

Universidad Don Bosco  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Industrial



**DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2023-2027 EN LA  
UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR, CON BASE EN LA  
POLÍTICA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE EL  
SALVADOR, PARA EL DESARROLLO DE CULTURA DE MEJORA  
CONTINUA DE LA CALIDAD.**

**Presentado por:**

**Raquel Amalia Soriano de García**

**Asesor:**

**Mtro. Bladimir Aly Henríquez Mancía**

Trabajo para optar al título de:  
**Maestro en Gestión de la Calidad**

Junio 2023  
Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primer lugar a Dios todopoderoso, por ser quien me ha ayudado y afirmado durante el proceso de esta maestría, dándome la sabiduría, fortaleza y los recursos necesarios para finalizarla con éxito.

A mi esposo Pablo García Amaya, e hijas, Yolanda Abigaíl y Daniela Raquel, por ser un apoyo fundamental e indispensable en el transcurso de este proceso, quienes me brindaron ánimo y me llenaron de fuerza y valor para continuar y lograr el objetivo en común.

A mis mentores, Hno. César Quinteros, Hno. Reynaldo Di-Majo, Hno. Adiel Hernández, Hna. Marielos Mercado, Hna. Karla Santana de Campos, y al Asesor del proyecto de aplicación asignado por la maestría en Gestión de Calidad, Ing. Bladimir Henríquez; quienes me brindaron su apoyo incondicional para concluir con éxito el posgrado.

A la comunidad cristiana de Iglesia Transformación de la Ciudad, especialmente a los pastores Luis y Mercedes Aquino, pastores Carlos y Noemí González, y al grupo renuevo de Mujeres Virtuosas; quienes, con sus oraciones, apoyo moral y espiritual me impulsaron para alcanzar el objetivo propuesto el cual estoy culminando para la honra y gloria de Dios.

A mis hermanos y hermanas, quienes siempre estuvieron para darme palabras de ánimo y determinación, para finalizar este proyecto importante para mí realización personal, familiar y profesional.

A los equipos de procesos y la alta dirección de la Universidad Evangélica de El Salvador, por toda la información brindada y la confianza depositada para permitirme realizar este proyecto de aplicación, en especial a Dra. Cristina de Amaya, Rectora de la institución, que me brindó la oportunidad de finalizar exitosamente este logro profesional.

Doy gracias infinitas a Jehová Dios de los Ejércitos que es fiel en cumplir sus promesas.

## RESUMEN EJECUTIVO

Se presenta el diseño actualizado de la Planeación Estratégica de la Universidad Evangélica de El Salvador para los años 2023-2027, teniendo como base los ejes de la Política Nacional de Educación Superior 2021 (PNES), el análisis del contexto interno y externo, con aplicación del ciclo de mejora continua; para el diseño de las perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores.

Se utiliza la metodología de Kaplan y Norton, el mapeo de la estrategia es la representación gráfica de los objetivos estratégicos agrupados por perspectivas, para el caso de la Universidad Evangélica se homologarán a las establecidas en la PNES, dando como resultado un mapa de estrategia con perspectivas homologadas.

Dicha metodología es utilizada para proponer objetivos estratégicos en cada perspectiva que garantizan la alineación de la institución hacia la estrategia, con el fin de generar información de primera mano a la máxima autoridad (Directorio Ejecutivo).

Al obtener el mapa de estrategia se aplica un Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Score Card (BSC), el cual es según sus autores (Kaplan y Norton), una manera estructurada creada para integrar indicadores derivados de la estrategia.

De esta manera, el BSC es un sistema de administración del desempeño institucional que puede utilizarse en cualquier organización para alinear la visión, misión, la estrategia del negocio y las tareas diarias. Además, el BSC permite monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional para alcanzar las metas propuestas y comunicar los avances a todo el personal, constituyendo un sistema de gestión de calidad para la mejora continua.

Los objetivos estratégicos y los indicadores con base en la Política Nacional de Educación Superior de El Salvador, se diseñaron en conjunto con los líderes de procesos, el equipo de trabajo de la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional y la maestrante, quien estuvo a cargo de la coordinación.

El cuadro de mando integral o Balanced Score Card BSC, se diseñó agrupando los objetivos e indicadores por perspectivas, para la medición y presentación de resultados a la alta dirección, los cuales son los responsables en la toma de decisiones basados en evidencia.

El Sistema de Gestión de Calidad que se está empezando a estructurar estará basado en la norma internacional ISO 9001:2015, la cual establece el principio de “Toma de decisiones basada en evidencia”, alinear el desempeño individual, equipos y organización, es un componente crítico en el desarrollo de la cultura de mejora continua con el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), como aporte para el seguimiento y medición de las metas de cada uno de los objetivos planteados, para lograr resultados en el corto mediano y largo plazo.

Tanto el mapa de estrategia como el BSC de acuerdo con sus autores Kaplan y Norton, tienen como objetivo incidir en la gestión del desempeño institucional para llevar una trazabilidad en la mejora continua a través de ejes o perspectivas.

Se han integrado los objetivos estratégicos con los procesos institucionales para dar seguimiento por medido de los equipos de procesos, para que se retome la implementación de la norma o estándar internacional para la mejora continua ISO 9001:2015.

## CONTENIDO GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	3
<b>I. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
1.1 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.3 RESULTADOS ESPERADOS .....	4
1.4 ANTECEDENTES .....	5
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	8
1.6 CONCEPTOS GENERALES .....	10
<b>II. CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN .....</b>	<b>13</b>
2.1 FASES Y METODOLOGÍA PARA DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2023-2027 UEES.....	13
<b>III. CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>18</b>
3.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA UEES .....	18
3.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA UEES .....	19
3.3 DEFINICIÓN DE PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PLAN ESTRATÉGICO .....	20
3.4 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2027 UEES ..	22
3.5 MÉTRICAS DE ACTUACIÓN Y DE RESULTADO .....	25
Formulación y evaluación de automatización de indicadores .....	29
3.6 MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	29
3.7 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR. CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORE CARD .....	33
<b>IV. CONCLUSIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>V. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>35</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>36</b>
<b>VII. ANEXOS.....</b>	<b>37</b>
Anexo 1. Análisis del Contexto Interno UEES .....	37
Anexo 2. Análisis del Contexto Externo UEES .....	39
Anexo 3. Listado de miembros por equipo de proceso .....	40

<b>Anexo 4: Presentación de plantilla demo para sistematización del BSC</b> .....	44
<b>Anexo 5. BSC Plan Estratégico Institucional 2023-2027</b> .....	46
<b>VIII. GLOSARIO Y ABREVIATURAS</b> .....	46

## **CONTENIDO DE TABLAS**

<b>Tabla 1. Valores Institucionales UEES</b> .....	<b>6</b>
--	----------

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

Figura 1. Estructura Organizacional de la Universidad Evangélica de El Salvador.....	9
Figura 2. Vinculación de Ejes de la Política Nacional de Educación Superior, con Objetivos Estratégicos.....	23
Figura 3. Mapa de Objetivos Estratégicos.....	24
Figura 4. Mapa de Indicadores Ejecutivos.....	28
Figura 5: Ciclo PHVA.....	29
Figura 6: Ciclo de mejora continua PHVA-UEES.....	31

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este proyecto de aplicación es para actualizar la estrategia institucional con base en la Política Nacional de Educación Superior, aplicando la metodología de Kaplan y Norton o el Cuadro de Mando Integral, en conjunto con los líderes de procesos de la Universidad Evangélica de El Salvador.

El alcance es documentar la estrategia o plan estratégico para el período 2023-2027, con el objetivo de prestar mayor atención a las mediciones relacionadas con la satisfacción al cliente, los procesos internos y las actividades de mejora e innovación, según lo describen los ejes de la Política Nacional de Educación Superior.

Se plantea lograr para este proyecto la aplicación de la planeación estratégica para el período de cinco años con posibles actualizaciones anuales, para la implementación del ciclo de Deming Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA). “El Ciclo de Deming o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) es una estrategia de mejora continua de la calidad de las empresas a través de una metodología de resolución de problemas utilizado en los sistemas de gestión, compuesto de cuatro puntos básicos y cuyo fin último es la calidad”. “Está basado en un concepto ideado por William Edwards Deming, profesor universitario y estadístico y considerado el padre de la “Revolución de la Calidad” o la “Tercera Revolución Industrial”, ya que su nombre se asocia con el desarrollo de Japón tras la Segunda Guerra Mundial”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> El Ciclo de Deming: una estrategia de mejora continua de la calidad de las empresas. INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA|23/06/2021. LA UNIVERSIDAD EN INTERNET UNIR.

# I. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

## 1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Plan Estratégico Institucional de la UEES, que incluya un Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Score Card (BSC), basado en la metodología de Kaplan y Norton, homologado con la Política Nacional de Educación Superior, que represente los objetivos estratégicos con metas e indicadores ejecutivos y por procesos, para la toma de decisiones basada en evidencia y seguimiento periódico para la presentación de resultados.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Revisar el Plan Estratégico o Proyecto General de Desarrollo actual de la Universidad Evangélica de El Salvador
2. Elaborar los objetivos estratégicos, con base en la Política Nacional de Educación Superior de El Salvador.
3. Elaborar los indicadores ejecutivos, por procesos y por responsables, para la medición y presentación de resultados para la toma de decisiones basados en evidencia.
4. Diseñar del cuadro de mando integral agrupando los objetivos e indicadores por perspectivas.
5. Señalar que la cultura de mejora continua por medio del ciclo del sistema de gestión de calidad, Planear Hacer, Verificar y Actuar, es lo más recomendable para satisfacer los requisitos de los usuarios y de las partes interesadas.

## 1.3 RESULTADOS ESPERADOS

Diseño del Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard BSC, y Plan Estratégico 2023-2027, como aporte para el seguimiento y medición de las metas de cada uno de los objetivos planteados, para que las autoridades puedan tomar decisiones basados en evidencia y lograr obtener resultados en el corto mediano y largo plazo para la mejora continua institucional aplicando el ciclo PHVA. Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

## 1.4 ANTECEDENTES

### Constitución y objetivos de la Universidad Evangélica de El Salvador

La Universidad Evangélica de El Salvador, es una corporación de utilidad pública sin fines lucrativos, constituida con base en el Título once, Capítulo tres de la Constitución Política de la República de El Salvador, la Ley de Educación Superior y su Reglamento, que permiten y garantizan la enseñanza superior universitaria en El Salvador. Sus Estatutos fueron aprobados por acuerdo ejecutivo N°1982, con efectos a partir del 17 de enero de 1981.

Desde los primeros años de funcionamiento de la Universidad, la gestión académica estuvo marcada por un énfasis en la docencia de calidad, por lo que se hicieron esfuerzos por contar con catedráticos de gran experiencia y credibilidad en el medio universitario en todas las áreas, lo que le generó una aceptación con reconocimiento social. Su naturaleza asentada en valores sobre la solidez institucional, le han permitido mantener una imagen de integridad en sus actuaciones, entregar profesionales con conocimientos, habilidades innovadoras, capaces de hacer propuestas transformadoras de la sociedad salvadoreña.

De acuerdo a sus estatutos, “la Universidad se dedica a la formación académica en carreras con estudios de carácter multidisciplinario en las ciencias, artes y técnicas” (Estatutos UEES 2019, Art.4 Pág.6), “Por su naturaleza, la Universidad reconoce y proclama los valores espirituales y culturales, que integran los principios fundamentales de los derechos humanos sustentados por la Constitución de la República y los Tratados Internacionales” (Estatutos UEES 2019, Art.5 Pág. 6).

Así también, “Todo aspirante a ingresar que de acuerdo a criterios de selección psico-pedagógica demuestre actitudes y aptitudes para ser admitido como estudiante de la Universidad; tendrá oportunidades iguales. Aparte de los criterios antes mencionados, solamente se establecerán límites por razones de cupos sobre la base de la capacidad física, docente y administrativa disponible” (Estatutos UEES 2019, Art.7 Pág. 6).

Art. 8.- Dentro del marco de los Objetivos, Propósitos y Declaración de Principios, señalados en los artículos anteriores, la Universidad tendrá como fines inmediatos los siguientes:

- a) Cooperar en la conservación, fomento y difusión de la cultura; y contribuir a conservar e incrementar el patrimonio cultural de la Nación, dedicándose a la educación universitaria en las ramas científicas, culturales, técnicas y de la investigación conexas.
- b) Sustentar y defender el principio de la libertad, en todas sus manifestaciones, así como los demás principios y garantías fundamentales.

- c) Impulsar dentro de sus posibilidades, los estudios e investigaciones filosóficas, teológicas, científicas y sociales.
- d) Colaborar con universidades, academias, museos, bibliotecas, centros de estudios o de investigación, nacionales o extranjeros; en el desarrollo e implementación de proyectos culturales, científicos, técnicos y de investigación y proyección social.<sup>2</sup>

### Cumplimiento legal

La UEES preserva el cumplimiento legal aplicable, dispuesto en lineamientos, leyes y normativas del Ministerio de Educación de la República de El Salvador en lo concerniente a su operación para la educación superior. Asimismo, considera el cumplimiento de todos los requisitos de los distintos Ministerios y organismos nacionales e internacionales a los que se vincula con su quehacer.

### Misión, Visión, Valores y Política de Calidad <sup>3</sup>

#### MISIÓN

“Formar profesionales con excelencia académica, conscientes del servicio a sus semejantes y con una ética cristiana basada en las Sagradas Escrituras para responder a las necesidades y cambios de la sociedad”.

#### VISIÓN

“Ser la institución de educación superior, líder regional por su excelencia académica e innovación científica y tecnológica; reconocida por su naturaleza y práctica cristiana”

Tabla 1. Valores Institucionales UEES

VALORES	
INTEGRIDAD	Siendo congruentes entre nuestro discurso y lo que hacemos...practicando la honestidad, honradez, probidad, honorabilidad, la verdad y la rectitud. * (Prov. 20.7 / Tito 2:7-8 )
	Como institución educativa universitaria de inspiración cristiana,

<sup>2</sup> <https://www.uees.edu.sv/wp-content/uploads/2021/07/11ESTATUTOS-UEES-2019.pdf>

<sup>3</sup> <https://www.uees.edu.sv/>

EXCELENCIA	realizamos nuestro trabajo con excelencia, ofreciendo más de lo esperado y de manera rápida, eficiente y efectiva. * (Mat. 5. 48)
COMPROMISO	Asumiendo el compromiso con las metas organizacionales; por eso, realizamos nuestro trabajo con tenacidad, esfuerzo constante y un profundo sentido del deber, procurando la aprobación de Dios* (2 Tim. 2. 15)
SOLIDARIDAD	Demostrando genuinamente mi identidad institucional, sensibles a las necesidades de nuestro prójimo, haciendo el bien ahora, en primera persona, solícitos para prestar la ayuda que se nos demanda. * (Mat. 9. 35 – 36)
SERVICIO	Afables, tolerantes, respetuosos; llevando a cabo nuestra tarea con responsabilidad y diligencia. * (Col. 3. 23)

\* Paráfrasis del texto bíblico

Elaboración propia, con información del Proyecto General de Desarrollo UEES.

## Política de Calidad

El propósito de la Política de Calidad es manifestar el compromiso de la Universidad Evangélica de El Salvador, de implementar un sistema de gestión de clase mundial; enfocado en la satisfacción de las partes interesadas, incluyendo requisitos legales y reglamentarios y orientado a la mejora continua.

“En la Universidad Evangélica de El Salvador creemos en una cultura de gestión de la calidad, para el seguimiento de la alta dirección en el cumplimiento del marco regulatorio de las Instituciones de Educación Superior en El Salvador, promoviendo el compromiso del personal en cuanto a la articulación de las funciones vitales (Docencia, Investigación, Proyección Social y Difusión Científica); así como, a los procesos estratégicos y de apoyo; con el propósito de formar profesionales con calidad académica y valores cristianos que guíen su vida en todas sus esferas de influencia”.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> <https://www.uees.edu.sv/sistema-de-gestion-de-calidad/>

## 1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Orgánicamente la Universidad tiene una estructura, cuya principal autoridad es el Directorio Ejecutivo como máxima autoridad normativa y administrativa; seguido del Rector, quien es miembro del Directorio Ejecutivo, una Vicerrectoría Académica, una Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social, una Vicerrectoría de Innovación y Educación Virtual y una Gerencia General con sus Gerencias y Departamentos Operativos

Académicamente está estructurada en Facultades y Escuela de Posgrados; estos son organismos encargados de conservar, fomentar y difundir la ciencia, la tecnología y realizar investigaciones en campos propios de la especialidad; las Facultades son grandes unidades académicas responsables de administrar la oferta educativa formal y no formal, en dependencia de la Vicerrectoría Académica; organizativamente cuentan con Escuelas y Departamentos; y para el desarrollo de su labor académica e investigativa, están coordinadas además, con Funcionarios y Autoridades de la Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social, la Dirección Académica, la Gerencia General, y los Consejos Técnicos de las Facultades y Escuela de Posgrados respectivamente.

Otras autoridades son el Comité Ejecutivo, la Dirección de Capellanía Universitaria, Auditoría Interna, Asesoría Legal, Dirección de Calidad Educativa y el Consejo Académico, integrado por el Rector, los Vicerrectores, Decanos, Vicedecanos de las Facultades y Directores de las Áreas Académicas.<sup>5</sup>

Según la Política de Calidad Institucional UEES vigente, la administración del Sistema de Gestión de Calidad, está bajo el cargo del Comité de Calidad Institucional, dirigido por Director de Planeamiento y Desarrollo Institucional como Presidente; Gerente de Tecnología de Información, Vicepresidente, Coordinadora de Calidad Institucional, Secretaria; Directora de Calidad Educativa, Gerentes de Talento Humano, Mantenimiento y Servicios Generales como Vocales del Comité.

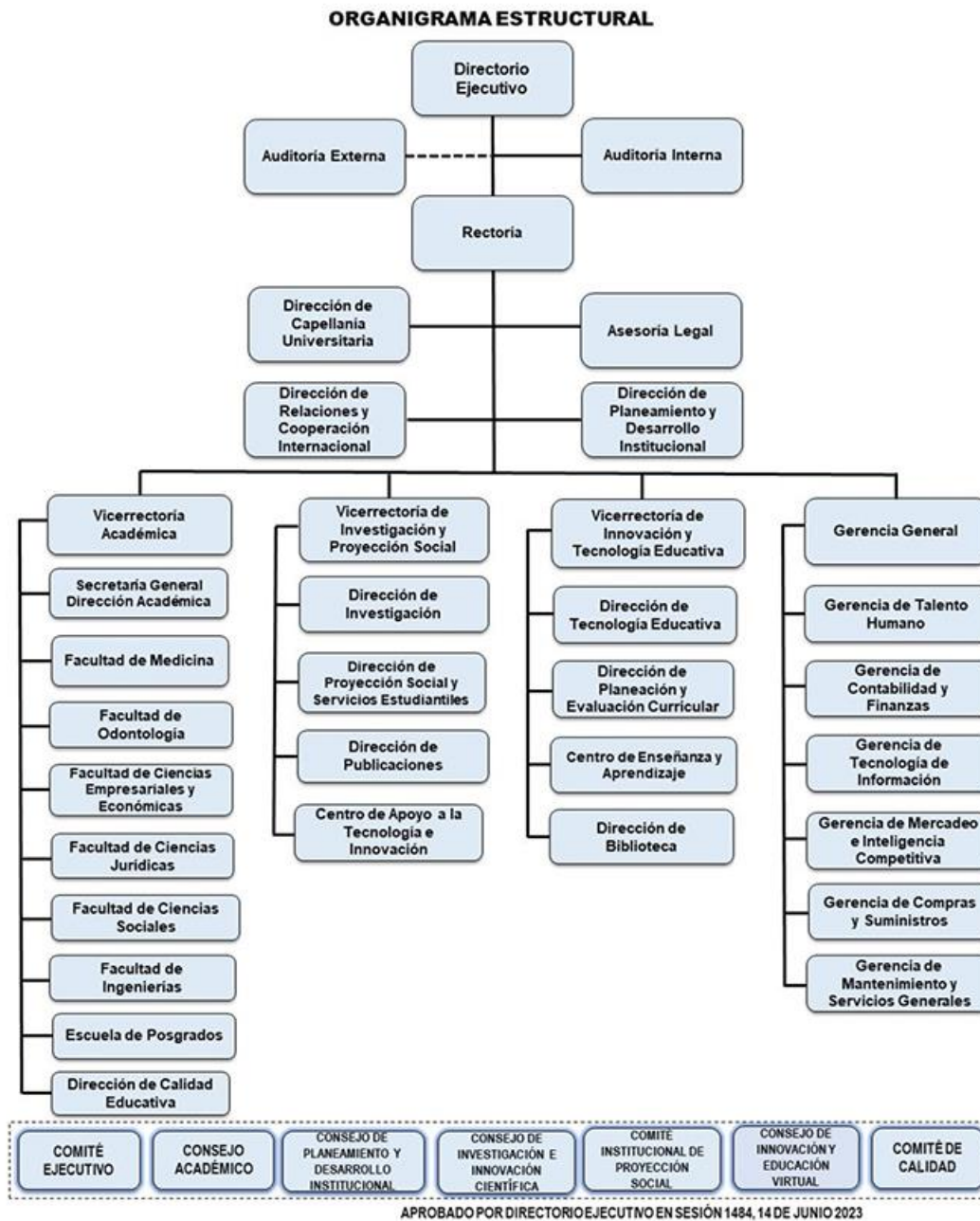
El seguimiento y monitoreo del cumplimiento de objetivos e indicadores del Proyecto General de Desarrollo, que tiene actualmente la UEES, y que en este proyecto de aplicación se propone como Plan Estratégico Institucional; es realizado por cada una de las jefaturas y líderes de procesos; en consecuencia, la recolección de la información por parte de la Coordinación de Calidad Institucional y Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional, para la presentación

---

<sup>5</sup> <https://www.uees.edu.sv/organizacion-institucional/>

de informes periódicos (mensuales, trimestrales o semestrales) al Comité Ejecutivo y Directorio Ejecutivo.

Figura 1. Estructura Organizacional de la Universidad Evangélica de El Salvador



Fuente: Página Web UEES. (Organización Institucional, 2021)<sup>6</sup>

<sup>6</sup> <https://www.uees.edu.sv/organizacion-institucional/>

## 1.6 CONCEPTOS GENERALES

Se detallan a continuación, las definiciones de los conceptos utilizados en el presente proyecto de aplicación, las cuales han sido tomadas de la norma ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario; así como de la Política Nacional de Educación Superior.

### a) Gestión de la calidad

La gestión de la calidad debe incluir el establecimiento de políticas y los objetivos de la calidad; así como los procesos para lograr dichos objetivos a través de: la planificación, el aseguramiento, el control, y la mejora de la calidad; con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente y el logro de los resultados previstos.

### b) Política de Calidad

La política de calidad es parte fundamental de la política global de la organización; debiendo alinearse con la visión, la misión y valores institucionales a efecto de proporcionar el marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.

### c) Sistema de gestión

Conjunto de elementos de una organización; interrelacionados, o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos requeridos para el logro de dichos objetivos.

### d) Calidad

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple y satisface los requisitos y condiciones requeridas.

### e) Planificación

Actividad consistente en la gestión de la calidad orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios tomando en cuenta los recursos necesarios para lograr los objetivos de la calidad.

### f) Revisión

Determinación de la conveniencia, adecuación o eficacia de un objeto para lograr los objetivos, fines o metas establecidas.

### g) Control de la calidad

Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

h) Seguimiento

Determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad. Para determinar el estado puede ser necesario verificar, supervisar u observar de forma crítica.

i) Estrategia

Plan para lograr un objetivo al largo plazo o global.

j) Visión

Aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección.

k) Sistema de Gestión de las Mediciones

Conjunto de elementos interrelacionados, o que interactúan, necesarios para lograr la confirmación metrológica y el control de los procesos de medición.

l) Evidencia objetiva

Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

m) Validación

Confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista. La evidencia objetiva necesaria para una verificación, puede ser el resultado de una inspección o de otras formas de determinación, tales como: realizar cálculos alternativos o revisar los documentos.

n) Partes interesadas

Son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización, si sus necesidades o expectativas no se cumplen. Las organizaciones atraen, consiguen y conservan el apoyo de las partes interesadas pertinentes de las que depende su éxito.

o) Liderazgo

Los líderes en todos los niveles, establecen la unidad de propósito y la dirección; crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

p) Compromiso del personal

Las personas competentes, empoderadas y comprometidas, son esenciales para aumentar la capacidad de la organización, para generar y proporcionar valor.

q) Enfoque a procesos

Se refiere a cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados, que funcionan como un sistema coherente en el cual se alcanzan resultados previsibles de manera eficaz y eficiente.

r) Mejora continua

Es mantener los niveles actuales de desempeño, reaccionar ante los cambios en sus condiciones internas y externas, superar de manera ascendente y crear nuevas oportunidades. La mejora continua es esencial para el éxito de una organización.

s) Toma de decisiones basadas en la evidencia

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos fidedignos y la información veraz. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.

t) Gestión de las relaciones

Las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

u) Política Nacional de Educación Superior

Es un instrumento con visión de nación proyectada a largo plazo desde un enfoque social y económico (costo~ beneficio y tasa de retorno) y técnico (diálogo, dimensión pública y privada, relación con otros sectores), que establece prioridades, orientaciones y líneas de acción para todos los actores del sistema. Este instrumento, además, permite proyectar los cambios e intensidades necesarios para incidir en la agenda del país, mejorar los indicadores productivos y coadyuvar a la erradicación de la pobreza, para generar así procesos de desarrollo humano inclusivo y equitativo.

v) Articulación de las Funciones Vitales

Las funciones que articulan las diversas actividades al interior de las Instituciones de Educación Superior (IES) se agrupan en docencia, investigación y proyección social. Los procesos de articulación de estas funciones son el centro mismo del Sistema Nacional de Educación Superior (SNES).

w) Calidad y pertinencia de la Educación Superior

La calidad de La educación superior es un concepto complejo, relativo y multidimensional, que abarca La totalidad del quehacer institucional. En él se incluyen la pertinencia de la oferta formativa, los procesos de enseñanza, La cualificación del personal académico, los procesos de investigación e innovación, la generación y la difusión de propuestas que contribuyen al desarrollo social y económico, la transparencia y la eficiencia de la gestión en las IES.

La pertinencia de la calidad responde a las características propias del contexto en el que se desarrolla la educación superior, así como a los principios, objetivos y estrategias establecidas por cada una de las instituciones que conforman el SNES.

x) Accesibilidad, equidad y eficiencia de la educación superior

Esfuerzos orientados a la creación de mayores oportunidades de acceso, permanencia y conclusión de estudios de educación superior en el tiempo previsto, sin ningún tipo de discriminación.

y) Desarrollo Profesional Académico

El desarrollo profesional académico debe entenderse como el proceso planificado mediante el cual los académicos del sector terciario de la educación adquieren las competencias necesarias para mejorar la calidad docente, investigativa y de vinculación con el entorno, buscando un equilibrio entre Los intereses personales, institucionales y sociales, y, sobre todo, buscando la dignificación de la profesión.

## **II. CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN**

### **2.1 FASES Y METODOLOGÍA PARA DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2023-2027 UEES.**

El equipo de trabajo asignado a la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional (DPDI), en conjunto con los líderes de procesos y la maestrante, realizó la revisión del plan estratégico o proyecto general de desarrollo actual de la UEES, para posteriormente analizar la actualización a desarrollar enfocados en la Política Nacional de Educación Superior, para el diseño de las perspectivas y objetivos estratégicos.

Se han definido dieciocho objetivos estratégicos para el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Universidad Evangélica de El Salvador, como respuesta al análisis del contexto interno y externo realizado, agrupados en cuatro perspectivas basadas en la Política Nacional de Educación Superior (PNES), tomando en consideración los aportes de los equipos de trabajo de las reuniones realizadas en el período de febrero a mayo de 2023, para el diseño del PEI 2023-2027; los cuales han sido revisados por el Comité de Calidad Institucional y el Comité Ejecutivo.

Se realizaron talleres con los equipos de trabajo para el análisis interno: fortalezas y debilidades, y el externo: oportunidades y amenazas, el cual fue considerado para la integración de los objetivos estratégicos.

### **a) Metodología de Kaplan y Norton**

Según Kaplan y Norton (2004), el mapeo de la estrategia es la representación gráfica de las “mini misiones” asignadas por perspectivas; para el caso de la Universidad Evangélica de El Salvador, se homologaron a los ejes establecidos en la Política Nacional de Educación Superior (PNES): Articulación de la docencia, la investigación y la proyección social; Calidad de la educación superior; Accesibilidad, equidad y eficiencia; Desarrollo profesional académico. Dando como resultado, un mapa de estrategia en 4 perspectivas homologadas: Desarrollo Profesional, Articulación y Vinculación, Calidad y Sostenibilidad Financiera, dicha metodología fue utilizada para proponer objetivos estratégicos en cada perspectiva que garanticen la alineación de la organización hacia la estrategia, fueron un total de 18 objetivos denominados de ahora en adelante como ejecutivos, pues tienen el fin de generar información de primera mano a la máxima autoridad de la institución (Directorio Ejecutivo).

Al obtener el mapa de estrategia se aplica de acuerdo con (Kaplan y Norton 1996) un Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Score Card (BSC), el cual es según sus autores (Kaplan y Norton), una manera estructurada creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Es así como se definen los indicadores de ahora en adelante en este documento llamados “indicadores ejecutivos”, los cuales permiten establecer una primera línea o un primer nivel de indicadores que estarán disponibles para el Directorio Ejecutivo.

De esta manera, el BSC es un sistema de administración del desempeño institucional que puede utilizarse en cualquier organización para alinear la visión, misión, la estrategia del negocio y las tareas diarias. Además, el BSC permite monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional para alcanzar las metas propuestas y comunicar los avances a todo el personal.

El Sistema de Gestión de Calidad que se está empezando a estructurar está basado en la norma internacional ISO 9001:2015, la cual establece el principio de “Toma de decisiones basada en evidencia”, alinear el desempeño individual, equipos y organización es un componente crítico en el desarrollo de la cultura de mejora continua.

**b) Beneficios de un Sistema de Gestión de Indicadores por medio de un Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI):**

1. Alinea la estrategia hacia los objetivos operativos de una manera clara y contundente por medio de la relación causa y efecto.
2. Genera información oportuna para la toma de decisiones de parte del Directorio Ejecutivo basados en información concreta.
3. Facilita la comprensión de las metas razonadas y negociadas por cada equipo de procesos
4. Identifica responsables en el cumplimiento de metas y se mejora el seguimiento
5. Facilita la trazabilidad en el seguimiento de planes de mejora y genera involucramiento del personal por medio de los equipos de procesos o mejora, quienes propondrán las propuestas de impacto.
6. Insumo para sistemas de reconocimientos individuales y sobre todo de equipos de acuerdo a los logros y prioridades institucionales.
7. Facilita la comunicación interna y externa sobre el logro de la estrategia y permite efficientizar los recursos invertidos en su cumplimiento.

Tanto el mapa de estrategia como el BSC de acuerdo con sus autores Kaplan y Norton, tienen como objetivo incidir en la gestión del desempeño institucional para llevar una trazabilidad en la mejora continua a través de cuatro ejes o perspectivas, estas son:

**1. Desarrollo y aprendizaje:**

Esta perspectiva del método contempla el enfoque de métricas relacionadas con el desarrollo de competencias y condiciones laborales que influyan en su gestión, están relacionadas a gestionar a las personas como un elemento clave en el éxito de la implementación de la estrategia.

**2. Aspectos internos del negocio o procesos:**

Esta perspectiva contiene objetivos e indicadores relacionados al resultado de la medición o seguimiento de los procesos que representan la razón de ser de la organización.

**3. Relación con el cliente:**

Los objetivos e indicadores establecidos en esta perspectiva representan el sentir de los grupos de interés principalmente de los definidos como clientes.

#### 4. Aspectos financieros:

Crean valor para los accionistas, que deben ser compensados por su confianza inversora.

#### c) Definición de Perspectivas y Objetivos Estratégicos

Para el diseño de la propuesta de PEI 2023-2027 se define 8 pasos establecidos por Kaplan y Norton:

##### **Paso 1. Definir Misión, Visión, Valores:**

Se ha considerado el marco filosófico de la Universidad Evangélica, el análisis FODA y la visión de futuro, que se realizó en conjunto con los equipos de trabajo conformados por personal académico y administrativo; como decanos, coordinadores de carrera, directores, gerentes y personal de apoyo, haciendo un promedio de 50 participantes; por medio de talleres o mesas de trabajo.

##### **Paso 2. Definir Cuatro Perspectivas.**

Se homologa con 4 ejes estratégicos definidos en la Política de Educación Superior, los cuales son:

- Articulación de la docencia, la investigación y la proyección social
- Calidad de la educación superior
- Accesibilidad, equidad y eficiencia
- Desarrollo profesional académico

##### **Paso 3. Prioridades Estratégicas**

El diseño establece el cumplimiento de la política de educación superior, expectativas de los grupos de interés y enfoque hacia el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas internacionales de Gestión de Calidad y Sistemas de evaluación a nivel nacional como acreditaciones del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT).

#### **Paso 4. Definir Objetivos Estratégicos**

Se define un total de 19 objetivos estratégicos que determinan el rumbo de la Universidad, estos están distribuidos en las 4 perspectivas establecidas en el método.

#### **Paso 5. Descripción del Razonamiento.**

Se definen objetivos estratégicos con una vigencia de 5 años, que en su diseño permita convertirlos en indicadores dentro de la metodología del Balanced Score Card (BSC).

#### **Paso 6. Definir Métricas de Actuación y de Resultado.**

Se definen 21 indicadores ejecutivos como parte del establecimiento de un “BSC”, que se traduce en metas, compuestas de indicadores de procesos (son los medibles por los equipos de procesos que son equipos multidisciplinarios).

Las propuestas de indicadores y metas deben surgir mediante discusiones con los equipos técnicos de la universidad, quienes a medida se empoderen de dichas propuestas, permitirán que la aprobación de parte de las autoridades sea sobre la base de un compromiso de cumplimiento.

#### **Paso 7. Definir Iniciativas**

Se realiza una serie de coordinaciones con áreas de gestión humana, tecnológica, la gestión por procesos permitirá mayor integración de equipos de trabajo, pues establece metas compartidas, los mecanismos de mejora mediante evaluaciones periódicas sobre desempeño, debe generar métricas de resultados, gestión y de predicción, lo cual se proponen para tomar las acciones correspondientes para inducir hacia el resultado esperado.

## **Paso 8. Efecto Cascada**

El principio de involucramiento se cumple mediante la gobernanza por procesos que se describe como la manera en que la mejora continua es gestionada de manera horizontal en la Universidad, generando una cultura de organización inteligente, es decir la organización en sus diversos niveles orgánicos piensa en la solución de problemas de manera sistemática de acuerdo a objetivos alineados.

Para el cumplimiento del objetivo estratégico “Implementar Sistema de Gestión de Calidad con estándar internacional” se ha propuesto la metodología con la Norma ISO 9001:2015 que es una norma internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente/usuario. El sistema de gestión de calidad se basa en la norma ISO 9001:2015, para garantizar a sus usuarios la mejora de sus productos o servicios y a su vez vincularse con empresas comprometidas con la calidad. Por lo tanto, se convierte en una ventaja competitiva para la institución.

## **III. CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA UEES**

Los factores internos evaluados a través del FODA, contemplan las Fortalezas y Debilidades que se tienen en la Institución respecto a su estructura organizativa, recursos, percepción de los usuarios, entre otros. Se identificaron 12 fortalezas y 19 debilidades. (Véase Anexo 1 Análisis del Contexto Interno UEES).

### 3.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA UEES

Los factores externos evaluados a través del FODA, contemplan las Oportunidades y Amenazas a las que se enfrenta la institución respecto a su competencia, proveedores, usuarios, mercado (nacional e internacional), entre otros. Se identificaron 12 oportunidades y 8 amenazas. (Véase Anexo 2 Análisis del Contexto Externo UEES).

Los factores que han sido considerados pertinentes al entorno en que se desenvuelve la UEES, demuestran que puede orientarse al aprovechamiento de las oportunidades que le permitan lograr su visión institucional, considerando que:

- a) Es una institución de educación superior reconocida a nivel nacional, con acreditaciones importantes en el ámbito de la salud, que le permiten repuntar sobre la oferta académica a nivel nacional.
- b) Existe un alto potencial para profundizar en la investigación científica, la proyección social y su orientación hacia valores cristianos, que respondan a nuevas tendencias en la demanda de servicios educativos 100% virtuales (carreras), o modelos híbridos de oferta universitaria.
- c) Las limitaciones en las áreas de marketing, captación de fondos mediante proyectos, toma de decisiones centralizada y retención del personal docente, son situaciones superables por medio de la implementación de un sistema de Gestión por Procesos actualizados con las necesidades del trabajo virtual; e identificando las áreas que como UEES deben ser fortalecidas para el logro de los resultados esperados (área de marketing digital, área de virtualidad).
- d) El posicionamiento y desarrollo de algunas facultades, así como la adecuación de la oferta académica para su impartición virtual, conforman algunos de los aspectos que permitirán a la institución adecuarse al entorno cambiante e innovador, lo cual deberá ejecutarse con celeridad, pero asegurando una oferta académica pertinente (carreras que tengan una demanda real).

### 3.3 DEFINICIÓN DE PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PLAN ESTRATÉGICO

Las perspectivas del cuadro de mando integral o Balance Score Card, que la UEES posee en su actual plan estratégico son seis:

- Académica y de Beneficio Social (ABS)
- Actores Universitarios (AU)
- Procesos (P)
- Gestión Financiera (GFI)
- Gobierno, Planeamiento y Desarrollo Institucional (GPDI)
- Gestión de Recursos y Relaciones Nacionales e Internacionales (GRRNI)

Para este análisis y diseño del nuevo Plan Estratégico Institucional, se replantearon y se han homologado con 4 ejes definidos en la Política de Educación Superior, para permitir el aseguramiento de la calidad y su articulación con las funciones vitales de las IES; a continuación, se explican detalladamente:

#### a) **Desarrollo y aprendizaje como Desarrollo Profesional**

Integra objetivos estratégicos relacionados a la formación y capacitación técnica, del personal académico y administrativo para contar con las competencias que utilizará para la formación integral de sus estudiantes. Concebido como un proceso continuo para el académico y para la institución, y abarca la formación, interacción, investigación, difusión de programas y evaluación del desempeño con reconocimiento por cumplimiento de metas, basado en los rendimientos alcanzados, que permitan la identificación de oportunidades de mejora para el mismo, cultura organizacional, liderazgo, alineación de empleados, trabajo en equipo, y gestión por valores en estudiantes y empleados.

Integra los procesos: Recursos Humanos, Gestión por Valores, Direccionamiento Estratégico y Servicios Estudiantiles.

#### **b) Aspectos internos del negocio o procesos como Articulación y Vinculación**

En consonancia con la Política Nacional de Educación Superior, la vinculación con el entorno debe ser vista como uno de los fines sustantivos de la IES y debe surgir como una expresión de madurez. Con el objetivo de articular las funciones de la docencia, la investigación y la proyección social, produciendo, difundiendo y transfiriendo el conocimiento en pro de una educación superior relevante y pertinente, integrando la innovación como elemento fundamental. En ese sentido, esta perspectiva integra los objetivos estratégicos relacionados a la articulación de las funciones sustantivas, en otras palabras, se establecen objetivos de los procesos operativos del quehacer institucional y qué debe hacer para mejorar su desempeño.

Integra los procesos de Docencia, Investigación, Proyección Social, Difusión Científica, Tecnología de Información Sistema Bibliotecario, Recursos Humanos, Mercadeo, Comunicaciones, Finanzas, Administración Académica, Compras, Mantenimiento e Infraestructura y Direccionamiento Estratégico.

#### **c) Relación con el cliente como Calidad**

Están relacionados los objetivos estratégicos que se refieren a la calidad del servicio ofrecido a los usuarios, para responder a los retos, actuales y futuros, del desarrollo de la sociedad salvadoreña, así como del contexto nacional e internacional.

Integra los procesos de Direccionamiento Estratégico, Compras, Mantenimiento e Infraestructura, Tecnología de Información Sistema Bibliotecario, Recursos Humanos (Usuario Interno), Servicios Estudiantiles, Administración Académica (Usuario Externo), Evaluación y Acreditación.

#### **d) Aspectos financieros como Sostenibilidad Financiera**

Se centra en objetivos estratégicos o claves relacionados con la salud financiera y la rentabilidad de la institución, visto como un fin de generar sostenibilidad financiera para mantener las funciones sustantivas de la Universidad.

Integra los procesos de Finanzas y Auditoría Interna.

### **3.4 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2027 UEES**

Se han definido objetivos estratégicos que tengan una vigencia de 5 años, que su enunciación permita convertirlos en indicadores dentro de la metodología del Balanced Score Card (BSC).

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PERSPECTIVA DESARROLLO PROFESIONAL:**

1. Alinear beneficios con compensación a metas institucionales
2. Elaborar plan de carrera, sucesión y traslado, por medio de un programa de desarrollo profesional y formación en posgrado
3. Vincular la evaluación de desempeño con aporte hacia la estrategia
4. Promover la gestión por valores cristianos en la comunidad universitaria

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PERSPECTIVA ARTICULACIÓN Y VINCULACIÓN:**

5. Contribuir al Desarrollo Sostenible a través de Programas y Proyectos donde se articulan las funciones sustantivas.
6. Mejorar los tiempos de respuesta en procesos para usuarios externos e internos.
7. Gestionar el crecimiento de la matrícula en la universidad según capacidad física y tecnológica.
8. Implementar programas de movilidad estudiantil y docentes.
9. Incrementar graduados por carrera y con formación en segunda lengua.
10. Automatizar procesos administrativos por medio de la innovación.

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PERSPECTIVA CALIDAD:**

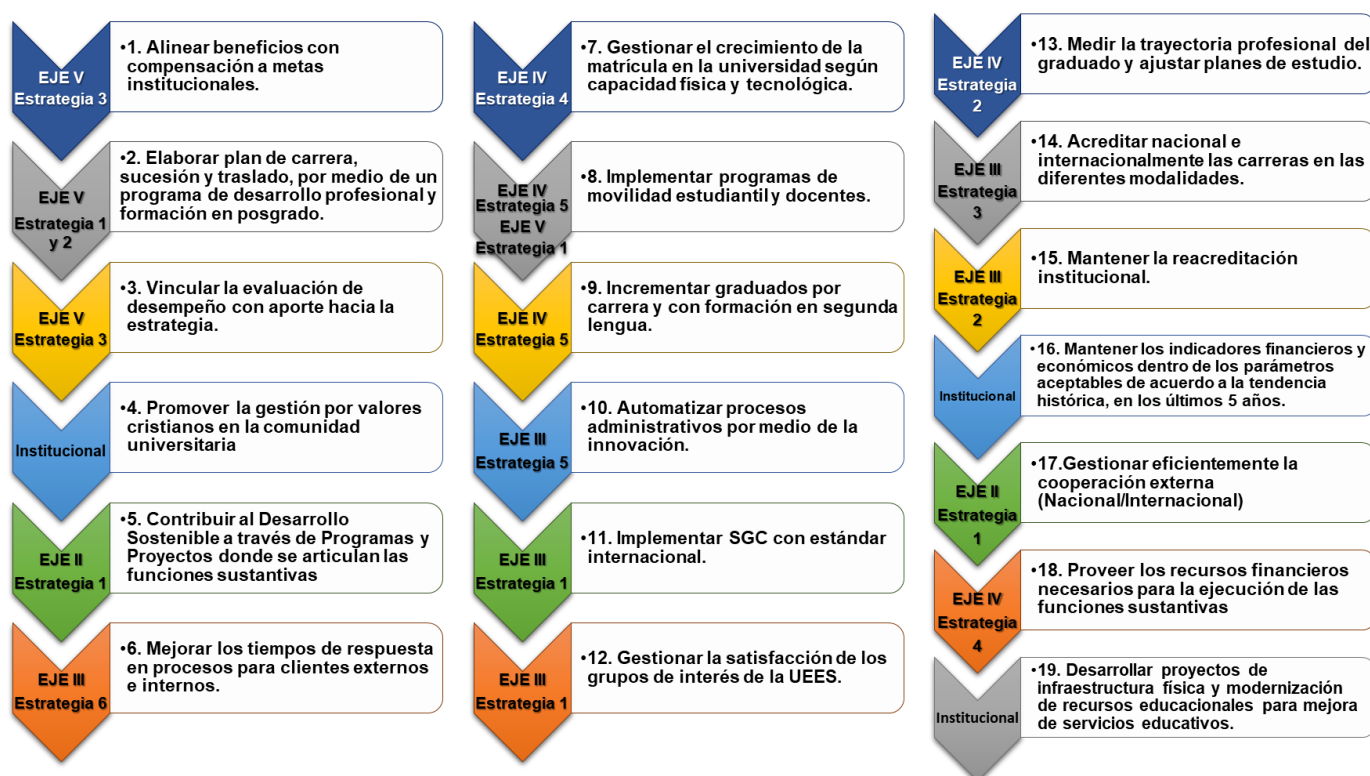
11. Implementar SGC con estándar internacional.
12. Gestionar la satisfacción de los grupos de interés de la UEES.
13. Medir la trayectoria profesional del graduado y ajustar planes de estudio.
14. Acreditar nacional e internacionalmente las carreras en las diferentes modalidades.
15. Mantener la reacreditación institucional.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA:

16. Mantener los indicadores financieros y económicos dentro de los parámetros aceptables de acuerdo a la tendencia histórica, en los últimos 5 años.
17. Gestionar eficientemente la cooperación externa (Nacional/Internacional).
18. Proveer los recursos financieros necesarios para la ejecución de las funciones sustantivas.
19. Desarrollar proyectos de infraestructura física y modernización de recursos educacionales para mejora de servicios educativos.

A continuación, se presenta un esquema del análisis de la relación de los ejes de la Política Nacional de Educación Superior comparado con las estrategias planteadas y el mapa de objetivos estratégicos.

Figura 2. Vinculación de Ejes de la Política Nacional de Educación Superior, con Objetivos Estratégicos.



Fuente: Elaboración propia, con información de la Política Nacional de Educación Superior y Análisis del contexto UEES

A continuación, se presenta el mapa de objetivos estratégicos, con su relación entre cada perspectiva, representada por los colores, negro, morado anaranjado y verde, teniendo como base los objetivos de la perspectiva Desarrollo Profesional, a continuación la perspectiva que detalla la cadena de valor de la institución, es decir, la perspectiva Articulación y Vinculación, seguida por los objetivos de la perspectiva Calidad, con la cual se daría el seguimiento a todos los procesos y la satisfacción de los usuarios; y los objetivos de la perspectiva sostenibilidad financiera que son importantes para el sostenimiento institucional, y en conjunto todos para el logro de la misión y visión.

Figura 3. Mapa de Objetivos Estratégicos



Fuente: Elaboración propia, con información de la Política Nacional de Educación Superior y Análisis del contexto UEES

El diseño de las estrategias anteriormente definidas ha considerado la importancia de revisar los indicadores que ameriten, definiéndolos en KRI, KPI y PI; cada uno con metas y acciones concretas a llevar a cabo dentro de las planificaciones de dichos objetivos estratégicos.

### **3.5 MÉTRICAS DE ACTUACIÓN Y DE RESULTADO**

Se han definido 21 indicadores ejecutivos como parte del establecimiento de un “BSC”, que se traduce en metas, compuestas de indicadores de procesos (son los medibles por los equipos de procesos que son equipos multidisciplinarios). Las propuestas de indicadores y metas deben surgir mediante discusiones con los equipos técnicos de la universidad, quienes a medida se empoderen de dichas propuestas, permitirán que sea sobre la base de un compromiso de cumplimiento.

Para la definición de estos indicadores y establecimiento de metas para el Plan Estratégico, se desarrollaron talleres con los equipos de procesos, durante el primer trimestre del año.

Los equipos de procesos están conformados por personal académico y administrativo. (Véase anexo 3. Listado de miembros por equipo de proceso).

En los talleres de inducción a los equipos de procesos se elaboró la propuesta de indicadores y metas, para lo cual se desglosaron los indicadores según la metodología del BSC.

Indicadores Clave de Riesgo (Key Risk Indicators, KRI por sus siglas en inglés). Tomando en cuenta que el verdadero desafío consiste en reaccionar con oportunidad a los posibles escenarios adversos que se presenten en el camino, surgen los Indicadores Clave de Riesgo (Key Risk Indicators, KRI por sus siglas en inglés), que ayudan a tomar acciones oportunas y corregir las desviaciones con respecto a las metas establecidas.

Los KPI (Key Performance Indicators) o Indicadores Clave de Desempeño miden el nivel del desempeño de un proceso determinado, enfocándose en el “cómo” e indicando que tan efectivos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Son “vehículos de comunicación”; permiten que la dirección de la organización comunique la misión y visión de la empresa a los empleados, involucrando directamente a todos los colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. No se puede olvidar que lo realmente importante para que un KPI funcione es que debe partir directamente de la estrategia de la empresa, estar en consonancia, mantener la coherencia.

Los PI: son los indicadores de desempeño o rendimiento (performance) y se refieren siempre a un objetivo externo, no a una tarea propia o una tarea en general dentro de la empresa; son medidas que pueden estar vinculados de nuevo a un equipo, pero no son «clave» para el negocio, su frecuencia puede ser diaria, semanal, mensual, trimestral.

## TIPO DE INDICADORES DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2023-2027

### 1. **Indicadores Ejecutivos**

Se refiere a los indicadores de impacto institucional que recopilan el resultado promedio de los indicadores por procesos, es decir, sintetizan la información sobre la eficacia y productividad de los procesos que se llevan a cabo, con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellos que han sido más efectivos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### 2. **Indicadores de Procesos o Facultades**

Se refiere a los indicadores que recopilan el resultado promedio de los indicadores por responsables o áreas, son datos que muestran el estado de una actividad por proceso y de su impacto en cada facultad cuando aplica, además miden características específicas y observables con el fin de presentar los cambios y el progreso que se están llevando a cabo, estos permitirán presentar propuestas de mejora a los equipos de procesos.

### 3. **Indicadores por responsable o carrera**

Son los indicadores que tiene a su cargo cada responsable de dependencia académica o administrativa por las actividades que se realizan en el proceso y con incidencia por carrera cuando aplique, además se estima que quedará en la decisión de los jefes inmediatos establecer seguimiento y corrección por medio de inductores o estimuladores de resultados ya sean proyectos o innovación para mejorar los resultados de sus equipos de trabajo y cuyo impacto sea medido con estos indicadores.

## INDICADORES EJECUTIVOS

### a) INDICADORES EJECUTIVOS PERSPECTIVA DESARROLLO PROFESIONAL:

1. Índice de presupuesto para reconocimiento por cumplimiento de metas
2. Índice de Disminución de la brecha de competencia del personal
3. Índice de evaluación de desempeño del personal administrativo institucional
4. Índice de percepción del cumplimiento de los valores cristianos en la comunidad universitaria

b) INDICADORES EJECUTIVOS PERSPECTIVA ARTICULACIÓN Y VINCULACIÓN:

5. Índice de articulación de proyectos en las funciones sustantivas
6. Índice de cumplimiento del tiempo ciclo de los procesos
7. Cumplimiento de meta de matrícula institucional
8. Incremento en la movilidad estudiantil y docentes institucional
9. Porcentaje de egresados con segunda lengua a nivel institucional
10. Incremento porcentual de automatización de procesos institucionales (Proyecto de transformación digital)

c) INDICADORES EJECUTIVOS PERSPECTIVA CALIDAD:

11. Índice de implementación de SGC en relación a la planificación Gestionar la satisfacción de los grupos de interés de la UEES
12. Porcentaje de satisfacción de los grupos de interés
13. Índice institucional de graduados en puestos profesionales
14. Incremento de acreditación de carreras en todas las modalidades (nuevas acreditaciones)
15. Índice de cumplimiento del Plan de Mejora con base a las observaciones al proceso de reacreditación institucional

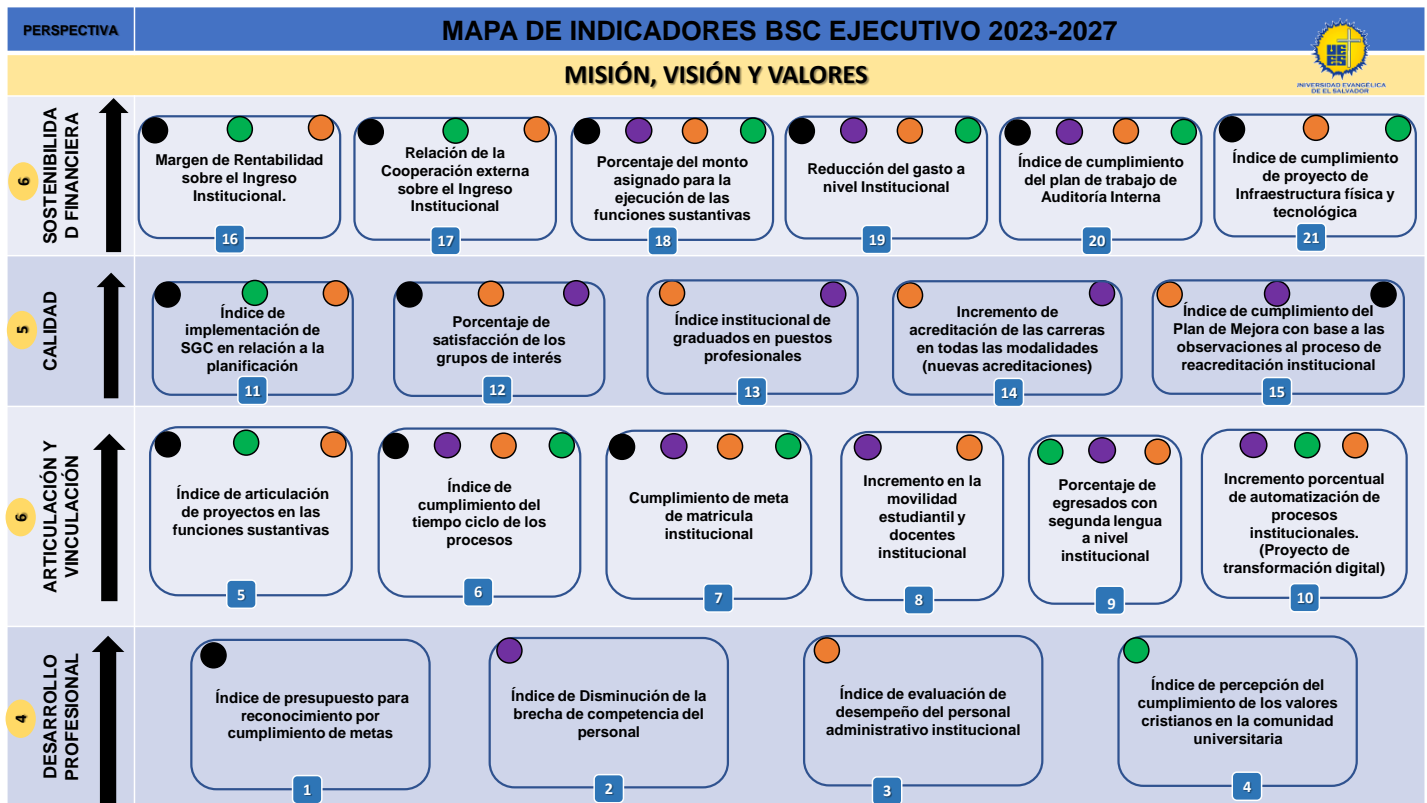
d) INDICADORES EJECUTIVOS PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA:

16. Margen de Rentabilidad sobre el Ingreso Institucional
17. Relación de la Cooperación externa sobre el Ingreso Institucional
18. Porcentaje del monto asignado para la ejecución de las funciones sustantivas
19. Reducción del gasto a nivel Institucional
20. Índice de cumplimiento del plan de trabajo de Auditoría Interna
21. Índice de cumplimiento de proyectos de infraestructura física y tecnológica

Los indicadores por proceso o facultades y por responsable o por carrera, se detallan en el BSC del Plan Estratégico Institucional en el anexo 5. BSC del PEI.

A continuación, se presenta el mapa estratégico de indicadores con su relación entre cada perspectiva, representada por los colores, negro, morado anaranjado y verde, teniendo como base los objetivos de la perspectiva Desarrollo Profesional, a continuación la perspectiva que detalla la cadena de valor de la institución, es decir, la perspectiva Articulación y Vinculación, seguida por los objetivos de la perspectiva Calidad, con la cual se daría el seguimiento a todos los procesos y la satisfacción de los usuarios; y los objetivos de la perspectiva sostenibilidad financiera que son importantes para el sostenimiento institucional, y en conjunto todos para el logro de la misión y visión.

Figura 4. Mapa de Indicadores Ejecutivos



Fuente: Elaboración propia, con información de la Política Nacional de Educación Superior y Análisis del contexto UEES

## Formulación y evaluación de automatización de indicadores

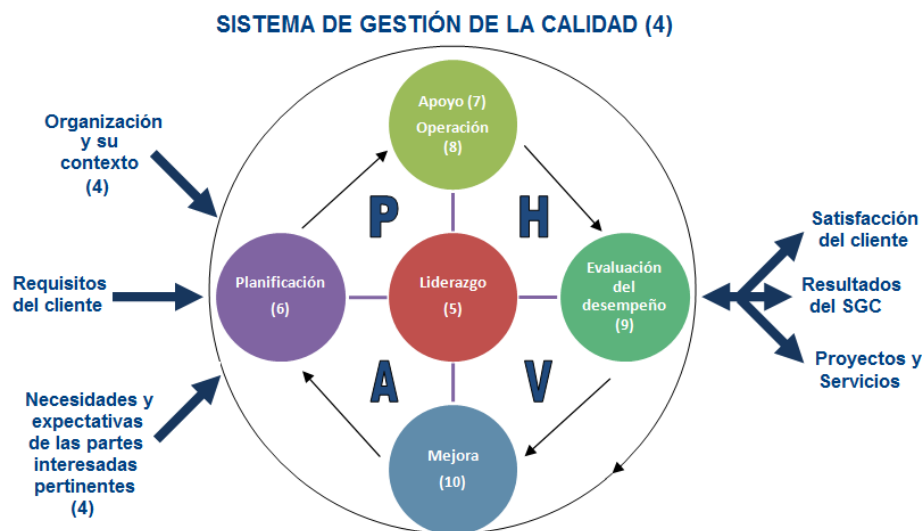
La UEES requerirá que se realice la automatización del Sistema de Gestión de Calidad para el seguimiento y medición para que se encuentre disponible en los períodos requeridos por los líderes y la alta dirección, para la mejora continua. Se deja a criterio institucional realizarla por medio de una consultaría o por medio de la Gerencia de Tecnología de Información.

Para lo cual se ha elaborado en conjunto con el equipo de la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional una plantilla demo, como propuesta, con la cual se visualiza el resultado que se requiere para la sistematización de la medición de indicadores BSC. (Véase anexo 4. Presentación de plantilla demo para sistematización del BSC).

### 3.6 MONITOREO Y EVALUACIÓN

Todo sistema de gestión está basado en el ciclo PHVA, Planear, Hacer, Verificar y Actuar, el cual se detalla en la figura de los apartados de la Norma ISO 9001:2015.

Figura 5: Ciclo PHVA



Fuente: ISO 9001:2015

Se requerirá del compromiso de los actores para mejorar la calidad de la educación superior, quienes deberán desempeñar su rol con base en la transparencia, la rendición de cuentas y la innovación permanente. Requiere, además, cambiar procesos, estructuras; así como, prevenir y afrontar riesgos para emprender nuevos programas e integrar los esfuerzos bajo el único objetivo del cumplimiento de la misión y visión de la Universidad.

Es fundamental establecer durante el proceso, mecanismos de monitoreo para cada una de las estrategias planteadas, con el objetivo de definir las metas anuales y dar seguimiento a las diferentes acciones. En este proceso, se deberá constatar, comunicar y compartir avances, logros y desafíos, para movilizar y utilizar recursos, para lograr resultados a corto, mediano y largo plazo.

Según la metodología establecida los equipos de procesos darán seguimiento a las metas propuestas por medio de reuniones mensuales, los cuales establecerán de ser necesario, equipos de mejora para dar solución a problemáticas presentadas en cada caso, los avances se presentarán trimestralmente a la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional, por medio de las actas elaboradas como resultado de las reuniones de equipo de proceso.

Los resultados del seguimiento y monitoreo, se estarán presentando por los líderes del proceso al Comité de Calidad Institucional y posteriormente el Director de Planeamiento y Desarrollo Institucional, presentará los avances trimestrales al Comité Ejecutivo, y al Directorio Ejecutivo.

### **Ciclo de mejora continua PHVA aplicado a la Universidad Evangélica de El Salvador**

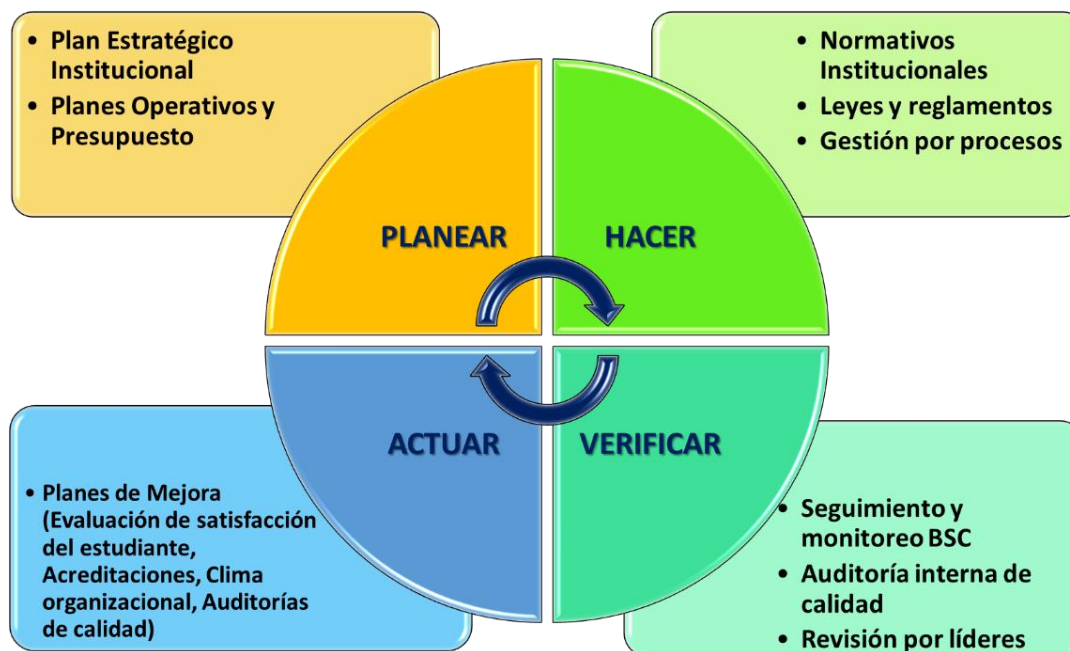
El ciclo de mejora continua se deberá operativizar a partir de la Planeación Estratégica, la cual incluye el análisis del contexto interno y externo, la filosofía institucional, los objetivos estratégicos, indicadores y metas, así como los responsables. Del PEI dependen los planes operativos anuales y el presupuesto de cada unidad académica y administrativa.

El quehacer institucional se desarrolla por medio del cumplimiento de los normativos institucionales, leyes y reglamentos aplicables, como guía se retoma el manual de procesos y procedimientos; para la verificación de esta operatividad se realiza por medio del seguimiento y medición de objetivos, indicadores y metas del BSC, además se deberá incorporar la implementación de las auditorías internas de calidad.

Dependiendo del resultado de la verificación según corresponda se diseñan los planes de mejora por períodos establecidos para su implementación y así se dará continuidad al ciclo PHVA.

Se ha elaborado un diagrama en el cual se representa el ciclo de mejora continua para la UEES, el cual se visualiza en la figura 6.

Figura 6: Ciclo de mejora continua PHVA-UEES



Fuente: Elaboración propia

### **Roles para implementación de seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico, para la toma de decisiones y Gestión por Procesos.**

Para el seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico Institucional, y niveles de toma de decisiones, se presenta a continuación los roles a desempeñar por cada uno de los actores involucrados.

## **Equipos de procesos**

Compuesto por miembros multidisciplinarios permanentes responsables de inductores de indicadores que reciben propuestas de sus equipos de mejora o proponen sus propias mejoras. Revisan el seguimiento de indicadores por procesos mensualmente.

## **Equipos de mejora**

Resuelven problemas dentro de los procesos que requieren más esfuerzos de niveles operativos o se buscan soluciones innovadoras.

## **Comité de Calidad**

Integrado por representantes de funcionarios académicos y administrativos, filtran propuestas, proponen ajustes e informan avances mensuales y trimestrales al Comité Ejecutivo, así como solicitan recursos en caso de ser necesarios.

## **Comité de Ejecutivo**

Compuesto por funcionarios de la máxima autoridad institucional, filtran propuestas, proponen ajustes e informan avances trimestrales al Directorio Ejecutivo.

## **Directorio Ejecutivo**

Integrado por la máxima autoridad, reciben un informe periódico de avance en cuanto a cumplimiento de metas y autorización u observan propuestas para la toma de decisiones basados en evidencia.

### **3.7 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR. CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORE CARD**

Se presenta a continuación, el cuadro de mando integral CMI o Balanced Score Card BSC del Plan Estratégico propuesto para la Universidad Evangélica de El Salvador, como resultado del proyecto descrito en los apartados de este documento. (Véase Anexo 5. BSC Plan Estratégico Institucional 2023-2027, en formato PDF).

El BSC se ha elaborado en archivo de Excel, por el detalle que representa cada uno de los objetivos e indicadores, pero se presenta en archivo de PDF en anexo 5; el cual está compuesto de los siguientes apartados:

1. Perspectiva
2. Objetivo Estratégico
3. Indicador Ejecutivo
4. Meta
5. Indicador por proceso
6. Meta
7. Proceso
8. Puesto responsable
9. Indicador por responsable
10. Meta
11. Periodicidad y vigencia
12. Descripción

## IV. CONCLUSIONES

Al finalizar este proyecto de aplicación denominado: Diseño de planeación estratégica 2023-2027 en la Universidad Evangélica de El Salvador, con base en la Política Nacional de Educación Superior de El Salvador, para el desarrollo de cultura de mejora continua de la calidad. Se muestra el resultado final de lo expuesto, con las deducciones obtenidas a lo largo del trabajo, detallando las siguientes conclusiones:

- a) Se revisó el Proyecto General de Desarrollo 2022-2026 de la Universidad Evangélica de El Salvador, y se elaboró el diseño como Planeación Estratégica Institucional 2023-2027.
- b) Se elaboraron los objetivos estratégicos, con base en la Política Nacional de Educación Superior de El Salvador, en conjunto con los líderes de procesos y el equipo de trabajo de la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional.
- c) Se diseñaron los indicadores ejecutivos, por procesos y por responsables, para la medición y presentación de resultados a la alta dirección, para la toma de decisiones basados en evidencia.
- d) Se diseñó el cuadro de mando integral o Balanced Score Card BSC, agrupando los objetivos e indicadores por perspectivas.
- e) Se ha propuesto una metodología del ciclo PHVA, para desarrollar la cultura de mejora continua institucional, como aporte para el seguimiento y medición de las metas de cada uno de los objetivos planteados, para que las autoridades puedan tomar decisiones basados en evidencia y lograr obtener resultados en el corto mediano y largo plazo.
- f) Se ha propuesto una integración de los objetivos estratégicos con los procesos institucionales para dar seguimiento por medido de los equipos de procesos, para que se implemente la norma o estándar internacional para la mejora continua ISO 9001:2015.

## V. RECOMENDACIONES

Para la implementación de este proyecto de aplicación se detallan las siguientes recomendaciones:

- a) Implementar la metodología propuesta del ciclo PHVA, para continuar con la cultura de mejora continua institucional.
- b) Realizar el seguimiento y medición de las metas de cada uno de los objetivos planteados, se realicen presentaciones de informes o avances con una periodicidad bimensual o mensual para que las autoridades puedan tomar decisiones basados en evidencia y lograr obtener resultados en el corto mediano y largo plazo.
- c) Proponer una integración de los objetivos estratégicos con los procesos institucionales sea implementada para dar seguimiento por medido de los equipos de procesos.
- d) Implementar la norma o estándar internacional para la mejora continua ISO 9001:2015 como instrumento de monitoreo y seguimiento.
- e) Enfocar la implementación del Plan Estratégico en conjunto con la gestión por procesos y realizar auditorías internas de calidad para que se valore la posibilidad de una certificación en la norma ISO 9001:2015.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- a) Kaplan y Norton (1998), *Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1996). “Cuadro de mando integral: Traduciendo la estrategia a la acción”*, Harvard Business School Press. (También en español editado por Gestión 2000), Barcelona, España.
- b) Kaplan y Norton (2000). “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2000, Harvard Business, School Press. (También en español editado por Gestión 2000), Barcelona, España.
- c) Kaplan y Norton (2004), *Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Harvard Business School Press. (También en español editado por Gestión 2000), Barcelona, España.
- d) UNE-EN ISO 9001:2015. *Sistemas de gestión de calidad. Requisitos*. Madrid: AENOR, 2015, En línea (Acceso desde la BNE).
- e) El Salvador, M. de E. (2021). *Política Nacional de Educación Superior*.
- f) Editorial Planeta S. A. U. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Grupo Planeta.
- g) (S/f). Edu.sv. Recuperado el 18 de enero de 2023, de <https://www.uees.edu.sv/wp-content/uploads/2021/07/11ESTATUTOS-UEES-2019.pdf>
- h) Inicio - Universidad Evangélica de El Salvador .(2021, 21 de junio). Universidad Evangélica de El Salvador. <https://www.uees.edu.sv/>
- i) Sistema de Gestión de Calidad. (2021, 24 de mayo). Universidad Evangélica de El Salvador. <https://www.uees.edu.sv/sistema-de-gestion-de-calidad/>
- j) Norma ISO 9001:2015 de calidad. (2015, julio 14). ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- k) Jairo S. Q. (2020). *Indicadores de calidad en educación superior*. UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA. Retrieved June 29 2023 from <https://lectura.unebook.es/viewer/9789587463200>.
- l) Vive. (2021, 23 de junio). *El Ciclo de Deming: una estrategia de mejora continua de la calidad de las empresas*. UNIR. <https://www.unir.net/ingenieria/revista/ciclo-de-deming-pdca/>
- m) Organización Institucional. (2021, 20 de mayo). Universidad Evangélica de El Salvador. <https://www.uees.edu.sv/organizacion-institucional/>

## VII. ANEXOS

### Anexo 1. Análisis del Contexto Interno UEES

Nº	Fortalezas
1	Institución de Educación Superior de naturaleza cristiana evangélica que promueve valores y principios basados en las sagradas escrituras.
2	Institución de Educación Superior sin fines de lucro, que reinvierte los excedentes obtenidos para el desarrollo institucional.
3	Matrícula de estudiantes con crecimiento en los últimos años con mayor porcentaje en el área de salud de pregrado y posgrados.
4	Universidad con acreditación institucional a nivel nacional por la Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (CdA).
5	Universidad privada, reconocida por la sociedad, por la calidad y trayectoria en la formación de profesionales en carreras del área de la salud.
6	Aseguramiento de la calidad en 2 programas acreditados internacionalmente: Doctorado en Medicina y Doctorado en Cirugía Dental.
7	Revista científica Crea Ciencia especializada en el área de salud (2004), y revista científica Ciencia Cultura y Sociedad para las áreas sociales y humanísticas (2013); indexadas y arbitradas en bases de datos a nivel nacional e internacional.
8	Personal formado con Maestría en Investigación como base para impulsar el desarrollo de la investigación institucional.
9	Posee un inmueble que le permite a la institución desarrollar un plan de infraestructura física, manteniendo un ambiente en armonía con la naturaleza.
10	Crecimiento en Infraestructura Tecnológica, que permite la innovación educativa que promueva la oferta formal y no formal en modalidad semipresencial y no presencial.
11	Gestión de fondos externos a través de programas de formación académico para instituciones públicas o privadas a través de licitaciones o compras de libre gestión en el campo de salud.
12	Reconocimiento de marca UEES por la sociedad

N°	Debilidades
1	Poca innovación curricular con respecto a la demanda del mercado laboral nacional e internacional.
2	Depender de un 50% como fuente de ingresos del Doctorado en Medicina
3	Limitada gestión para el desarrollo de infraestructura física y tecnológica que permita contar con laboratorios modernos, especializados y competitivos.
4	Rigidez en la gestión de procesos y procedimientos administrativos y académicos que limitan la gestión ágil de la innovación de la organización.
5	Falta de una adecuada estructura organizativa y tecnológica para lograr un mayor desarrollo de la educación virtual.
6	Demora en presentación de propuestas de nuevas carreras, pertinencia e innovación de la oferta actual.
7	Necesidad de actualizar la Implementación de carreras para acercarlas a las necesidades actuales del usuario, en horario, modalidad y enfoque
8	Falta de una estrategia para la gestión de fondos nacionales e internacionales y ejecución de proyectos con cooperación.
9	Falta de acciones orientadas a planes de desarrollo del talento humano y planes de sucesión para personal de tiempo completo y hora clase.
10	Falta de Instauración automatizada del sistema de gestión de calidad para la toma de decisiones oportuna
11	Limitado servicio de transporte, para los miembros de la comunidad universitaria.
12	Falta de docentes permanentes con especializaciones en niveles de doctorado.
13	Vulnerabilidad a desastres naturales por la posición geográfica de la UEES
14	Limitadas condiciones para garantizar el acceso y permanencia de los estudiantes y/o empleados con discapacidad dentro del campus.
15	Falta de un plan de fidelización institucional para el personal y estudiantes
16	Limitadas zonas de esparcimiento para estudiantes
17	Limitada oferta académica en el área de posgrados para responder a las necesidades de las diferentes especialidades.
18	Falta de un plan institucional en formación profesional como incentivo a docentes hora clase.
19	Modelo educativo y modelo pedagógico virtual desactualizados.

Fuente: Investigaciones de la UEES

## Anexo 2. Análisis del Contexto Externo UEES

N°	Oportunidades
1	Avance del uso de la tecnología y la transformación digital para las metodologías ágiles en educación.
2	Nuevas demandas sociales de formación profesional, que requieren diversificar la oferta académica considerando las modalidades presencial y virtual y la internacionalización.
3	Nuevos estándares de aseguramiento de la calidad en los programas académicos en el ámbito internacional, que exigen a las IES la implementación de procesos de acreditación internacional de programas académicos (carreras).
4	Posibilidad de acceder a agencias de cooperación, organismos internacionales y entidades nacionales que comparten nuestros valores interesados en potenciar la educación como un objetivo de desarrollo sostenible.
5	Ampliar la oferta académica integrando al diseño la doble titulación para pregrado y posgrados
6	Ampliar la oferta de posgrados a nivel de Maestrías, PhD y Educación continua a partir de las necesidades actuales del mercado nacional y regional
7	Impulsar el proyecto educativo de pregrado, posgrados y educación continua a través del avance de las tecnologías.
8	Profesionales y Graduados UEES con necesidad de formación continua a nivel de cursos, diplomados, maestrías y doctorados.
9	Apertura de las Iglesias y Organizaciones evangélicas a nivel nacional y regional para establecer relaciones estratégicas.
10	Fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales nacional e internacional de la UEES con la empresa-industria (Servicios digitales y tecnológicos (TICS), Turismo y Alimentos y bebidas) para impulsar funciones vitales de la UEES
11	Potenciar el desarrollo de proyectos institucionales bajo el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria (RSU).
12	Avances significativos en la diversificación de servicios digitales y desarrollo tecnológico.

N°	Amenazas
1	Creciente competencia con universidades y centros de formación en educación superior en modalidad virtual, nacional e internacional.
2	Carreras de salud en la región con mayor disponibilidad de tecnologías ad hoc y de vanguardia, en sus procesos de formación.
3	Avance de otras IES en registro de patentes, producción científica y transferencia del conocimiento a la empresa e industria.
4	Decisiones político-administrativas de gobierno que afectan la Institución; en el contexto actual.
5	Impacto de los eventos críticos de seguridad, crisis sanitaria, crisis económica (desempleo), crisis medioambiental, entre otros.
6	Salarios más competitivos en otras instituciones o entidades incluyendo honorarios de hora clase de pregrado y posgrados.
7	Otras Instituciones tienen mayor apertura y recursos para la captación de fondos a nivel internacional para que puedan invertir en la institución.
8	Percepción del de la UEES como una IES con altos costos en los aranceles.

Fuente: Investigaciones de la UEES

### Anexo 3. Listado de miembros por equipo de proceso

Proceso: Docencia		Equipo #1
Líder	Mtra. Yanira Alvarenga (Directora de Planeación y Evaluación Curricular)	
Integrantes	Lic. Herbert Guzmán (Dirección de Educación Virtual) Ing. Xiomara Rivera (Directora de Innovación y Desarrollo Profesional Docente) Dra. Nadia Menjívar (Directora Escuela de Posgrados) Ing. Sonia Rodríguez (Directora Académica) Dra. Aydee de Parada (Directora de Investigación) Licda. Karla Doradea (Coordinadora Proyección Social) Dra. Milena de Reyes (Directora de Doctorado en Medicina) <i>Ing. Bladimir Henríquez (Director de Planeamiento y Desarrollo Institucional)</i>	
Proceso: Investigación		Equipo #2
Líder	Dra. Aydee de Parada (Directora de Investigación)	
Integrantes	Licda. Elia Pineda (Colaborador de Investigación) Lic. Rebeca Hurtado (Miembro de COIN Fac. CC.SS) Ing. Yancy Ventura (Miembro del COIN Fac. Ingenierías) Lic. Enrique Monroy (Miembro COIN Fac. CCJJ) Dra. Andrea Vallecampo (Miembro del COIN Fac. Medicina) Dra. Jenifer Aldana (Miembro del COIN Fac. Odontología) Lic. Edgar Herrera (Miembro del COIN Fac. CC. EE.) Licda. Nancy Mejía (Miembro del COIN Escuela de Posgrados) Mtra. Yanira Alvarenga (Directora de Planeación y Evaluación Curricular) Lic. Walter Menjívar (Director de Proyección Social) Mtra. Norma Hernández (Directora de Publicaciones) <i>Ing. Bladimir Henríquez (Director de Planeamiento y Desarrollo Institucional)</i>	
Proceso: Proyección Social		Equipo #3
Líder	Lic. Walter Menjívar (Director de Proyección Social)	
Integrantes	Lic. Manuel González (Miembro Comité de P.S. CC. JJ) Licda. Karla Doradea (Coordinadora Proyección Social) Ing. Wendy Martínez (Miembro Comité de P.S. Ingenierías) Licda. Jennifer Melgar de Pacheco (Miembro Comité de P.S. CC. SS.) Dra. Brenda Alfaro (Miembro Comité de P.S. Odontología) Licda. Ingrid Chévez (Miembro Comité de P.S. CC. EE.) Dra. Aydee de Parada (Directora de Investigación) Mtra. Yanira Alvarenga (Directora de Planeación y Evaluación Curricular) <i>Dra. Claudia Flores (Facultad de Medicina)</i> <i>Ing. Bladimir Henríquez (Director de Planeamiento y Desarrollo Institucional)</i>	

Proceso: Difusión Científica		Equipo #4
Líder	Mtra. Norma Hernández (Directora de Publicaciones)	
Integrantes	Licda. Lya Ayala (Editora) Licda. Gabriela Rivas (Diseñadora Gráfica) Ing. Yancy Ventura (Ingenierías) Licda. Rebeca Hurtado (CC. Sociales) Dra. Andrea Vallecampo (Medicina) Dra. Jennifer Aldana (Odontología) Lic. Edgar Herrera (CC. Empresariales y EE.) Dra. Aydee de Parada (Directora de Investigación) Srta. Paola Iglesias (Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional)	
Proceso: Administración Académica		Equipo #5
Líder	Ing. Sonia Rodríguez (Directora Académica)	
Integrantes	Licda. Angie Urías – Coordinadora de Seguimiento a Graduados Licda. Beatriz Majano (Escuela de Posgrados) Dra. Claudia Perla (Facultad de Medicina) Dra. Carmen Castro (Facultad de Odontología) Licda. Jennifer Pacheco (Facultad de Ciencias Sociales) Licda. Kathya Hércules (Facultad de Ciencias Jurídicas) Lic. José Vicente Pérez (Facultad de Ciencias Empresariales) Ing. Yancy Ventura (Facultad de Ingeniería) Licda. Lorena Velásquez (Coordinación de Estadística Académica) Licda. Jessica Quijano (Directora de Relaciones y Cooperación Internacional) Ing. Bladimir Henríquez (Director de Planeamiento y Desarrollo Institucional)	
Proceso: Servicios Estudiantiles		Equipo #6
Líder	Licda. Karla Doradea (Coordinadora de Proyección Social)	
Integrantes	Lic. Walter Menjívar (Director de Proyección Social) Licda. Esmeralda Flores (Coordinadora Arte Cultura y Deportes) Licda. Margarita Ovando (Atención Financiera) Licda. Karla Funes (Coordinadora de Orientación Estudiantil) Licda. Marlene Méndez (Comité de Becas) Arq. Daniel Chacón (Coordinador de Estudiantes DCU) Licda. Raquel Soriano de García (Calidad Institucional - DPDI) Dra. Rosmery Morán (Representante de Facultades) FACMED	
Proceso: Tecnología de la información. Sistema bibliotecario		Equipo #7
Líder	Ing. Oscar Díaz (Gerente de Tecnología de Información)	
Integrantes	Licda. Beyra Vásquez (Directora de Biblioteca) Ing. Mayra Guevara (Decana Facultad de Ingenierías) Ing. Omar Villanueva (Director de Tecnología y Recursos Educativos) Srta. Paola Iglesias (Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional)	

<b>Proceso: Finanzas</b>		<b>Equipo #8</b>
<b>Líder</b>	Licda. Vanessa Alberto (Gerente de Finanzas)	
<b>Integrantes</b>	Licda. Claudia Tobar (Auditor interno) Licda. Noemy Ramírez (Contador) Lic. Mario Parrillas (Gerente General) Lic. José Pérez (Decano CC. EE.) Licda. Margarita Ovando (Atención Financiera) <i>Ing. Bladimir Henríquez (Director de Planeamiento y Desarrollo Institucional)</i>	
<b>Proceso: Infraestructura Física y Mantenimiento</b>		<b>Equipo #9</b>
<b>Líder</b>	Ing. Alan Fernández (Gerente de Mantenimiento y Servicios Generales)	
<b>Integrantes</b>	Lic. Mario Parrillas (Gerente General) Ing. Adolfo Renderos (Gerente de Compras y Suministros) Sr. Fidel Hernández (Coordinador de mantenimiento) <i>Ing. Bladimir Henríquez (DPDI)</i>	
<b>Proceso: RECURSOS HUMANOS</b>		<b>Equipo #10</b>
<b>Líder</b>	Lic. Marlene de Melara (Gerente de Talento Humano)	
<b>Integrantes</b>	Lic. Sara Obando (Especialista de Beneficios y Capacitación) Lic. Johanna Cañénguez Durán (Especialista de Reclutamiento y selección de personal) Ing. Xiomara Rivera (Dirección de Innovación y Desarrollo Profesional Docente) Lic. César Meléndez (Director de Capellanía Universitaria) <i>Licda. Raquel Soriano (Calidad Institucional - DPDI)</i>	
<b>Proceso: Compras</b>		<b>Equipo #11</b>
<b>Líder</b>	Ing. Adolfo Renderos (Gerente de Compras y Suministros)	
<b>Integrantes</b>	Sr Hugo Hernández (Gestor de Compras y suministros) Lic. Arnulfo Hernández (Comité de Compras) Licda. Aydee de Parada (Comité de Compras) Licda. Vanessa Alberto (Comité de Compras) Lic. Mario Parrillas (Comité de Compras) Sr. Edgardo Quintana (Administrador FOUEES) Lic. Rigoberto Rincán (Coordinar Fac. CC.EE. Y EE) <i>Srta. Paola Iglesias (Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional)</i>	
<b>Proceso: Auditoría Interna</b>		<b>Equipo #12</b>
<b>Líder</b>	Licda. Claudia Tobar (Jefa de Auditoría Interna)	
<b>Integrantes</b>	Lic. Mario García (Auditor Interno área Administrativa y Financiera) Lic. Alex Francisco Escamilla (Auditor interno área Académica y Proyectos) Ing. Luis López (Auditor de Sistemas) Lic. Mario Parrillas (Gerente General) Lic. Arnulfo Hernández (Asesor Legal) <i>Licda. Raquel Soriano (Calidad Institucional - DPDI)</i>	

<b>Proceso: Comunicaciones</b>		<b>Equipo #13</b>
<b>Líder</b>	Licda. Karla Arévalo (Coordinador de Comunicaciones)	
<b>Integrantes</b>	Licda. Bessy Escobar (Diseñadora Gráfica, GMeIC) Licda. Wendy Méndez (Asistente de Comunicaciones, GMeIC) Lic. Mariano Navarro (Asistente Técnico de Comunicaciones, GMeIC) Ing. César Palma (Web Máster GTI) <i>Srta. Paola Iglesias (Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional)</i>	
<b>Proceso: Mercadeo</b>		<b>Equipo #14</b>
<b>Líder</b>	Arq. Rodrigo Barrera (Gerente de Mercadeo e Inteligencia Competitiva)	
<b>Integrantes</b>	Licda. Miriam Tenorio (Content Manager, GMeIC) Lic. Kenia Vásquez (Encargada de promoción, GMeIC) Licda. Bessy Escobar (Diseñadora Gráfica, GMeIC) Licda. Carmen Alvarenga (Coordinadora de Mercadotecnia FCCEE) Licda. Marisol Alvarado (Encargada de promoción, GMeIC) Licda. Helen Genovez (Coordinadora Relaciones Públicas FCCEE) Andrea Alvarenga (Escuela de Posgrados) <i>Licda. Raquel Soriano de García (Calidad Institucional - DPDI)</i>	
<b>Proceso: Evaluación y Acreditación</b>		<b>Equipo #15</b>
<b>Líder</b>	Mtra. Karla Santana (Directora de Calidad Educativa)	
<b>Integrantes</b>	Ing. Elena Ramírez (Asistente de Calidad Educativa) Dra. Mirna García (Vicerrectora Académica) Lic. Mario Parrillas (Gerente General) Ing. Marielos Mercado (Vicerrectora de Innovación y Educación Virtual) Dra. Nuvia Estrada (Vicerrectora de Investigación y Proyección Social) Ing. Sonia Rodríguez (Directora Académica y Secretaria General) Dr. Carlos Mónico (Decano Facultad de Medicina) Dra. Carmen Castro (Coordinadora de Medicina y Cirugía FOUEES) <i>Licda. Raquel Soriano (Coordinación de Calidad Institucional - DPDI)</i>	
<b>Proceso: Direccionamiento Estratégico</b>		<b>Equipo #16</b>
<b>Líder</b>	Dra. Cristina de Amaya (Rectora)	
<b>Integrantes</b>	Dra. Mirna García (Vicerrectora Académica) Dr. Nuvia Estrada (Vicerrector de Investigación y P.S.) Lic. César Meléndez (Capellán General) Lic. Mario Parrillas (Gerente General) Ing. Marielos Mercado (Vicerrectora de Innovación y Educación Virtual) Ing. Bladimir Aly Henríquez Mancía (Director de Planeamiento y Desarrollo Institucional)	

Fuente: Elaboración propia, Propuesta técnica presentada a la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional (UEES).

## Anexo 4: Presentación de plantilla demo para sistematización del BSC

Presentación de menú principal propuesta de sistematización de BSC



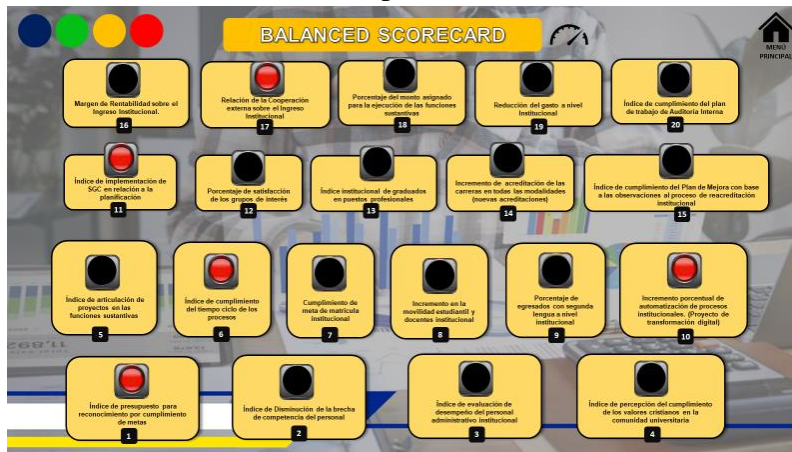
Presentación de menú por perspectivas



## Presentación de menú por procesos



## Presentación de menú de mapa de indicadores con resultados



## Presentación de menú de indicadores ejecutivos con resultados



Fuente: Elaboración propia, Propuesta técnica presentada a la Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional (UEES).

## Anexo 5. BSC Plan Estratégico Institucional 2023-2027

Se anexa archivo en PDF con el Balanced Score Card BSC o Cuadro de Mando Integral CMI, del Plan Estratégico Institucional 2023-2027.

### VIII. GLOSARIO Y ABREVIATURAS

#### GLOSARIO

- **Comité Ejecutivo<sup>7</sup>:**

Es un organismo dependiente de la Rectoría y presidido por el Rector

- **Directorio Ejecutivo<sup>8</sup>:**

Es la máxima autoridad normativa y administrativa de la Universidad

- **Estructura Organizativa:**

Hace referencia a Unidades académicas y administrativas (organigrama)

- **Infraestructura física y tecnológica:**

Constituye instalaciones físicas necesarios para el funcionamiento de la institución, e involucra el conjunto de elementos tangibles e intangibles tecnológicos que dan soporte a las funciones sustantivas de la universidad.

---

<sup>7</sup> Estatutos UEES

<sup>8</sup> Estatutos UEES

- **Innovación:**

Se refiere a esa capacidad para generar recursos económicos y financieros. Sin embargo, este concepto se adapta no solo al presente, sino también a la manera de desarrollar estrategias a futuro sin dañar el entorno ya sea empresarial o ambiental.

- **Marco Filosófico:**

Hace referencia a los principios éticos y cristianos de la institución, en donde se fundamenta toda la planificación.

- **Modelo Educativo<sup>9</sup>:**

Es el marco de referencia conceptual mediante el cual una institución define los fundamentos filosóficos y pedagógicos de su quehacer en el campo de la educación y cuyo propósito es orientar el diseño de todos sus programas educativos.

- **Perspectiva:**

Son las categorías claves que permiten traducir la visión en objetivos estratégicos e indicadores concretos que permitirán el alcance de los resultados planteados.

## **ABREVIATURAS**

- BSC : Balanced ScoreCard (Cuadro de Mando Integral CMI)
- CCEE : Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
- CCJJ : Facultad de Ciencias Jurídicas
- CCSS : Facultad de Ciencias Sociales
- DA : Dirección Académica
- DE : Directorio Ejecutivo
- DEV : Dirección de Educación Virtual
- DICAЕ : Dirección de Calidad Educativa
- DCU : Dirección de Capellanía Universitaria
- DPDI : Dirección de Planeamiento y Desarrollo Institucional
- DIRCI : Dirección de Relaciones y Cooperación Internacional
- DPEC : Dirección de Planeación y Evaluación Curricular
- E-A : Enseñanza Aprendizaje
- EDNF : Estudio de Demandas y Necesidades de Formación de País

---

<sup>9</sup> Modelo Educativo UEES

- FIUEES : Facultad de Ingenierías
- FODA : Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- FOUEES : Facultad de Odontología
- GTI : Gerencia de Tecnología de Información
- G. Mtto. : Gerencia de Mantenimiento y Servicios Generales
- GTH : Gerencia de Talento Humano
- IES : Instituciones de Educación Superior
- MINED : Ministerio de Educación
- PEI : Planeación Estratégica Institucional
- PGD : Proyecto General de Desarrollo
- POA : Plan Operativo Anual
- RSU : Responsabilidad Social Universitaria
- SGC : Sistema de Gestión de Calidad
- UEES : Universidad Evangélica de El Salvador
- VRA : Vicerrectoría Académica
- VRIEV : Vicerrectoría de Innovación y Educación Virtual
- VRIPS : Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social