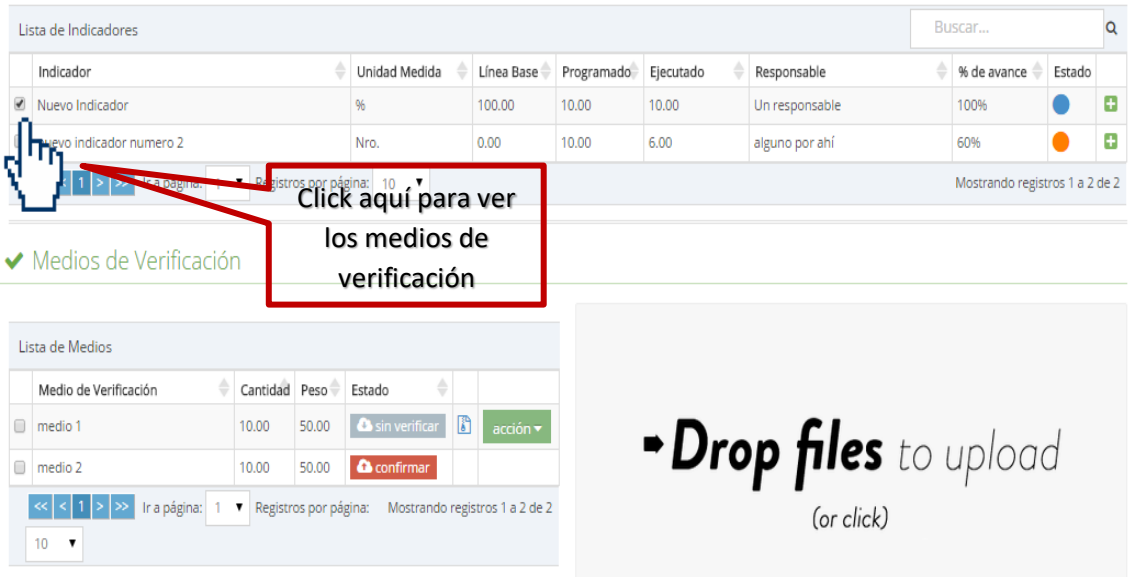
Al dar click sobre la sub-actividad aparecerá una nueva ventana donde se listarán los indicadores de esa sub-actividad además de poder ver los medios de verificación.

Figura 72



Para que el usuario pueda actualizar el avance de los indicadores primero debe revisar los medios de verificación si van por un buen camino. Para ello simplemente deberá checar el recuadro que está en la parte izquierda del indicador. Al hacer eso automáticamente en la parte inferior donde dice **Medio de Verificación** de mostrará un recuadro con todos los medios de verificación que ese indicador tiene.

Figura 73



Una vez mostrado los medios de verificación el usuario podrá realizar nuevas tareas para constatar el avance que tiene y eso únicamente lo logrará añadiendo sus archivos con los cuales se verificarán los respectivos avances.
Pero antes el usuario debe conocer los diferentes recuadros que aparecerán en el proceso.

Lo primero que el usuario va a encontrar es

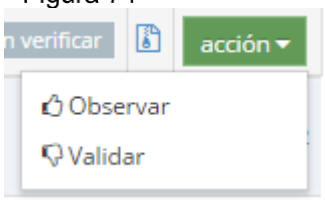
ya que ningún medio de verificación contará con algún archivo con el que se pueda verificar el avance del medio. Para ello deberá un archivo, una vez hecho eso el estado se modificará a

el cual indica que el archivo está a falta de una verificación o corrección. Además de eso también tendrá que le permitirá al usuario ver el archivo subido.
Por otro lado tendrá la posibilidad de escoger la acción que desea realizar. Estas van de observar el archivo por alguna razón o simplemente validarlos como correcto (ver figura 75). Si la acción del usuario es observar simplemente el estado del medio cambiará a

por lo tanto asimilará que el documento que subió para que sea verificado tuvo alguna observación y que debe mejorar o cambiar ese archivo. Pero si su acción fue validar el estado del medio tendrá

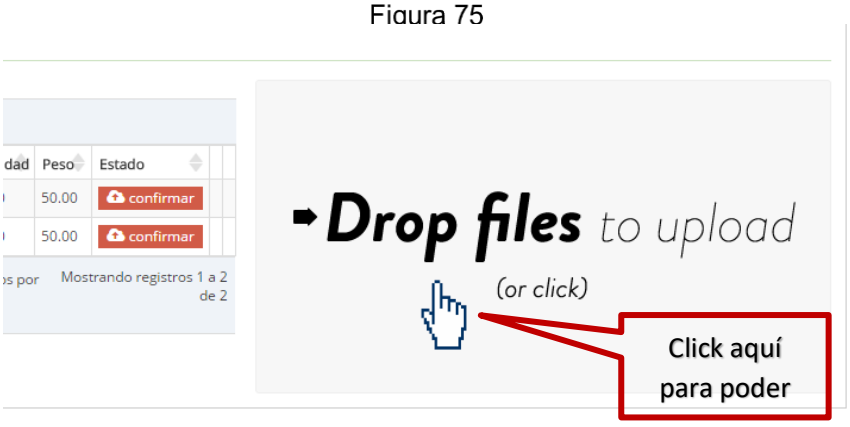
lo que indica que el archivo está correcto.

Figura 74



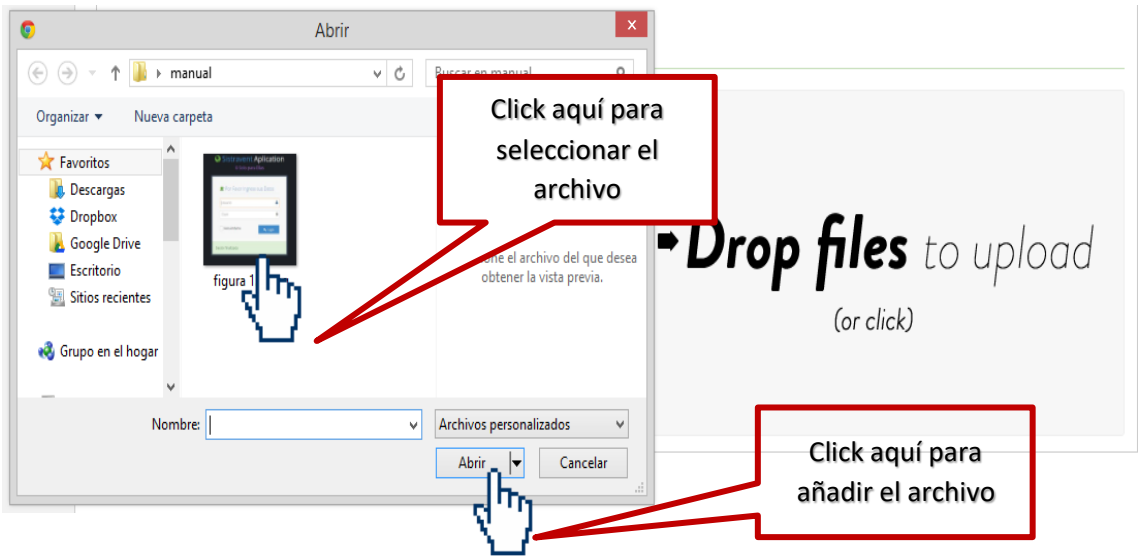
Para subir un archivo el usuario simplemente deberá checar el medio de verificación del cual se subirá el archivo. Luego de eso deberá dirigirse hacia la parte derecha donde dice **Drop files to upload** y haciendo un click sobre él podrá subir su archivo respectivo.

Figura 75



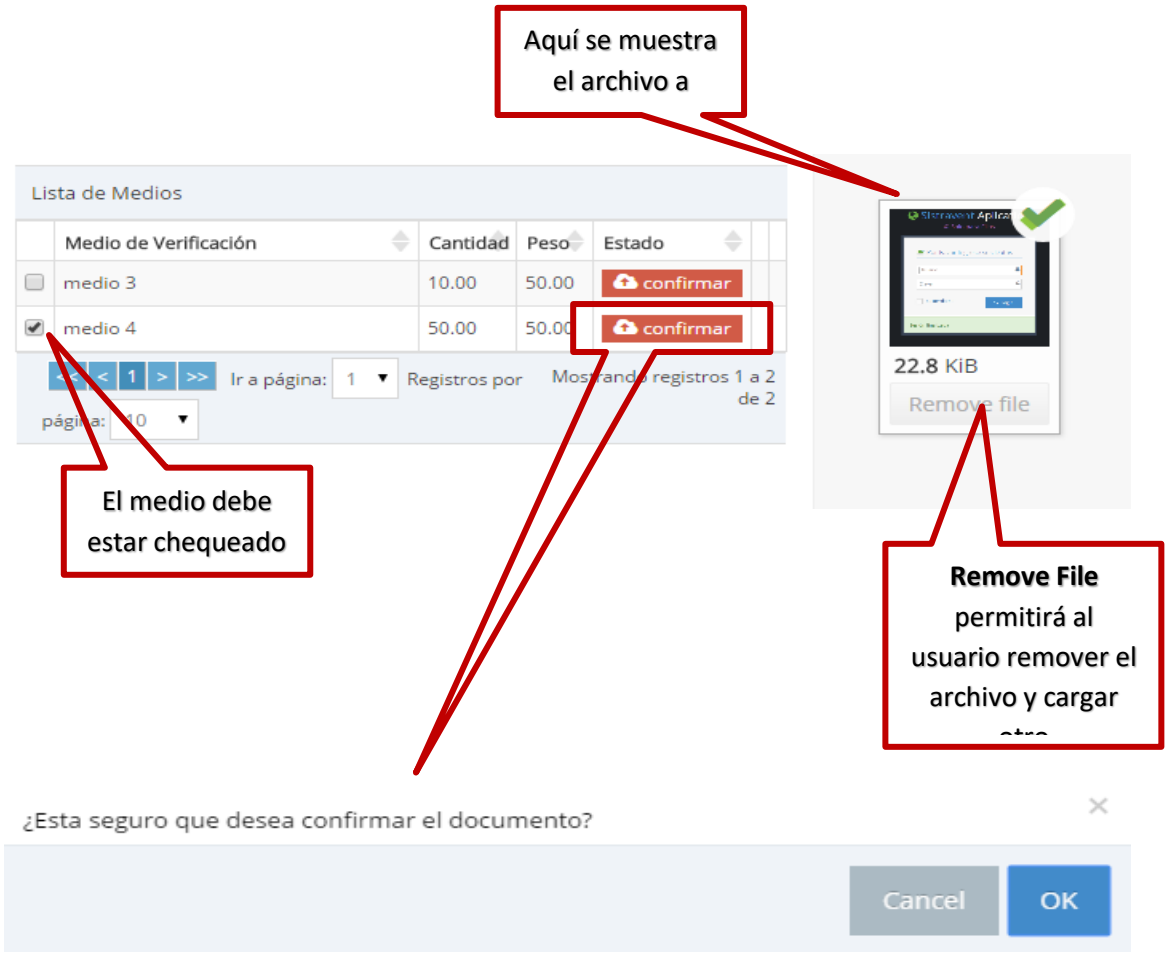
Al realizar esa operación se mostrará una ventana donde se podrá escoger el archivo que el usuario desee subir.

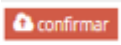
Figura 76



Cuando el usuario termine esta operación en su pantalla se mostrará el archivo que desea subir y una vez ahí deberá dirigirse a confirmar para confirmar la acción.

Figura 77



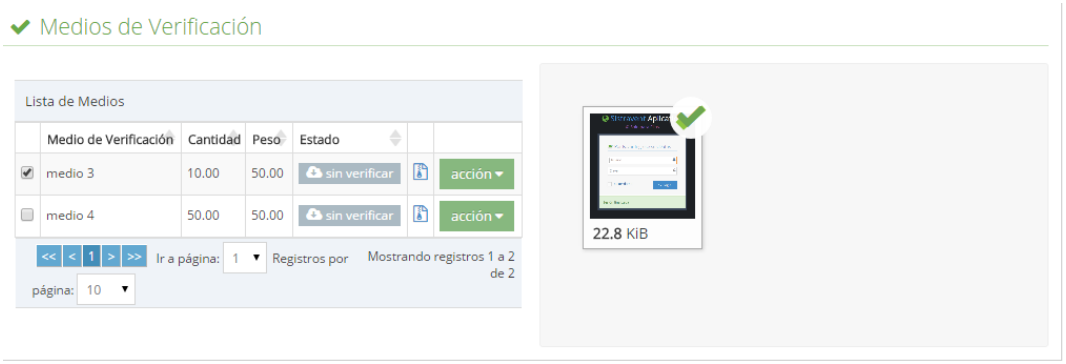
Al dar click en 

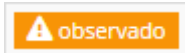
saldrá esta opción la cual le permitirá al usuario confirmar que el archivo es el correcto.
Una vez que el archivo este confirmado saldrá un mensaje de confirmación en la parte inferior izquierda.

Figura 78

Finalmente el indicador se terminará de esa manera.

Figura 79

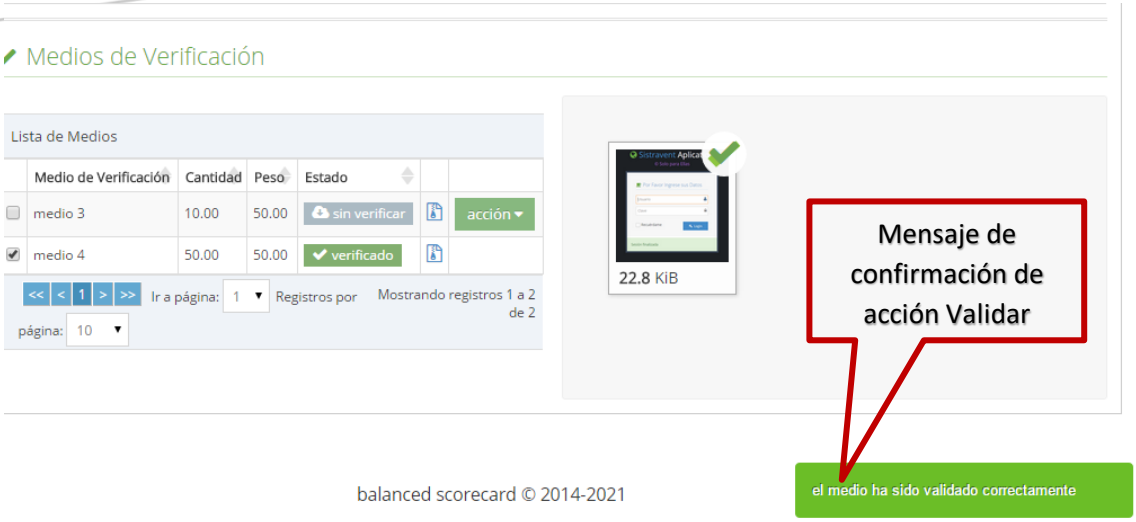


Con las acciones el usuario tendrá la potestad de Observar o Validar el archivo subido. Para cuando haga Observar en el estado del indicado se mostrará 

y para cuando haga Validar el estado cambiará a

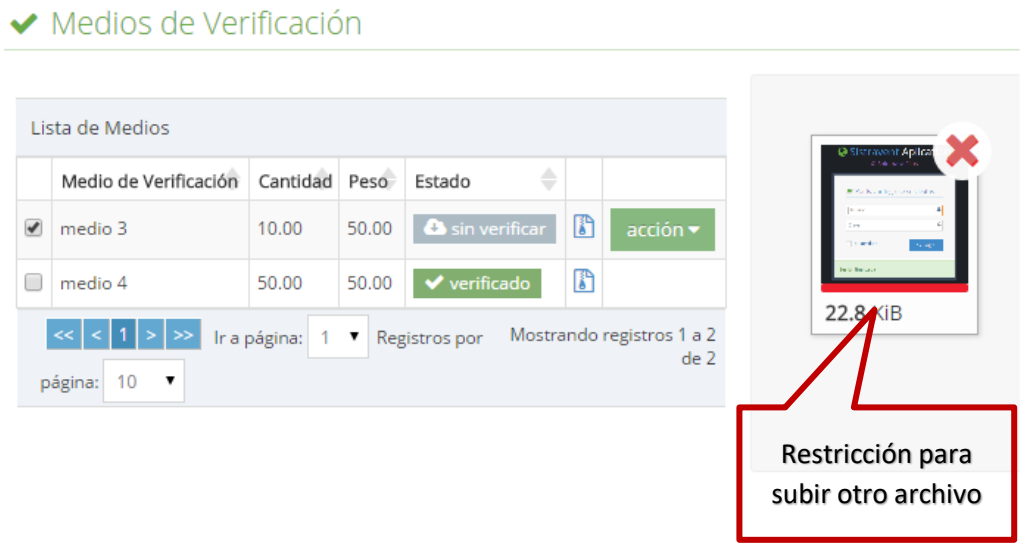
y se mostrará in mensaje confirmando la acción,

Figura 80



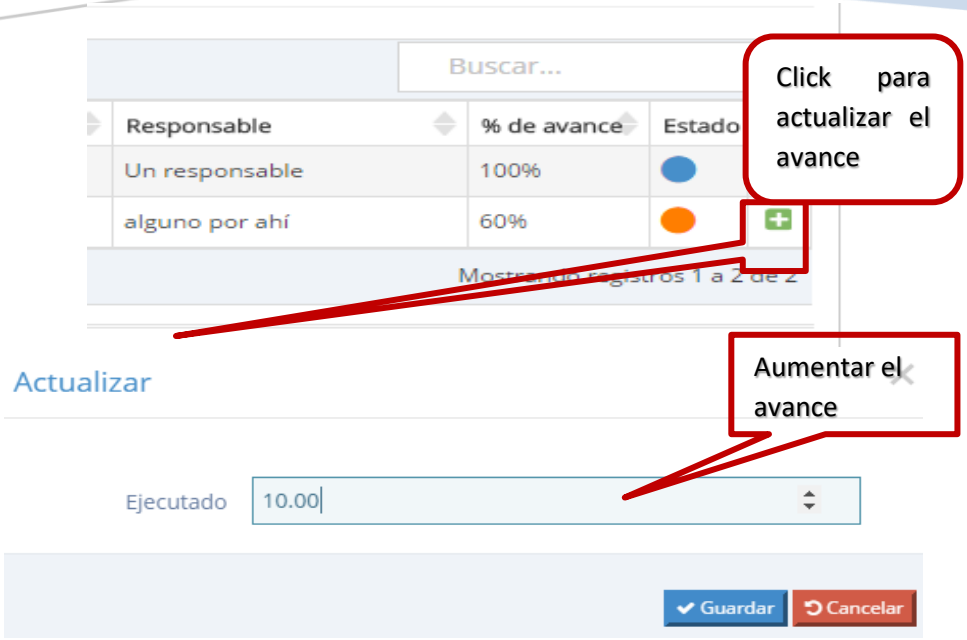
En otros casos si el usuario desea cambiar el archivo después de haber subido le será imposible ya que dicho archivo es de mucha responsabilidad, además el sistema se lo va a restringir.

Figura 81



Una vez finalizado todo ese proceso por fin el usuario podrá modificar el avance de su indicador y para ellos deberá hacer click en y se le mostrará un ventana donde exclusivamente podrá actualizar el avance ejecutado.

Figura 82



El usuario también tiene las siguientes opciones.

Observaciones

a) El manual está diseñado desde la perspectiva de un presidente ya que es él quien tiene mayores privilegios en el sistema. Los demás usuarios no tendrán nuevos privilegios simplemente se les quitarán algunos ya que no recae en su responsabilidad realizar dichas tareas.
b) Las versiones del sistema a la larga pueden cambiar pero eso no quita que la funcionalidad tenga mucha similitud, así que no deber haber preocupación o temor para los usuarios.
c) Los colores o formas no deben asustar al usuario ya que eso no tiene relevancia frente a la funcionalidad de cada uno de los procesos.

Anexo 5:

Actas de Asistencia Técnica en los flujos de proceso del modelo de gestión estratégica

Anexo 6:

Actas de capacitación en el manejo del Sistema BSC

Anexo 7:

Informe Final del Sistema Balance Score Card (Herramienta)

“Año de la Consolidación del Mar de Grau”

INFORME N° 001-2016-BCS/RSG

A	:	Ing. Janina Cotrina Linares Investigadora Responsable del Proyecto “Consolidación del proceso de planificación estratégica en las facultades de la UNSM-T”.
DEL	:	Ing. Richard Sánchez García Desarrollador Informático del Balance ScoreCard – II
FECHA	:	Tarapoto, 18 de Enero de 2016
ASUNTO	**:**	**Informe Final de Desarrollo y Capacitación del BSC – UNSM**

I. ANTECEDENTES

En el año 2014, como parte del proyecto “Fortalecimiento de la planificación estratégica en las facultades de la UNSM-T, en el marco de la acreditación universitaria”, se ha desarrollado la herramienta informática en plataforma web (aplicación web) del Balance ScoreCard, esta aplicación web ofrece 2 funcionalidades elementales, la primera funcionalidad consiste en el registro de la planificación estratégica de la siguiente manera: permite registrar el plan estratégico de la Universidad Nacional de San Martín, el plan estratégico de las facultades, así como el plan operativo de las facultades y de todas las escuelas académicos profesionales. La segunda funcionalidad consiste en el monitoreo de la ejecución de los objetivos estratégicos, objetivos específicos, estrategias (actividades) y subactividades, indicadores y cronograma de ejecución, este último permite el monitoreo real del cumplimiento de las subactividades. Además la aplicación web permite registrar usuarios y permisos de acceso al registro y monitoreo por universidad, facultad y escuela académico profesional.

En el año 2015, en el marco del proyecto “Consolidación de la planificación estratégica en las facultades de la UNSM-T”, se planteó continuar con el siguiente nivel de la segunda funcionalidad elemental de la aplicación web, el cual consiste en la participación directa de las comisión de trabajo de todas las facultades y escuelas profesionales, con el registro del plan de trabajo y la asignación de tareas para cumplir con la ejecución de las subactividades en las escuelas profesionales y facultades de la Universidad Nacional de San Martín.

II. SOBRE DESARROLLO DE BALANCE SCORECARD II

Para el desarrollo del Balance ScoreCard en su segunda etapa, se han considerado reuniones continuas con los integrantes del equipo investigador del presente proyecto, en estas reuniones se acordó tomar como referencia el modelo de planificación utilizado en la Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática de la Universidad Nacional de San Martín, dentro de este modelo las comisión permanentes y especiales elaboran sus planes de trabajo en base al plan operativo de la facultad y de la escuela profesional de Ingeniería de Sistemas e Informática, las tareas son el centro de la ejecución de las subactividades del plan operativo de la facultad. Considerando este modelo de planificación se ha desarrollado la segunda etapa del Balance ScoreCard.

Se ha desarrollado el Balance ScoreCard II con LARAVEL 5, framework de desarrollo para aplicaciones web escrito en PHP, manejador de Base de Datos MySQL.

El equipo desarrollador cuenta con el siguiente recurso humano:

- Ing. Richard Sánchez García – Desarrollador
- Israel Flores García – Desarrollador
- Ing. Cristian García Estrella – Testeador

El monitoreo de la ejecución de las tareas de las comisión se le asigna a la escuela profesional en las que está directa o indirectamente involucrada, el siguiente nivel de monitoreo le corresponde a la facultad.

A continuación se muestra la sección correspondiente al Plan de Trabajo de una comisión, esta opción es parte del Balance ScoreCard II:

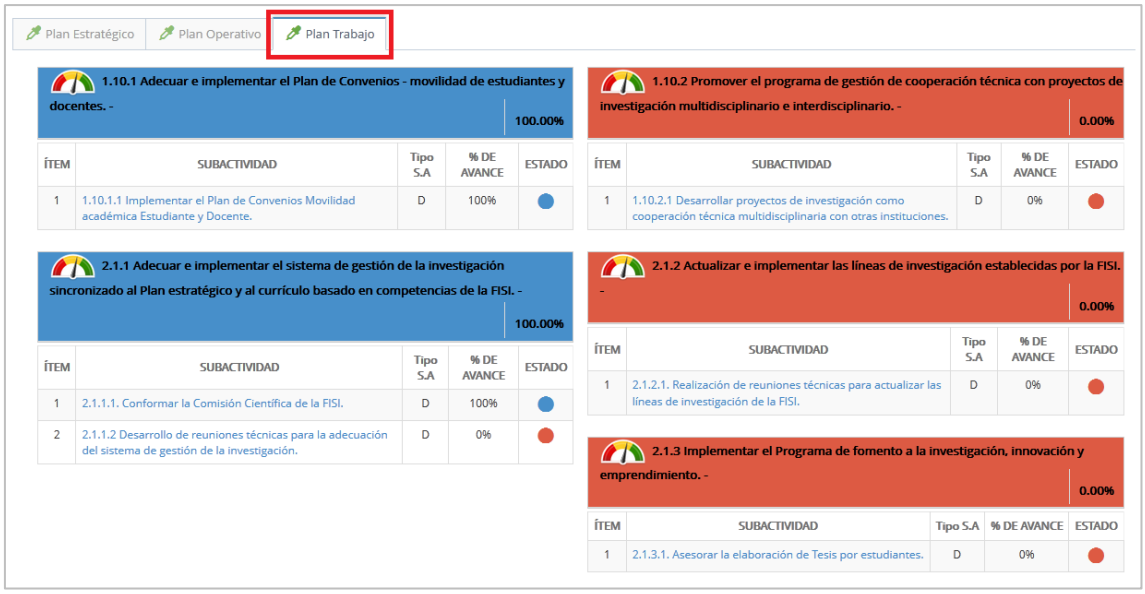


Figura N° 01. Sección de Monitoreo del Plan de Trabajo

En la Figura N° 01 se muestran las subactividades correspondientes a las tareas programadas para esta comisión. Además se muestran las subactividades con 100% de avance así como las actividades con 0% de avance. Esta interfaz permite, así como en el plan operativo, realizar el seguimiento necesario para el cumplimiento de las tareas de cada comisión.

En la siguiente figura se mostrarán los indicadores y tareas de una comisión:

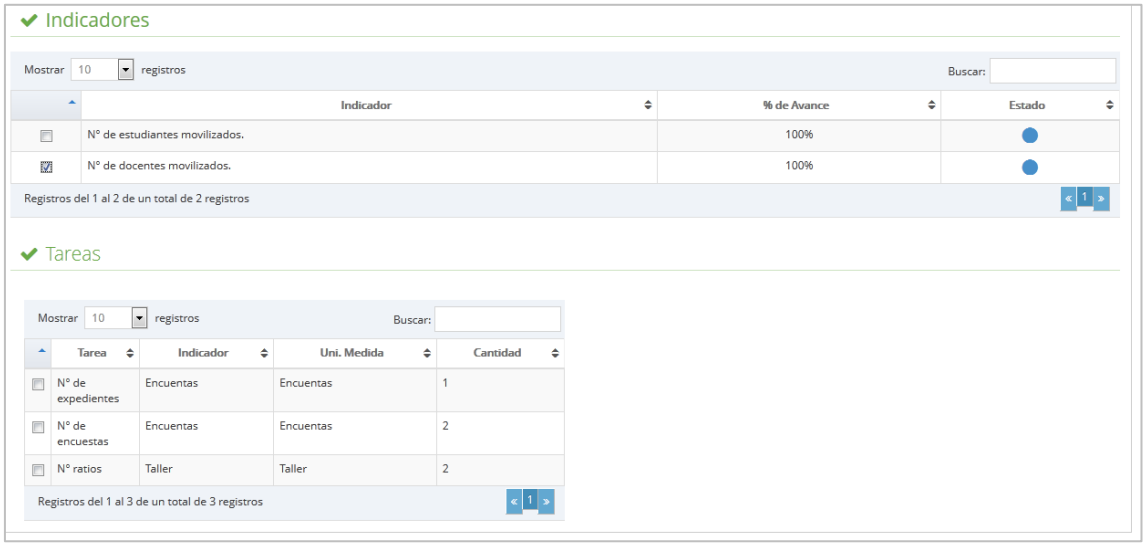
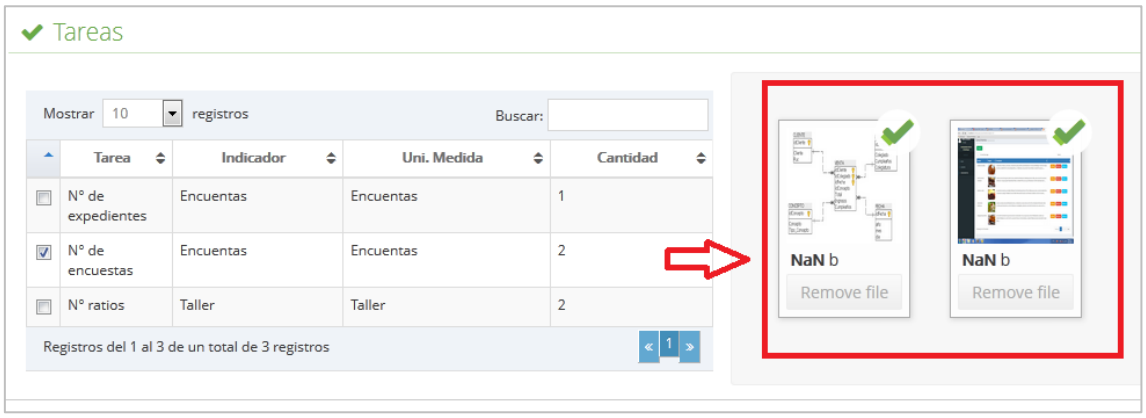


Figura N° 02. Tareas programadas por una comisión para el cumplimiento de indicadores

En la Figura N° 02 se muestran las tareas programadas por una comisión por cada indicador de una subactividad, esta interfaz permite el registro y subida de archivos por cada tarea desarrollada, como se muestra en la figura N° 03.



Todas estas interfaces son el resultado del desarrollo web aplicado en el Balance ScoreCard II, toda la programación, validación y prueba del registro y monitoreo se realizó con el recurso humano de desarrollo así como con el equipo investigador del presente proyecto.

III. SOBRE CAPACITACIÓN A FACULTADES

Luego de terminada la programación del Balance ScoreCard II, se procedió a la capacitación a los equipos de gestión de las facultades, integrados principalmente por los decanos/presidente de comisión organizadora, directores de escuelas y comisiones de Planificación y Presupuesto; junto al equipo investigador, se realizó una presentación previa a la oficina de Planificación y Presupuesto de la UNSM – T, así como se realizó una presentación de la herramienta informática en la reunión de elaboración del plan operativo 2016 de la UNSM – T, donde se contó con la participación de la autoridades universitarias, decanos, directores de escuela entre otros.

Luego de difundida la herramienta, se procedió a la capacitación de acuerdo al siguiente cronograma:

Cuadro N° 01. Cronograma de Capacitación del BSC - II

FECHA	FACULTAD	ESTADO DE LA CAPACITACIÓN
01/12/2015	Ciencias Económicas	Concluido
03/12/2015	Derecho y Ciencias Políticas	Concluido
07/12/2015	Educación y Humanidades	Concluido
07/12/2015	Ecología	Concluido
16/12/2015	Agroindustrias	Concluido
21/12/2015	Ciencias de la Salud	Concluido
04/12/2015	Sistemas e informática	Concluido

Fuente: Actas de Asistencia Técnica

Como se observa, se realizaron siete (07) talleres de capacitación a siete facultades, quedando pendientes las facultades de Agronomía, Civil y Arquitectura y Medicina Humana, cuyos miembros de sus equipos de gestión, no asistieron a las reuniones programadas y reprogramadas.

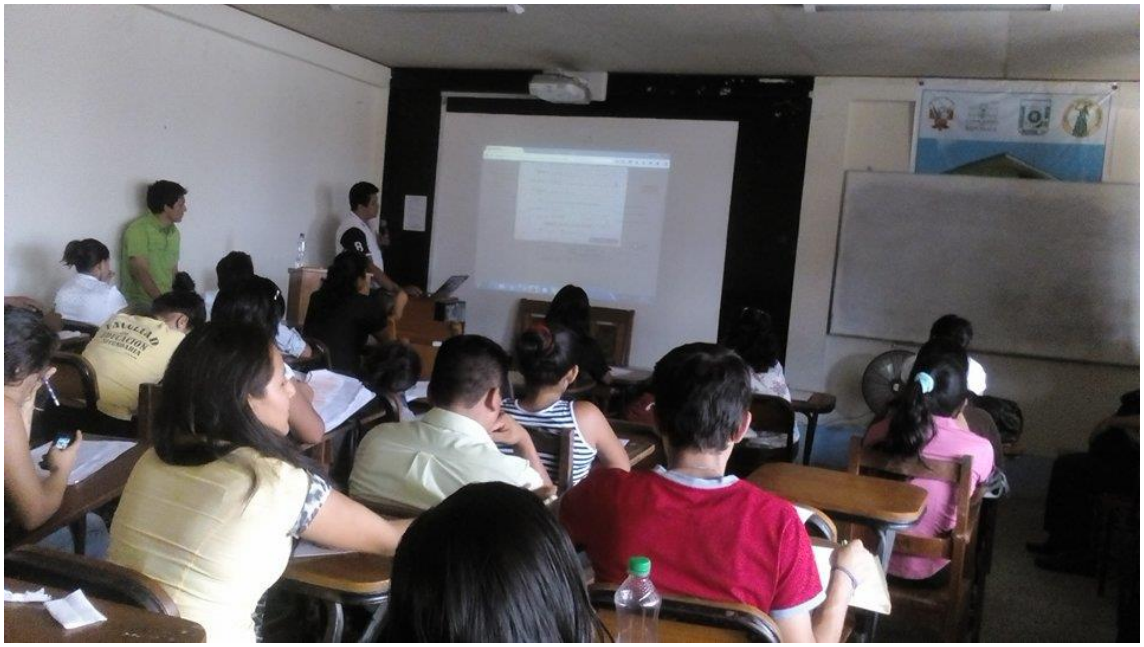
Las capacitaciones se realizaron en el siguiente orden en cada facultad:

- Registro de plan estratégico de la facultad
- Registro de plan estratégico de las escuelas profesionales
- Registro de plan operativo de facultad
- Registro de plan operativo de escuelas profesionales
- Registro de plan de trabajo de comisiones

- Subida de archivos de cumplimiento de las tareas de las comisiones
- Monitoreo de cumplimiento del plan de trabajo de comisiones
- Monitoreo de cumplimiento de plan operativo de la escuela
- Monitoreo de cumplimiento de plan operativo de la facultad
- Monitoreo de cumplimiento de plan estratégico de la facultad
- Monitoreo de cumplimiento de plan estratégico de la UNSM – T

Este proceso se encuentra registrado en el manual de usuario del BSC – II, adjuntado como anexo del presente informe final.

Se adjuntan algunas fotos de las capacitaciones realizadas:



IV. SOBRE REQUISITOS DE INSTALACIÓN EN SERVIDORES DE LA UNSM - T

Estos son los requisitos mínimos que se necesitan para instalar el Balance ScoreCard en los servidores de la UNSM – T:

Cuadro N° 02. Requisitos técnicos mínimos de instalación del BSC - II

Servidor Web	APACHE 2.4.10 o posterior
Servidor de Base de Datos	MYSQL 5.6.21 o posterior
Versión de PHP	PHP 5.6.3 o posterior
Espacio en Disco Duro	40GB
Dirección URL	**http://www.unsm.edu.pe/bscunsm**

Fuente: Elaboración Propia

V. LOGROS

- Se logró presentar el alcance y beneficios del sistema BSC II, para la consolidación del proceso de planificación estratégica, a todos los representantes de las facultades de la UNSM-T, como una alternativa de orientación y soporte para la gestión.

- Se logró registrar en el Balance ScoreCard II, las tareas de las diferentes comisiones de trabajo.

- Se logró realizar el trabajo de monitoreo del cumplimiento de las diferentes tareas de las comisiones de trabajo y escuela profesional pertenecientes a las facultades.

- Se logró capacitar a los equipos de gestión de siete (07) facultades de la UNSM-T, en el uso y manejo del sistema BSC II.

- Se logró elaborar el manual de usuario del Balance ScoreCard II.

- Se logró elaborar el manual del sistema del Balance ScoreCard II.

VI. SUGERENCIAS

- Se sugiere implantar de manera inmediata el BSC II en los servidores de las Universidad Nacional de San Martin – Tarapoto, con los requisitos mínimos establecidos en el Cuadro N° 02. Requisitos técnicos mínimos de instalación del BSC – II, del presente informe final.

- Se sugiere a la oficina de planificación y presupuesto de la UNSM – T, considerar la implementación del sistema BSC II en las facultades y escuelas académicos profesionales de la UNSM-T.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad y para la acciones respectivas.

Atentamente,