

Número 2 - Julio / Diciembre 2016

REVISTA
DIÁLOGOS EN MERCOSUR

ISSN 0719-7705

Portada: Felipe Maximiliano Estay Sepúlveda

DIÁLOGOS EN MERCOSUR
¡AMÉRICA LATINA Y MÁS!



CUERPO DIRECTIVO

Director

Carlos Túlio da Silva Medeiros

Instituto Federal Sul-rio-grandense, Brasil

Sub Director

Francisco Giraldo Gutiérrez

Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia

Editores

Isabela Frade

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Alcione Correa Alves

Universidade Federal do Piauí, Brasil

Juan Guillermo Estay Sepúlveda

Universidad de Los Lagos, Chile

COMITÉ EDITORIAL

Andrés Lora Bombino

Universidad Central Marta Abreu, Cuba

Claudia Lorena Fonseca

Universidade Federal de Pelotas, Brasil

Carlos Túlio da Silva Medeiros

Instituto Federal Sul-rio-grandense, Brasil

Fernando Campos

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Portugal

Francisco Giraldo Gutiérrez

Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Ana Mirka Seitz

Universidad del Salvador, Argentina

Eduardo Devés

Universidad de Santiago / Instituto de Estudios Avanzados, Chile

Eduardo Forero

Universidad del Magdalena, Colombia

Graciela Romero Silveira

Universidad de la República, Uruguay

Heloísa Buarque de Hollanda

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

Juan Bello Domínguez

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Lisandro Alvarado

Universidad de Zulia / REO-ALCel, Venezuela

María Alicia Baca Macazana

Organización de Comunidades Aymaras, Quechuas y Amazónicas del Perú, Perú

María Teresa Ferrer Madrazo

Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, Cuba

Cuerpo Asistente

Documentación

Lic. Carolina Cabezas Cáceres

221 B Web Sciences, Chile

Traductora: Inglés

Lic. Pauline Corthon Escudero

221 B Web Sciences, Chile

Traductora: Portugués

Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón

221 B Web Sciences, Chile

Portada

Felipe Maximiliano Estay Guerrero

221 B Web Sciences, Chile



221 B
WEB SCIENCES

Indización

Revista Diálogos en Mercosur, se encuentra indizada en:



Información enviada a Latindex
para su evaluación e indización.



221 B
WEB SCIENCES

ISSN 0719-7705 – Publicación Semestral / Número 2 / Julio – Diciembre 2016 pp. 41-54

**PROPUESTA DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS OPERATIVAS
PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
DE LA ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROPORSAL OF A PLAN OPERATIONAL STRATEGIES TO ACHIEVE THE EFFECTIVENESS
IN THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC PLAN OF THE POST GRADE SCHOOL**

Dra. Mercedes Collazos Alarcón
Universidad César Vallejo, Perú
mercedes.collazos@gmail.com

Fecha de Recepción: 07 de diciembre de 2016 – **Fecha de Aceptación:** 29 de diciembre de 2016

Resumen

La presente investigación intitulada Propuesta de un plan de estrategias operativas para la lograr la efectividad en la ejecución del plan estratégico de la Escuela de Post grado de la Universidad César Vallejo - Filial Chiclayo, se estructura definiendo las características técnicas de una estrategia integral que permita lograr la efectividad en la ejecución del plan estratégico de la Escuela.

Los resultados muestran que en el 2013 el número de estrategias trazadas fue solamente 3, para el 2014 el número de estrategias asciende a 14, en el 2013 el número de objetivos estratégicos trazados fue solamente 2, para el 2014 asciende a 8, el margen de rentabilidad trazado es del 43%, existiendo un incremento en el presupuesto anual del 18%; lo cual es evidencia del nivel de efectividad de la Escuela de Post Grado. Asimismo, se concluye que el plan de estrategias operativas diseñado tiene como principal característica la especificación del objetivo institucional, la especificación del objetivo de la Escuela, la determinación de Indicadores, la definición del período de ejecución y metas específicas, el proyecto estratégico y los responsables de su ejecución. Finalmente, se recomienda evaluar de manera progresiva los resultados obtenidos, identificando los factores influyentes y estableciendo planes de mejora continua, esto permitirá incrementar el grado de efectividad de la propuesta.

Palabras Claves

Plan Estrategias Operativas – Efectividad de un Plan – Margen de rentabilidad

Abstract

The present research proposal entitled plan strategies for achieving operational effectiveness in implementing the strategic plan of the School of Graduate Education at the University Cesar Vallejo - Filial Chiclayo, is structured defining the technical characteristics of a comprehensive strategy to the achieving effectiveness in implementing the strategic plan of the school.

The results show that in 2013 the number of strategies set was only 3 in 2014 the number of strategies is 14, in 2013 the number of strategic objectives set was only 2 for 2014 amounted to 8, net return path is 43%, with an increase in the annual budget of 18%; which is evidence of the level of effectiveness of the Graduate School. It also concludes that the plan of operational strategies designed its main characteristic is the specification of the institutional goal, specifying the objective of the School, the determination of indicators, the definition of the implementation period and specific goals, strategic project and responsible his execution. Finally, it is recommended progressively evaluate the results, identifying the influential factors and establishing continuous improvement plans, this will increase the degree of effectiveness of the proposal.

Keywords

Plan Operational Strategies – Effectiveness of a Plan – Profit margin

Introducción

La Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo-Filial Chiclayo, como unidad de gestión, es la responsable de gestionar aspectos administrativos, financieros y académicos de los programas maestrías, doctorados, especializaciones y diplomados y como herramienta fundamental, diseña, implementa, ejecuta y evalúa su Plan Estratégico 2013-2015 con la finalidad de orientar sus lineamientos de gestión garantizando el desarrollo de un modelo educativo universitario que asegure el logro de una educación de calidad expresado en sus objetivos, políticas y lineamientos estratégicos.

Visto esta necesidad y siendo muy extendido en el mundo se plantea el reto de abordarlo a través de la propuesta de un plan de estrategias operativas para la lograr la efectividad en la ejecución del plan estratégico de la Escuela de Post grado.

Es importante mencionar la problemática de la investigación, justificación, antecedentes, y objetivos generales y específicos, el marco teórico que sustenta científicamente la propuesta de investigación y la medición de la variable de estudio. Por cada variable se muestra información como los conceptos, características técnicas y modelos de estudio.

También el marco metodológico, el cual está constituido por la hipótesis, variables, metodología, población y muestra, métodos de investigación, técnicas e instrumentos y métodos de análisis de datos. Luego se muestran los resultados obtenidos y estimados, en base al diagnóstico realizado y la propuesta planteada. También se muestran las conclusiones y recomendaciones, orientadas a los objetivos específicos y los factores críticos de éxito. Experiencia vivencial con éxito, 5 250 estudiantes, 230 grupos de diferentes programas de posgrado.

Se hizo la indagación del problema de investigación a nivel internacional. En Colombia, (Castaño Duque, 2004) analiza la necesidad de la integración efectiva de las actividades organizacionales, de la siguiente manera: Una de las consideraciones globales en la estructuración de la organización es la coordinación de actividades. La integración se define como el proceso para lograr la unidad de esfuerzos entre los diversos subsistemas en el cumplimiento de la tarea de la organización. Los requerimientos del medio ambiente y el sistema técnico con frecuencia determinan el grado de coordinación requerido. En algunas organizaciones es posible separar las actividades de forma tal que se minimizan los requerimientos, especialmente las que están separadas por departamentos o áreas con una base funcional, la integración es de calidad, la diferenciación de actividades y especialización del trabajo, hace más difíciles los problemas de coordinación. Logrando concluir que la diferencia vertical como la horizontal, muestran dificultades de coordinación control y comunicación para las organizaciones. Las sub-unidades en ambos ejes son núcleos que se diferencian de las unidades adyacentes y de la organización total, de acuerdo con los factores vertical y horizontal. Entre mayor sea la diferenciación, mayor será la potencialidad para que haya dificultades en control, coordinación y comunicaciones. (Castaño Duque, 2004)

De igual manera a nivel nacional, La Enciclopedia Virtual “Enciclopedia Financiera” (Enciclopedia Financiera, 2012), analiza las consideraciones del diseño de organizaciones en base a la integración, de la siguiente manera:

Una consideración básica en el diseño de las organizaciones es dividir el trabajo en tareas razonable (diferenciación) prestando atención simultánea a la coordinación de estas actividades y unificar sus resultados en un todo significativo (integración). Dos directrices se pueden seguir en la agrupación de actividades:

- Departamentos que tienen orientaciones similares y las tareas deben compenetrarse juntas.
- Departamentos necesarios para integrar sus actividades en estrecha colaboración deben estar agrupados.

Es importante indicar que se debe establecer límites en las operaciones de los diversos departamentos, pues indico que cuanto más específicas y diferentes son las tareas, es posible poner límites. Además existen elementos como la influencia del medio ambiente, el recurso humano, la tecnología el costo de los distintos diseños y las máquinas, asimismo el calendario para el diseño y operaciones, los costos de los programas son los sesgos particulares al establecer los límites.

Asimismo la Región Lambayeque cuentan con Escuelas de Post Grado como, la Universidad Pedro Ruiz Gallo (administrada por el estado); asimismo, las Universidad de Chiclayo, Universidad Señor de Sipán, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Universidad César Vallejo – campus Chiclayo, Universidad Alas Peruanas – Filial Chiclayo todas ellas particulares.

Todas estas instituciones orientan esfuerzos hacia el logro de un nivel de competitividad en la Región, siendo estratégica la planificación efectiva de sus actividades, debido a que el mercado requiere de diplomados, maestrías y doctorados de acorde con las exigencias cambiantes del país y la región; así como dentro de las realidades económicas de los diversos estratos sociales de la Región.

En el plano institucional, la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo-Filial Chiclayo, como unidad de gestión administra los programas maestrías, doctorados y diplomados, para ello elaboró su Plan Estratégico 2013 – 2015 con la finalidad de orientar sus lineamientos de gestión académica, administrativa y financiera; garantizando el desarrollo de un modelo educativo universitario que asegure el logro de una educación de calidad expresado en sus objetivos, políticas y lineamientos estratégicos.

Perfilado con un enfoque sistémico y desde una perspectiva de responsabilidad social, la cual les obliga a reflexionar, y permite conocer mejor nuestra realidad, facilita la visión y misión a mediano y largo plazo periodificación imprescindible en un proceso de desarrollo de estrategias innovadoras que debemos planificar para un horizonte medio, es una herramienta de coordinación entre nuestros colaboradores y el accionar de los mismos, permite detectar nuestras necesidades comunes.

La implementación y desarrollo del plan estratégico flexible y perfectible, pretende que a partir de este trabajo colaborativo se consoliden los objetivos estratégicos de nuestra institución y se contribuya al desarrollo sostenible de la región y el país. (Escuela de Post Grado Universidad César Vallejo, 2013).

Enunciando el siguiente problema. ¿Cómo lograr la efectividad en la ejecución del plan estratégico de la Escuela de Post grado de la Universidad César Vallejo - Filial Chiclayo? **Justificando al problema** científicamente con modelos de planeación

estratégica, reconocidos a nivel internacional, el uso del método científico tanto para el planteamiento del problema en estudio, como la propuesta de solución y estimación de resultados, institucionalmente la Universidad logró de manera efectiva los objetivos trazados, de manera tal que ha consolidado su nivel de competitividad con relevancia social centrándose en el aseguramiento de la calidad del servicio que la entidad ofrece a la colectividad y por ende contribuyendo al desarrollo sostenible de la Región Lambayeque, adicionalmente a través del pago de impuestos y el aseguramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.

De acuerdo a la misión y visión de la EPG, se planteó en la presente investigación el Objetivo General: Proponer un plan de estrategias operativas para la lograr la efectividad en la ejecución del plan estratégico de la Escuela de Post grado de la Universidad César Vallejo - Filial Chiclayo, con **objetivos específicos puntuales y precisos, detallándose a continuación:**

- Diagnosticar el estado actual de la efectividad en la ejecución del plan estratégico.
- Identificar los factores influyentes en la efectividad en la ejecución del plan estratégico.
- Diseñar un plan de estrategias operativas que permita incrementar la efectividad en la ejecución del plan estratégico.
- Validar los resultados estimados de la implantación del plan de estrategias operativas en la efectividad en la ejecución del plan estratégico.

La bibliografía es amplia y los autores son categóricos en sus valoraciones. Según la consultora (Guía de la calidad, 2013); el plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Para (Chiavenato, 2001), La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica que se refiere a decisiones globales, genéricas y amplias. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como una totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no solo en los datos.

Así mismo (Chiavenato, 2001) La planeación estratégica presenta las siguientes particulares: como la proyección a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos, a la toma de decisiones en base a los juicios y no en los datos.

También comprende las **etapas de la planeación estratégica: Determinación de los objetivos y/o propósitos empresariales** se establecen en función de la misión y de la visión organizacional, definen su propia razón de ser o de existir.

La siguiente etapa comprende Análisis ambiental externo. La empresa trata de conocer su ambiente externo y diagnosticar para que pueda operar con eficiencia y eficacia,

es necesario que conozca las necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias de las que no puede huir ni escapar. Dado que el contexto es cambiante, la institución analiza sistemáticamente y diagnostica las condiciones que rodean la empresa.

El análisis ambiental debe abarcar la situación general (macroambiente) que comprende factores tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y demográficos.

A su vez el **Análisis interno** se refiere a las situaciones internas de la empresa y a su diagnóstico que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede estudiar las oportunidades y afrontar las amenazas y coacciones que el ambiente le muestra.

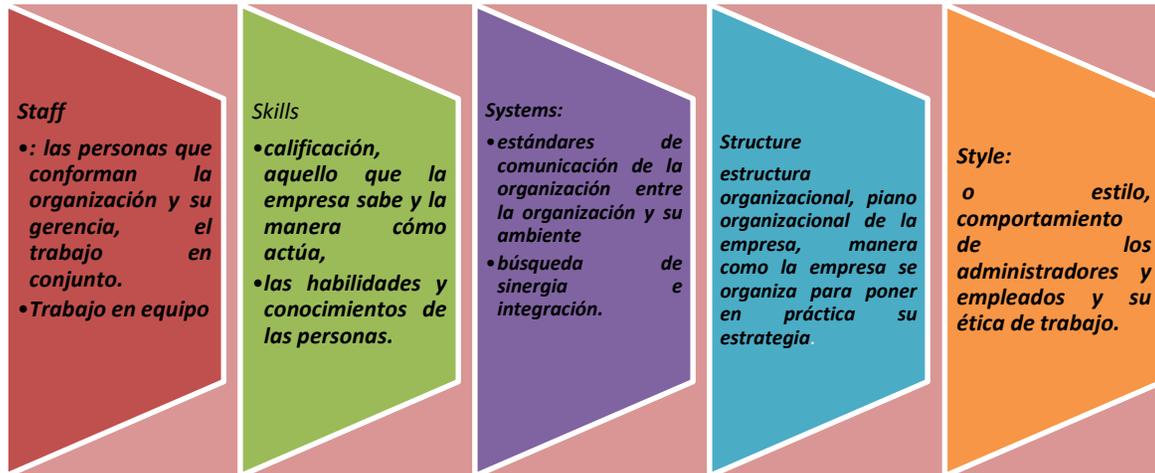
Formulación de alternativas estratégicas Partiendo de los objetivos empresariales y analizando las oportunidades y amenazas ambientales, por un lado, y la potencialidad y vulnerabilidad internas por el otro, la administración tiene en las manos una herramienta que le ayudara a definir o replantear las alternativas estratégicas relacionadas con la acción futura de la empresa:

- a) La formulación de las alternativas estratégicas están dentro de estándares rutinarios o bastante creativos, dependiendo del contexto externo e interno, dándose preferencia a estrategias activas (ofensivas) características de empresas que buscan nuevos segmentos de productos o mercados cambian sus dominios para aprovechar las oportunidades ambientales y, por tanto, subutilizan los recursos pues no los aprovechan en operaciones estables; y las pasivas (defensivas) o proyectiva característica de empresas que buscan continuamente nuevos segmentos de productos o mercados, cambian sus dominios para aprovechar mejor las oportunidades ambientales y subutilizan los recursos pues no los aprovechan en operaciones estables
- b) Estrategia analítica: se sitúa entre los dos extremos; presenta características defensivas en ciertas ocasiones y ofensivas en otras.
- c) Estrategia reactiva (o retardada): es una alternativa aislada y amorfa. En ambientes variables, algunas empresas no efectúan los realineamientos necesarios en sus estrategias para adecuarlas a las nuevas condiciones ambientales.

Concluyendo la planeación estratégica, es la proyección a mediano y largo plazo, por lo que es una puesta en práctica de la organización y su ambiente de tarea en base a los resultados y metas propuestos, basada en la toma de decisiones, y en los recursos todo ello con eficiencia, eficacia en la capacidad de sus recursos humanos, académicos, financieros con procedimiento global y sistémico.

Elaboración de la planeación estratégica

Se orienta hacia el "qué hacer" y el "cómo hacer", es condición de poner en práctica la estrategia empresarial, tiene en cuenta el diagnóstico y el ambiente externo (amenazas y oportunidades); sobre "lo que hay en el ambiente" y "lo que tenemos en la empresa", esta se ubica a corto, mediano y largo plazo, con los canales de comunicación abiertos en todos los niveles de la empresa cuyos factores se conoce como las cinco "S", a saber:



En referencia a la Implementación de la planeación estratégica, formula ubicar los planes en acción, fase del "hacer que ocurra" en la administración los que deben lograr los subordinados y otras personas realicen los planes establecidos. Es el puente entre la toma de decisiones administrativas y la práctica real que Llevan a cabo las personas o los niveles o áreas de la empresa.

Los planes establecidos o tácticos señalados para cada departamento de la empresa, se subdividirán y detallaran en planes operacionales relacionados con las tareas y operaciones que deben ejecutarse. (Chiavenato, 2001).

Efectividad de la ejecución del plan estratégico, es la consecuencia inmediata con el posicionamiento de un producto, se entiende como la forma en que está definido por los consumidores en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en su mente en comparación con los competidores. (Johndany, 2006).

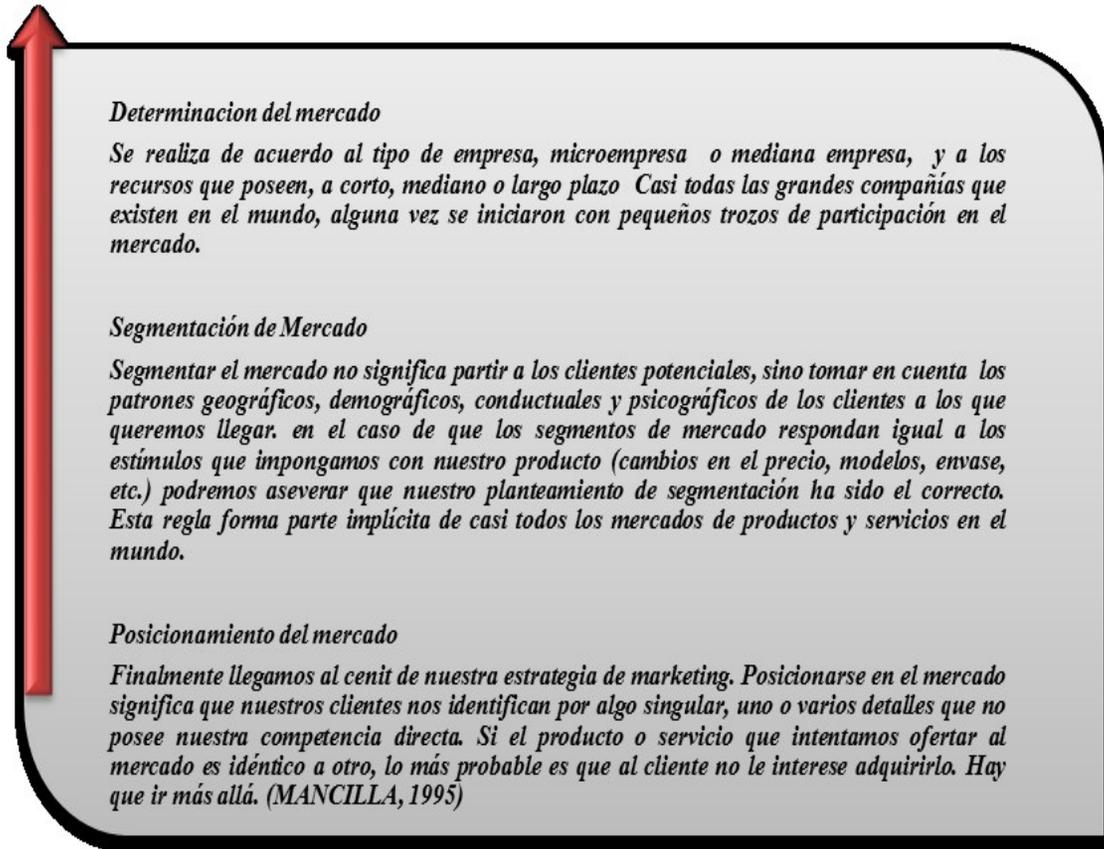
El objetivo de posicionar la empresa o institución, es asegurar que el lugar que ocupa en el mercado sea consistente con su organización. Para ello lo que hace falta es tener conciencia del punto de partida. Si la empresa es nueva, el punto de partida es inicialmente marginal, lo que equivale decir que es un participante no influyente. Cuando la empresa o institución ya está en el mercado, entonces lo que hace falta es tomar el punto de partida sabiendo que lo más probable es que representa tanto un punto de partida como de llegada, vale decir una actitud para actuar en el medio y hacer los negocios. (BELOHLAVEK, 2005) Según (CYR, 2004).El propósito del posicionamiento es establecer una imagen distintiva que identifique su negocio en la mente de los clientes .cuando haya establecido cuál será su grupo objetivo , debe decidir cuál es la mejor manera de competir en ese segmento del mercado habrá empresas que ofrecen beneficios similares y que compiten por captar la atención de los clientes , al definir notoriamente diferente se debe basar en sus operaciones internas y en su capacidad para ofrecer beneficios que se distingan de los de sus competidores.

Según la consultora (Deimon, 2013), el posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos

o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

Etapas de posicionamiento

En esta fase el marketing cumple un rol fundamental, en el cumplimiento de metas, y lograr el posicionamiento del mercado no es una labor que se construye de la noche a la mañana. Para ello requisitos importantes que cumplir como se observa en el siguiente cuadro:



Determinación del mercado

Se realiza de acuerdo al tipo de empresa, microempresa o mediana empresa, y a los recursos que poseen, a corto, mediano o largo plazo. Casi todas las grandes compañías que existen en el mundo, alguna vez se iniciaron con pequeños trozos de participación en el mercado.

Segmentación de Mercado

Segmentar el mercado no significa partir a los clientes potenciales, sino tomar en cuenta los patrones geográficos, demográficos, conductuales y psicográficos de los clientes a los que queremos llegar. en el caso de que los segmentos de mercado respondan igual a los estímulos que imponamos con nuestro producto (cambios en el precio, modelos, envase, etc.) podremos aseverar que nuestro planteamiento de segmentación ha sido el correcto. Esta regla forma parte implícita de casi todos los mercados de productos y servicios en el mundo.

Posicionamiento del mercado

Finalmente llegamos al cenit de nuestra estrategia de marketing. Posicionarse en el mercado significa que nuestros clientes nos identifican por algo singular, uno o varios detalles que no posee nuestra competencia directa. Si el producto o servicio que intentamos ofertar al mercado es idéntico a otro, lo más probable es que al cliente no le interese adquirirlo. Hay que ir más allá. (MANCILLA, 1995)

Se ha tomado como modelo las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Michael Porter, profesor de Harvard Business School, en uno de sus ilustrados libros titulado "**Estrategia Competitiva**" nos habla sobre el modelo de las cinco fuerzas, factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad.

Porter nos dice que en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo. Lo siguiente que nos enseña Porter es a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia y sobretodo posicionarnos sólidamente dentro de la industria.



Otro aspecto importante considerado en el marco conceptual es la **EFFECTIVIDAD** (Drucker, 2007), definiéndose como “hacer las cosas correctas”, lo que mide una combinación entre la eficiencia y la eficacia.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Para hacer buenas estrategias hay que pensar en términos estratégicos. Esta es una habilidad que puede desarrollarse en las personas. En la organización hay que lograr la conjunción de las múltiples habilidades de quienes la componen. Para hacer el desarrollo estratégico se necesitan insumos que se pueden recoger a través de toda la organización. Lo esencial es que estas decisiones estén alineadas con la dirección estratégica (Rodríguez, 2001b). (CARRASCO, 2002)

PLANEACIÓN: Consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. (Mano, 2001). Un poco más sintetizado nos presenta su definición Kazmier, ya que dice que la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos. (CARRASCO, 2002)

POSICIONAR: Es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta. (Tofoya, 2003)

Se contrastaron, la **Hipótesis**. La implantación de un plan de estrategias operativas permitió lograr la efectividad en la ejecución del plan estratégico de la Escuela de Post grado de la Universidad César Vallejo - Filial Chiclayo, el tipo **de Estudio** fue una investigación de tipo aplicada y explicativa, el diseño **No experimental**.- por lo que se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto.

M₁ T₁ O P T₂ RE

Los **Métodos utilizados en la presente investigación fueron el método histórico (tendencial), análisis y modelación** que permitieron conocer el problema, analizar y procesar la información, luego aplicar los instrumentos de trabajo de campo y la propuesta del Plan de estrategias operativas.

Los resultados (variable dependiente) se describirán por indicadores:

Porcentaje de metas logradas

Año	Número de Metas trazadas	Número de Metas logradas	Porcentaje de logro
2013	3	3	100%
2014	14	14	100%

Tabla 1

Fuente: Plan estratégico 2013-2015

En la presente tabla se aprecia que en el año 2013 el número de estrategias trazadas fue solamente 3, para el 2014 el número de estrategias asciende a 14. El total de las metas trazadas han sido logradas, lo cual es evidencia del nivel de efectividad de la Escuela de Post Grado.

Porcentaje de objetivos estratégicos logrados

Año	Total de objetivos Estratégicos trazados	Total de objetivos Estratégicos logrados	Porcentaje de logro
2013	2	2	100%
2014	8	8	100%

Tabla 2

Porcentaje de objetivos estratégicos logrados por años

Fuente: Plan estratégico 2013-2015

En la tabla 2 podemos apreciar que en el 2013 el número de objetivos estratégicos trazados fue solamente 2, para el 2014 asciende a 8. El total de los objetivos estratégicos trazados han sido logrados, lo cual es evidencia del nivel de efectividad de la Escuela de Post Grado.

Margen de rentabilidad

Año	Ventas Netas	Utilidad Neta	Margen de rentabilidad
2013	13,094,318.00	5,681,057.00	43%
2014	15,405,080.00	6,683,597.00	43%

Tabla 3

Margen de rentabilidad por años
Fuente: Plan estratégico 2013-2015

En la tabla 3 podemos apreciar que en ambos años el margen de rentabilidad trazado es del 43%. Además, existe un incremento en el presupuesto anual del 18% (1.18). Los resultados se discutieron por indicadores:

Porcentaje de metas logradas

Síntesis del resultado

En el 2013 el número de estrategias trazadas fue solamente 3, para el 2014 el número de estrategias asciende a 14. El total de las metas trazadas han sido logradas, lo cual es evidencia del nivel de efectividad de la Escuela de Post Grado.

Causales

La razón principal se basa en que la estrategia del área prioriza el logro de objetivos a mediano y largo plazo; esto se evidencia en las metas trazadas para el 2014, el cual asciende a 14.

Asimismo, existe un trabajo metódico e integrado de los integrantes del área, complementado por el estilo de liderazgo participativo de la Dirección de Escuela.

Consecuencias

Para el 2015 se han planteado 17 metas, las cuales tienen una alta probabilidad de efectividad, en especial porque el personal de área cuenta con una mayor experiencia en el desarrollo de sus actividades y la existencia de sinergia en el trabajo de equipo.

Porcentaje de objetivos estratégicos logrados

Síntesis del resultado

El 2013 el número de objetivos estratégicos trazados fue solamente 2, para el 2014 asciende a 8. El total de los objetivos estratégicos trazados han sido logrados, lo cual es evidencia del nivel de efectividad de la Escuela de Post Grado.

Causales

La razón principal se basa en que la estrategia priorizaba el logro de objetivos a mediano y largo plazo; esto se evidencia en los objetivos estratégicos trazados para el 2014, el cual asciende a 8.

Asimismo, existe un trabajo metódico e integrado de los integrantes del área, complementado por el estilo de liderazgo participativo de la Dirección de Escuela.

Consecuencias

Para el 2015 se han planteado 17 metas en los 8 objetivos estratégicos institucionales. Estos tienen una alta probabilidad de efectividad, en especial porque el personal de área cuenta con una mayor experiencia en el desarrollo de sus actividades y la existencia de sinergia en el trabajo de equipo.

Margen de rentabilidad

Síntesis del resultado

En ambos años el margen de rentabilidad trazado es del 43%. Además, existe un incremento en el presupuesto anual del 18%.

Causales

La razón principal se basa en el carácter privado de las inversiones que desarrolla la institución, lo cual la convierte en una Universidad altamente competitiva en la Región.

Asimismo, existe un trabajo metódico e integrado de los integrantes del área, complementado por el estilo de liderazgo participativo de la Dirección de Escuela.

Consecuencias

Para el 2015 se ha proyectado un incremento en el presupuesto del 20% (1.20), ascendiendo este a S/8,020,316. Este tiene una alta probabilidad de efectividad, en especial porque existe un compromiso institucional de incrementar el nivel de competitividad de la Escuela de Post Grado, y el personal de área cuenta con una mayor experiencia en el desarrollo de sus actividades y la existencia de sinergia en el trabajo de equipo.

Concluyendo

Al Objetivo Específico 1: Diagnosticar el estado actual de la efectividad en la ejecución del plan estratégico

Al finalizar la investigación se concluye que el nivel de la efectividad en la ejecución del plan estratégico es EXCELENTE. Esto se manifiesta de la siguiente manera:

En el 2013 el número de estrategias trazadas fue solamente 3, para el 2014 el número de estrategias ascendió a 14. El total de las metas trazadas han sido logradas, lo cual es evidencia del nivel de efectividad de la Escuela de Post Grado.

En el 2013 el número de objetivos estratégicos trazados fue solamente 2, para el 2014 ascendió a 8. El total de los objetivos estratégicos trazados han sido logrados, lo cual es evidencia del nivel de efectividad de la Escuela de Post Grado.

En ambos años el margen de rentabilidad trazado es del 43%. Además, existe un incremento en el presupuesto anual del 18%.

Al Objetivo Específico 2: Identificar los factores influyentes en la efectividad en la ejecución del plan estratégico

En base al análisis de los datos recolectados se han identificado los siguientes factores influyentes:

La estrategia del área prioriza el logro de objetivos a mediano y largo plazo.

Existencia de un trabajo metódico e integrado de los integrantes del área, complementado por el estilo de liderazgo participativo de la Dirección de Escuela.

El carácter privado de las inversiones que desarrolla la institución, lo cual la convierte en una Universidad altamente competitiva en la Región.

Al Objetivo Específico 3: Diseñar un plan de estrategias operativas que permita incrementar la efectividad en la ejecución del plan estratégico

Al finalizar la investigación se diseñó un plan de estrategias operativas, siendo su principal característica la especificación del objetivo institucional, la especificación del objetivo de la Escuela, la determinación de Indicadores, la definición del período de ejecución y metas específicas, el proyecto estratégico y los responsables de su ejecución.

Al Objetivo Específico 4: Validar los resultados que generará la implantación de un plan de estrategias operativas en la efectividad de la ejecución del plan estratégico

Luego de desarrollar la validación del plan de estrategias operativas, mediante el juicio de expertos, se concluye que este tiene una Alta probabilidad de éxito, debido a que es considerado como adecuado y coherente en su estructura, está orientado al objetivo de la investigación, ha considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema, generará los resultados establecidos en la hipótesis y cada una de sus partes es considerada como Buena o Excelente. Toda la propuesta es considerada como Buena, siendo la principal sugerencia la designación de recursos para su implementación.

En base a las conclusiones generadas, se plantean las siguientes sugerencias:

1. Destinar la totalidad del presupuesto establecido para la ejecución de la propuesta, debido a que permitirá mantener la efectividad de la ejecución del plan estratégico de la Escuela de Post Grado, tal como se ha detallado.
2. Implementar un sistema de monitoreo y control de la ejecución de la propuesta elaborada, de manera tal que pueda obtenerse información precisa y oportuna para asegurar su continuidad.
3. Evaluar de manera progresiva los resultados obtenidos, identificando los factores influyentes y estableciendo planes de mejora continua. Esto permitirá incrementar el grado de efectividad de la propuesta.

Referencias bibliográficas

Belohlavek, P. (2005). Posicionamiento de mercado. En P. Belohlavek, Antropología Unicista de Mercado (pág. 52). Buenos Aires: Blue Eagle Group.

Carrasco, R. C. (Enero de 2002). Gestipolis. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>

Castañó Duque, G. A. (1 de enero de 2004). Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de Seminario de Teoría Administrativa: <http://www.virtual.unal.edu.co>

Celis, J. (2011). Sistema para el control de asistencia de asesores en la aldea universitaria "24 de Julio". Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela.

Chiavenato, I. (2001). Administración, Teoría, Proceso y Práctica. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Coordinación de Metodología de la Investigación-UNAM. (28 de Setiembre de 2013).

Coordinación de Metodología de la Investigación-UNAM. Obtenido de <http://www.derecho.unam.mx/investigacion/index-investigacion.php>

Cyr, D. (2004). Posicionamiento de mercado. En D. C. Gray, Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa (pág. 60). Bogota: Norma.

Deimon, G. (10 de 2013 de 2013). Agencia de marketing y publicidad Deimon Grupo. Obtenido de Agencia de marketing y publicidad Deimon Grupo: http://www.deimon.com.ar/posicionamiento_mercado.php

Del Carpio Calle, J. C. (marzo de 2011). Análisis del proceso de elaboración de tesis de pregrado en una facultad de ingeniería de una universidad peruana. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Dios Castillo, C. (2011). Balanced Scorecard. Guía de Estudio. Machala: Universidad Tecnológica San Antonio de Machala.

Drucker, P. (2007). The Effective Executive. USA: Butterworth-Heinemann.

Enciclopedia Financiera. (1 de enero de 2012). Enciclopedia Financiera. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com>

Escuela de Post Grado Universidad César Vallejo. (2013). Plan Estratégico 2013-2015. Chiclayo: Escuela de Post Grado.

Guía de la calidad. (10 de Junio de 2013). Obtenido de Guía de la calidad: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

Instituto General de Investigación - UNI. (28 de Setiembre de 2013). Instituto General de Investigación - UNI. Obtenido de <http://igi.uni.edu.pe/portal/index.php/es/>

Intelligence, B. (2007). Plan Estratégico. Sinnexus. http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx.

Johndany. (2006). Liderazgo y Mercadeo.com. Obtenido de <http://www.liderazgoymercadeo.com/>

Kloter, P. (1995). Fundamentos de Marketing. México: Person Educación.

Kotler, P. (2009). Marketing Management. USA: Pearson Prentice Hall.

Laura. (20 de Agosto de 2012). Economía, Sociedad. Obtenido de <http://neetescola.com/el-modelo-de-porter-las-5-fuerzas/>

Mamani, S., Criales, Y., Jurado, H., & Jalil, R. (2009). Implementación de un Sistema de Control de Asistencia para el personal Docente y Administrativo en la UAJMS. Cochabamba: Universidad Autónoma Juan Misael Saracho de la República de Bolivia.

Mancilla, L. (1995). 3 Pasos lograr el Posicionamiento de Mercado. En P. K. Armstrong, Fundamentos de Marketing (pág. 62). México: Person Educación.

Porter, M. (2011). Ventajas competitivas. USA: MC Graw Hill.

Porter, M. E. (1994). Teoría de la Estrategia de Michael E. Porter. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/adame_m_jp/capitulo2.pdf

Silva Bravo, P., Susperreguy Thiele, J. P., & Valencia Cordovez, C. (1 de julio de 2003). Integración física de sucursales de diferentes líneas de negocios para ING Chile S.A. Santiago, Chile: UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Tofoya, C. B. (noviembre de 2003). gestiopolis . Obtenido de Segmentación de Mercados y Posicionamiento: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/segmktpos.htm>

Ulises, J. (Diciembre de 2009). Estrategia de posicionamiento de Mercado para una empresa distribuidora (Tesis). Obtenido de <http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/102141>

Universidad César Vallejo. (2009). Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013. Trujillo: UCV.

Universidad César Vallejo. (2012). Manual de Procedimientos Académicos. Trujillo: UCV.

Universidad Complutense de Madrid. (28 de Setiembre de 2013). Investigación. Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <http://www.ucm.es/investigar-investigacion>

UTP, I. d. (28 de Setiembre de 2013). Instituto de Investigación - UTP. Obtenido de <http://www.utp.edu.pe/>

Yaya Levano, J., & Sanchez Saman, W. (2008). Sistema de Control del Personal Docente en la Universidad Privada Sergio Bernales. Lima: Universidad Privada Sergio Bernales.

Yi Sánchez, Z. L. (2008). Sistema de Información para el Costeo por Procesos de las Industrias Vitivinícolas. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Para Citar este Artículo:

Collazos Alarcón, Mercedes. Propuesta de un Plan de Estrategias Operativas para lograr la efectividad en la ejecución del Plan Estratégico de la Escuela de Post Grado. Rev. Dialogos Mercosur. Num. 2. Julio-Diciembre (2016), ISSN 0719-7705 pp. 41-54.

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Diálogos en Mercosur**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Diálogos en Mercosur**.