

REVISTA CIENTÍFICA  
**YACHAQ**

## Modelo de gestión integral para estándares de acreditación en indicadores financieros

Integrated management model for accreditation standards in financial indicators



Maribel Mercedes Zamora Carranza<sup>1</sup>  
Universidad Nacional de Trujillo  
Trujillo-Perú

Recibido:04/11/2023  
Aceptado:29/04/2023

DOI <https://doi.org/10.46363/yachaq.v6i2.1>

### RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general diseñar el modelo de gestión integral de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, para contribuir al logro de los estándares de acreditación pertinentes a los indicadores financieros, utilizando el balanced scorecard. Es de tipo de investigación aplicada, enfoque cuantitativo, diseño preexperimental. Se tomaron como población y muestra de estudio 30 colaboradores de posgrado, utilizando como instrumento el cuestionario, como técnicas de recolección de datos, aplicando un pre test y un post test. Para evaluar la confiabilidad de las variables se aplicó el Alfa de Cronbach, obteniendo 0,986 y 0,981 respectivamente para cada una de las variables, encontrándose dentro del rango de excelente confiabilidad, así mismo para validar la hipótesis se aplicó la prueba estadística Chi Cuadrado, obteniéndose un nivel de significancia asintó-

<sup>1</sup> Contador Público, Maestra en Ciencias Económicas, mención Auditoría. E-mail: [marizc24@gmail.com](mailto:marizc24@gmail.com). ORCID: 0000-0002-3170-2852

tica (bilateral) es 0.001, menor al coeficiente de confianza permitido (0.05), considerando que la hipótesis alternativa propuesta en esta investigación, es aceptada. Podemos concluir que en dicho modelo se desarrolló las cinco etapas del balanced scorecard, planteando objetivos concretos a cada una de las perspectivas con sus respectivos indicadores haciendo un comparativo entre al año 2019 y 2020, por otro lado con el reporte de progreso se ha utilizado el método del semáforo en función a la meta planificada para el año 2021, considerando los dos semestres, en relación al cumplimiento de sus objetivos propuestos, teniendo en cuenta los estándares de acreditación pertinentes a los indicadores financieros, obteniendo los siguientes resultados, un 77% de objetivos logrados, 13% de objetivos en proceso y 10% en objetivos en inicio respectivamente. Finalmente se complementa que dicho modelo, permite a los directivos lograr mejores resultados en su gestión, mayor crecimiento financiero, así como usuarios satisfechos y colaboradores motivados.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo de gestión integral; estándares de acreditación; escuela de posgrado.

#### **ABSTRACT**

The present study had as a general objective to design the management model of the Graduate School of the Nation-

al University of Trujillo, to contribute to the achievement of accreditation standards relevant to financial indicators, using the balanced scorecard. It is of the type of applied research, quantitative approach, pre-experimental design. 30 postgraduate collaborators were taken as a population and study sample, using the questionnaire as an instrument, as data collection techniques, applying a pre-test and a post-test. To evaluate the reliability of the variables, Cronbach's Alpha was applied, obtaining 0.986 and 0.981 respectively for each of the variables, being within the range of excellent reliability, likewise, to validate the hypothesis, the Chi Square statistical test was applied, obtaining a asymptotic (bilateral) significance level is 0.001, less than the confidence coefficient allowed (0.05), considering that the alternative hypothesis proposed in this research is accepted. We can conclude that in said model the five stages of the balanced scorecard were developed, setting specific objectives for each of the perspectives with their respective indicators, making a comparison between 2019 and 2020, on the other hand, with the progress report, the traffic light method based on the goal planned for the year 2021, considering the two semesters, in relation to the fulfillment of its proposed objectives, taking into account the accreditation standards relevant to financial indicators, obtaining the following results, 77% of objectives achieved, 13% of objectives in process

and 10% of objectives in the beginning respectively. Finally, it is complemented that this model allows managers to achieve better results in their management, greater financial growth, as well as satisfied users and motivated collaborators.

**KEY WORDS:** Comprehensive management model; accreditation standards; graduate school.

## INTRODUCCIÓN

En el aspecto mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, la Ciencia y la Educación (UNESCO, 2018) hace un énfasis a las autoridades a fin de que asuman la responsabilidad de evaluar la profesión docente, reconocer su capacidad y diseñar e implementar políticas para recompensar a los docentes por su actividad educativa. También es importante abordar la calidad en el contexto de la diversidad, teniendo en cuenta la participación de la sociedad, y generar indicadores que correspondan a las características de las metas educativas de las instituciones, teniendo en cuenta la inclusión y la pertinencia como valores, desarrollo de políticas y mecanismos que no se limiten a la evaluación de la calidad sino también a la promoción y apoyar a las instituciones para que se comprometan con una autonomía responsable con el fin de ser sostenibles en su capacidad de manifestar lo que necesita y en donde trabajan. (p. 100)

A nivel nacional, desde el punto de vista de la calidad, la empresa privada a través de las ISOs ha buscado mejorar la calidad de sus servicios, en la actualidad el estado peruano se encuentra buscando que la misma se implemente en todos los niveles, sistemas y entre ellas el nivel de educación, especialmente en el nivel superior en las universidades peruanas públicas y privadas. A través de leyes y normas que se están implementado, estas instituciones puedan insertarse en un escenario competitivo, para lo cual es necesario plantear estrategias, establecer la igualdad de condiciones de acceso a los estudios, capacitación del personal, formación ligada a la búsqueda de la competitividad, basada en la mejor calidad de enseñanza, investigación y mejores servicios, pertinencia de los planes de estudios, mayores posibilidades de empleo para los egresados, establecimientos de acuerdos de cooperación internacional. Así mismo, integrar tecnologías de información y comunicación como aliado sustantivo en este proceso de integración.

De acuerdo con el Modelo de Calidad para la Acreditación de Programas de Posgrado de Especialización Profesional en la Modalidad Presencial (2013), se puede demostrar que el diseño aplicado es un enfoque sistemático, uno de los principios de la calidad total, a través del cual todas las interacciones de los procesos que se dan en la unidad académica que permitan la adecuación

a todas las actividades que realiza la institución para cumplir con sus obligaciones con la sociedad, en este caso se trataría de una alta especialización de los profesionales formados. Los resultados se expresarían en el número de egresados a través de la publicidad y su impacto, así como en la percepción de la sociedad sobre la calidad del servicio brindado y recibido. (p.2)

A nivel local, existen diferentes universidades que están acreditando sus programas tanto de pre y posgrado, con la finalidad de brindar a los estudiantes de pre y posgrado una formación de calidad tanto en el conocimiento que puedan obtener, así como el compromiso de estos con la sociedad. Teniendo en cuenta lo mencionado, este trabajo se ha realizado en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, el cual oferta 83 maestrías y 26 doctorados, analizando el modelo de gestión para acreditación de programas de posgrado de especialización profesional en la modalidad presencial (2013), los cuales a la fecha aún no han sido acreditados, Para lo cual analizando dicho modelo, en lo que corresponde los estándares indicadores financieros, ya que es uno de los puntos claves de dicha institución, se ha creído conveniente revisar uno de los puntos clave que son los indicadores financieros en los estándares 58, 59 y 60 los cuales es una de las grandes falencias que tiene dicha institución.

Para lo cual se ha contemplado los siguientes antecedentes de investigación más significativos:

Ferreiro (2018). Tesis “Indicadores de calidad y acreditación institucional”. Para obtener el grado de sociólogo, en la Universidad Nacional de Chile. Fue una investigación cualitativa, la población y muestra fue de 251 procesos. Su objetivo principal fue determinar cuáles son los indicadores que las instituciones deben reportar a la CNA, y cuales se mas se encuentran relacionadas con las decisiones de acreditación y la cantidad de años que se decide acreditar a las IES o programas de posgrados. Concluyendo que es necesario que el sistema de educación mejore y centralice sus procesos de información, utilizando indicadores de calidad a fin de tener tres fuentes de información, siendo que estos no son conscientes entre ellas, significando una doble dificultad. La disponibilidad y uniformidad de la data permite que la calidad de la información y el conocimiento, que se genere a partir de ella, mejore.

Vilca (2018). Tesis “Modelo de gestión estratégica basado en el balanced scorecard para mejorar la gestión competitiva de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt – 2017”. Para obtener el grado académico de maestro en Administración, Universidad Nacional del Centro del Perú. Fue

una aplicada, con diseño experimental, la población y la muestra fue el personal de la facultad de ciencias empresariales. Su objetivo principal fue determinar el nivel de mejora de la gestión competitiva en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt, con la aplicación del modelo de gestión estratégica basada en el BSC. Concluyendo que la implementación del modelo Balanced Scorecard influye significativamente en la mejora de la gestión competitiva de la FCE de la UPHFR. Debido a la existencia de diferencias significativas entre la medida antes y después de su implementación, antes de esto era bajo (puntaje media = 2.28), y después de la aplicación paso a un nivel alto (puntaje media = 3.97), mejorando significativamente la gestión competitiva, con lo que respecta al nivel de gestión de carrera, de la facultad después de la implantación del BSC, mejora significativamente a 3.19 muy por encima del 2.15 que era antes de la implementación del BSC., así mismo la gestión de la formación profesional de la facultad después de su implementación, mejora significativamente a 4.30 muy por encima del 2.40 que era antes y el nivel de gestión de los servicios de apoyo para la formación profesional de la facultad después su implementación mejora significativamente a 3.82 muy por encima del 2.32 que era antes. Finalmente se viene utilizando eficientemente el Balanced Scorecard en todos

sus procesos involucrados a la toma de decisiones y esto redundando en la satisfacción de los estudiantes de la Universidad.

Mas (2014). tesis “Modelo de la evaluación basado en la calidad total para valorar la calidad educativa en la educación básica”. Para obtener el grado de Doctor en Planificación y Gestión, en la Universidad Nacional de Trujillo. Fue una investigación descriptivo-cuantitativo, la población fue 620 personas y la muestra fue 324. Su principal objetivo fue evidenciar que la propuesta y aplicación del modelo de evaluación basado en la calidad total permite valorar la calidad educativa de la institución en estudio. Concluyendo que se realizó la propuesta y aplicación del modelo, obteniendo como resultado que la calidad educativa en nivel bajo, en nivel medio con algunos factores y en nivel alto con ningún factor, corroborando así la hipótesis propuesta.

Se ha contemplado como **objetivo general** diseñar el modelo de gestión integral de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, para contribuir al logro de los estándares de acreditación pertinentes a los indicadores financieros, aplicando factores críticos y el alineamiento estratégico de metas, que posibilite la creación de una cultura organizacional orientada a resultados y al cliente, así mismo generando la creación de valor para las partes interesadas del periodo 2019-2021

Así mismo se ha establecido como **hipótesis general** el modelo de gestión que debe diseñar e implementar la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, se sustenta en el enfoque integral, teniendo como herramienta el *balanced scorecard*, para contribuir al logro de los estándares de acreditación de los indicadores financieros, periodo 2019-2021.

Como bases teóricas, el **modelo de gestión integral** es aquella que involucra las actividades, procesos, organización y tecnología, así mismo todo ha ido cambiando de áreas funcionales a roles, procedimientos, objetivos estratégicos; así como las inversiones están justificadas con objetivos estratégicos, así mismo se busca que se trabaje como un ente integrador y cuando se ha creado conciencia y se evalúa los aprendizajes en beneficios de las organizaciones.

Teniendo en cuenta este concepto, según Carrera et al (2018), ha considerado el **modelo de gestión de calidad**, como una herramienta que busca la calidad de productos y servicios que brinda la organización, también menciona que la gestión viene está relacionada con los cuatro pilares de la administración, el cual ayudará a culminar un proyecto o gestionar una organización. El modelo de gestión va a favorecer a las dimensiones más relevantes de la organización, así como también ayudará a la comparación de diversos criterios entre otras

empresas y el intercambio de experiencias, ya sea en la administración pública y privada. Es importante indicar que la calidad ha ido evolucionando desde la inspección de la calidad hasta llegar a la calidad total (pp.6-8).

Dentro de los modelos más conocidos tenemos, el **Modelo Deming**, según Mejías et al (2018), menciona que este modelo se caracteriza a que la calidad se refiere a la satisfacción del cliente, siendo un concepto multidimensional, existiendo diferentes grados de calidad. (p.7). El **Modelo de Excelencia Baldrige**, según Mejías et al (2018), fue creado por el presidente Ronald Reagan, en memoria de Malcolm Baldrige, secretario de comercio de los Estados Unidos, este modelo fue fundado por su excelencia y aporte a la mejora a largo plazo de la gestión del gobierno de los Estados Unidos. Este modelo tiene en cuenta siete puntos destinados a evaluar la gestión de la calidad, como son el liderazgo, la planificación estratégica, la orientación al cliente y al mercado, la medición, el análisis y la gestión de la información, la orientación a las personas, la gestión por procesos y los resultados. (p.19). El **Modelo EFQM**, según Mejías et al (2018), define al modelo “European Foundation Quality Management”, o su abreviatura EFQM, se base en tres aspectos importantes que es la dirección, ejecución y resultados, buscando brindar a las organizaciones del mundo desarrollando una cultura

de mejora e innovación, ayudando a definir un propósito, forjando líderes fuertes que ayuden a transformar su organización, desarrollando prácticas ágiles y siendo capaces de enfrentar los desafíos de las mismas pensando en un futuro mejor. (p.25). El **Modelo BMC**, según Mejías et al (2018), define al “Business model Canvas” creado Alexander Osterwalders como una herramienta en la cual establece un modelo de negocio en una sola hoja en la cual contiene 9 elementos como segmento del mercado, propuesta de valor, canales de distribución, clientes, ingresos, recursos, actividades, socios estratégicos, costos, con esto nos permitirá poner en marcha la compañía organizándolo en cuatro áreas clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (p.29) El **Modelo MEG**, según Mejías et al (2018), menciona entre otros modelos, la “Excelência Da Gestão”, llamada MEG, creada por la Fundación Nacional de la Calidad (FNQ). Compuesta por once fundamentos que sostienen la gestión de las organizaciones mundiales y ocho criterios de excelencia reconocidos internacionalmente que vienen hacer parámetros para la puesta en marcha, estructurándose en puntos y requisitos que buscan facilitar la comprensión de la excelencia en gestión. (p.31)

Según Chiavenato (2019), nos indica que el **Modelo Balanced Scorecard (BSC)** desarrollado por el profesor de

Harvard Robert Kaplan y el consultor de Nolan & Norton David Norton, conocido también como cuadro de mando integral. Este modelo es una herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo un control permanente sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas. (p.266)

Según Chiavenato (2017), considera como **perspectivas**, al BSC como una herramienta de gestión que sirve para la implementación de estrategias, este modelo se debe considerar para transformar la visión y estrategias abstractas, en indicadores y metas concretas. El propósito es transformar la visión en términos tangibles a partir de perspectivas establecidas. (p.264).

La **perspectiva financiera**, según Chiavenato (2017), busca la manera de maximizar el valor de los propietarios o accionistas, así mismo medir la creación de valor en la organización e incorporar la visión de ellos. Esta perspectiva muestra los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas, al tiempo que refleja las metas a largo plazo, una gran parte de las reglas y principios de procedimientos generales para las demás perspectivas. (p. 277)

La **perspectiva del cliente**, según Chiavenato (2017), dice que es un reflejo del mercado en la que se está compitiendo, así mismo brinda información para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, así mismo permite a los dueños de las empresas vincular la estrategia de cliente apoyada en el mercado, cuyo producto será futuros rendimientos financieros. Lo que busca esta perspectiva es crear valor para los clientes, como se satisface la demanda y como el cliente acepta pagar por ello, esta vendría ser el centro del BSC. (p.277)

La **perspectiva del proceso interno**, según Chiavenato (2017), identifica que procesos internos e incluye los recursos y capacidades que la empresa necesita mejorar. La cadena y oferta del valor detalla todas las actividades sustantivas de la empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio. Los procesos que tienen a extender la base de los clientes y favorecen su lealtad, son los más importantes que se deben describir y analizar. (p.278).

La **perspectiva del aprendizaje y crecimiento**, según Chiavenato (2017), indica que esta perspectiva, permite a la organización asegure su capacidad de renovación, un requisito para la existencia duradera. Esta perspectiva tiene tres áreas sustantivas, las cuales son las personas, los sistemas y el clima organizacional, estas son intangibles, pues son

identificadores vinculados a la capacitación a recursos humanos, sistemas informativos, aplicaciones e instalaciones todos lo que se necesita para alcanzar los objetivos de las otras perspectivas. (p.278).

Este modelo del balanced scorecard, tiene un diseño que se establece en un proceso de cinco etapas las cuales se detallan a continuación:

**La declaración de estado final**, según Gallardo (2012), viene hacer la descripción del estado de la organización si las estrategias son exitosas, colocando los objetivos por las cuatro perspectivas, indicando las metas alcanzadas si las iniciativas tuvieron éxito, pudiendo realizar una comparación entre el estado actual y el futuro. (p.340)

El **mapa estratégico**, según Gallardo (2012), viene hacer la gráfica que describe las relaciones causa-efecto entre los objetivos para alcanzar el estado final, indicando de qué manera la implementación de una estrategia determina el éxito de la otra. Generalmente se realiza un diagrama diseñado de arriba hacia abajo, que va desde los resultados financieros, pasando por la perspectiva del cliente, siguiendo por la perspectiva de los procesos internos y culminando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. (p.340). El **cuadro de indicadores**, según Gallardo (2012), viene hacer la elaboración de las tablas que relacionan objetivos, metas, indicadores y estrategias. El análisis del

mapa estratégico ayudara a reconocer los indicadores clave que permita garantizar el éxito entre cada una de estas perspectivas. (p.340).

El **formato de reporte de progreso**, según Gallardo (2012), viene hacer la elaboración del formato de control de avance de los indicadores, el cual va a permitir hacerle un seguimiento a cada uno de los indicadores, su desarrollo permite liberar al personal operativo de las tareas de lidiar con la descripción de estrategias dejando en manos exclusiva del supervisor y enfocarse solo en aquellos resultados específicos que afectan el avance de dichas estratégicas. (p.341).

El **resumen de iniciativas**, según Gallardo (2012), viene hacer la tabla que resume la totalidad de los objetivos con responsables y fechas de finalización, es un resumen ejecutivo que necesita todo directivo, donde se puede ver los objetivos y metas, como en un panel de control. (p.341).

Como otra base teórica se considera al **modelo de gestión integral, basado en el Balanced Scorecard**, según Gallardo (2012) menciona que este modelo fue desarrollado por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la compañía Nolan & Norton, siendo este un sistema de evaluación de desempeño organizacional, que se ha convertido a nivel mundial como una pieza fundamental del sistema estratégico de gestión en las compañías. (p.253)

**El modelo de calidad para la acreditación de programas de posgrado**, en nuestro país, el posgrado es el mayor nivel de instrucción que se ofrece a través de las instituciones reconocidas por la Ley Universitaria, en dichos estudios comprende aquellos que otorgan los grados académicos de Maestro y de Doctor; así como, también, los de segunda especialidad.

La Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe (CRES, 2018), menciona que la calidad es un concepto difícil de definir, si se trata de llegar algún conceso, en realidad existen varias definiciones, las cuales no se pueden analizar sin tener en cuenta el entorno social, económico y tecnológico donde se desarrolla y los objetivos que busca. (p.15)

En la CRES (2018), indica que cualquier definición de calidad, no se deja de considerar la diversidad de la educación superior, por lo que sería buena considerar el proceso formativo, respeto de la autonomía de las instituciones y la valoración de las distintas formas de operar con calidad, teniendo en cuenta la consistencia interna, externa y los recursos y procesos a resultados esperados. (p.15)

Conferencia Mundial de Educación Superior (WHEC, 2021), menciona que el mundo se caracteriza por economías que evolucionan rápidamente, desafíos sociales y ambientales, estos tienen im-

pacto con la educación superior, esto se debe a nuevas formas de trabajo, avances tecnológicos, tendencias demográficas y migraciones masivas, a las crisis derivas de la pandemia COVID 19, afectando a la mayoría de los países y a los más desfavorecidos. (p.1)

La WHEC (2021), menciona que abrir las puertas a conceptos nuevos, innovadores, creativos y visionarios que no solo sirven a los objetivos de desarrollo sostenibles, sino que abren camino para para futuras comunidades, que buscan el aprendizaje diario. (p.4)

La Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP, 2021), en su plan de acción 2020-2021, menciona que una maestría y doctorado es un estudio de profundidad que tiene como finalidad principal la capacitación para la docencia universitaria, investigación, la aplicación tecnológica o la especialización profesional. Estos programas han tomado gran importancia en los últimos años en aquellos países que apuestan por la construcción de una comunidad fundada en conocimiento como un motor de desarrollo de las mismas. (p.05)

**El Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria** (2010), a través de la Dirección de Evaluación y Acreditación (DEA), elaboró la propuesta de modelo de calidad para

la acreditación de programas de posgrado, a partir de un estudio comparativo de distintos modelos nacionales e internacionales. (p. 1)

La CONEAU (2013), indica las 3 dimensiones las cuales son: gestión del programa de posgrado, formación del estudiante y servicios de apoyo para la formación del estudiante.

“La gestión del programa de posgrado está orientada a evaluar la eficacia de la gestión institucional y administrativa, incluyendo mecanismos para medir el grado de coherencia y cumplimiento de su misión y objetivos, así como también el desarrollo de aquellos que promuevan la mejora continua. La formación del estudiante, que materializa las funciones de la universidad, está orientada a evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación, así como los resultados derivados de ellos, reflejados a través de su desempeño al egresar del programa. Servicios de apoyo para la formación del estudiante, constata la capacidad de gestión y participación de los recursos humanos y materiales como

El sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa (2018), menciona que los **estándares o denominado matriz de estándares** se formula con el propósito de

llamar la reflexión y con lleve a un mayor análisis y valoración de la relación entre: que se propone la universidad y que efectivamente realiza, que obtiene como resultado y que tiene que hacer para mejorar, pretende ser una herramienta que potencie la autoevaluación, instale una práctica de mejora continua y conduzca hacia la autorregulación. Para considerar el logro de cada uno de los estándares, la universidad debe explicar, mediante sustentos y evidencias verificables, que se responde a lo establecido. (p. 34)

Teniendo en cuenta estos aspectos hay que identificar los estándares que se aplicarán en el presente trabajo de investigación.

El estándar 58, denominado el plan estratégico de la unidad académica que gestiona el programa se encuentra financiado, nos permitió medir la ejecución del plan estratégico, operacional y presupuestal.

El estándar 59, la gestión administrativa, el proceso de formación del estudiante y los servicios de apoyo se encuentran financiados, nos permitió medir los niveles de inversión ejecutados en gestión administrativa, formación, formación del estudiante, inversión de investigación producto de fuentes internas.

El estándar 60, los programas de ampliación, renovación y mantenimiento de las instalaciones y sus equipos se en-

cuentran financiados, nos permitió medir la ejecución presupuestal en lo que corresponde ampliación, renovación y mantenimiento de la infraestructura y sus equipos.

**Modelo de Calidad para la acreditación universitaria en el Perú**, según la Convención Sanmarquina (2018), menciona que en el 2006 se promulgó la Ley N.° 28740, Ley de creación del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), y en el año 2007 se publica su reglamento, consignando como función principal el garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad. En dicho año se aprobó el Proyecto Educativo Nacional al 2021, cuyo objetivo estratégico N.° 5 consigna la importancia de que la educación superior de calidad se convierta en un factor determinante para el crecimiento del país. (p.24)

Convención Sanmarquina (2018), menciona que en marco de la Ley Universitaria 30220, el 26 de setiembre de 2015 se publicó el D.S. N.° 016-2015-MINEDU, cuya política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria con el objetivo de: “[...] garantizar un servicio educativo universitario de calidad, que ofrezca una formación integral y de perfeccionamiento continuo, centrado en el logro del desempeño profesional competente y, en la in-

corporación de valores ciudadanos que permitan una reflexión académica del país, a través de la investigación”. (p.29) Convención Sanmarquina (2018), menciona que el licenciamiento se refiere a la posición del estado para asegurar que la educación superior cumpla con las condiciones básicas de calidad, y constituye un mecanismo de protección de bienestar individual y social de aquellos que buscan acceder al sistema de educación superior” (p.29)

Consejo de evaluación, acreditación y certificación de la calidad de la educación superior universitaria (CONEAU, 2007), no solo ha generado el modelo de calidad para las carreras de pregrado, sino también lo ha hecho para acreditar posgrados y a las instituciones mismas. (p.13)

**Estándares para la acreditación de programas de Posgrado**, según la SI-NEACE (2018) menciona a los estándares o la llamada matriz estándar, están diseñados para pensar, orientar a un mayor estudio entre lo que ofrece la universidad y lo que realmente hace, así mismo que es lo que recibe como resultado y lo que debe hacer para mejorar. Para evaluar el cumplimiento de cada estándar, la universidad debe demostrar mediante evidencias y respaldos comprobables que cumple con los requisitos establecidos. Considerando estos aspectos, se deben determinar los estándares que se aplicarán en esta investigación. (p.34)

## MÉTODO O METODOLOGÍA

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), es de tipo aplicada, porque permite dar solución a un problema de la realidad, debido a que se está realizando una propuesta de modelo de gestión integral, el cual permitirá lograr los estándares de acreditación para la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, utilizando el **Balanced Scorecard**, también es de nivel explicativo, debido a que responde a la causa de los fenómenos físicos o sociales que se han estudiado y de enfoque cuantitativo, debido a que se utiliza recolección de datos y análisis de los mismos para responder preguntas de investigación y probar la hipótesis formulada. Así mismo la **población y la muestra** de estudio se considera finita, conformada por los 30 colaboradores de la Escuela de Posgrado de la UNT., el **diseño de investigación** es pre experimental con un solo grupo a investigar, permite identificar el punto inicial para comprobar el nivel de la variable independiente antes de un estímulo, para su obtención la medición de los indicadores financieros antes y después de la aplicación del modelo de gestión integral, basado en el **balanced scorecard**.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la **técnica** que se empleó para el presente trabajo de investigación será la encuesta, la cual servirá para ayudarnos a obtener información precisa y de-

tallada percibiendo el comportamiento de la realidad, siendo esta técnica la que nos facilitará la recolección de dato y el **instrumento** será el cuestionario, el cual se elaborará teniendo en cuenta el problema de investigación, variables, dimensiones y los indicadores de cada variable.

El método para el **análisis de datos** empleado será la estadística descriptiva, para ello se utilizará el programa Microsoft Excel 2016 o SPSS, que permitirá describir indicando las categorías de variables, dimensiones, con sus interpretaciones de ellas. Luego se hará la parte inferencial de variables y dimensiones, con sus interpretaciones de ellas.

## RESULTADOS

Objetivo específico 1: Evaluar el modelo de gestión integral vigente en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo.

Con lo que respecta al **diagnóstico de la situacional de la Escuela de Posgrado de la UNT**, en la actualidad la Escuela de Posgrado es la unidad académica de más alto nivel dentro de la Universidad Nacional de Trujillo según la Ley y el vigente Estatuto Universitario de la UNT, su actividad principal se encuentra abocada a la formación de académicos e investigadores en las distintas ramas de la formación profe-

sional a través de la prestación de servicios académicos de educación superior universitaria a nivel de posgrado; los servicios académicos y educativos que brinda están dirigida específicamente a los egresados de las distintas universidades del norte del país, a través de dos programas que son el programa de Maestrías y de Doctorados. Estos servicios académicos que brinda la Escuela de Posgrado los desarrolla cada año en dos semestres que comprenden cuatro ciclos académicos de estudios para los programas de maestría y tres semestres que comprenden seis ciclos académicos de estudios para los programas de doctorado, en el primer semestre se dictan clases a los alumnos del I y III ciclo y en el segundo semestre a los alumnos del II y IV ciclo, para maestría y en el caso del doctorado se agrega el tercer semestre para alumnos del V y VI ciclo. Hay que tener presente que el I semestre tiene un periodo de duración que empieza en abril y termina en julio y el II semestre tiene un periodo de duración que empieza en setiembre y termina en diciembre. Como consecuencia de las actividades académicas, se generan ingresos que sirven para el mismo sostenimiento económico de la escuela y para mejorar el presupuesto de la institución.

**Tabla 1**  
*Análisis FODA de la Escuela de Posgrado-UNT*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Licenciada por SUNEDU.</li> <li>• Experiencia reconocida en el desarrollo de programas de maestría y doctorado, más de 30 años de funcionamiento.</li> <li>• Elevado número de graduandos.</li> <li>• Diversidad de oferta académica, 86 maestrías y 26 doctorados a comparación de otras universidades del norte del país</li> <li>• Plana docente local, nacional y extranjera de calidad con que cuentan los diferentes programas de especialización de maestría y doctorado.</li> <li>• Convenios suscritos con universidades nacionales y extranjeras de prestigio.</li> <li>• La oferta de cursos complementarios de educación continuada a bajo costo y con un valor mínimo 30 créditos con certificaciones a nivel de posgrado.</li> <li>• La oferta de bajo costo de curso de idiomas extranjero (inglés, francés, portugués e italiano) como requisito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación en cuanto a la atención oportuna de los requerimientos (bienes y servicios) que programa anualmente la Escuela en su cuadro de necesidades y ejecución de gastos, por parte de la administración central.</li> <li>• Limitación en atenciones de pago oportuno a los docentes que dictan cursos en los programas de maestría y doctorado, por parte de la administración central.</li> <li>• Limitación en cuanto a la agilización de los trámites para la elaboración de nuevos convenios y atenciones de los mismos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con un mercado amplio para captar alumnos que deseen continuar sus estudios de programas de maestría y doctorado y en su mayoría está integrado por los profesionales egresados de la UNT, así como de otras Universidades del norte del país.</li> <li>• Existe en el mercado medios promocionales a través del marketing digital, muy asequibles a la economía actual y sostenible de la Escuela de Posgrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia que existe por parte de otras universidades en cuanto a la oferta también de programas de maestría y doctorado con mayor flexibilidad en la ejecución académica (maestría de 1 año) Los recortes presupuestarios de la Universidad Nacional de Trujillo por parte del gobierno central, que afectan a la Escuela, en lo que respecta a la implementación de nuevos proyectos de inversión (equipamiento, tecnologías de punta y otros).</li> </ul>

Para evaluar el modelo de gestión integral vigente se aplicó el cuestionario a los colaboradores obteniendo lo siguiente:

**Tabla 2**  
*Modelo de gestión integral*

Niveles	n	%
Inicio	8	27%
Proceso	15	50%
Logrado	7	23%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles en los que se encuentra el modelo de gestión integral, a razón de sus 5 dimensiones.

En la tabla 2, se aprecia que el 50% de las personas encuestadas indican que el modelo de gestión integral, se encuentra en un nivel de proceso, por otro lado, el 27% se encuentra en un nivel de inicio y el 23% en el nivel de logrado respectivamente.

Objetivo específico 2: Determinar el nivel de implementación de los estándares de acreditación pertinentes a los indicadores financieros, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo.

Para determinar el nivel de implementación de los estándares de acreditación pertinentes a los indicadores financieros, se aplicó el cuestionario a los colaboradores obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 3**  
*Indicadores financieros*

Niveles	n	%
Inicio	18	60%
Proceso	9	30%
Logrado	3	10%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles en los que se encuentra los indicadores financieros

Según la tabla 3, indica que el 60% afirma que los indicadores financieros están en el nivel inicial, mientras que el 30% están en proceso y el 10% están en logrado.

Objetivo específico 3: Determinar el nivel de implementación de la declaración de estado final, mapas estratégicos, cuadro de indicadores, reporte de progreso y resumen de iniciativas para la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo.

Para lograr los objetivos propuestos, se ha aplicado el cuestionario pre test (2019) y post test (2021), a los colaboradores obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 4**  
*Dimensión 1: Declaración del estado final (pre test)*

Niveles	n	%
Inicio	9	30%
Proceso	14	47%
Logrado	7	23%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles de las cuatro perspectivas del balanced scorecard.

Según la tabla 4, se observa que el 47% se encuentra a nivel de proceso, mientras que el 30% se encuentra en el nivel de inicio y el 23% de los encuestados en el nivel logrado.

**Tabla 5**  
*Dimensión 1: Declaración del estado final (post test)*

Niveles	n	%
Inicio	0	0%
Proceso	0	0%
Logrado	30	30%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles de las cuatro perspectivas del balanced scorecard.

Según la tabla 5, se observa que posterior a la aplicación de la propuesta el 100% se encuentra a nivel de logrado.

**Tabla 6**  
*Dimensión 2: Mapa estratégico (pre test)*

Niveles	n	%
Inicio	2	7%
Proceso	24	80%
Logrado	4	13%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles de los indicadores de crecimiento y satisfacción del mapa estratégico.

Según la tabla 6, menciona que el 80% se encuentra en nivel de proceso, mientras que el 13% está a nivel de logrado y el 7% está a nivel de inicio.

**Tabla 7**  
*Dimensión 2: Mapa estratégico (post test)*

Niveles	n	%
Inicio	0	0%
Proceso	0	0%
Logrado	30	30%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles de los indicadores de crecimiento y satisfacción del mapa estratégico.

Según la tabla 7, se observa que posterior a la aplicación de la propuesta el 100% se encuentra a nivel de logrado.

**Tabla 8**

*Dimensión 3: Cuadro de indicadores (pre test)*

Niveles	n	%
Inicio	14	47%
Proceso	10	33%
Logrado	6	20%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles de los indicadores: objetivo, indicador y meta por perspectiva, establecido en el cuadro de indicadores.

Según la tabla 8, indica que 47 % está en nivel de inicio, mientras que el 33 % estaba en proceso y el 20 % estaba en el logrado.

**Tabla 9**

*Dimensión 3: Cuadro de indicadores (post test)*

Niveles	n	%
Inicio	0	0%
Proceso	0	0%
Logrado	30	30%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles de los indicadores: objetivo, indicador y meta por perspectiva, establecido en el cuadro de indicadores.

Según la tabla 9, se observa que posterior a la aplicación de la propuesta el 100% se encuentra a nivel de logrado.

**Tabla 10**

*Dimensión 4: Reporte de progreso (pre test)*

Niveles	n	%
Inicio	5	17%
Proceso	20	67%
Logrado	5	17%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles de los indicadores establecido en el reporte de progreso.

La tabla 10, muestra que 67% afirman que el informe de progreso está en el nivel de proceso, mientras que el 17% está en el nivel inicial y el 17% está en el nivel de logrado.

**Tabla 11**

*Dimensión 4: Reporte de progreso (post test)*

Niveles	n	%
Inicio	0	0%
Proceso	0	0%
Logrado	30	30%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles de los indicadores establecido en el reporte de progreso.

La tabla 11, se observa que posterior a la aplicación de la propuesta el 100% se encuentra a nivel de logrado.

**Tabla 12**

*Dimensión 5: Resumen de iniciativas (pre test)*

Niveles	n	%
Inicio	12	40%
Proceso	12	40%
Logrado	6	20%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles de los indicadores establecido en el resumen de iniciativas.

Según la tabla 12, muestra que el 40% está a nivel de proceso, mientras que el 40% está en el nivel inicial y el 20% está en el nivel logrado.

**Tabla 13**

*Dimensión 5: Resumen de iniciativas (post test)*

Niveles	n	%
Inicio	12	40%
Proceso	12	40%
Logrado	6	20%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles de los indicadores establecido en el resumen de iniciativas.

Según la tabla 13, se observa que posterior a la aplicación de la propuesta el 100% se encuentra a nivel de logrado.

Objetivo específico 4: Determinar el nivel de implementación del plan estratégico financiado, de la gestión administrativa, el proceso de formación de estudiante y los servicios de apoyo financiados y los programas de ampliación, renovación y mantenimiento de las instalaciones y sus equipos financiados para la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo

Para lograr los objetivos propuestos, se ha aplicado el cuestionario pre test (2019) y post test (2021), a los colaboradores obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 14**

*Dimensión 1: Plan estratégico financiado (pre test)*

Niveles	n	%
Inicio	13	43%
Proceso	11	37%
Logrado	6	20%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles en los que se encuentra la dimensión plan estratégico financiado.

Según la tabla 14, indica que el 43% afirma que el plan estratégico financiado está en el nivel inicial, mientras que el 37% está en proceso y el 20% está en logro.

**Tabla 15**

*Dimensión 1: Plan estratégico financiado (post test)*

Niveles	n	%
Inicio	13	43%
Proceso	11	37%
Logrado	6	20%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles en los que se encuentra la dimensión plan estratégico financiado.

Según la tabla 15, se observa que posterior a la aplicación de la propuesta el 100% se encuentra a nivel de logrado.

**Tabla 16**

*Dimensión 2: Gestión administrativa, el proceso de formación de estudiante y los servicios de apoyo financiados (pre test)*

Niveles	n	%
Inicio	21	70%
Proceso	7	23%
Logrado	2	7%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles en los que se encuentra la Gestión administrativa, el proceso de formación de estudiante y los servicios de apoyo financiados

Según la tabla 16. muestra que el 70% está a nivel inicial, mientras que el 23% se encuentra en el nivel de proceso y el 7% en el nivel logrado.

**Tabla 17**

*Dimensión 2: Gestión administrativa, el proceso de formación de estudiante y los servicios de apoyo financiados (post test)*

Niveles	n	%
Inicio	21	70%
Proceso	7	23%
Logrado	2	7%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles en los que se encuentra la Gestión administrativa, el proceso de formación de estudiante y los servicios de apoyo financiados

Según la tabla 17, se observa que posterior a la aplicación de la propuesta el 100% se encuentra a nivel de logrado.

**Tabla 18**

*Dimensión3: Programas de ampliación, renovación y mantenimiento de las instalaciones y sus equipos financiados (pre test)*

Niveles	n	%
Inicio	28	93%
Proceso	2	7%
Logrado	0	0%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles en los que se encuentra los programas de ampliación, renovación y mantenimiento de las instalaciones y sus equipos.

Según la tabla 18, indica que el 93 % está a nivel inicial, el 7 % en proceso y el 0 % en logrado.

**Tabla 19**

*Dimensión3: Programas de ampliación, renovación y mantenimiento de las instalaciones y sus equipos financiados (post test)*

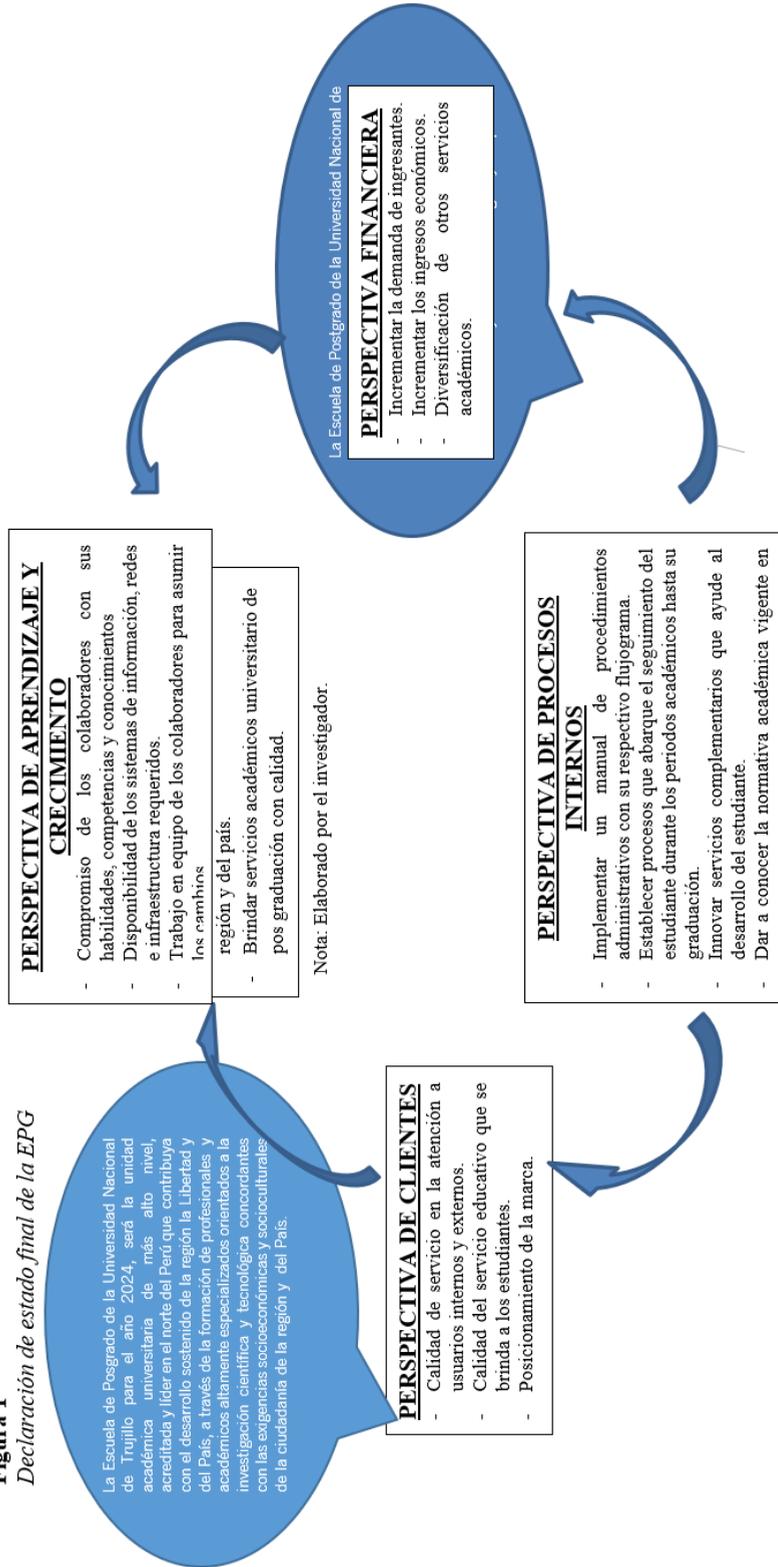
Niveles	n	%
Inicio	10	33%
Proceso	20	67%
Logrado	0	0%
Total	30	100%

*Nota:* Esta tabla muestra los niveles en los que se encuentra los programas de ampliación, renovación y mantenimiento de las instalaciones y sus equipos.

Según la tabla 19, indica que el 33 % está a nivel inicial, el 67 % en proceso y el 0 % en logrado.

Objetivo específico 5: Proponer el modelo de gestión integral que permita lograr los estándares de acreditación pertinentes a los indicadores financieros para la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, utilizando el Balanced Scorecard.

**Figura 1**  
*Declaración de estado final de la EPG*





<p><b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b></p>	<div style="text-align: center;"> <pre> graph BT     A([Mejorar en habilidades]) --&gt; C([Productividad por empleado])     B([Acceso a la información]) --&gt; C     D([Alinear metas personales]) --&gt; C             </pre> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de los colaboradores con sus habilidades, competencias y experiencia en el cargo que ejerce.</li> <li>• Trabajo en equipo de los colaboradores para asumir los cambios.</li> <li>• Implementación de plan de capacitación constante a los trabajadores.</li> <li>• Disponibilidad de los sistemas de información, redes e infraestructura requeridos.</li> <li>• Disponibilidad y uso de base de datos de estudiantes y futuros usuarios.</li> <li>• Utilización de redes sociales para brindar información a los estudiantes y futuros usuarios.</li> <li>• Estrategias de Trabajo en equipo.</li> <li>• Mantener clima laboral armonioso entre todos los colaboradores.</li> <li>• Formación de colaboradores de carrera con liderazgo y aplicación de principio éticos.</li> </ul>	
<p><b>Perspectiva de procesos internos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovar servicios complementarios que ayude al desarrollo del estudiante.</li> <li>• Establecer nuevos servicios, diplomados, cursos de capacitación, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer procesos que de seguimiento del estudiante durante los periodos académicos hasta su graduación.</li> <li>• Implementar un manual de procedimientos administrativos con su respectivo flujograma.</li> <li>• Dar a conocer la normativa académica vigente en lugares visibles o por uso de la tecnología.</li> <li>• Atención oportuna a usuarios internos y externos, en el plazo que establece el TUPA.</li> </ul>

Nota: Cuadro que ha sido adaptado por el investigado

**Tabla 20**  
*Cuadro de indicadores de la EPG*

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	• Incrementar la demanda de ingresantes.	• Cantidad de ingresantes por proceso de admisión	1400	800
	• Incrementar la oferta de cursos de educación continuada	• Cantidad de cursos de educación continuada por semestre académico.	8	6
	• Incrementar la oferta de cursos de idiomas.	• Cantidad de cursos mensuales.	24	24
	• Diversificación de otros servicios académicos.	• Cantidad de servicios académicos	2	2
	• Implementación de políticas de cobranza.	• Ingresos mensuales por maestrías y doctorados	8,578,185.94	5,744,328.79
	• Pago oportuno de docentes de maestría y doctorado.	• Nivel de ejecución por específica de gasto.	80%	50%
	• Recupero de cuentas por cobrar.	• Monto recuperado por mes.	0	0
	• Precio de competitivos con el mercado.	• Tabla comparativa de precios del mercado.	0	0
	• Plana docente local, nacional y extranjera.	• Cantidad de docentes locales, nacionales y extranjeros.	200	250
	• Horarios de fines de semana.	• Índice de encuesta a los usuarios internos y externos.	50%	50%
<b>Perspectiva del cliente</b>	• Convenios suscritos con Universidades nacionales y extranjeras de prestigio.	• Cantidad de convenios por universidades nacionales y extranjeras	3	3
	• Calidad de servicio en la atención a usuarios internos y externos.	• Índice de encuesta a los usuarios internos y externos.	50%	50%
	• Calidad del servicio educativo que se brinda a los estudiantes.	• Índice de encuesta a los usuarios internos.	50%	50%
	• Posicionamiento de la marca.	• Índice de encuesta a los usuarios internos y externos	50%	50%
	• Innovar servicios complementarios que ayude al desarrollo del estudiante.	• Cantidad de servicios complementarios.	0	0
	<b>Perspectiva de procesos internos</b>			

<p><b>Perspectiva de procesos internos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer nuevos servicios como diplomados, cursos de capacitación, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de nuevos servicios.</li> </ul>	0	0
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer procesos de seguimiento del estudiante durante los periodos académicos hasta su graduación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de estudiantes por ciclo y egresados.</li> </ul>	1028	1100
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un manual de procedimientos administrativos con su respectivo flujoograma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidades de procedimientos administrativos.</li> </ul>	0	0
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la normativa académica vigente en lugares visibles o por uso de la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de visitas a la página web.</li> </ul>	100000	100000
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención oportuna a usuarios internos y externos, en el plazo que establece el TUPA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de atenciones a usuarios internos y externos, dentro de los plazos.</li> </ul>	10060	10060
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de oportuna de libro de reclamaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de atención según libro de reclamaciones.</li> </ul>	0	10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de los colaboradores con sus habilidades, competencias y experiencia en el cargo que ejerce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de encuesta a los usuarios internos.</li> </ul>	80%	80%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de Trabajo en equipo de los colaboradores para asumir los cambios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento de desempeño laboral.</li> </ul>	60%	60%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de plan de capacitación constante a los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de capacitaciones por mes.</li> </ul>	2	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de los sistemas de información, redes e infraestructura requeridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de encuesta a los usuarios internos.</li> </ul>	50%	50%
<p><b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad y uso de base de datos de estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de usuarios internos.</li> </ul>	5000	5000
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de redes sociales para brindar información a los estudiantes y futuros usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de visitas a redes sociales.</li> </ul>	50%	50%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener clima laboral armonioso entre todos los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de encuesta a los usuarios internos.</li> </ul>	50%	50%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de colaboradores de carrera con liderazgo y aplicación de principio éticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento de desempeño laboral.</li> </ul>	50%	50%

Nota: Cuadro que ha sido adaptado por el investigador

Tabla 21  
*Reporte de Progreso de la EPG*

N°	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Meta Año 2021		Responsable	Medio de Verificación	1 SEM	2 SEM
			Formulación	Ejecución				
<b>Dimensión 1: Plan estratégico financiado</b>								
1	• Incrementar la demanda de ingresantes.	• Cantidad de ingresantes por proceso de admisión	1400	1392 (99%)	• Responsable de la Oficina de Admisión de la EPG	Reporte de Ingresantes por cada proceso.		
2	• Incrementar la oferta de cursos de educación continuada.	• Cantidad de cursos de educación continuada por semestre académico.	30	30 (100%)	• Directores de unidades de cada programa de maestría y doctorado	Reporte de estudiantes matriculados		
3	• Incrementar la oferta de cursos de idiomas.	• Cantidad de cursos mensuales.	5	5 (100%)	• Responsable del CIPOST	Reporte de estudiantes matriculados		
4	• Diversificación de otros servicios académicos.	• Cantidad de servicios académicos	5	5 (100%)	• Administrador de la EPG	Reporte beneficiarios		
5	• Implementación de políticas de cobranza.	• Cantidad de procedimientos de cobranza	500	600 (110%)	• Contador de la EPG	Reporte de expedientes de recupero		
6	• Pago oportuno de docentes de maestría y doctorado.	• Nivel de ejecución por específica de gasto.	12	12 (100%)	• Administrador de la EPG	Reporte de ejecución de gasto		
7	• Recupero de cuentas por cobrar.	• Monto recuperado por mes.	4,307,426.70	4,020,425.80 (93%)	• Contador de la EPG	Reporte de cuentas por cobrar		
8	• Precio de competitivos con el mercado.	• Tabla comparativa de precios del mercado.	1	0 (0%)	• Administrador de la EPG.	Reporte de estudio de mercado		
9	• Plana docente local, nacional y extranjera.	• Cantidad de docentes locales, nacionales y extranjeros.	322	322 (100%)	• Directores de unidades de cada programa de maestría y doctorado	Carga lectiva por semestre		

**Dimensión 2. Gestión administrativa, el proceso de formación de estudiante y los servicios de apoyo financiado**

10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de horarios flexibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de encuesta a los usuarios internos y externos.</li> </ul>	13	13 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores de unidades de cada programa de maestría y doctorado</li> </ul>	Reporte de aplicación de encuesta.
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenios suscritos con Universidades nacionales y extranjeras de prestigio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de convenios por universidades nacionales y extranjeras</li> </ul>	10	12 (110%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director de la EPG.</li> </ul>	Resoluciones de Consejo Universitario
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de servicio en la atención a usuarios internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de encuesta a los usuarios internos y externos.</li> </ul>	2000	1800 (90%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador de la EPG.</li> </ul>	Reporte de aplicación de encuesta.
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad del servicio educativo que se brinda a los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de encuesta a los usuarios internos.</li> </ul>	2000	1800 (90%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directores de unidades de cada programa de maestría y doctorado</li> </ul>	Reporte de aplicación de encuesta.
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamiento de la marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de encuesta a los usuarios internos y externos</li> </ul>	2000	1800 (90%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador de la EPG.</li> </ul>	Reporte de aplicación de encuesta.
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovar servicios complementarios que ayude al desarrollo del estudiante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de servicios complementarios.</li> </ul>	10	8 (80%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador de la EPG.</li> </ul>	Reporte de servicio complementarios
16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer nuevos servicios como diplomados, cursos de capacitación, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de nuevos servicios.</li> </ul>	30	30 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Director de la EPG</li> </ul>	Propuesta de implementación de nuevos servicios
17	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer procesos de seguimiento del estudiante durante los periodos académicos hasta su graduación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de estudiantes por ciclo y egresados.</li> </ul>	2000	2000 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador de la EPG.</li> </ul>	Reporte de estudiante por ciclo
18	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un manual de procedimientos administrativos con su respectivo flujoograma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidades de procedimientos administrativos.</li> </ul>	1	1 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador de la EPG.</li> </ul>	Manual de procedimientos

20	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención oportuna a usuarios internos y externos, en el plazo que establece el TUPA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de atenciones a usuarios internos y externos, dentro de los plazos.</li> </ul>	10060	9580 (95%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores de la EPG</li> </ul>	Reporte de atenciones por área.
21	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención de oportuna de libro de reclamaciones.</li> <li>Compromiso de los colaboradores con sus habilidades, competencias y experiencia en el cargo que ejerce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de atenciones según libro de reclamaciones.</li> <li>Índice de encuesta a los usuarios internos.</li> </ul>	10	10 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador de la EPG.</li> </ul>	Reporte de atenciones.
22	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de trabajo en equipo de los colaboradores para asumir los cambios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumento de desempeño laboral.</li> </ul>	30	30 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador de la EPG.</li> </ul>	Reporte de aplicación de encuesta.
23	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de plan de capacitación constante a los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de capacitaciones por mes.</li> </ul>	16	15 (94%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador de la EPG.</li> </ul>	Reporte de actividades mensuales
24	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener clima laboral armonioso entre todos los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de encuesta a los usuarios internos.</li> </ul>	24	20 (83%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador de la EPG.</li> </ul>	Reporte de participación en capacitaciones
25	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de colaboradores de carrera con liderazgo y aplicación de principio éticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumento de desempeño laboral.</li> </ul>	30	30 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador de la EPG.</li> </ul>	Reporte de aplicación de encuesta.
26			16	15 (94%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador de la EPG.</li> </ul>	Reporte de actividades mensuales

**Dimensión3: Programas de ampliación, renovación y mantenimiento de las instalaciones y sus equipos financiados.**

		2000	2000 (100%)	Reporte de visitas
27	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de los sistemas de información, redes e infraestructura requeridos.</li> </ul>	2000	2000 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación de visitas a redes sociales.</li> </ul>
28	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renovación de equipos</li> </ul>	112	0 (0%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Órdenes de Compra</li> </ul>
29	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de mobiliario</li> </ul>	20	0 (0%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Órdenes de servicio</li> </ul>
30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de infraestructura</li> </ul>	2	2 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Órdenes de servicio</li> </ul>
31	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de equipos de seguridad</li> </ul>	10	10 (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Órdenes de servicio</li> </ul>

Nota: Elaborado por el investigador

LOGRADO
 PROCESO
 INICIO

**Tabla 22**

*Resumen de iniciativas de la EPG*

<b>Resumen de iniciativas</b>
Programa de mejora de calidad de la EPG.
Plan de marketing anual de la EPG.
Administración de cadena de valor de la EPG.
Plan de capacitación para colaboradores de la EPG.
Evaluación de ingresos y gastos mensual, para elaboración de EEFF.
Programa de políticas de cobranza y recupero de cuentas por cobrar.
Plan de trabajo de comités de asesoramiento de la EPG, alineados al plan estratégico y plan operativo de la EPG.

Nota: Elaborado por el investigador

### Contrastación de la hipótesis

Con relación a la prueba de hipótesis, después de ejecutar los datos mediante el programa SPSS, se aplica la prueba Chi Cuadrado, el p-valor es menor que 0.05, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 23**

*Tabla Cruzada Modelo de gestión integral e indicadores financieros*

			<b>Indicadores financieros</b>			
			<b>Inicio</b>	<b>Proceso</b>	<b>Logrado</b>	<b>Total</b>
<b>Modelo de gestión integral</b>	<b>Inicio</b>	Recuento	8	0	0	8
		% del total	26.7%	0.0%	0.0%	26.7%
	<b>Proceso</b>	Recuento	9	6	0	15
		% del total	30.0%	20.0%	0.0%	50.0%
	<b>Logrado</b>	Recuento	1	3	3	7
		% del total	3.3%	10.0%	10.0%	23.3%
<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	18	9	3	30	
	<b>% del total</b>	60.0%	30.0%	10.0%	100.0%	

Nota: Elaborado por el investigador.

## Prueba de Chi Cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi Cuadrado de Pearson	17.717 <sup>a</sup>	4	0.001
Razón de verosimilitud	19.627	4	0.001
N° casos validados	30		

Nota: Elaborado por el investigador.

a: 8 casillas (88.9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 0.05 y la frecuencia mínima esperada es 0.70

Según esta prueba se está utilizando un coeficiente de confianza del 5% (0.05), por lo que el nivel de significancia asintótica (bilateral) es  $0.001 < 0.05$ , por lo que, si se acepta la hipótesis alternativa, en donde la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo si debe diseñar e implementar el modelo de gestión balanced scorecard basado en el enfoque de calidad, para contribuir al logro de los estándares de acreditación financieros.

## DISCUSIÓN

De acuerdo con el **objetivo general**, diseñar el modelo de gestión integral de la Escuela de Posgrado, para contribuir al logro de los estándares de acreditación pertinentes a los indicadores financieros, según los resultados obtenidos en la tabla 28, se aplicó la prueba chi cuadrado, donde el nivel de significancia asintótica (bilateral) es 0.001, menor que el coeficiente de confianza del 5% (0.05), permitido por esta prueba, por lo que frente a lo mencionado se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alternativa, donde la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo si debe diseñar e implementar el modelo de gestión integral, balanced scorecard basado en el enfoque

de calidad, para contribuir al logro de los estándares de acreditación financieros. Datos que al ser comparados por lo encontrado por De la Cruz y Herrera (2020) quienes en su investigación llegan a concluir que la implementación del cuadro de mando integral logró mejoras significativas en la eficiencia administrativa de la universidad objeto de estudio, los resultados clave de la implementación del BSC fueron que la universidad está mejor orientada hacia el logro de la acreditación por programa e institución con sus iniciativas de KPI, del mismo modo, ha mejorado la eficiencia en relación con los recursos materiales, para una mejor gestión de planificación y adquisiciones, racional

lización de los recursos utilizados, así mismo también se han mejorado los recursos financieros, más recursos básicos en el área administrativa, se realizó una adecuada planificación presupuestaria. En ese sentido, bajo lo referido anteriormente y al analizar estos resultados podemos coincidir con el autor, puesto que podemos evidenciar que la implementación del modelo de gestión integral, contribuirá con el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la escuela, así mismo Chiavenato (2019) menciona que el BSC crea un contexto para que las decisiones relacionadas con actividades cotidianas puedan ser alineadas con las estrategias y la visión de la organización, logrando promover el conceso y el trabajo en equipo, integrando a todas las áreas de la misma, estimular esfuerzos y motivar a las personas. (p.267)

Según el **objetivo específico 1**, evaluar el modelo de gestión integral vigente en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, se ha realizado un diagnóstico de la organización así como el análisis FODA, teniendo en cuenta esta información previa, se ha aplicado un cuestionario a 30 colaboradores, obteniendo los siguientes resultados, indicados en la tabla 7: Modelo de gestión integral vigente, obteniéndose que el 50% de encuestados están en un nivel de proceso, el resto está en un 27% de inicio y 23% logrado respectivamente, datos que al ser comparados

con lo encontrado por Panesso y Jaramillo (2016), quienes concluyeron que el modelo de BSC, permitió aclarar y convertir la visión y la estrategia de la organización en un plan estratégico, enlazando los objetivos e indicadores estratégicos, el diagnóstico del entorno externo e interno de la organización, permitió revelar uno de sus mayores competidores, así mismo existe un deficiente presupuesto para el marketing, lo que dificulta que la oferta de los programas se extiendan a más **sectores dentro de la región**. Con lo antes mencionado, podemos coincidir con el autor, ya que a través de esta evaluación que se ha podido determinar en qué situación se encuentra el modelo de gestión actual, a fin de poder realizar la propuesta de mejora, así mismo Fred y Forest (2017), menciona que el BSC es una herramienta que permite a las empresas evaluar sus estrategias, desde los clientes, gerentes/empleados, operaciones/procesos, ética empresarial y finanzas. (p.289)

Según el **objetivo específico 2**, determinar el nivel de implementación de los estándares de acreditación pertinentes a los indicadores financieros, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, se aplicó un instrumento a 30 colaboradores, alcanzando los siguientes resultados en la tabla 8: indicadores financieros, se obtiene que el 60% encuestados están en un nivel de inicio, el resto está en

un 30% proceso y 10% logrado respectivamente, datos que al ser comparados con lo encontrado por De la Cruz y Herrera (2020), quienes concluyeron que antes de la implementación del BSC, había un deficiente uso de los recursos financieros, no se tenía una programación de presupuesto adecuado, no obtenía otros ingresos financieros. En ese sentido, con este resultado podemos coincidir con el autor, ya que se ha determinado que los indicadores en esta organización aún están en nivel de inicio, no siendo favorable para el logro de los objetivos de acreditación de la organización, así mismo según Fred y Forest (2019), menciona que el BSC es una técnica de control y evaluación de estrategias, la misma que contiene una combinación cuidadosamente seleccionada de objetivos estratégicos y financieros adaptados a las empresas. (p.289)

Según el **objetivo específico 3**, determinar el nivel de implementación de la declaración de estado final, mapas estratégicos, cuadro de indicadores, reporte de progreso y resumen de iniciativas para la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, se realizó la aplicación de un pre test (2019) y post test(2021) obteniendo lo siguiente según la tabla 9: dimensión 1 “declaración de estado final”(pre test), se obtiene que el 47% encuestados están en el nivel de proceso, el resto está en un 30% inicio y 23% logrado, así comparación de la

tabla 10: dimensión 1 “declaración de estado final”(post test), se obtiene que el 100% encuestados están en el nivel de logrado. Por otro lado, en la tabla 11: dimensión 2 “mapa estratégico” (pre test), se obtiene que el 80% de encuestados están en el nivel de proceso, el resto está en un 13% logrado y 7% inicio, así mismo en la tabla 12: dimensión 2 “mapa estratégico” (post test), se obtiene que el 100% encuestados están en el nivel de logrado. Así mismo, en la tabla 13: dimensión 3 “cuadro de indicadores” (pre test), se obtiene que el 47% encuestados están en el nivel inicial, el resto está en un 33% proceso y 20% logrado, a comparación de la en la tabla 14: dimensión 3 “cuadro de indicadores” (post test), se obtiene que el 100% encuestados están en el nivel de logrado. En lo que corresponde a la tabla 15: dimensión 4 “reporte de progreso” (pre test), se obtiene que el 67% encuestados están en el nivel de proceso, el resto está en un 17% inicio y 17% logrado, ha comparación de la tabla 16: dimensión 4 “reporte de progreso” (post test), se obtiene que el 100% encuestados están en el nivel de logrado y finalmente en la tabla 17: dimensión 5 “resumen de iniciativas” (pre test), se obtiene que el 40% encuestados están en el nivel inicial y el resto está en 40% proceso y 20% logrado, ha comparación de la tabla 18: dimensión 5 “resumen de iniciativas” (post test), se obtiene que el 100% encuestados están en el nivel de logrado, datos que al ser comparados con lo encontrado por De la Cruz y He-

rrera (2020), quienes concluyeron que el BSC es una herramienta empleada para medir el desempeño de cualquier institución, entre los resultados del antes y después de la implementación de la propuesta, la Universidad evaluada presentó una mejora de la eficacia en el área de recursos materiales, se logró mejoras en la gestión de la planificación y adquisición, racionalizando recursos empleados para ser aplicados en otras áreas que se necesite logrando resultados significativos positivos tras la aplicación de su propuesta. Con lo antes mencionado, podemos coincidir con el autor, afirmando que después de la implementación de la propuesta del modelo de gestión integral, se ha podido identificar una mejora en la gestión, en los procesos y actividades contempladas en los planes estratégicos para el logro de los objetivos y metas de la organización, así mismo según Choque (2015), indica que la matriz del BSC brindará información de la gestión del plan estratégico, de acuerdo a cada uno de los indicadores establecidos y por perspectivas, ya que cada una de ellas deberá poner mayor atención a fin de cumplir con los objetivos trazados. (p.138)

Según el **objetivo específico 4**, determinar el nivel de implementación del plan estratégico financiado, gestión administrativa, el proceso de formación de estudiante y los servicios de apoyo financiados y los programas de amplia-

ción, renovación y mantenimiento de las instalaciones y sus equipos financiados para la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, se realizó la aplicación de un pre test (2019) y post test (2021) obteniendo lo siguiente según la tabla 19: dimensión 1 “plan estratégico financiado” (pre test) se obtiene que el 43% encuestados están en un nivel de inicio, el resto está en un 37% proceso y 20% logrado, ha comparación de la tabla 20: dimensión 1 “plan estratégico financiado” (post test), se obtiene que el 100% encuestados están en el nivel de logrado, por otro lado, en la tabla 21: dimensión 2 “gestión administrativa, el proceso de formación de estudiante y seguimiento de apoyo financiados” (pre test), se obtiene que el 70% encuestados están en un nivel de inicio, el resto está en un 23% proceso y 7% logrado, ha comparación en la tabla 22: dimensión 2 “gestión administrativa, el proceso de formación de estudiante y seguimiento de apoyo financiados” (post test), se obtiene que el 100% encuestados están en el nivel de logrado, finalmente en la tabla 23: dimensión 3 “programas de ampliación, renovación y mantenimiento de las instalaciones y sus equipos financiados” (pre test), se obtiene que el 93% encuestados están en un nivel inicial, el resto está en un 7% proceso y 0% logrado, ha comparación de la tabla 24: dimensión 3 “programas de ampliación, renovación y mantenimiento de las instalaciones y sus equipos financiados” (post

test), se obtiene que el 33 % está a nivel inicial, el 67 % en proceso y el 0 % en logrado, datos que al ser comparados con lo encontrado por Vilca (2018), quien concluye que la implementación del modelo Balanced Scorecard influye significativamente a 3.19 muy por encima del 2.15 que era antes de dicha implementación, así mismo la gestión de la formación profesional de la Escuela, después de su implementación mejora significativamente a 4.30 muy por encima del 2.40 que era antes y el nivel de gestión de los servicios de apoyo para la formación profesional de la facultad después su implementación mejora significativamente a 3.82 muy por encima del 2.32 que era antes, finalmente se viene utilizando eficientemente el BSC en todos sus procesos involucrados a la toma de decisiones y esto redundando en la satisfacción de los estudiantes de la Universidad. Con estos resultados se afirma que el balanced scorecard si contribuye favorablemente en la mejora del plan estratégico financiado, gestión administrativa, el proceso de formación de estudiante y los servicios de apoyo financiados, indicadores que nos permitirá la acreditación de los programas de posgrado, según Choque (2015), menciona que el BSC es una herramienta de gestión que sirve para la implementación de estrategias, considerando transformar la visión y estrategias en indicadores y metas. El fin es transformar la visión en términos tangibles a partir de perspectivas esta-

blecidas como la perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento. (p.121)

Según el **objetivo específico 5**, proponer el modelo de gestión que permita lograr los estándares de acreditación, utilizando el Balanced Scorecard, se ha aplicado el modelo de gestión teniendo en cuenta el esquema de declaración final, revisando la visión y misión, alineado a las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, considerando ello se elaboró el mapa estratégico contemplando dichas perspectivas apuntando al crecimiento y productividad de la organización, así mismo se planteó objetivos concretos a cada una de las perspectivas con sus respectivos indicadores haciendo un comparativo entre el año 2019 y 2020, por otro lado con el reporte de progreso se ha utilizado el método del semáforo en función a la meta planificada para el año 2021, considerando los dos semestres, en función al cumplimiento de sus objetivos, obteniendo los siguientes resultados, el 52% logrado, el 45% en proceso y el 3% en inicio, datos que al ser comparados con lo encontrado por Vilca (2018), quien concluye que la implementación del modelo de gestión estratégica basado en el BSC, influye significativamente en la mejora de la gestión competitiva, debido a que después de los resultados conseguidos en la investigación, existe diferencias significativas entre el antes y

después de su implementación. Con lo antes mencionado, podemos coincidir con el autor, afirmando que la implementación de la propuesta del modelo de gestión integral basado en el BSC, influye favorablemente en la mejora de la gestión y de los indicadores financieros que servirán para la acreditación de los programas de posgrado, así mismo la CONEAU(2013), menciona que espera que la evaluación de la calidad tenga en los procesos de enseñanza-aprendizaje, gestión administrativa, financiera y de recursos, y los resultados obtenidos a partir de ellos, el sustento para la mejora continua de la formación profesional del individuo, que lo lleve a convertirse en actor principal del desarrollo sostenible de la sociedad. (p.3)

## CONCLUSIONES

En este estudio , se diseñó el modelo de gestión integral de la escuela de posgrado, para contribuir al logro de los estándares de acreditación pertinentes a los indicadores financieros, aplicándose la prueba chi cuadrado, donde el nivel de significancia asintótica (bilateral) es 0.001, menor que el coeficiente de confianza del 5% (0.05), permitido por esta prueba, rechazándose la hipótesis nula, y aceptándose la hipótesis alternativa.

Se evaluó el modelo de gestión integral vigente en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, realizando un diagnóstico de la organiza-

ción, así como el análisis FODA, teniendo en cuenta esta información previa, se aplicó un cuestionario a 30 colaboradores, concluyendo que el 50% de encuestados están en un nivel de proceso, el resto está en un 27% de inicio y 23% logrado respectivamente.

En esta tesis, se determinó el nivel de implementación de los estándares de acreditación pertinentes a los indicadores financieros, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, concluyendo que el 60% encuestados están en un nivel de inicio, el resto está en un 30% proceso y 10% logrado respectivamente.

En esta tesis, se determinó el nivel de implementación de la declaración de estado final, mapas estratégicos, cuadro de indicadores, reporte de progreso y resumen de iniciativas para la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, aplicándose un pre test (2019), concluyendo que de las cinco dimensiones del modelo de gestión integral basado en el balanced scorecard (pre test), entre ellas la declaración de estado final, el mapa estratégico y el reporte de progreso, sus mayores porcentajes oscilan entre 47%, 80% y 67% respectivamente, encontrándose en el nivel de proceso, así mismo los componentes del cuadro de indicadores y resumen de iniciativa, sus porcentajes se encuentran entre el 47% y 40%, estando en nivel de inicio; mientras que en el post test (2021), se concluye que el 100%

de encuestados están en el nivel de logrado.

Se determinó el nivel de implementación del plan estratégico financiado, gestión administrativa, el proceso de formación de estudiante y los servicios de apoyo financiados y los programas de ampliación, renovación y mantenimiento de las instalaciones y sus equipos financiados para la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, aplicándose un pre test (2019) donde sus porcentajes se encuentran entre el 43%, 70% y 93% respectivamente en el nivel de inicio, mientras que en el post test (2021), en las dos primera dimensiones se ha obtenido el 100% en nivel de logrado, y en la tercera dimensión se encuentra en un 67% en un nivel de proceso.

En esta tesis, se propuso el modelo de gestión integral que permita lograr los estándares de acreditación pertinentes a los indicadores financieros, utilizando el Balanced Scorecard, en dicho modelo se desarrolló las cinco etapas del balanced scorecard, planteando objetivos concretos a cada una de las perspectivas con sus respectivos indicadores haciendo un comparativo entre al año 2019 y 2020, por otro lado, con el reporte de progreso se ha utilizado el método del semáforo en función a la meta planificada para el año 2021, obteniendo los siguientes resultados, según el método semáforo se clasifican de color verde, el

77% de los objetivos planteados se encuentran en un nivel de logrado, el 13% se encuentra en el color ámbar en nivel de proceso y el 10% se encuentran en color rojo en nivel de inicio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Campo, M. (2017). *Estudio comparativo de dos modelos de acreditación universitaria: la aplicabilidad de estándares y criterios a la Universidad Mayor de Chile* [Tesis Doctoral, Escuela Internacional de Doctorado Madrid] Repositorio de la Escuela <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesi-suned:ED-Pg-Educac-Mscampo>
- CONEAU (2010), Modelo de Calidad para la Acreditación de Programas de Posgrado, modalidad presencial y estándares para Maestrías y Doctorados
- CONEAU (2013), Estándares para la acreditación de los programas de posgrado de especialización profesional en la modalidad presencial.
- Congreso de la República del Perú. (2006). *Ley N° 28740 de 2006. Por lo cual se expide Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa*
- Congreso de la República del Perú. (2013). *Ley N° 28740 de 2013. Por lo cual se expide Ley General de Educación*
- Convención Sanmarquina (2018) Educación con Calidad. Nuestra Cultura. Primera Edición. Perú. Universi-

- dad Nacional Mayor de San Marcos
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Décima Edición. México. McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Choque, R. (2016). *Planeamiento estratégico. Utilizando el cuadro de mando integral (Balanced scorecard)*. Primera Edición. Perú. Empresa editora Macro EIRL
- De la Cruz, M. & Herrera, L. (2020). *Propuesta de balanced scorecard para mejorar la eficiencia administrativa de la Universidad Nacional del Centro del Perú.2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada de Huancayo "Franklin Roosevelt"] Repositorio de la Universidad <https://repositorio.uroosevelt.edu.pe/handle/20.500.14140/387>
- Fred, R. y Forest, D. (2017). *Concepto de administración estratégica*. Decimoquinta Edición. México. Pearson educación de México, S.A. de C.
- Hernández- Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. Primera Edición. México. Editorial McGraw Hill.
- Larrea, H. (2021), *La acreditación institucional del servicio académico de los estudiantes de dos facultades de la Universidad Nacional de Ingeniería Lima, 2020* [Tesis de Grado de Maestra, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio de la Universidad <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/92470>
- López, J. (2001). *La acreditación universitaria en el Perú*. Revista Iberoamericana de Educación. 01(35), <https://rieoei.org/historico/documentos/rie35a06.htm>
- Mas (2014). *Modelo de la evaluación basado en la calidad total para valorar la calidad educativa en la educación básica*. [Tesis de grado de Doctor en Planificación y Gestión, Universidad Nacional de Trujillo] Repositorio de la Universidad
- Mejía, A., Gutiérrez, H., Duque, D., D'Armas, M., y Cannarozzo, M. (2018). *Gestión de la Calidad. Una herramienta para la sostenibilidad organizacional*. Primera Edición. Venezuela. Universidad de Carabobo.
- Panesso, C. & Jaramillo, A. (2016). *Modelo balanced scorecard para el instituto de educación técnica profesional - Intep de Roldanillo Valle del Cauca* [Tesis de grado de maestro en Gestión Empresarial, Universidad Libre Colombia] [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9613/Jaramillo\\_Panesso\\_2016.pdf](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9613/Jaramillo_Panesso_2016.pdf)
- Rodríguez, J., Pierdant, A., Rodríguez, E. (2016). *Estadística para administración*. Segunda Edición. México. Grupo editorial patria
- SINEACE (2017). Modelo de acreditación institucional para universidades.
- SINEACE (2018). Explicación de estándares del modelo de acreditación

de programas de estudios de educación superior universitaria

UNESCO (2018). III Conferencia regional de educación superior para américa latina y el caribe. Córdoba Argentina. 14 de junio 2018. Declaración Final.

Vilca (2018). *Modelo de gestión estratégica basado en el balanced scorecard para mejorar la gestión competitiva de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Huanca-yo Franklin Roosevelt – 2017*. [Tesis de grado de maestro en Administración, Universidad Nacional del Centro] <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2400283>

WHEC (2021). Conferencia Mundial de Educación Superior.