



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

**TOMA DE DECISIONES Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  
DE UN PROGRAMA DEPORTIVO EN LA LICENCIATURA EN FISIOTERAPIA**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

**Presenta:**

Marisol Ávila García

**Dirigido por:**

Dra. Ma. Luisa Leal García

**SINODALES**

Dra. Ma. Luisa Leal García  
Presidente

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Secretario

M.A. Rafael González Basaldúa  
Vocal

Dr. Juan Manuel Peña Aguilar  
Suplente

Dr. Alberto de Jesús Pastrano Palma  
Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Julio 2014.  
**México**

## RESUMEN

El objetivo general de esta investigación es elaborar *The Balanced Scorecard (BSC)* con la versión presentada por Frances (2006) para proponer indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de un programa deportivo en la Licenciatura en Fisioterapia para la toma de decisiones; el modelo se adapta a una institución educativa pública donde se realiza un diseño no experimental, transeccional, correlacional, descriptivo y de campo. Se elabora matriz estratégica y análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) de la institución, se propone la visión del programa y la descripción de los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas: Responsabilidad financiera, alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia (LFT), procesos internos y capacidades. Se elabora mapa estratégico y *BSC* utilizando indicadores del programa deportivo, indicadores propuestos por Valenzuela y Ramírez (2009) y el Cuestionario para la Evaluación de las Estrategias de Aprendizaje de los Estudiantes Universitarios (*CEVEUAPA*) propuesto por Gallo, Suárez y Pérez (2009), aplicado en pilotaje en una institución educativa del área de la salud y validado por pares y expertos con 31 preguntas escala Likert y con un alfa de Conbrach de 0.866. Una vez realizado el modelo *BSC* se aprobó la hipótesis *The BSC* es un modelo que identifica el cumplimiento de los objetivos estratégicos en un programa deportivo para la toma de decisiones. Se concluye que el programa deportivo no cuenta con ningún indicador en la perspectiva de responsabilidad financiera y necesita incluir más indicadores en las perspectivas de procesos internos y capacidades para determinar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos: La perspectiva alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia tiene mayor número de indicadores que las demás perspectivas pero no los suficientes en los objetivos estratégicos de mejorar en alumnos su desempeño académico y mejorar la salud del alumnado. Se propone utilizar el *BSC* elaborado para futuras aportaciones.

**(Palabras Clave:** Objetivos Estratégicos, *Balanced Scorecard*, Toma de Decisiones)

## SUMMARY

The general objective of this study is to prepare *The Balanced Scorecard (BSC)* with the version presented by Frances (2006) in order to propose indicators that measure compliance with the strategic objectives of a sports's program in the Bachelor's Degree in Physical Therapy for decision making. The model is adapted to a public education institution using a non-experimental, cross-sectional, correlational, descriptive and field design. A strategic matrix was prepared, as well as an analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) of the institution. The vision of the program and a description of the strategic objectives are proposed from four perspectives: Financial responsibility, students from the Bachelor's Degree in Physical Therapy (LFT, from its initials Spanish), internal processes and abilities. A strategic map and *BSC* were prepared using the sport's program indicators, indicators proposed by Valenzuela and Ramirez (2009) and the CEVEAPEU Questionnaire, an instrument to assess the learning strategies of university students, proposed by Gallo, Suarez and Perez (2009) applied to a pilot program in an educational institution in the health area and validated by experts in the field with 31 question on the Likert scale and a Cronbach alpha of 0.866. Once the *BSC* model was carried out, the hypothesis was proven: The *BSC* is a model that identifies compliance with strategic objectives in a sport's program for making decisions. It was concluded that the sport's program has no indicator in the perspective of financial responsibility and needs to include mode indicator in the perspectives of internal processes and abilities in order to determine compliance with its strategic objectives. The perspective of students from the Bachelor's Degree in Physical Therapy has a greater number of indicators than the others but not enough in strategic objectives to improve student academic performance and student health. The study proposes using the *BSC* presented herein for future contributions.

**(Key words:** Strategic objectives, *Balanced Scorecard*, decision making)

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Querétaro y en especial a la Facultad de Contaduría y Administración por haberme brindado los medios necesarios para poder realizar esta investigación.

En la elaboración de esta tesis se realizó gracias al apoyo de la Facultad de Enfermería.

**ÍNDICE**

	<b>Página</b>
RESUMEN	i
SUMARY	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ABREVIATURAS	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. Antecedentes	3
2.2. Toma de decisiones	18
2.3. Objetivos Estratégicos	24
2.4. Características de la Institución	38
2.5. Investigaciones relacionadas	47
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.1. Justificación	65
3.2. Planteamiento del Problema	65
3.3. Objetivo General	66
3.4. Objetivos Específicos	66

3.5. Definición del Universo	67
3.6. Tamaño y tipo de la muestra	67
3.7. Definición de Variables	67
4. METODOLOGÍA	69
4.1. Diseño del estudio y/o investigación	69
4.2. Tipo de estudio	69
4.3. Instrumento	69
4.4 Procedimiento	70
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	72
5.1. Matriz Estratégica del Programa Deportivo en la Licenciatura en Fisioterapia	72
5.2. Matriz FODA Programa Deportivo Licenciatura en Fisioterapia.	73
5.3 Matriz FODA y Tipología de Estrategias del Programa Deportivo	81
5.4. Elaboración del Mapa Estratégico.	84
5.5. Elaboración del Balanced Scorecard	86
5.6. Comprobación de Hipótesis	91
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	92
I. Conclusiones	92
II. Propuestas	95
REFERENCIAS	99
APÉNDICES	103

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
1	Actividades y Horarios del Semestre A	6
2	Actividades y Horarios del Semestre B	7
3	Resultados finales calidad en el servicio del programa deportivo	11
4	Alumnos evaluados por la Coordinación	17
5	Formulación de los objetivos permanentes de la empresa	28
6	<i>Matriz DOFA y Análisis de Brechas</i>	29
7	Plan Curricular Licenciatura en Fisioterapia	43
8	Alumnado por carrera, semestre y edad Facultad de Enfermería	45
9	Alumnado de la Licenciatura en Fisioterapia por sexo	46
10	Escalas, subescalas y estrategias del CEVEAPEU	64
11	DOFA del Programa Deportivo de la LFT	82
12	BSC del Programa Deportivo	87
13	Clasificación 1er Escala del Cuestionario CEVEAPEU	97
14	Clasificación 2da. Escala del Cuestionario CEVEAPEU	97
15	Análisis de la viabilidad de la prueba piloto	98
C1	Clasificación de Estrategias de Prueba Piloto	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
1. Alumnos en Actividades Deportivas	8
2. Incremento de Satisfacción del Servicio del Programa Deportivo	13
3. Área de Oportunidad Encuesta Calidad de Servicio	14
4. Mejores resultados Encuesta Calidad en el Servicio	15
5. Elementos Relacionados con el <i>BSC</i>	37
6. Organigrama de la Facultad de Enfermería	38
7. Mapa Estratégico Escuela Pública N° 248 San Miguel de Tucumán	48
8. Indicadores del CMI Escuela Pública N° 248 San Miguel de Tucumán	49
9. Ámbitos interrelacionados donde es necesario tomar decisiones	50
10. Cuadro de Mando Integral	51
11. Componentes del modelo de Evaluación Institucional I	53
12. Componentes del modelo de Evaluación Institucional II	54
13. Proceso de toma de decisiones en las instituciones educativas	56
14. Mapa Estratégico Escuela de Graduados de Odontología	58
15. Cuadro de mando integral proveniente del Mapa Estratégico I	59
16. Cuadro de mando integral proveniente del Mapa Estratégico II	60
17. Mapa Estratégico IUTE	61
18. Mapa Estratégico para el Jardín de Infantes Mayor	62
19. Cuadro de Mando Integral Jardín de Infantes Mayor	63
20. Distribución porcentual nacimientos por edad de la madre en Querétaro	81
21. Mapa Estratégico del Programa Deportivo	86



<i>B 1.</i> Comparación de Promedios Primer Semestre Grupo Uno y Dos	106
<i>B 2.</i> Comparación de Promedios del Segundo Semestre Grupo Uno	106
<i>B 3.</i> Comparación de Promedios Tercer Semestre Grupo Dos	107
<i>B 4.</i> Comparación de Promedios Quinto Semestre Grupo Uno	107
<i>B 5.</i> Comparación de Promedios Quinto Semestre Grupo dos	108
<i>B 6.</i> Comparación de Promedios Sexto Semestre Grupo Uno	108
<i>B 7.</i> Comparación de Promedios Séptimo Semestre Grupo Uno	109
<i>B 8.</i> Comparación de Promedios Séptimo Semestre Grupo Dos	109

## **ABREVIATURAS**

(CUDEI) Cultura y Deporte Integral

(CODDI) Coordinación de Deporte y Desarrollo Integral

(CLFT) Coordinación de la Licenciatura en Fisioterapia

(LFT) Licenciatura en Fisioterapia

(UAQ) Universidad Autónoma de Querétaro

(FE) Facultad de Enfermería

(LEFyCD) Licenciatura en Educación Física y Ciencias del Deporte

(APO) Administración por objetivos

(CMI) Cuadro de Mando Integral

*(BSC) Balanced Scorecard*

(DOFA) Debilidades y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

(R.H) Recursos Humanos

## 1. INTRODUCCIÓN

*The Balanced Scorecard* según Frances (2006) es un instrumento que recoge de forma sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de actuaciones y el logro de objetivos de una organización, con la finalidad de ser usado por los directivos y/o responsables de diferentes niveles jerárquicos en la toma de decisiones; es, por lo tanto, un instrumento de gestión orientado a facilitar la acción. Forma parte de un sistema de información y está concebido como instrumento de pilotaje de la organización. El núcleo *BSC* lo constituye un conjunto seleccionado de indicadores que aportan la información para la toma de decisiones.

Uno de los retos que tuve que enfrentar fue adaptar esta herramienta a un programa deportivo en una Licenciatura del área de la salud cuya Institución Educativa es del sector público y sin fines de lucro en donde nunca utilizó el modelo *BSC* en el programa deportivo como un sistema de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos para la toma de decisiones.

Se encontraron investigaciones relacionadas en países sudamericanos y solo una investigación en país mexicano, con las que se trabajaron para sustentar el presente modelo a través de la 4 perspectiva: Sustentabilidad Financiera, Alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia, Procesos Internos y Capacidades, proporcionando la sustentación teórica para adaptar el modelo a las necesidades del programa deportivo.

Se describe en forma conceptual y práctica todos los pasos realizados para la elaboración *BSC* en el programa deportivo en la Licenciatura en Fisioterapia según Frances (2006) iniciando con una matriz estratégica, análisis FODA de la carpeta del programa deportivo CUDEI; se determinó la Visión del programa y la descripción de los

objetivos estratégicos de acuerdo a las cuatro perspectivas; se proponen indicadores ya utilizados por el programa deportivo, Indicadores propuestos por Valenzuela y Ramírez (2009) y el Cuestionario CEVEAPEU . Un Instrumento para la evaluación de las estrategias de aprendizaje de los estudiantes universitarios propuesto por Gallo, Suárez y Pérez (2009) aplicado en pilotaje en una institución educativa del área de la salud y validado por pares y expertos con 31 preguntas escala likert y con un alfa de *Cronbach* de 0.866

Una vez realizado el Modelo BSC se aprobó su hipótesis el cual identifica los objetivos estratégicos en un programa deportivo implementado en la Licenciatura en Fisioterapia para gestionar la toma de decisiones de la Alta Dirección de la Facultad de Enfermería, cumpliendo los siguientes objetivos estratégicos: Permanencia con los Criterios de Evaluación y Enseñanza de Valores, Promoción y Publicidad del Programa Deportivo, Desarrollar Competencias Físico Atléticas, Incremento en la Calidad en Servicio, Registros y Permanencia en el Programa Deportivo, Administración de los Recursos Humanos (R.H) Utilizados para el Programa Deportivo y Elaboración de un Programa Deportivo Multidisciplinario innovador y Gratuito; en cuanto al Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos referentes a la Perspectiva Financiera como parte de su Estrategia Competitiva, Permanencia y Soporte de sus R.H, Participación Deportiva de los Alumnos Registrados Fuera del Programa Deportivo, Mejora de Salud en Alumnos y Participación en Equipos Representativos no se encontró indicadores que evidencie el cumplimiento de estos objetivos. Proponiendo una segunda investigación para futuras aportaciones utilizando *BSC* propuesto en esta investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. *Antecedentes del programa deportivo*

Los archivos internos Coordinación de Deporte y Desarrollo Integral CODDI (2013) describieron que el programa deportivo denominado Cultura y Deporte Integral (CUDEI) inició en el ciclo escolar correspondiente al periodo Agosto-Diciembre 2012 con la intención de fortalecer la calidad de vida de la comunidad estudiantil de la Facultad de Enfermería, lo anterior por la inquietud de la Coordinadora de la Licenciatura en Fisioterapia en la búsqueda de mejorar el desempeño académico a través de actividades deportivas con el apoyo operacional de la Coordinación de Deporte y Desarrollo Integral (CODDI), tratando de generar una Facultad que manejara estilos de vida saludable, fomentando de manera cognitiva y con aprendizaje de reforzamiento, hábitos que generaran en el alumno una cultura deportiva.

#### 2.1.2. *Concepto del Programa- Desarrollo Integral*

Consideraron que en una sociedad cada vez más cambiante, el hombre tiene la imperiosa necesidad en encontrar estabilidad entre el aspecto físico y cognitivo en un sentido proactivo y una dirección verdaderamente humana, para ello propusieron el cambio de paradigma donde existiera un programa educativo que buscara generar la conciencia de los estudiantes con la esperanza de que con el esfuerzo de su institución pudiera conseguir un sentido de trascendencia en cada uno de sus estudiantes. Pretendieron que la educación integral generaría el poder de la vocación en los estudiantes, teniendo como resultado un profesionalista líder y lleno de éxito.

### ***2.1.3. Misión del programa deportivo***

La información referente al ciclo escolar julio-Diciembre 2012 expreso su misión en promover el desarrollo integral de los alumnos pertenecientes a la Licenciatura en Fisioterapia a través de su inclusión en la CODDI, basado en la educación, juego y recreación a través de programas multidisciplinarios con el firme propósito de mejorar aptitudes y actitudes positivas en los futuros profesionistas, además de generar valores fundamentales como la disciplina, trabajo en equipo, trascendencia, pro actividad, respeto y honestidad.

### ***2.1.4. Objetivos del programa***

Según información explícita en los archivos internos del programa CUDEI (2013) sus objetivos fueron contribuir al desarrollo deportivo de los alumnos de la Facultad de Enfermería lúdico y recreativo, a través de programas metodológicos y sistematizados basados en la formación capacidades físicas, con el objeto de mejorar aptitudes y actitudes positivas en los futuros profesionistas a través de la actividad física, además de generar principios universales como, la honestidad, la disciplina, el compromiso, la responsabilidad y el trabajo en equipo en el marco de generar una mejor calidad de vida.

### ***2.1.5. Meta***

Los archivos internos del programa CUDEI (2013) reiteró que la Meta del programa es que todos los alumnos de la Facultad de Enfermería participen de manera honesta y comprometida en el proyecto “CUDEI” y con ello contribuir al desarrollo integral de los alumnos de la Facultad con miras a desarrollar de manera eficiente la competencia físico atléticas y poder mejorar la calidad de vida en el alumnado con el firme propósito de establecer una cultura deportiva bien cimentada.

### ***2.1.6. Operación de Actividades***

El Desarrollo Integral, basó su importancia a las diferentes áreas que conforman la vida de un ser humano. Estas son: Salud física, profesional-intelecto, bienes materiales, relaciones interpersonales (amigos-familia), espiritualidad y responsabilidad social según Guerra (2012).

El programa dio inicio a partir del ciclo escolar Agosto-Diciembre 2012 de carácter obligatorio para todos los alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia y posteriormente de carácter voluntario para los siguientes ciclos escolares: Enero-Junio 2013 y julio-Diciembre 2013.

De acuerdo a su semestre tendrían 1,2 o 3 clases por semana en donde las autoridades de la Facultad de Enfermería buscarían desarrollar su condición física a través del programa deportivo y a su vez el desarrollo integral con aptitudes y actitudes positivas. El programa buscaría desarrollar en los alumnos sus capacidades físico cognitivas para tener un mejor desempeño como estudiantes además de que posteriormente pudieran ser considerados dentro de algún equipo representativo, con ello se buscaba generar una alternativa para la práctica de alguna disciplina deportiva de manera regular.

Estas actividades les permitiría cubrir el requisito deportivo del semestre, a todo ello el factor de disciplina sería un valor fundamental que caracterizaría a los docentes de los mismos. A través de este programa se buscaría en la comunidad, promover el sentido de pertenencia y orgullo deportivo por la Facultad.

El periodo para seleccionar aquellos alumnos que quisieran pertenecer a algún equipo, comenzó a partir de los cursos de inducción y de la 1er semana de clases de cada semestre. Las actividades deportivas para el ciclo escolar Agosto- Diciembre 2012 en un

inicio fueron organizadas en dos fases: Semestre A) como lo ilustra la tabla 1 y semestre B) como lo muestra la tabla 2. En ambas fases se dividió en dos horarios: A) y B). El Semestre A) intentaron impartir clases para alumnos de 1,2,3 y 4 semestre a quienes asignaron un total de 50 clases. En dicho semestre pretendió integrar elementos de formación como disciplina, respeto, trabajo en equipo y trascendencia. Semestre B) Comprendió clases para los alumnos de 5,6,7 y 8 semestre asignado con un total de 50 clases, donde se contemplaron elementos de formación como liderazgo, honestidad, pro actividad, relaciones, creación de hábitos.

En ambos semestres los alumnos trataron que se inscribieran de manera personal buscando la actividad que necesitarán con cada uno de los docentes, hasta llegar al límite de alumnos asignados en horario y disciplina, con cobertura a todos los alumnos de dichos semestres como lo muestra la Tabla 1 y 2.

Tabla 1

*Actividades y Horarios del Semestre A*

<b>Actividad</b>		<b>Horario A)</b>
Juegos pre deportivos		13:00 A 14:00 PM
Defensa personal		13:00 A 14:00 PM
Aqua Fitness		13:00 A 14:00 PM
Sport Fitness		13:00 A 14:00 PM
<b>Actividad</b>		<b>Horario B)</b>
Juegos predeportivos		14:00 A 15:00 PM
Defensa personal		14:00 A 15:00 PM
Aqua Fitness		14:00 A 15:00 PM
Sport Fitness		14:00 A 15:00 PM

Fuente: Archivos Internos de la CODDI (2012,s.p.)



Tabla 2

*Actividades y Horarios del Semestre B*

<b>Actividad</b>	<b>Horario "A"</b>
Crossfit	13:00 A 14:00 hrs
Recreación y Liderazgo de Grupos	13:00 y 14:00 hrs
Arte Oriental Origami	13:00 y 14:00 hrs
Expresión y Desarrollo del Arte	13:00 y 14:00 hrs
<b>Actividad</b>	<b>Horario "B"</b>
Crossfit	14:00 y 15:00 hrs
Recreación y Liderazgo de Grupos	14:00 y 15:00 hrs
Arte Oriental Origami	14:00 y 15:00 hrs
Expresión y Desarrollo del Arte	14:00 y 15:00 hrs

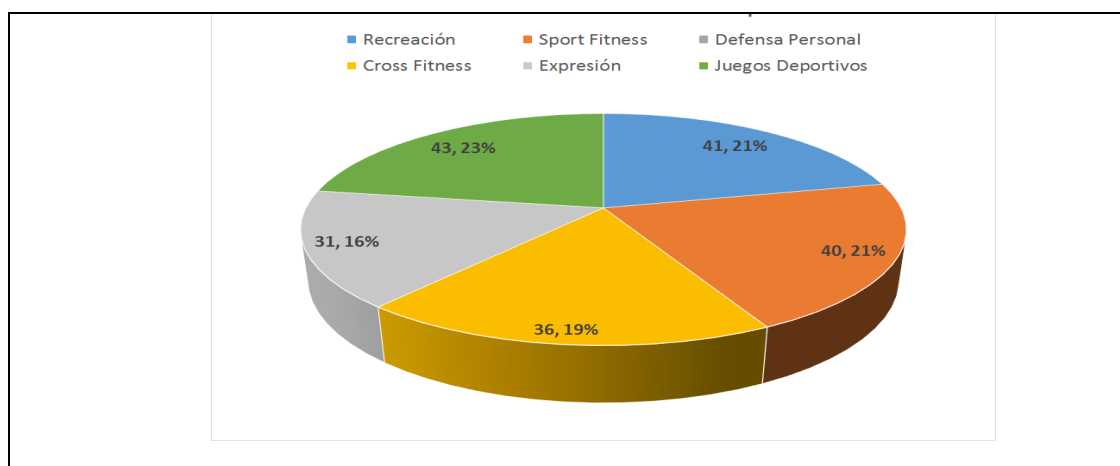
Fuente: Archivos Internos de la CODDI (2012,s.p.)

En el semestre enero- junio 2013 las clases para los alumnos de las Licenciaturas de Enfermería y Fisioterapia se asignaron un total de 30 clases aproximadamente para cada grupo de trabajo en su actividad correspondiente.

### ***2.1.7. Horarios ciclo escolar agosto-diciembre 2012***

Los horarios de las actividades deportivas en los alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia (LF) fueron propuestos inicialmente de lunes a viernes para todos los semestres ofertados en ciclo escolar, en horarios posteriores a las asignaturas en su plan curricular y en horas muertas según consta información de CODDI.

El total de alumnos inscritos en el programa fue de 191 de los cuales el 43.29% se inscribieron en Jugos Predeportivos, siendo esa actividad la que mayor alumnos registró como se observa en la figura 1. Para el semestre Enero –Junio 2013 las actividades deportivas ofertadas fueron: Crossfit, Aqua Fitness, Natación, Pilates, Zumba.

*Figura 1. Alumnos en Actividades Deportivas*

Fuente: Elaboración propia en base a los archivos internos del CUDEI.

### ***2.1.8. Recursos Internos para el funcionamiento del programa***

Según información proporcionada por la Coordinación del CODDI los instructores y coordinadores que labora para la operación del programa deportivo fueron la Coordinación de Deporte y Desarrollo Integral (CODDI), prestadores de servicio social en la Licenciatura en Educación Física y Ciencias del Deporte (LEFyCD) y la Coordinación de Licenciatura en Fisioterapia.

Las instalaciones utilizadas para el funcionamiento de este programa fueron proporcionadas por la Facultad de Enfermería en sus diferentes adscripciones en la Unidad Deportiva de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), La Licenciatura en Fisioterapia (LFT), Licenciatura en Educación Física y Ciencias del Deporte (LEFyCD) y Licenciatura en Enfermería.

El Material Utilizado proporcionado por la Facultad de Enfermería para la realización del programa fue:

- A. Aros
- B. Conos

- C. Platos
- D. Domies
- E. Balones de Futbol
- F. Balones de Voleibol
- G. Balones de Básquet Bol
- H. Manoplas
- I. Pelotas de Vinil

### ***2.1.9. Registro y Desarrollo del Programa Deportivo 2013***

1. Toda Actividad fueron opcionales e independientes de manera operativa y fueron responsabilidad exclusiva de la Coordinación de Deporte y Desarrollo Integral.
2. El Alumno debió asistir en fecha y hora a los registros de manera voluntaria y registrarse con el docente encargado de la disciplina
3. Cada actividad tiene como cupo mínimo de 10 personas (esto quedó sujeto a consideración del CODDI y de la coordinación de la Licenciatura pertinente).
4. Cada alumno que participó en la actividad deportiva debió de presentarse de manera formal en el día y hora escogido por el mismo de manera obligatoria en el transcurso del semestre.
5. El alumno tuvo derecho a cambiarse de actividad en las primeras dos semanas.
6. La participación en la actividad requirió de indumentaria correcta para su participación.
7. Cada actividad tuvo duración de 50 minutos
8. Toda actividad fue desarrolla de manera gratuita
9. El material necesario fue llevado por el docente encargado del área.

10. El docente estaba encargado de entregar listas de asistencia y calificación de las actividades correspondientes a las coordinaciones de las licenciaturas.

***2.1.10. Evaluación de calidad percibida del programa deportivo periodo Enero-Diciembre 2012***

La primera evaluación fue realizada en el mes de enero del 2013 a 79 alumnos de la LFT y 139 de la Licenciatura en Enfermería del ciclo escolar Agosto- Diciembre 2012. La segunda evaluación según los archivos internos del programa se realizó al ciclo Febrero-Mayo 2013 a 49 alumnos de la LFT y Enfermería sobre las actividades deportivas de: Zumba, Natación, Aquafitnes, Acondicionamiento físico, clubcombat y crossfit.

Ambas evaluaciones fueron elaboradas por el titular de la Coordinación del Deporte y Desarrollo Integral (CODDI) quien es el proveedor del servicio y pretendían mediante esta encuesta discutir información sobre individuos que forman parte del programa deportivo, cuyos alumnos desarrollaron actividades extraescolares en la Licenciatura en Fisioterapia y Licenciatura en Enfermería. La encuesta se llevó a cabo respondiendo a una inquietud de la alta dirección y coordinaciones, quienes habían observado cambios importantes en la conducta y/o condiciones de estados de ánimo de los alumnos.

El Procedimiento de la encuesta se llevó a cabo en fecha, hora y lugar asignado solicitando al final llenarán un formulario con sus comentarios.

La información que fue solicitada de cada alumno fue la siguiente:

- A. Nombre
- B. Matrícula
- C. Actividad desarrollada
- D. Horario de actividades
- E. ¿Añadiría alguna actividad extra al programa?

## F. Algún aspecto que le gustaría mejorar

Como se muestra en la Tabla 3 en la primera encuesta las preguntas se contestaron con: nada de acuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo y en la segunda encuesta las preguntas se contestaron con: De acuerdo, Neutro y Desacuerdo.

Tabla 3

*Resultados finales calidad en el servicio del programa deportivo*

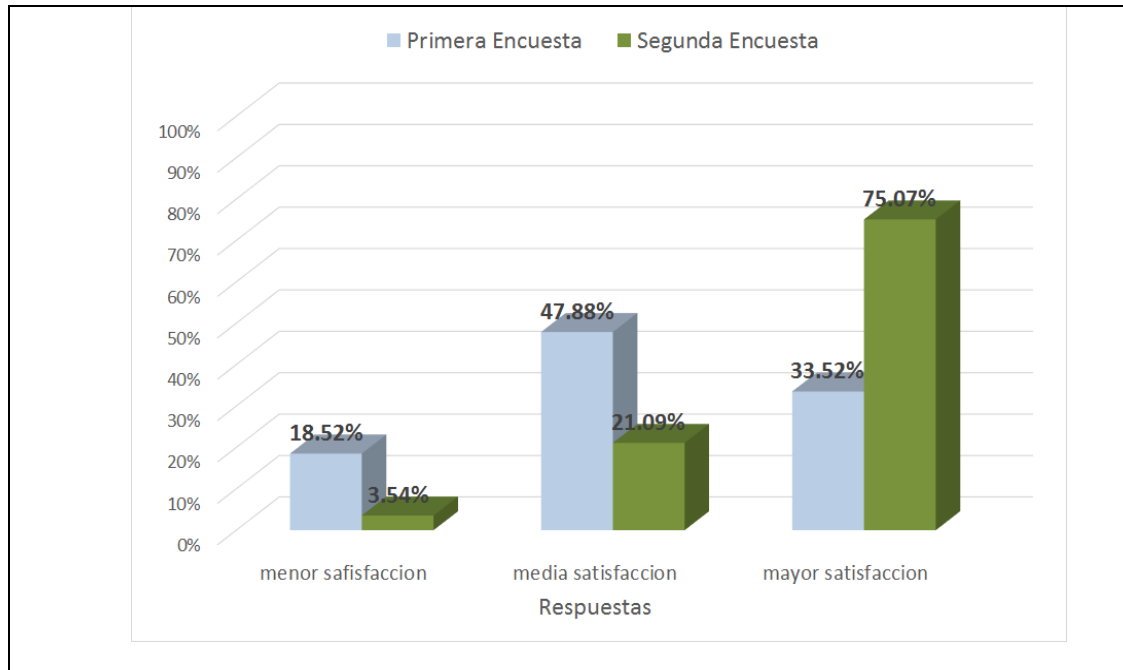
1ER. ENCUESTA	Nada de acuerdo	De acuerdo	Muy De acuerdo
2DA. ENCUESTA	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo
1.-Considera que los espacios de trabajo son adecuados	22.12%	47.47%	30.41%
	4.08%	22.53%	69%
2.-En Caso de existir algún problema sabe a quién dirigirse	22.12%	47.47%	30.41%
	10.20%	28.57%	61.22%
3.- Te gustaría continuar con las actividades deportivas en el semestre en curso.	17.90%	42.40%	39.63%
	0%	6.12%	93.87%
4.- El trato que recibe es amable	0.92%	36.41%	62.67%
	0%	6.12%	93.88%
5. Considera que el espacio deportivo le ofrece seguridad	25.35%	45.16%	29.49%
	10.20%	20.40%	69.38%
6.-El material de trabajo es apropiado para realizar actividad física	11.98%	53.00%	35.02%
	4.08%	14.28%	81.63%
7.-le gustó la actividad deportiva que desarrollaron	11.06%	38.25%	50.69%
	0%	4.08%	95.91%
8.- Piensa que existe suficiente material para el desarrollo de la clase	32.26%	47.93%	19.82%
	2.04%	30.61%	67.35%
9.-considera que la oferta del programa de actividades es amplia	31.80%	55.30%	12.90%
	4.08%	59.18%	36.73%

Continuación Tabla 3. *Resultados finales calidad en el servicio del programa deportivo*

10.-Le parece buena la introducción de actividades deportivas	5.99%	54.38%	39.63%
	0%	16.32%	83.67%
11.- Creer que la frecuencia de las actividades es adecuada	21.20%	58.06%	20.74%
	4.08%	36.73%	59.18%
12.- Piensa que el horario de la actividad es apropiado.	44.70%	42.66%	12.44%
	8.16%	34.69%	57.14%
13.-considerar que la duración de actividades es adecuada	15.67%	58.45%	24.88%
	4.08%	18.37%	77.55%
14.-considerar que el profesor utiliza un aspecto formal y adecuado, acorde a su actividad	4.15%	42.40%	53.46%
	0%	4.08%	95.92%
15.-Sienten mejoría en su estado de salud y ánimo con la actividad deportiva.	10.60%	48.85%	40.55%
	2.04%	14.27%	83.67%

Fuente: Elaboración propia (2014) en base a los archivos internos del CUDEI

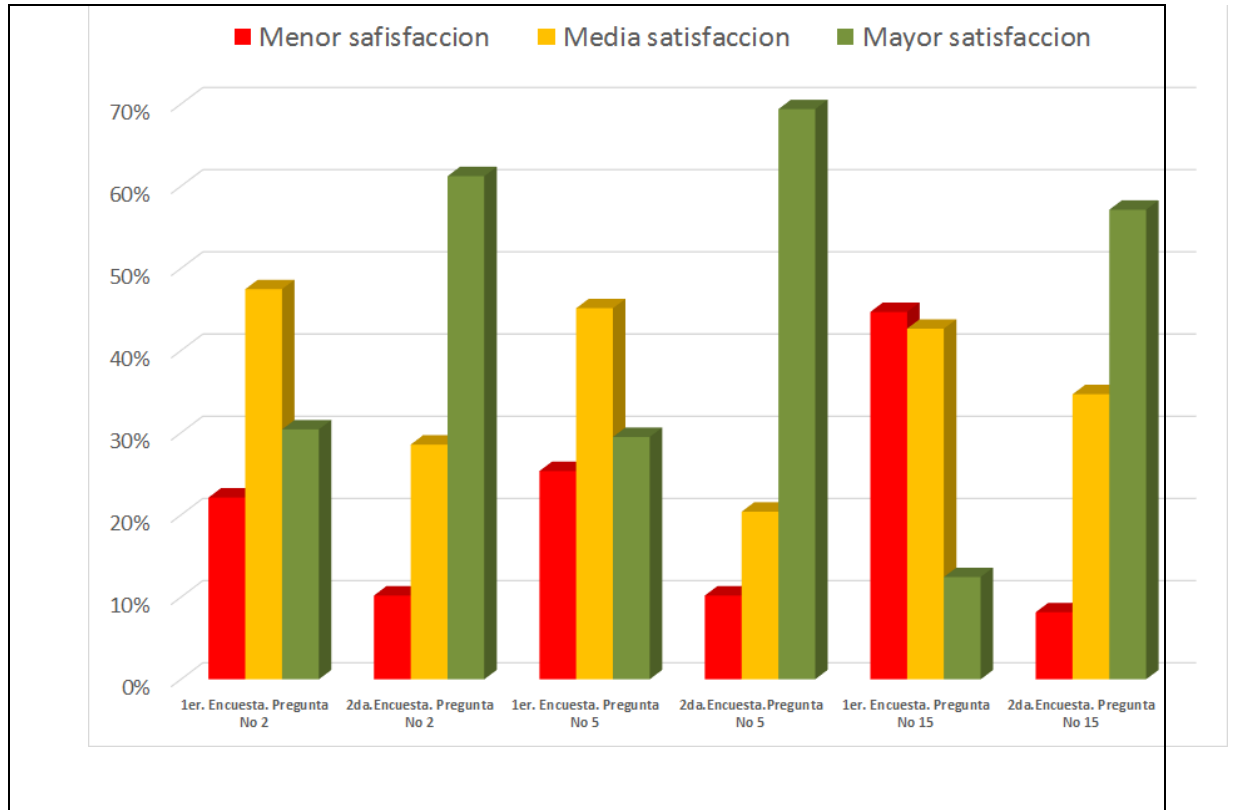
Se realizó un promedio del porcentaje observado en cada una de las respuestas de las preguntas mostradas en la Tabla Num 3; los resultados obtenidos se indican en la Figura 2 donde se ilustra el porcentaje de la respuesta de mayor satisfacción la cual incrementa significativamente de la primera a la segunda encuesta.

*Figura 2 . Incremento de Satisfacción del Servicio del Programa Deportivo*

Fuente: Elaboración propia (2013) en base a los archivos internos del CUDEI.

De las 15 preguntas del Cuestionario de Satisfacción del Cliente, en la figura 3 se identificaron las preguntas 2, 5 y 15 que representan un área de oportunidad debido a que en la segunda encuesta a la respuesta de insatisfacción siguieron conservando un mayor porcentaje en comparación con las otras preguntas del cuestionario.

Figura 3. Área de Oportunidad Encuesta Calidad de Servicio

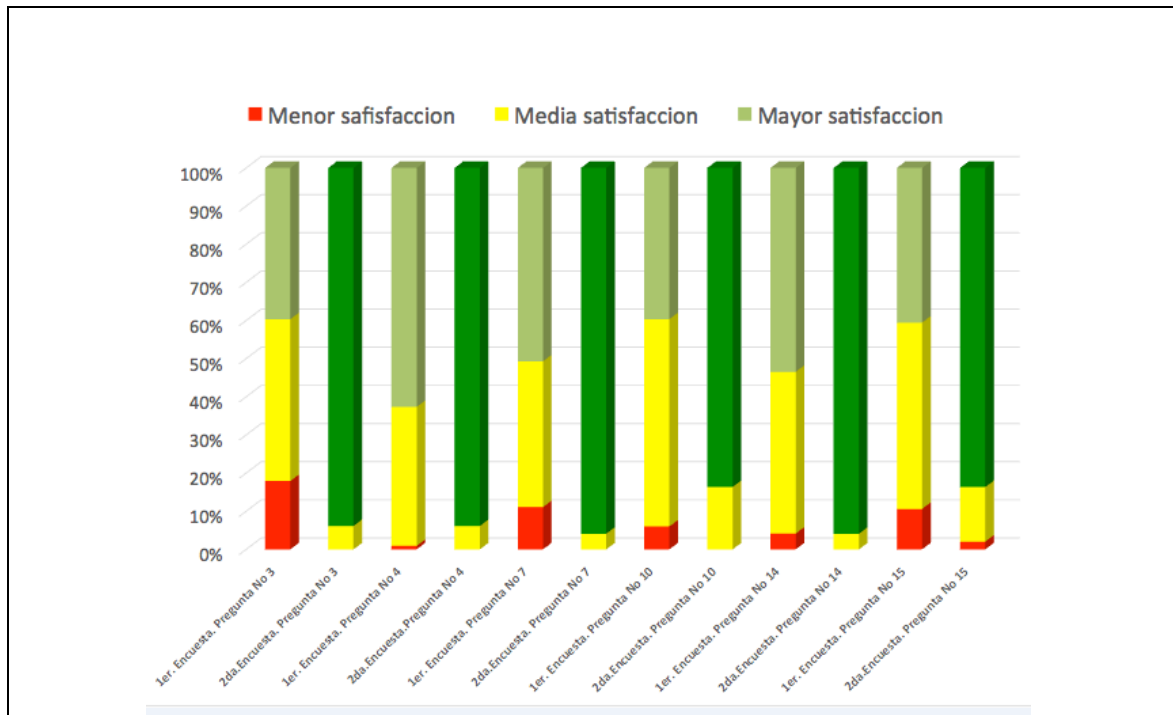


Fuente: Elaboración propia (2014) en base a los archivos internos del CUDEI.

En la Figura 4 se puede observar como las preguntas 3,4,7,10,14 eliminaron su insatisfacción del servicio del programa deportivo en la segunda encuesta y aumentaron considerablemente los resultados de satisfacción del mismo, a excepción de la pregunta 15 no se eliminó al 100% la insatisfacción en el servicio pero se incrementó la mayor satisfacción con respecto a la primer encuesta.



Figura 4. Mejores resultados Encuesta Calidad en el Servicio



Fuente: Elaboración propia (2014).

*Comentarios de los alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia del servicio del programa deportivo semestre julio-diciembre 2012*

- A. La clase era muy dinámica
- B. Fue divertido, me sentí con más energía
- C. Las clases empezaron a hacerse monótonas
- D. Nos prometieron un punto en la materia y no se cumplió
- E. Ampliar los días para realizar deporte y poder ver resultados
- F. No hubo planeación adecuada, desde el principio fue exhaustivo- intenso
- G. Adaptación coherente de horarios
- H. La integración hacia la carrera de las actividades fue óptima
- I. Que tenga valor curricular
- J. No fue exactamente la clase que pensé que sería

K. No permitían el uso de las instalaciones, gym, auditorio, etc.

L. Las clases fueron muy buenas.

El Coordinador del Deporte y Desarrollo Integral (CODDI) concluyó que en ambas Licenciaturas solicitan una mayor cantidad de opciones de actividades deportivas para el nuevo semestre y comentaron la posibilidad de que tengan una libertad de elección de las mismas y a la par, solicitaron aumentar el tiempo de la clase porque ellos mencionaron que no es suficiente.

*Comentarios de los alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia del servicio del programa deportivo periodo Febrero-Mayo 2013.*

A. Ofrecer un mayor número de actividades en diferentes horarios

B. Que las actividades se realicen con mayor frecuencia en la semana.

C. Aumentar el material para que las actividades se realicen de forma apropiada.

D. Establecer horarios más accesibles y acordes a los horarios escolares.

E. En cuanto a la alberca, brindarle mayor mantenimiento.

F. Fueron muy buenas las clases y esperen que el próximo semestre se realice el mismo programa.

#### ***2.1.11. Análisis de calificaciones en alumnos inscritos en el programa deportivo***

Como se observa en la Tabla 4 realizaron una comparación de los promedios obtenidos en el semestre Enero -Junio 2012 y Julio-Diciembre 2012 a 96 alumnos que participaron en el programa deportivo. Aunque la coordinación de la Licenciatura en Fisioterapia expresa estar consciente de que hay muchas causas que pueden influir en el aprovechamiento y que el inicio de este programa no es determinante, pretendió demostrar que la integración de actividades recreativas y culturales es de beneficio para los estudiantes.

Se observaron gráficas de comparación de manera grupal, obteniendo los porcentajes de incremento y disminución en la comparación de los promedios como lo muestra la tabla 4. El Objetivo fue identificar la relación existente en los alumnos que realizaron las actividades impartidas por los talleres y el aprovechamiento académico obtenido. Con la finalidad de conocer el desempeño escolar de los alumnos adscritos a los talleres.

Tabla 4

*Alumnos evaluados por la Coordinación de Licenciatura Fisioterapia*

Total de alumnos adscritos	125
Alumnos dados de baja	1
Alumnos 1° semestre	28
Total de alumnos comparados	96
Alumnos que disminuyeron promedio	36
Alumnos que incrementaron promedio	60

Fuente: Archivos internos de la LFT (2012 y 2013 s.p.).

La Coordinación de la Licenciatura en Fisioterapia (LFT) analizó los resultados obtenidos e identificó que en particular al 6° semestre con la mayor disminución de promedios obteniendo el 83% y solo el 17% de incremento de promedios. La coordinación de la LFT expresó en sus resultados que el 6° semestre fue uno de los más participativos en cuestiones artísticas, culturales, vinculaciones sociales y difusores de la Licenciatura en Fisioterapia y sin embargo en su desempeño académico había disminuido.

Los resultados obtenidos de forma integral para todos los semestres, se obtuvo un 37% en disminución de promedios y un 63% de incremento en los alumnos que participaron en el programa.

## **2.2. Toma de decisiones**

### ***2.2.1. Definición del término Toma de decisiones***

Para Kast (1979) La toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. Para (Castaño, 2012) La toma de decisiones se presentan en todos los niveles de la sociedad e implican una acción que conlleva a un determinado fin u objetivo propuesto. Se debe conocer que procesos se deben aplicar y abarcar para tomar decisiones efectivas. La toma de decisiones y su utilización es una herramienta de uso cotidiano en el estudio de las organizaciones y la administración.

### ***2.2.2. La Persona como tomadora de decisiones***

Quien toma decisiones está inmersa en una situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y determina estrategias para obtener resultados. La preferencia de un individuo para asumir un riesgo es inversamente proporcional a la magnitud del compromiso que involucra la decisión.

### ***2.2.3. La Psicología de Toma de decisiones***

Existen 3 factores fundamentales que influyen e impactan en el proceso de toma de decisiones estos son:

- A. Teorías descriptivas: Consta de los intentos para describir los procesos cognoscitivos, efectivos y de comportamiento que llevan a cabo los individuos al tomar decisiones.

- B. Teorías explicativas Modelos prescriptivos: busca explicar esos procesos y, por lo tanto, proveer bases para predecir, y por lo menos potencialmente controlar y manipular.
- C. Prescriptivos: proporcionan lo que llamamos ideas fundamentales que tendrán efecto para mejorar la toma de decisiones que realizan los individuos

#### ***2.2.4. Clasificación de las decisiones***

Para (Castaño, 2012) las decisiones programadas (las de rutina) se toma de acuerdo a reglas, políticas o procedimientos previamente acordados; la finalidad es facilitar la toma de decisiones en situaciones recurrentes y sumamente comunes dentro del entorno propiamente empresarial, puesto que limitan o excluyen alternativas. Si un problema es recurrente y sus elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces se empieza a perfilar como una decisión programada; En cierta medida, estas decisiones limitan la libertad empresarial, ya que los directivos cuentan con menos espacio para decidir que hacer. No obstante, el propósito real de este tipo de decisiones es liberarnos de la carga que acarrea la toma y análisis de decisiones. Las políticas, las reglas y los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndole al directivo dedicarse a otras actividades más complejas e importantes. Las decisiones no programadas (las extraordinarias o sin precedentes) Este tipo de decisiones aborda problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece un tratamiento especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.

Para Daft y Marcic (2006) Una diferencia fundamental entre las decisiones programadas se relacionan con el grado de certeza o incertidumbre con quien tiene que

tratar los administradores al tomar una decisión; toda decisión se puede organizar en base en una escala acorde a una disponibilidad de la información y la posibilidad de fracaso, estas cuatro escalas son:

- 1.-Certeza: Toda información quien toma decisiones está plenamente disponible
- 2.-Riesgo: Situación que se presenta cuando una decisión, tiene metas muy precisas y se dispone de una buena información, pero los resultados futuros asociados con cada alternativa están sujetas a incertidumbre.
- 3.- Incertidumbre.-Los administradores saben que meta desean lograr , pero las informaciones acerca de las alternativas y los eventos futuros es incompleta.
- 4.- Ambigüedad. Las metas y los problemas que se debe resolver no son claros, las alternativas son difíciles de definir y la información acerca de los resultados no está disponible.

Para Victoriano (2007) la teoría de la decisión existen tres grandes bloques son los que se suelen abordar en este análisis: 1) La teoría de la decisión con incertidumbre o riesgo, en la que se analiza la toma de decisiones con aleatoriedad o incertidumbre en los resultados, de modo que las consecuencias de una decisión no están determinadas de antemano, sino que están sujetas al azar. 2) La decisión multicriterio, en la que si bien dada una decisión sus consecuencias están perfectamente determinadas, lo que no está definido tan claramente es qué es lo mejor, existiendo varios objetivos en conflicto. La decisión multicriterio se puede decir que un problema general de decisión consiste en elegir lo mejor entre lo posible. Esta definición, implica definir qué es lo mejor y qué es lo posible. Respecto a lo posible, se trata de establecer las alternativas o puntos factibles existentes. El conjunto puede ser discreto o continuo. En general, se considera discreto y se aplica la metodología apropiada cuando es factible enumerar y tratar explícitamente

cada uno de las alternativas posibles. En el caso continuo o caso discreto donde no viene explícitamente definido el conjunto de alternativas es cuando se habla de conjunto o región factible. Este conjunto o región factible, a su vez, puede venir definido de forma rígida mediante restricciones o de forma más flexible mediante lo que se conoce como niveles de aspiración. c) La teoría de juegos, en la que las consecuencias de una decisión no dependen únicamente de la decisión adoptada, sino, también de la que elijan otros jugadores. En este contexto, los problemas de decisión con aleatoriedad del bloque anterior suelen ser denominados juegos frente a la naturaleza

### ***2.2.5. Por qué estudiar la toma de decisiones***

Dada la naturaleza competitiva de sus puestos, no es sorprendente que la mayor parte de los gerentes busquen activamente formas de reforzar su capacidad y habilidad administrativa para lograr un desempeño efectivo. Existen diferentes razones por las que existe tanto interés en el mejoramiento de la toma de decisiones a nivel gerencial:

La calidad y aceptabilidad de las decisiones de un gerente pueden ejercer una influencia considerable sobre su carrera profesional y sobre su satisfacción personal. La calidad y aceptabilidad de estas afectan a la organización en cuyo nombre actúan. Deriva del hecho que la mayor parte del tiempo, un gerente se dedica a tomar decisiones, a supervisar su ejecución, o a ambas.

### ***2.2.6. Relación sistemática de la toma de decisiones***

Para Castaño (2012) Identificar los objetivos básicos es una función del administrador. Siempre hay objetivos. El sistema de objetivos hace hincapié en las condiciones futuras deseadas que la organización trata de alcanzar:

Planeación: Una vez se tienen los objetivos, la labor administrativa pasa a planear los medios para alcanzarlos; decidir de antemano que se va a hacer y como. Esto implica

el desarrollo de una estrategia global y políticas generales, más programas específicos y procedimientos, la integración de la toma de decisiones a través de la organización y en el tiempo. La planeación ofrece a los administradores y a las organizaciones un medio para enfrentar los cambios en su medio ambiente.

**Integración de recursos:** Los resultados del proceso de planeación son planes operativos para la realización de las tareas. Los recursos son necesarios para realizar los planes, y es responsabilidad de la administración integrar los recursos requeridos y vigilar que se utilicen eficientemente.

**Organización:** Reunir la gente y los recursos adecuados no asegura la efectividad y eficiencia organizacional. La labor administrativa incluye también el desarrollo y mantenimiento de una estructura para la realización de los planes establecidos y el logro de los objetivos relevantes. La labor administrativa incluye dividir el trabajo en componentes sustanciales y luego integrar los resultados.

**Aplicación (implementación):** Los objetivos, planes, recursos y diseños son parte de la preparación y el desarrollo de la capacidad para actuar. Sin embargo, nada ocurre hasta que se utiliza el esfuerzo para alcanzar los resultados deseados. La cantidad de esfuerzo humano implicado en la aplicación e implementación es una función de la capacidad del administrador para influir en otros subordinados, compañeros y jefes. Los buenos administradores crean un clima dentro del cual la gente se siente motivada para actuar bien.

**Medir y evaluar los resultados** son pasos necesarios a fin de sopesar el desempeño organizacional y determinar que tan bien ha realizado su labor el administrador. Controlar es la función administrativa referente a mantener la actividad organizacional



dentro de límites permitidos, de acuerdo con las expectativas. Esta muy interrelacionado con la planeación y depende de ella.

### ***2.2.7. Modelos de la Toma de Decisión***

Según Daft y Marcic (2006) *existen tres modelos para tomar decisiones administrativas:*

Modelo Clásico: Metas y problemas claramente definidos, condición de certeza, información completa a cerca de las alternativas y sus resultados; elección racional de los individuos para la maximización de los resultados.

Modelo administrativo.- Metas y problemas vagamente definidos, condiciones de incertidumbre, información limitada acerca de las alternativas y sus resultados, elección satisfactorias para la resolución de problemas mediante el uso de la intuición.

Modelo Político.-Metas pluralistas y en conflicto, condiciones de incertidumbre y de ambigüedad, puntos de vista inconscientes, información ambigua; negociaciones y discusiones entre los miembros de la coalición.

Según Mintzberg, Raisinghani y Theoret (1978) describen un modelo para tomar decisiones estratégicas a nivel de la alta gerencia. Este modelo describe tres fases características:

*Fase de identificación en la toma de decisiones estratégicas:* comprende dos rutinas, la del reconocimiento de la decisión y la del diagnóstico. En el reconocimiento se identifican oportunidades, problemas y crisis. En el diagnóstico se trata de comprender al máximo posible, los síntomas del problema y sus causas. Se identifica la necesidad para una decisión como una diferencia entre la información que se posee de una situación actual y un estándar deseado.

*Fase de desarrollo:* en esta fase se desarrolla una o más soluciones a un problema o a una crisis, o a la elaboración de una oportunidad. El progreso puede describirse en función de dos técnicas: la de búsqueda y la de diseño.

*Fase de selección:* Se escoge la mejor alternativa. La selección es un proceso de muchas etapas. Primero: las rutinas de selección se aplican secuencialmente a una sola elección. Segundo: se utiliza la rutina de evaluación – elección, para investigar las alternativas y seleccionar un curso de acción. Esta rutina de evaluación utiliza tres formas: juicio, negociación y análisis. En el juicio una persona hace una elección en su mente. En la negociación la selección se realiza por un grupo de tomadores de decisiones con objetivos conflictivos, cada uno ejerciendo su juicio. En el análisis la evaluación se realiza por tecnócratas, seguido por una elección administrativa. Tercero: se utiliza la autorización para que en un nivel más alto de la jerarquía se ratifique el curso de acción escogido

## **2.3. Objetivos Estratégicos**

### **2.3.1. Definición de objetivos**

Para Castaño (2012) los objetivos son metas, resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros reales pueden ser medidos. Por eso son el fundamento de la planeación. Los objetivos establecen resultados finales, pero los objetivos globales necesitan ser apoyados por sub objetivos. Por lo tanto, los objetivos forman tanto una jerarquía como una red. Además, las organizaciones y administradores tienen objetivos múltiples que en ocasiones son incompatibles y que pueden provocar conflictos dentro de la organización, dentro del grupo e incluso individuales. El

administrador quizás tenga que elegir entre el desempeño corto y a largos plazos y tal vez se tenga que subordinar los intereses personales a los de la organización. Los objetivos forman una jerarquía que va desde el objetivo global hasta los objetivos individuales y específicos. La cúspide de su jerarquía es el propósito socioeconómico de la sociedad, es como exigir a la organización que contribuya al bienestar de las personas proporcionando bienes y servicios a un precio razonable. En segundo lugar está la misión o propósito de la empresa, que podría proporcionar transporte cómodo y de bajo costo para los usuarios promedio. La misión declarada podría ser producir, comercializar y dar servicio a los automóviles. Como se observa, la distinción entre propósito y misión es muy sutil y por ello muchos autores y profesionales no establecen diferencias entre los dos términos. El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como aquellos ubicados en las áreas clave de resultados. Estas son las áreas en las que el desempeño es esencial para el éxito de la empresa. Después los objetivos deben convertirse en los objetivos de la división, del departamento y de la unidad, descendiendo hasta el nivel más bajo de la organización.

(Frances, 2006) Sugirió la palabra objetivos para describir situaciones concretas que se desean alcanzar y dejan de ser objetivos en el momento que son obtenidas. Estos objetivos se denominan temporales. Los objetivos permanentes se utilizan para definir situaciones o estados que nunca se alcanzan. Los objetivos de estado se refiere a la situación a alcanzar, sea temporal o permanente o de acción cuando se refiere a la actividad a realizar para alcanzar el objetivo de estado.

### ***2.3.2. Administración por objetivos***

Para Peteraf y strickland (2012) el propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específico. Los objetivos bien

establecidos son específicos, cuantificables o medibles y contienen una fecha límite para su consecución por tres razones:

- A. Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización.
- B. Sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía.
- C. Motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.

Los tipos de objetivos a fijar requiere de dos tipos de objetivos distintos de manera de desempeño: Las que se refiere al desempeño financiero y las que se refiere al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración y el aspecto financiero.

Para (Castaño, 2012) en la actualidad, la administración por objetivos (APO) poner en abreviaciones se practica en todo el mundo. Sin embargo, a pesar de sus extensas aplicaciones, no siempre resulta claro lo que significa. Algunos siguen considerándola como una herramienta de evaluación; otros la contemplan como una técnica de motivación; por último, hay quienes la consideran como un dispositivo de planeación y control. En otras palabras, las definiciones de la APO varían ampliamente y, por consiguiente, es importante destacar los conceptos desarrollados. La administración por objetivos ha sufrido muchos cambios; se ha usado para calcular el desempeño, como un instrumento para motivar a las personas y, más recientemente, para la planeación estratégica pero aún existen otros subsistemas administrativos que se pueden integrar al proceso de la APO. Entre ellos se encuentra el diseño de estructuras organizacionales, la administración de portafolio de inversiones, el desarrollo de la administración, el

desarrollo de carrera los programas de indemnizaciones y la elaboración de presupuestos.

Frances (2006) Señaló que la práctica de la gerencia (dirección) en las últimas décadas ha llevado a la adopción de la misión, la visión y los valores como lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que se desea llevar a la empresa. A ellos conviene añadir los fines, que muchas empresas definen laxamente dentro de la misión, y las políticas. Este conjunto de lineamientos se denomina matriz estratégica. Los fines son los objetivos permanentes de la empresa que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Se establece respondiendo a los objetivos personales de quienes la controlan.

Los fines usuales de una empresa o corporación (privada) son:

- A. Supervivencia o permanencia.
- B. Beneficios (rendimiento económico de corto plazo)
- C. Crecimiento del patrimonio
- D. Prestigio
- E. Bienestar de los miembros (empleados y relacionados)
- F. Desarrollo del país.

Los fines últimos son los que constituyen un fin en si mismo. Los fines instrumentales son aquellos que interesan por su contribución a la consecución de los fines últimos. Se puede plantear diferentes esquemas diferentes esquemas de acuerdo a la naturaleza de la empresa. Las empresas del Estado y algunas empresas privadas añaden fines de carácter social, como contribuir al desarrollo del país o de bienestar social.

En la Tabla 5 se ilustra la estructura para la elaboración de los fines permanentes de una organización denominada como los *Fines*

Tabla 5

*Formulación de los objetivos permanentes de la empresa*

Formulación	Deben reflejar la razón de existir de la empresa o corporación.
Componentes	Verbo en infinitivo (Maximizar, optimizar, asegurar). Fin (patrimonio, prestigio, bienestar, etc.) Sujeto beneficiarios (accionistas, clientes, empleados, comunidad). Maximizar se entiende como alcanzar la mayor magnitud posible dentro de las circunstancias y limitaciones existentes. Ejemplo maximizar el patrimonio de los accionistas.
Verificación del Cumplimiento	Medición ordinal, en términos de mayor a menor.

Fuente: Francés (2006, p. 39).

**2.3.3 Definición de estrategia**

Para Frances (2006) La estrategia se puede definir en forma amplia o en forma restringida; En la forma amplia la estrategia es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización; en la forma restringida es un plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno y trata de anticipar lo que otros autores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en cuenta los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, se identifican por su parte teniendo en cuenta las amenazas. Determinadas características de una empresa puede ser fortalezas y debilidades, dependiendo de las oportunidades y amenazas. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno podemos formular la estrategia.

### 2.3.4 La Matriz FODA

Para Frances (2006) es una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica, (Debilidades, oportunidades, Fortalezas y amenazas) la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y la fortalezas y debilidades de la empresa. La Tabla 6 indica una matriz FODA que puede emplearse para establecer los retos o las brechas estratégicas que enfrentan la empresa y que consiste en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las que se deben enfrentar con debilidades generan estrategias defensivas.

Tabla 6

*Matriz DOFA y Análisis de Brechas*

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	Estrategias Ofensivas	Estrategias Reactivas
<b>Debilidades</b>	Estrategias Adaptativas	Estrategias Defensivas

Fuente: Francés (2006 , p. 182).

El ciclo de la estrategia es parte de un proceso de carácter cíclico, donde puede tener un carácter, informal, intuitivo siguiendo un proceso repetitivo siempre en el cual se plantean los objetivos, se definen estrategias para su consecución, están son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados.

### 2.3.5. Relación de los componentes de la Matriz Estratégica

Según Frances (20006) la misión de una organización es la definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación; La visión de la

organización es la ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado y las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Los fines, la visión y los valores responden a las preguntas primarias que se deben hacer los fundadores cuando establecen una empresa. Es deseable examinar los escenarios de largo plazo y realizar un análisis DOFA como paso previo a la definición de la visión para verificar que el nivel de ambición establecido sea adecuado y represente un reto pero estable. La misión, los fines y los valores reflejan los objetivos y valores personales de quienes dan forma a la empresa u organización.

### ***2.3.6. BSC como modelo de la Administración por objetivos estratégicos***

*El BSC* es un sistema de gestión estratégico desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton que se ha convertido en la principal estrategia en términos operativos y darla a conocer en todos los niveles de la operación. Es traducido al idioma español como Cuadro de Mando Integral (CMI).

Para Álvarez, Chávez y Moreno (2009) el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización. El Mapa Estratégico presenta de un modo sencillo y coherente la descripción de la estrategia de una organización, con la finalidad de establecer los



objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Según (Fernandez, 2001), el proceso de diseño del BSC inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico. Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización. El mapa estratégico del BSC presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A este respecto (Davila, 1999) menciona que las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información.

La perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización

La perspectiva del cliente, refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Rodiles y Fuentes (2004) mencionan que generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y proceso

que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización (Altair Consultores, 2005).

La perspectiva del proceso interno, identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles y Fuentes (2004) mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Dávila (1999) señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia (Dávila 1999).

De acuerdo a lo mencionado por Altair (2005), los objetivos de esta perspectiva identifican el capital humano, sistemas y el clima organizacional requerido para apoyar los procesos de creación de valor.

Las cuatro perspectivas mencionadas y definidas anteriormente son las básicas, sin embargo se pueden modificar dependiendo de las circunstancias particulares de cada organización. (Santos & Fidalgo, 2004).

Según Frances (2006) el mapa estratégico está conformado por un conjunto de objetivos estratégicos que se definen sobre la base de una acción, indicando un verbo en infinitivo y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional. Por ejemplo:

- A. Incrementar la rentabilidad
- B. Reducir los costos
- C. Maximizar el valor.

También se puede definir el estado que se desea alcanzar en relación con la variable.

- A. Seremos líderes en participación en el mercado.
- B. Contaremos con estándares internacionales de desempeño.

El sujeto que ejecuta la acción, corporación, negocio o departamento, suele quedar implícito. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos. En general, no se prestan a medirlos directamente debido a su carácter multidimensional. Para ello se emplean los indicadores.

La Tabla 7 muestra el procedimiento para la formulación de los objetivos estratégicos de una organización, quienes permiten expresar los cambios que se desea introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos. En general, no se presta a medirlos directamente debido a su carácter multidimensional. Para ello se emplean los indicadores (Francés, 2006).

Tabla 7

*Formulación de Fines Estratégicos*

<b>Formulación de Objetivos Estratégicos</b>	Expresan la acción a tomar en relación con una variable estratégica
<b>Componentes</b>	Verbo en infinitivo (incrementar, reducir) Sujeto (UEU, departamento, etc), generalmente queda implícito. Variable estratégica (rentabilidad, calidad del producto) Tiempo (generalmente mediano plazo, 3 a 5 años) Ejemplo: Incrementar el valor de la empresa.
<b>Verificación del Cumplimiento</b>	Indirecta , mediante indicadores

Fuente: Francés (2006, p.54).

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas.

Los indicadores pueden ser operativos que se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes de los planes operativos, incluye los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. Indicadores estratégicos, se calculan a partir de los operativos.

Las Metas son los resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado y se debe especificar:

- A. Cantidad
- B. Unidad de Medida
- C. Fecha.

En el Cuadro Integral de Mando ( CIM ), las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados.

Iniciativas son los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia. Las iniciativas son de dos tipos: de inversión y de gestión. Las primeras suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. La iniciativa de gestión proyectos que cambia.

### ***2.3.7. Cuadro de Mando Integral CMI para empresas no lucrativas***

Para Francés (2006) el cuadro de mando integral ha encontrado una amplia aplicación en los organismos gubernamentales y sin fines de lucro. Para estas no siempre son válidas las cuatro perspectivas sugeridas para las empresas. En cada caso se escogen las perspectivas que resulten más adecuadas para representar los principales dolientes (*stakeholders*) de la organización. En el caso de gobiernos electos, sean nacionales, subnacionales o locales, las perspectivas pueden ser: Ciudadanos (electores), procesos, capacidades y responsabilidad financiera. En empresas públicas se puede aplicar el esquema de accionistas, clientes, procesos y capacidades, donde el accionista es el estado, representado por el organismo público de adscripción. El estado establece los objetivos a alcanzar de carácter no financiero, como representante de la colectividad.

Para (Davila, 1999) las organizaciones no lucrativas, los objetivos financieros así como el incremento de la rentabilidad no es su prioridad, sino más bien un recurso que le permitirá alcanzar su misión.

### ***2.3.8. Construcción del Mapa Estratégico***

Los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas están relacionados entre sí por las relaciones causa-efecto, y de acuerdo a Altair Consultores (2005) el procedimiento para elaborar el mapa estratégico es el siguiente:

*Perspectiva financiera es el siguiente:*

- A. Definir la visión y misión colegiadamente.

- B. Definir los resultados financieros partiendo de la premisa de que los clientes están satisfechos.

*Perspectiva Cliente es el siguiente:*

- A. Definir la propuesta de valor para el cliente para contribuir a generar ventas y fidelidad de los clientes.

*B. Perspectiva Cliente es el siguiente:*

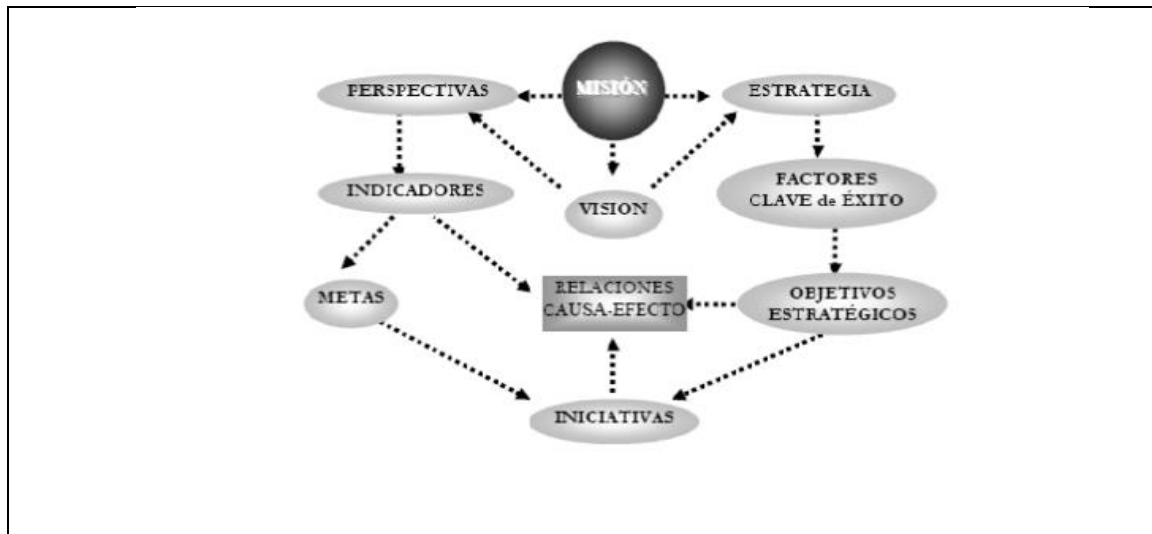
Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente.

(Perspectiva interna)

Los activos intangibles tales como el capital humano, sistemas y el clima organizacional, contribuye a los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia. (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas entre sí y con la misión, es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente. En la figura se observa la relación de causa y efecto de las cuatro perspectivas, es la estructura de un mapa estratégico. Establecer los objetivos estratégicos es la clave para que el BSC sea una herramienta de gestión enfocada a la implementación de la estrategia. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto permitirán explicar la secuencia de la estrategia y él como la organización va a lograr los objetivos estratégicos financieros y la satisfacción de los clientes a través del buen desempeño de los procesos internos y de la habilitación del capital humano, organizacional y tecnológico (Santos & Fidalgo, 2004)

Figura 5. Elementos Relacionados con el BSC



Fuente: Santos C y Fidalgo C (2004, s.p.)

La construcción de un mapa estratégico refleja como la organización generará valor para los patrocinadores, muestra los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, elementos clave para la organización y para la obtención en objetivos específicos de las metas a largo plazo de la empresa (visión).

Para (Kaplan R.S., 1996) El Balanced Scorecard utiliza el enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión estratégico. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.

- A. 1.-Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- B. 2.-Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- C. 3.-Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- D. 4.-Aumentar el feedback y formación estratégica.

## 2.4. Características de la Institución

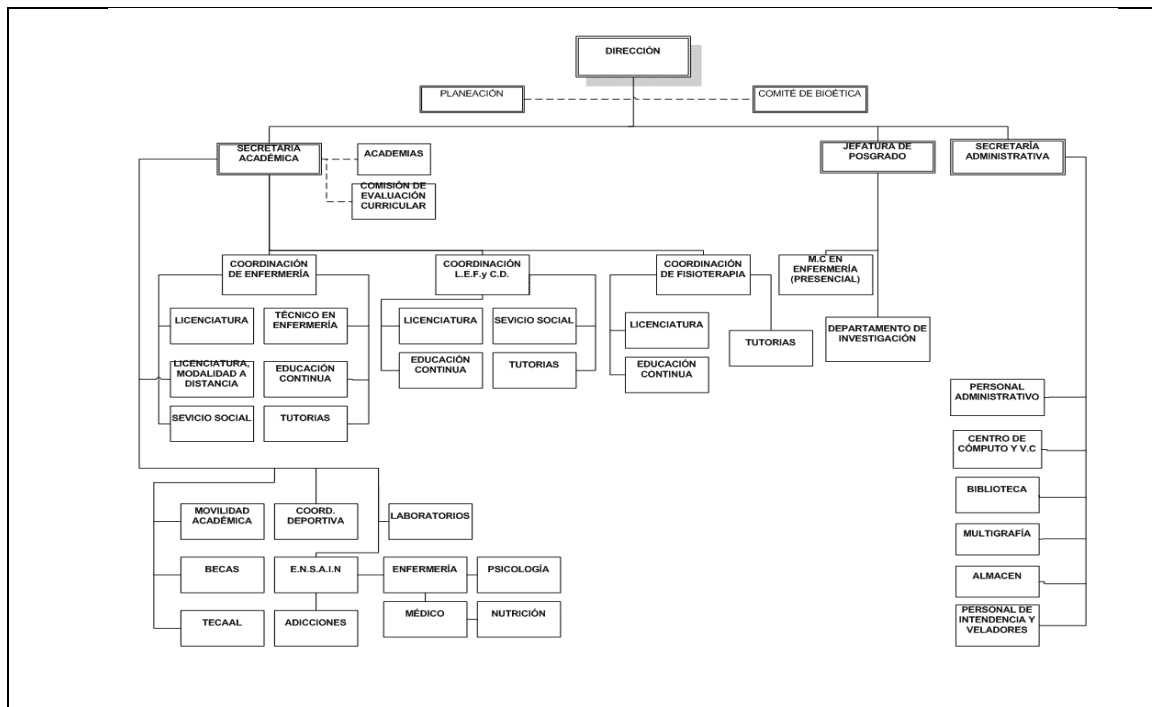
### 2.4.1. Antecedentes Históricos de la Licenciatura en Fisioterapia

La Facultad de Enfermería de la Universidad Autónoma de Querétaro oferta la Licenciatura en Fisioterapia, tiene su aprobación e implementación del programa en el 2008.

### 2.4.2. Organigrama de la Institución educativa

Según Franklin (2008) Por su distribución gráfica podemos clasificar este organigrama en mixto. Se observa en la Figura 6 como utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. En el caso de esta organización se utiliza por el gran número de divisiones en la base de su organización.

Figura 6. Organigrama de la Facultad de Enfermería



Fuente: Página Web de la Facultad de Enfermería de la UAQ (2013).



### ***2.4.3 Misión de la Facultad de Enfermería***

Brindar servicios académicos y administrativos de excelencia en el área de la salud, con el objetivo de formar egresados reflexivos, con juicio crítico y bioético; de elevada calidad profesional, humanística y medioambiental, que favorezca su participación en la sociedad, bajo el enfoque de género y adicciones; líderes en el servicio, la educación y la investigación a través del desarrollo de competencias profesionales, la actualización continua de los programas y la habilitación docente

### ***2.4.4. Visión de la Facultad de Enfermería***

En 2015 ser una DES de excelencia, innovadora, consolidada, reconocida nacionalmente por sus programas pertinentes, flexibles y de alta calidad, que nos distinguen con valores como democracia, verdad, apertura, respeto a la diversidad, a los derechos humanos y al medio ambiente. Estamos identificados socialmente como una institución que coadyuva al cuidado integral de la salud, mediante proyectos de extensión e investigación que vinculen a los sectores educativo, social y productivo de la región.

### ***2.4.5. Oferta Educativa de la Licenciatura en Fisioterapia***

Título otorgado: Licenciado en Fisioterapia

Duración de la carrera: Cuatro años

Valor del plan en créditos: 311

### ***2.4.6. Objetivos curriculares de la Licenciatura en Fisioterapia***

Objetivo del Programa de Licenciatura en Fisioterapia que se propone, es la formación de profesionales de la Salud con un alto nivel de competitividad, capaces de incorporarse de manera adecuada al campo profesional de la Fisioterapia. Para esto, sus egresados contarán con los elementos teóricos, metodológicos y valorales, propios de la profesión, que les permitan enfrentar, con creatividad, eficiencia y éticamente, los

diversos problemas que encontrarán en su vida profesional. Por ello, al finalizar la Licenciatura en Fisioterapia los egresados podrán colocarse en hospitales, clínicas, centros e institutos de salud.

En cuanto al desarrollo académico se pretende propiciar las condiciones físicas, materiales e intelectuales que permitan al estudiante desarrollar capacidades y habilidades para estudiar, investigar y generar propuestas encaminadas a incidir en la calidad de vida de la sociedad a la que se insertan profesionalmente, utilizando las herramientas teórico-prácticas aprendidas, así como producir nuevos conocimientos en el ámbito de salud.

#### ***2.4.7. Perfil de ingreso***

Egresado del nivel medio superior (bachillerato) que posea conocimientos en las áreas de ciencias naturales, sociales, matemáticas y cultura general. Con habilidades comunicacionales y de manejo de información.

#### ***2.4.8. Características deseables***

Respeto y tolerancia hacia los derechos y la individualidad de los demás, y hacia la diversidad y pluralidad biológica, ideológica, social y cultural. Habilidades intelectuales pertinentes al desarrollo de procesos de problematización y análisis de la realidad, resolución de problemas y construcción de conocimientos. Empatía y solidaridad hacia las personas con discapacidad y/o en desventaja y los grupos minoritarios. Habilidad para relacionarse empáticamente con las personas y para adaptarse a situaciones novedosas. Capacidad de gestión y actitud de liderazgo. Habilidad para la comunicación oral y escrita, así como para comprender textos en inglés. Aptitud física para la realización de actividades que exigen esfuerzo físico moderado y destreza manual. Asimismo, con capacidad para interrelacionarse con otras personas e interactuar en

equipo, demostrando actitudes de responsabilidad, colaboración y coordinación. Con actitud científica y humanística e interés particular por el área de salud

#### ***2.4.9. Perfil Egresado***

El estudio de la Fisioterapia se basa en el conocimiento de la persona desde una perspectiva integral que la interrelaciona con su entorno sociocultural y ambiental (estructura del cuerpo humano, desarrollo psicológico y sociedad y apoyo social), con los conocimientos de salud comunitaria, la adquisición de habilidades y los fundamentos propios de la profesión. Desde esta visión holística e integral se plantea una formación profesional que además de promover el desarrollo de ciertos atributos (habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes y valores), considere la ocurrencia de varias tareas (acciones intencionales) que suceden simultáneamente dentro del contexto (y la cultura del lugar de trabajo) en el cual tiene lugar la acción; y a la vez permita que algunos de estos actos intencionales sean generalizables (Gonczi, 1996).

El currículo incluye los aspectos de formación que a continuación se señalan: Brindar una sólida formación integral construida a través de la interacción de cuatro vertientes básicas: la formación académica básica y específica actualizada, la formación humanística, la formación metodológica y la actitud investigativa.

Formar, a través de la construcción disciplinar, fisioterapeutas comprometidos con la realidad social que trabajen decididamente por brindar una mejor calidad de vida a los mexicanos, en el ámbito local, regional y/o nacional.

Formar licenciados en Fisioterapia éticos y con actitud de servicio, que respeten la dignidad trascendente del hombre y promuevan la justa convivencia y la cooperación hacia la obtención del bien común y la conservación del medio ambiente.

#### ***2.4.10. Campo Laboral***

El campo laboral del profesionalista en Fisioterapia es amplio y diverso en ámbitos como son: salud -en sus tres niveles de atención-, en procesos patológicos que requieren fisioterapia, en el área asistencial, docencia, investigación, administración, asesoría y consultoría, como terapeuta físico ocupacional, geriátrico, deportivo, en educación especial, en el diseño de programas terapéuticos, como promotor de servicios, en la capacitación a familias y sectores marginados, así como de otros posibles escenarios del ejercicio profesional. La Fisioterapia, al igual que el resto de los sectores del campo biomédico, no puede actuar como un ente aislado, sino que desde su posición unívoca colabora dentro del equipo multidisciplinario de salud, cuya función en definitiva es asegurar la calidad de vida de la sociedad. Exige un trabajo interprofesional con una visión de conjunto, en la que va a desenvolverse la actividad fisioterapéutica, se pretende que el egresado de la carrera propuesta esté dotado tanto de conocimientos científico-técnicos, como de actitudes, comportamientos y valores de compromiso responsable con sus prácticas social-profesional, que le permitan plantear, resolver o minimizar los problemas en padecimientos discapacitantes y sus formas de prevención, de identificación oportuna a individuos con riesgo, la enseñanza y fomento del autocuidado, el diagnóstico y el tratamiento, habilitación o rehabilitación, la disminución o curación, así como, la ayuda para lograr la integración familiar y social.

#### ***2.4.11. Plan Curricular***

Como se observa la Tabla 7 el Programa Deportivo no está contemplado en el plan curricular de la LFT.

Tabla 7

*Plan Curricular Licenciatura en Fisioterapia*

Primer Semestre	Créditos	Segundo Semestre	Créditos
<u>Anatomía y fisiología</u>	8	<u>Neuroanatomía y neurofisiología</u>	7
<u>Bases teóricas de fisioterapia</u>	8	<u>Semiología</u>	8
<u>Sistemas de atención en salud</u>	10	<u>Patología neuronal motora</u>	8
<u>Psicología</u>	8	<u>Electroterapia</u>	7
<u>Biofísica</u>	8	<u>Metodología de la Investigación II</u>	8
<u>Metodología de la Investigación I</u>	8		
Tercer Semestre	Créditos	Cuarto Semestre	Créditos
<u>Enfermedades degenerativas del SNC</u>	7	<u>Terapia de rehabilitación en trastornos sensitivos</u>	6
<u>Semiología integral</u>	9	<u>Fisioterapia en pediatría</u>	7
<u>Fisioterapia en trastornos motores</u>	8	<u>Práctica clínica I</u>	25
<u>Tratamiento kinesiológico</u>	7	<u>Órtesis y prótesis</u>	7
<u>Biomecánica</u>	8		
Quinto Semestre	Créditos	Sexto Semestre	Créditos
<u>Fisioterapia, trauma y ortopedia</u>	9	<u>Patología del adulto mayor</u>	7
<u>Tendencias en fisioterapia</u>	6	Bioética	7
<u>Práctica clínica II</u>	25	<u>Práctica clínica III</u>	25
Séptimo Semestre	Créditos	Octavo Semestre	Créditos
<u>Servicio Social Clínico</u>	10	<u>Servicio Social Comunitario</u>	10
<u>Seminario de Tesis I</u>	5	<u>Seminario de Tesis II</u>	
<b>INTERVENCIÓN FISIOTERAPEUTICA PREVENTIVA ASIGNATURAS OBLIGATORIAS</b>			
Primer Semestre	Créditos	Segundo Semestre	Créditos
<u>Sistemas de atención en salud</u>	10	<u>Semiología</u>	8
Tercer Semestre	Créditos	Quinto Semestre	Créditos
<u>Enfermedades degenerativas del SN</u>	7	<u>Tendencias en fisioterapia</u>	6
<u>Semiología integral</u>	9		
		Sexto Semestre	Créditos
		<u>Patología del adulto mayor</u>	7
<b>ASIGNATURAS OPTATIVAS DE SEGUNDO A SEXTO SEMESTRE</b>			
<u>Adicciones</u>	7	<u>Farmacología</u>	7
<u>Nutrición</u>	7	<u>Fisiología del ejercicio</u>	7
<u>Autocuidado del adulto mayor</u>	7		
<b>INTERVENCIÓN FISIOTERAPEUTICA DE REHABILITACIÓN ASIGNATURAS OBLIGATORIAS</b>			
Primer Semestre	Créditos	Segundo Semestre	Créditos
<u>Anatomía y fisiología</u>	8	<u>Neuroanatomía y neurofisiología</u>	7
<u>Bases teóricas de fisioterapia</u>	8	<u>Patología neurona motora</u>	8
<u>Biofísica</u>	8	<u>Electroterapia</u>	7
Tercer Semestre	Créditos	Cuarto Semestre	Crédito
<u>Biomecánica</u>	8	<u>Fisioterapia de rehabilitación en trastornos sensitivos</u>	6
<u>Fisioterapia en trastornos motores</u>	8	<u>Fisioterapia en pediatría</u>	7
<u>Tratamiento kinesiológico</u>	7	<u>Ortesis y prótesis</u>	7
		<u>Práctica clínica I</u>	7

Continuación de Tabla 7. *Plan Curricular Licenciatura en Fisioterapia*

Quinto Semestre	Créditos	Sexto Semestre	Créditos
<b>Fisioterapia, trauma y ortopedia</b>	9	Práctica clínica III	7
<b>Práctica clínica II</b>	7		
<b>ASIGNATURAS OPTATIVAS DE SEGUNDO A SEXTO SEMESTRE</b>			
<b><u>Infectología en fisioterapia</u></b>	7	<u>Kinesoterapia en poblaciones sensibles</u>	7
<b><u>Electroterapia especializada</u></b>	6	Fisioterapia en procedimientos estéticos	7
<b><u>Fisioterapia en quemaduras</u></b>	7	<u>Rehabilitación integral</u>	8
<b><u>Fisioterapia en reumatología</u></b>	7	<u>Ergonomía integral</u>	7
<b><u>Fisioterapia cardiorrespiratoria</u></b>	7		
<b>Organización Curricular de Asignaturas Optativas</b>			
Asignaturas optativas a partir del Primer Semestre		Desarrollo humano** Comunicación Humana** Informática I ** Informática II** Comprensión de textos en Inglés I Comprensión de textos en Inglés II	
Asignaturas optativas a partir del Segundo Semestre		Farmacología Nutrición Infectología en Fisioterapia Análisis de datos** Salud pública y epidemiología** Psicología de la discapacidad**	
Asignaturas optativas a partir del Tercer Semestre		Tanatología Fisiología del ejercicio Teorías del Aprendizaje**	
Asignaturas optativas a partir del Cuarto Semestre		Estrategias docentes** Electroterapia especializada Desarrollo de proyectos***	
Asignaturas optativas a partir del Quinto Semestre		Fisioterapia en quemaduras Fisioterapia en procedimientos estéticos Ergonomía integral Fisioterapia ocupacional Fisioterapia en reumatología Fisioterapia Cardiorrespiratoria Rehabilitación integral Gestión de Instituciones de salud**	
Asignaturas optativas a partir del Sexto Semestre		Autocuidado del adulto mayor Kinesoterapia en poblaciones sensibles	

Fuente: Página Web de la Facultad de Enfermería (2014).

#### **2.4.12. Población Estudiantil de LFT periodo 2012-2013**

Como se observa en Tabla 8, la LFT es la segunda carrera ofertada con mayor población estudiantil en la Facultad de Enfermería con 368 alumnos.

Tabla 8

*Alumnado por carrera, semestre y edad Facultad de Enfermería*

LIC. EN ENFERMERÍA, C.U.							
SEMESTRE	R A N G O DE E D A D					TOTAL	
	19-	20-24	25-29	30-34	35+		
1	23	14	0	1	0	38	
2	12	14	1	0	0	27	
3	17	30	2	1	0	50	
4	0	18	5	2	0	25	
5	0	8	2	0	0	10	
6	1	85	8	5	1	100	
7	0	67	6	0	1	74	
8	0	27	6	0	2	35	
9	0	53	21	2	2	78	
10	0	10	5	0	0	15	
TOTAL	53	326	56	11	6	452	
LIC. EN ENFERMERÍA, JALPAN							
SEMESTRE	R A N G O DE E D A D					TOTAL	
	19-	20-24	25-29	30-34	35+		
1	0	0	0	0	0	0	
2	9	7	1	0	1	18	
3	0	0	0	0	0	0	
4	0	0	0	0	0	0	
5	0	0	0	0	0	0	
6	0	0	0	0	0	0	
7	0	0	0	0	0	0	
8	0	9	1	0	1	11	
9	0	9	1	1	0	11	
10	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	9	25	3	1	2	40	
LIC. EN ENFERMERÍA, SAN JUAN DEL RIO							
SEMESTRE	R A N G O DE E D A D					TOTAL	
	19-	20-24	25-29	30-34	35+		
1	14	7	2	0	1	24	
2	11	13	2	0	0	26	
3	3	9	0	0	0	12	
4	0	12	0	1	1	14	
5	0	17	2	0	2	21	
6	2	16	4	0	0	22	
7	0	21	2	0	0	23	
8	0	9	1	1	0	11	
9	0	15	8	2	1	26	
10	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	30	119	21	4	5	179	
LIC. EN EDUCACIÓN FÍSICA Y CIENCIAS DEL DEPORTE							
SEMESTRE	R A N G O DE E D A D					TOTAL	
	19-	20-24	25-29	30-34	35+		
1	9	14	0	1	1	25	
2	4	15	2	0	0	21	
3	6	9	1	0	0	16	
4	1	19	5	0	0	25	

Continuación Tabla 8. *Alumnado por carrera, semestre y edad Facultad de Enfermería*

5	3	21	2	1	0	27
6	0	27	5	0	0	32
7	0	21	5	0	1	27
8	0	17	4	0	0	21
<b>TOTAL</b>	23	143	24	2	2	194
<b>LIC. EN FISIOTERAPIA</b>						
SEMESTRE	RANGO DE EDAD					TOTAL
	19-	20-24	25-29	30-34	35+	
1	19	7	0	0	0	26
2	8	6	0	0	0	14
3	16	15	0	1	0	32
4	0	8	0	0	0	8
5	0	13	0	0	0	13
6	2	50	2	1	0	55
7	0	11	1	0	0	12
8	0	50	8	1	0	59
9	0	91	22	1	1	115
<b>TOTAL</b>	45	251	33	4	1	334

Fuente: Página Web de la Universidad Autónoma de Querétaro (2014).

#### 2.4.13. Información socio demográfica de la LFT periodo 2012-2013

Como se observa en la Tabla 9, el 67.11% del alumnado de la Licenciatura en Fisioterapia son mujeres de los cuales la mayoría se encuentran en el rango de edad de 19 a 24 años según la Tabla 8.

Tabla 9

Alumnado de la Licenciatura en Fisioterapia por sexo

<b>LIC. EN FISIOTERAPIA</b>			
SEMESTRE	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
1	6	20	26
2	2	12	14
3	9	23	32
4	2	6	8
5	4	9	13
6	17	38	55
7	4	8	12
8	19	40	59
9	41	74	115
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>230</b>	<b>334</b>

Fuente: Pagina Web de la Universidad Autónoma de Querétaro (2014).

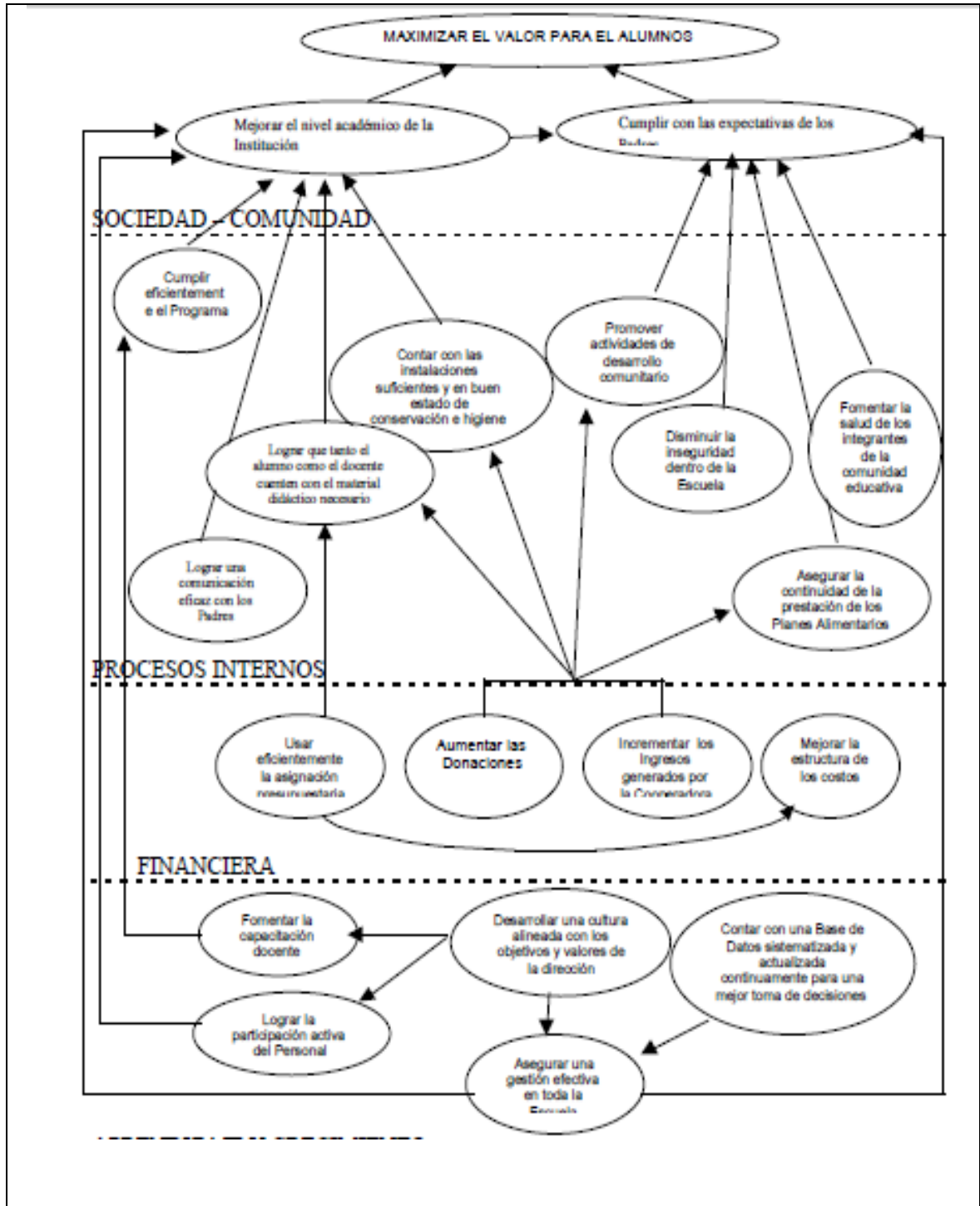


## **2.5. Investigaciones relacionadas**

### ***2.5.1. Cuadro de Mando Integral aplicado a una Escuela Pública***

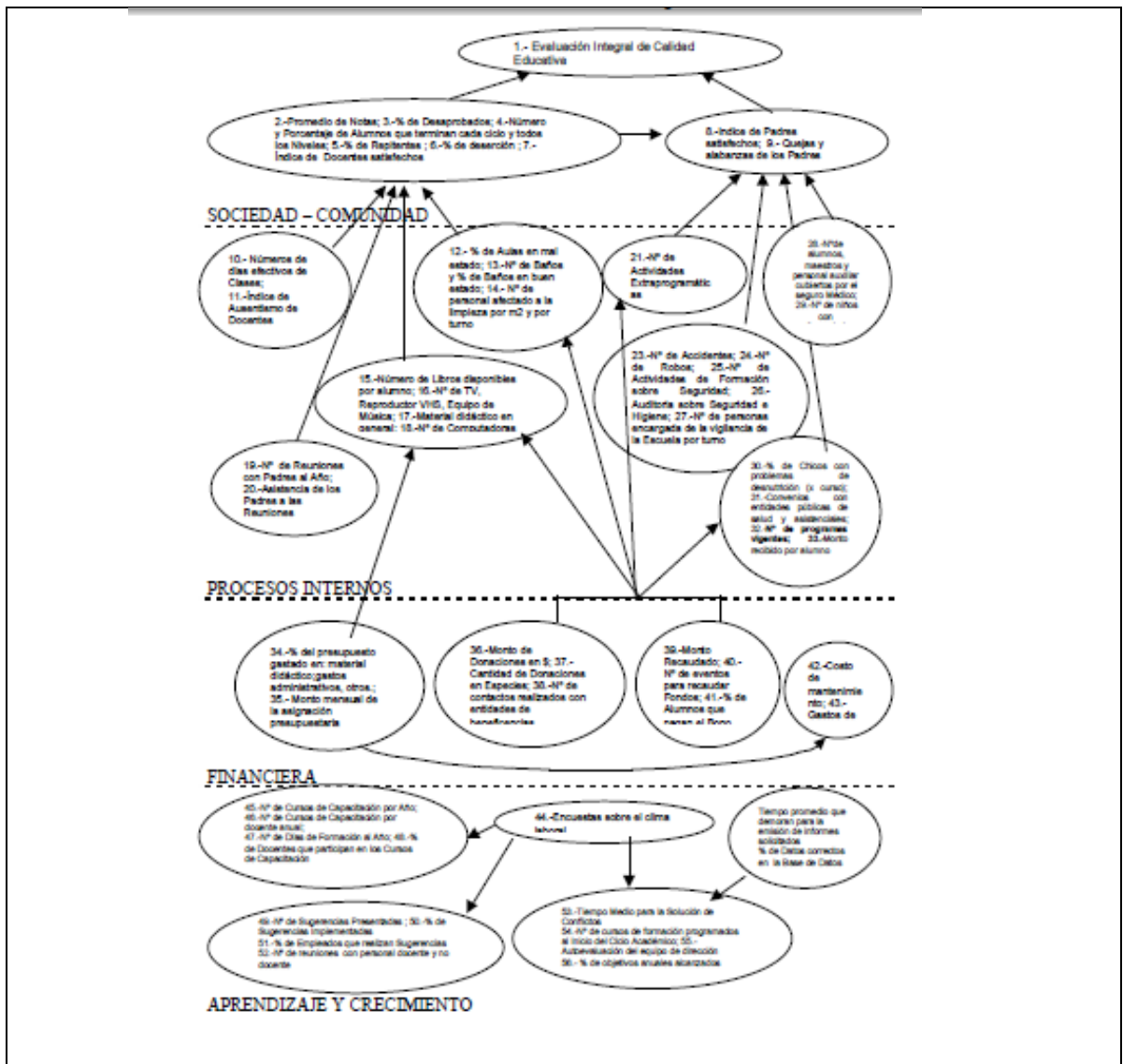
Para Ponce, Medina, y Medina (2007) El núcleo del Cuadro de Mando lo constituye un conjunto seleccionado de indicadores que aportan la información para la toma de decisiones. Los indicadores son variables simples o combinaciones de variables (ratios, expresiones matemáticas de diferente complejidad, etc.) de tipo cuantitativo preferentemente, cuya medida sistemática a lo largo del tiempo proporciona la información deseada. El propósito de su investigación consiste en proporcionar una visión general sobre la forma en la que se puede desarrollar un Cuadro de Mando Integral. Esta descripción la refieren como un marco adecuado para el proceso de crearlo que como un conjunto detallado de instrucciones. Una de las razones por las que el concepto de Cuadro de Mando Integral se considera que ha tenido tanto éxito es que tanto el proceso como el cuadro en sí se adaptan a la situación real de la empresa, contemplando su posición en el mercado y su organización interna. Un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización cuyo principal enfoque es el servicio público. El éxito de las organizaciones gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo el CMI a través de la perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia. En su investigación describieron en forma conceptual y práctica todos los pasos realizados para la elaboración del Mapa estratégico como se indica en la Figura 7 y la elaboración de los indicadores para el Cuadro de Mando Integral (*BSC*) para La Escuela Pública N° 248 Juan Luis Nougues de San Miguel de Tucumán como se muestra en la Figura 8.

Figura 7 Mapa Estratégico Escuela Pública N° 248 San Miguel de Tucumán



Fuente: Documento en sitio Web de BSC Consultores (Ponce, Medina y Medina 2012).

Figura 8 Indicadores del CMI Escuela Pública N° 248 San Miguel de Tucumán



Fuente: Documento en sitio Web de BSC Consultores (Ponce, Medina y Medina 2012).

### 2.5.2 Indicadores para la Gestión de las Instalaciones Deportivas

Para Martín, García y Consulting (2009) en las organizaciones deportivas (públicas, privadas, asociativas) es necesario combinar diferentes elementos para controlar y medir el resultado de la gestión. Los parámetros cuantitativos, como los resultados económicos y/o deportivos, no son suficientes para tomar decisiones de gestión. El

factor emotivo en una organización que gestiona servicios deportivos es aquello que añade un valor diferenciador respecto al resto de servicios. Cada vez más, la experiencia del servicio percibido se convierte en ese elemento que diferencia y que provoca que el cliente consuma o no de sus servicios de nuevo.

Como se observa en la Figura 9 existen tres ámbitos interrelacionados donde es necesario tomar decisiones.

*Figura 9.* Ámbitos interrelacionados donde es necesario tomar decisiones



Fuente: Martín, Oscar y *Atlas Sport Consulting* (2009, p. 1).

Alcanzar los objetivos propuestos por las diferentes organizaciones deportivas obliga a tener el conocimiento preciso para maximizar la eficiencia en la toma de decisiones. Por este motivo se hace imprescindible la elaboración de un Cuadro de Mando que aporte la información específica sobre el gobierno y la gestión de la organización.

Ante una cuenta de resultados se hace difícil tomar decisiones sobre las acciones a ejecutar. En cambio, los mismos datos analizados y organizados por unidades de negocio ofrecen una mejor orientación sobre las decisiones a tomar. Este análisis

permite identificar de forma más precisa en que unidades de negocio se producen las pérdidas, lo que facilita la toma de decisiones para corregir la situación actual.

La creación de un Cuadro de Mando Integral (BSC) como se muestra la Figura 10 forma parte del proceso final donde la organización produce una reflexión sobre la situación futura que desea, los objetivos a conseguir, las acciones que realizará para conseguirlos y finalmente la creación y gestión del propio Cuadro para la toma de decisiones.

Figura 10. Cuadro de Mando Integral



Fuente: Martín, Oscar y Atlas Sport Consulting (2009, p.4).

El elemento fundamental en el Cuadro de Mando es la identificación de la información clave para la gestión de la organización, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- A. Los recursos
- B. El momento actual en el que se encuentra
- C. La personas que lo forman
- D. Las características principales del cuadro de mando son:

- E. Valoración: debe permitir poder evaluar la gestión
- F. Flexibilidad: debe permitir el cambio de los contenidos de evaluación
- G. Comparación: debe permitir la comparación de los resultados de las diferentes unidades de negocio entre ellas y a través del tiempo
- H. Facilidad: debe ser sencillo y de fácil manejo
- I. Conectividad: debe ser accesible desde diferentes centros y con conexión en red si fuera necesario.
- J. Aplicabilidad: debe adaptarse fácilmente a cualquiera de las realidades que puedan afectar.

### ***2.5.3. Sistema de indicadores de evaluación institucional para la mejora de la gestión y la calidad educativo***

Para Valenzuela y Ramirez (2009) la forma análoga a como un piloto de aviones emplea diversos instrumentos para controlar su nave, la gestión de instituciones educativas exige el empleo de ciertos indicadores que le permitan a los cuadros directivos lograr las metas de las instituciones que dirigen. Su artículo presenta los resultados de un proyecto de investigación orientado a generar un modelo de evaluación de instituciones educativas. En la Figura 11 y 12 se presenta el modelo proponiendo un total de 54 indicadores agrupados en 10 categorías: (1) formación integral y calidad, (2) capital humano, (3) capital social, (4) investigación, (5) consultoría, (6) servicio social, (7) promoción cultural, (8) patrimonio físico, (9) prestigio social y (10) sustentabilidad económica. El modelo presentado muestra además la forma para cada una de estas categorías las estrategias de gestión orientadas a una mejora de la calidad educativa. El estudio reporta además evidencia colectada en forma empírica para validar el modelo en el contexto particular de instituciones de educación media-superior y superior.

Figura 11. Componentes del modelo de Evaluación Institucional I

<i>Componentes</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ejemplos de estrategias</i>	<i>Metas (axiomáticas)</i>
1. Formación integral y calidad	1.1. Frecuencia de actualización de planes y programas de estudio. 1.2. Proporciones relativas de materias destinadas a las distintas dimensiones de formación del estudiante. 1.3. Grado de cumplimiento de lo establecido en los currícula, en términos del número de temas que se abordaron y que se debieron haber abordado. 1.4. Grado de cumplimiento de lo establecido en los currícula, en términos del número de clases que se impartieron y que se debieron haber impartido. 1.5. Resultados del sistema de evaluación de profesores. 1.6. Resultados de la evaluación de los programas. 1.7. Resultados de exámenes departamentales. 1.8. Índice de deserción de los alumnos. 1.9. Número promedio de alumnos en cada grupo escolar. 1.10. Estadísticas de calificaciones de los alumnos. 1.11. Proporción de alumnos egresados que se encuentran trabajando en su área profesional. 1.12. Ingresos anuales promedio de los alumnos que egresaron hace cinco y diez años. 1.13. Resultados de sistemas de evaluación de los egresados aplicados a empleadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elegir programas educativos que tomen en consideración los intereses de los estudiantes de nuevo ingreso, de los empleadores y de la sociedad.</li> <li>▪ Diseñar los currícula con base en una concepción integral del ser humano, considerando sus distintas dimensiones: física, psicológica, sociocultural, ecológica, trascendente y profesional.</li> <li>▪ Utilizar procesos formativos acordes con las competencias y actitudes que se busca desarrollar en los estudiantes.</li> <li>▪ Involucrar al sector productivo en algunas etapas de los procesos de desarrollo curricular.</li> <li>▪ Dar seguimiento a los egresados para conocer el estatus de su ocupación y detectar fortalezas y debilidades respecto a su formación.</li> </ul>	La institución debe formar integralmente a sus estudiantes para asegurar a la sociedad que sus egresados podrán responder con un trabajo de calidad a sus necesidades.
2. Capital humano	2.1. Número de horas de capacitación ofrecidas a los profesores anualmente. 2.2. Número de horas de capacitación per cápita tomadas por los profesores anualmente. 2.3. Proporción relativa de cada área de capacitación ofrecida por la institución anualmente. 2.4. Proporción relativa de cada área de capacitación tomada por los profesores anualmente. 2.5. Número de profesores perteneciente a los distintos escalafones o sistemas de clasificación. 2.6. Número de profesores de planta versus de cátedra. 2.7. Número de profesores pertenecientes al SNI. 2.8. Índice de mejora del nivel de calidad de vida de los trabajadores en función de su retribución económica. 2.9. Resultados de la evaluación del clima laboral. 2.10. Índice de rotación interna. 2.11. Índice de rotación externa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer programas de capacitación continua para los profesores, en distintas áreas: pedagógicas, tecnológicas, propias de la disciplina que enseña y de investigación.</li> <li>▪ Establecer planes de vida y carrera para los trabajadores de la institución.</li> </ul>	La institución debe promover el desarrollo del personal con el que cuenta, para lograr un doble propósito: asegurar el bienestar de los trabajadores y mejorar la productividad de éstos a partir del uso de sus competencias.
3. Capital social	3.1. Número de redes internas bien identificadas en las que participa el personal de la institución. 3.2. Número de redes externas bien identificadas en las que participa el personal de la institución. 3.3. Número de personas involucradas en redes internas. 3.4. Número de personas involucradas en redes externas. 3.5. Resultados de la evaluación del trabajo en redes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Involucrar al personal en proyectos internos (institucionales) y externos (redes profesionales) en donde se promueva trabajo colaborativo e interdisciplinario.</li> <li>▪ Promover el concepto de academia o claustro donde se trabaje en proyectos colectivos que tengan un impacto tangible.</li> </ul>	La institución debe promover el desarrollo de redes internas y externas que, a través del trabajo colaborativo, generen sinergias y aumenten la productividad.
4. Investigación	4.1. Número de proyectos de investigación de distintas áreas en los que participan los profesores. 4.2. Montos de los proyectos de investigación que entran al presupuesto de la institución. 4.3. Proporción de proyectos que están vinculados a las líneas de investigación definidas por la institución. 4.4. Número de artículos publicados por los profesores en revistas especializadas, arbitradas y no arbitradas. 4.5. Número de participaciones en congresos nacionales e internacionales, por parte de los profesores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir líneas de investigación acordes con las fortalezas propias de la institución.</li> <li>▪ Participar en convocatorias nacionales e internacionales para trabajos de investigación.</li> <li>▪ Promover la publicación de trabajos de investigación en congresos y revistas especializadas.</li> </ul>	La institución debe contribuir a la generación de nuevo conocimiento a través de la investigación.

Fuente: Documento de Sitio Web del ITESM (Valenzuela y Ramírez, 2009).

Figura 12. Componentes del modelo de Evaluación Institucional II

5. Consultoría	5.1. Número de proyectos de consultoría de distintas áreas en los que participan los profesores. 5.2. Montos de los proyectos de consultoría que entran al presupuesto de la institución. 5.3. Proporción de proyectos que están vinculados a las líneas de consultoría definidas por la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir líneas de consultoría acordes con las fortalezas propias de la institución.</li> <li>▪ Participar en convocatorias nacionales e internacionales para trabajos de consultoría.</li> </ul>	La institución debe contribuir a la satisfacción de necesidades de la sociedad y, en particular, del sector productivo, a través de servicios de consultoría.
6. Servicio social	6.1. Número de programas de servicios social. 6.2. Número de personas involucradas en los programas de servicio social. 6.3. Resultados del sistema de evaluación del servicio social. 6.4. Porcentaje de alumnos con beca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer programas de apoyo a la comunidad en que se encuentre inserta la institución educativa.</li> <li>▪ Establecer programas de colección de fondos que permitan financiar los estudios de los alumnos a través de becas.</li> </ul>	La institución debe contribuir, en la medida de lo posible, al desarrollo de la comunidad en la que se encuentra inserta, mediante el servicio social que presten los estudiantes.
7. Promoción cultural	7.1. Número de eventos de difusión cultural organizados por la institución. 7.2. Proporción relativa del número de eventos de difusión cultural realizados en las distintas áreas de manifestación artística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover la realización periódica de distintos eventos culturales.</li> </ul>	La institución deberá preservar, difundir, crear y recrear, hacia el interior de la misma y en su entorno social, los valores culturales.
8. Patrimonio físico	8.1. Proporción del presupuesto destinado a mantenimiento preventivo y correctivo. 8.2. Inventario de recursos materiales de la institución educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir planes de mantenimiento preventivo y correctivo para los inmuebles y muebles de la institución.</li> <li>▪ Incrementar el acervo en bibliotecas, museos, galerías, etc. a través de campañas de donación y adquisiciones prioritizadas.</li> </ul>	La institución debe preservar y acrecentar su patrimonio físico para la sociedad y las futuras generaciones.
9. Prestigio social	9.1. Resultados de los alumnos en exámenes nacionales estandarizados. 9.2. Número de programas acreditados. 9.3. Posición de la institución educativa en <i>rankings</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscar acreditaciones de organismos nacionales e internacionales reconocidos.</li> <li>▪ Participar en estudios que permitan establecer comparaciones entre distintas instituciones.</li> </ul>	La institución debe ser reconocida por la sociedad como una institución de excelencia académica.
10. Sustentabilidad económica	10.1. Registro de ingresos en función del tiempo. 10.2. Registro de egresos en función del tiempo. 10.3. Discrepancias entre el presupuesto programado y el presupuesto ejercido. 10.4. Estados contables de flujo de efectivo. 10.5. Proporciones relativas de ingresos recibidos según presupuesto gubernamental e ingresos conseguidos por la misma institución. 10.6. Proporciones relativas de los gastos de operación y de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseguir ingresos adicionales a aquellos recibidos según presupuesto gubernamental (dar servicios de consultoría, concursar por fondos de investigación, realizar sorteos, etc.).</li> <li>▪ Promover una cultura de ahorro que permita reducir gastos y optimizar los recursos financieros con los que se cuenta, mediante una jerarquización de prioridades.</li> <li>▪ Definir claramente las proporciones idóneas de lo que se requiere para gastos de operación (directa e indirecta) y de inversión.</li> </ul>	La institución debe procurar mantener una operación económicamente equilibrada, procurando optimizar los recursos con los que cuenta.

Fuente: Documento de Sitio Web del ITESM (Valenzuela y Ramírez, 2009).

#### ***2.5.4. Los principios fundamentales del proceso de la toma de decisiones desde el ámbito de las instituciones educativas***

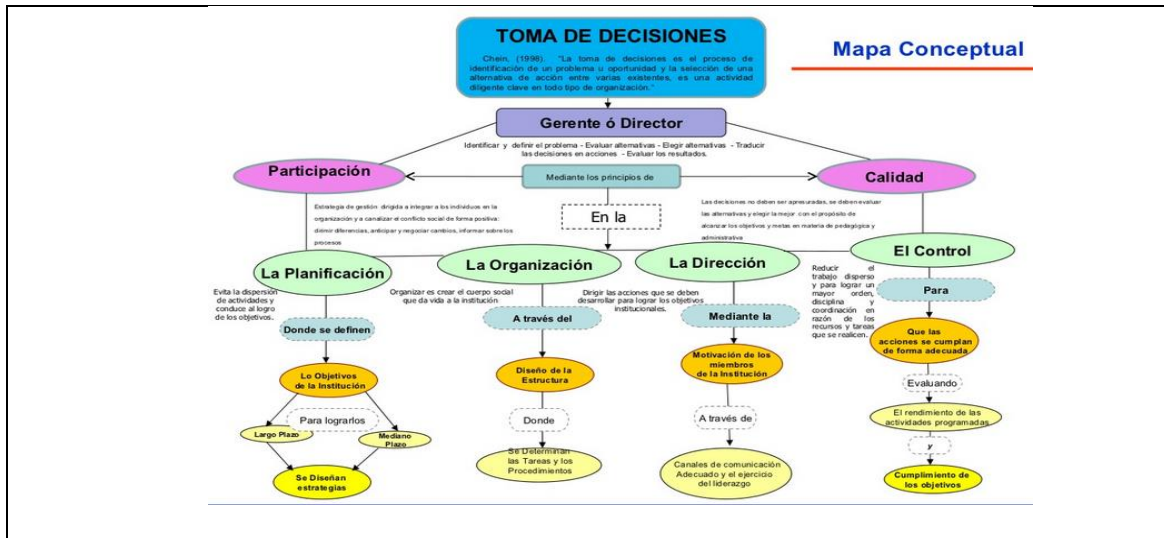
Los principios fundamentales del proceso de la toma de decisiones desde el ámbito de las instituciones educativas como proceso decisorio en las instituciones educativas es en la gerencia de una institución educativa, donde se tiene como funciones administrativas fundamentales la planeación, organización, dirección y control de cada una de diferentes



actividades relacionadas con la gestión académico administrativas de la institución (Gonzalez, Briceño, Hernández, Barrios, y Meneses, 2011). La planeación implica la prevención de situaciones y acciones en un determinado lapso de tiempo, caracterizado por plazos que se resumen en planes, programas y proyectos. La organización es una actividad necesaria para mejorar la capacidad organizacional de cada una de las áreas de la institución educativa, particularmente creando canales para mejorar la comunicación y facilitar la toma de decisiones oportunas que permitan fortalecer la gestión de la organización educativa. Y la función de la dirección reside en hacer funcionar cada una de las áreas de la institución educativa, como un todo para poder alcanzar los objetivos de la institución. Busca establecer y mantener la armonía entre las diferentes actividades de cada una de las áreas de la institución educativa. Y por último se tiene el control que es una función permanente que se desarrolla en cada una de las áreas y etapas del proceso de administración educativa.

En una institución educativa se articulan esfuerzos y voluntades del personal docente, personal administrativo, estudiantes, padres y representantes y demás miembros de la comunidad educativa, para el desarrollo de los procesos y actividades educativas y administrativas de la institución. Como se observa en la Figura 12 se deben seguir determinados principios en los procesados de la toma de decisiones en el ámbito de las instituciones educativas ya que las decisiones que tome la gerencia, influirá en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control de cada una de las áreas de la institución educativa.

Figura 13. Proceso de toma de decisiones en las instituciones educativas



Fuente: Documento en sitio web de la Universidad Nacional Abierta. (Gonzalez, Briceño, Hernández, Barrios, y Meneses, 2011).

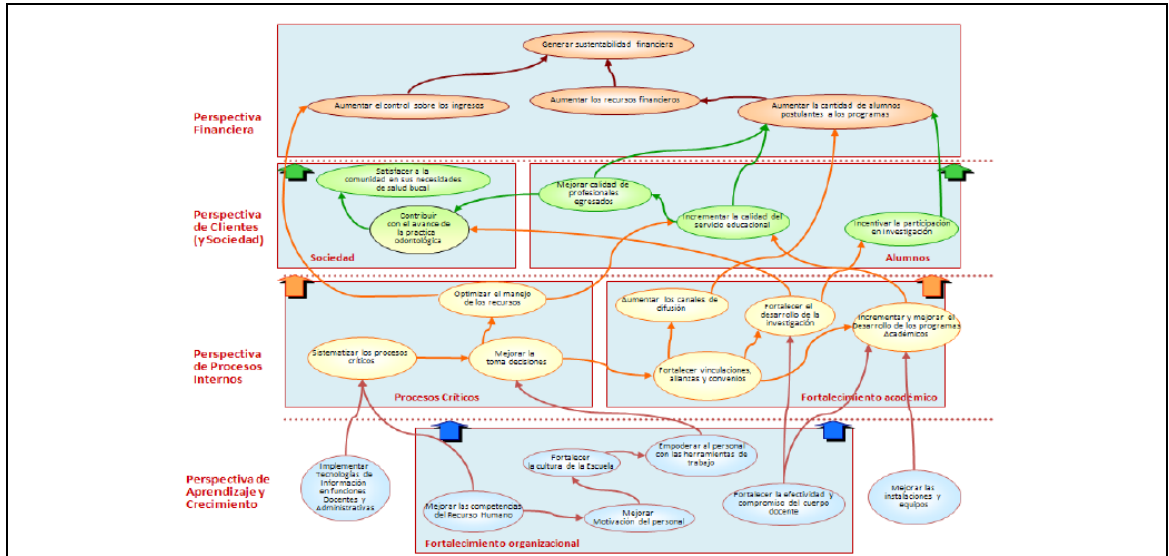
**2.5.5. Modelo de Gestión BSC aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile**

Para Cifuentes y Muñoz (2010) el objeto de su investigación fue realizar un diagnóstico organizacional de la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, a través de las herramientas analíticas de gestión estratégica, para posteriormente, proponer un modelo de gestión enfocado en las necesidades de la Organización sustentado en el BSC y sus cuatro perspectivas, con el propósito de desarrollar una nueva forma de gestión integral. Gran parte de la Construcción de su trabajo, se baso en las experiencias de otras instituciones educacionales, tanto privadas y públicas, que han optado por gestionar sus actividades con el Cuadro de Mando Integral, lo que requiere un análisis y preparación bastante aguda en diversos temas que son críticos, como por ejemplo, las condiciones internas de la Institución en cuanto a la administración estratégica, la gestión de los procesos y actividades clave, y por otro

lado, las condiciones externas y del Mercado, en cuanto a la estructura propia de la actividad Odontológica nacional, la oferta y la competencia que se genera y las tendencias en materia de Postgrados y educación continua. A través de su trabajo, desearon otorgar a la Escuela de Graduados una herramienta de acción aplicable, que permita manejar aquellos procesos clave que requieren un control técnico-profesional, que cumpla con los requerimientos que debe tener una Organización de éstas características, donde se conjuga una Educación de alto nivel y la práctica en Salud en el área de la Odontología; y a la vez, que permita mantener el liderazgo que hoy tiene la Organización a nivel de Enseñanza de Postgrados y Postítulos en todas las áreas de la Odontología a nivel nacional, entregando profesionales de la más alta calificación.

En la Figura 13 se presenta el mapa estratégico propuesto para la Escuela de Graduados, en el cual se propone gestionar las actividades y recursos estratégicos de la Escuela. En el Mapa se presentan objetivos de cada una de las perspectivas, diferenciada cada perspectiva por un color específico. El mapa estratégico fue diseñado para el monitoreo y gestión de la Escuela construido con cuatro perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, que representa los recursos estratégicos con los que debe contar la institución; Procesos Internos, que plasma aquellos procesos clave para el éxito de la estrategia de la organización; Clientes, que es donde se define la imagen y el valor que debe entregarse al cliente con el servicio ofrecido; y finalmente, la Financiera, que representa la gestión de los recursos financieros.

Figura 14. Mapa Estratégico Escuela de Graduados de Odontología



Fuente: Documento en sitio web de la Universidad de Chile (Cifuentes y Muñoz, 2010).

En la Figura 14 se presenta el BSC donde los autores especificaron los indicadores estratégicos asociados a cada uno de los objetivos que en la sección del Mapa Estratégico de la Escuela de Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile. El Cuadro de Mando Integral proveniente del Mapa Estratégico, ha sido desarrollado sobre la base de los objetivos estratégicos planteados, de manera de medir resultados concretos en el corto y largo plazo, teniendo mediciones anuales en general, debido a la dificultad de generar avances importantes en términos educacionales y además de la dinámica de obtención de resultados en universidades que se restringe a un año, por ejemplo la medición de la PSU.

Considerando las cuatro perspectivas descritas en el Mapa Estratégico definieron para cada uno de sus objetivos, indicadores que permitirán medir su cumplimiento en términos cuantitativos, además de metas que permitieran establecer claramente lo que la Escuela espera de cada uno de los responsables de dichos indicadores. También

propusieron iniciativas que ayudaran a poder cuantificar los avances apoyando la medición de los indicadores.

Figura 15. Cuadro de mando integral proveniente del Mapa Estratégico I

1. PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO	INDICADORES	PERIODO	META	INICIATIVA
Aumentar la cantidad de alumnos postulantes a los programas	N° de alumnos que consultan por los programas académicos en t - N° de alumnos que consultan por los programas académicos en t-1	Anual	>0	Mayores esfuerzos de difusión
Aumentar los recursos financieros	Cantidad de recursos financieros en t / cantidad de recursos financieros en t-1	Semestral	>=1	Conservar mayor cantidad de ingresos dada la sistematización y la mejor gestión de los procesos claves de la Escuela
Aumentar el control sobre los ingresos	% de Ingresos que retiene la Escuela para sus requerimientos internos	Anual	10% < x <= 20%	Generar mayor autonomía y descentralización de la Facultad de Odontología
Generar sustentabilidad financiera	Resultado del ejercicio obtenido / Resultado del ejercicio proyectado	Anual	>=1	Estandarizar procesos administrativos

2. PERSPECTIVA DE CLIENTES				
OBJETIVOS	INDICADORES	PERIODO	META	INICIATIVA
Incentivar la participación en investigación.	N° de Proyectos de Investigación puestos en marcha	Anual	>=5	*Invitar a los alumnos a participar en proyectos de Investigación, mejorando su desarrollo profesional
Incrementar la calidad del servicio educacional	Nota de encuesta de Percepción del servicio efectuada a los alumnos	Anual	>=3,5	*Reevaluar el contenido de Encuesta de Percepción aplicada al personal durante el presente trabajo, con la intención de rectificar criterios
	N° de Programas Académicos Acreditados	Anual	>=2	*Reforzar la calidad de los programas de magister, para optar a la acreditación de CONAP
Mejorar la calidad de Profesionales Egresados	Nota promedio de egreso de los profesionales del área de la Escuela de Graduados	Anual	>=6,0	Realizar benchmarking educacional con Instituciones extranjeras, con respecto a los programas académicos y compromiso de sus alumnos en la formación profesional
Contribuir con el avance de la práctica odontológica	N° de papers ISI y/o documentos de investigación publicados	Anual	>=5	*Trabajos de investigación que incluya la participación de los alumnos que estudian en la Escuela
Satisfacer a la comunidad en sus necesidades de Salud bucal	% de quejas, reclamos y/o sugerencias hechas por los pacientes	Anual	<= 5%	

3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVO	INDICADORES	PERIODO	META	INICIATIVA
Sistematizar los procesos críticos	Tiempo utilizado en determinada tarea en periodo t / Tiempo utilizado en determinada tarea en periodo t-1	Mensual	<=1	*Disminuir los tiempos en la realización de las tareas
Mejorar la toma de decisiones	% del total de decisiones que requieren la aprobación del Decanato	Mensual	<=80%	Con la aplicación de la nueva Gestión, se pretende obtener mayor autonomía de forma progresiva
Optimizar el manejo de los recursos	Cantidad de insumos dentales utilizados en t / Cantidad de insumos dentales presupuestados	Mensual	<=1	*Registro de a entrada y salida de insumos e instrumental en bodega y botiquines, utilizando el nuevo Sistema de Información
	Cantidad de recursos totales utilizados en t / Cantidad de recursos totales presupuestados	Anual	<=1	Generar presupuestos anuales
Fortalecer vinculaciones, alianzas y convenios	N° de vinculaciones, alianzas y/o convenios en t / N° de vinculaciones, alianzas y/o convenios en t-1	Anual	>1	*Definición de un plan de acción para captar nuevas relaciones *Aumentar la difusión de la Escuela
Fortalecer el desarrollo de Investigación	Total de proyectos de investigación exitosos desarrollados en t / Total de proyectos de investigación desarrollados en t	Anual	>=1	

Fuente: Documento sitio web de la Universidad de Chile (Cifuentes y Muñoz, 2010).

Figura 16. Cuadro de mando integral proveniente del Mapa Estratégico II

4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO	INDICADORES	PERIODO	META	INICIATIVA
Mejorar las instalaciones y equipos	Metros cuadrados reparados en t / Metros cuadrados reparados en t-1	Anual	>0	Planificación de mejoramiento de infraestructura
	Metros cuadrados construidos en t / Metros cuadrados construidos en t-1	Anual	>0	
	N° de equipos reparados y/o adquiridos en t / N° de equipos reparados y/o adquiridos en t-1	Anual	>0	
Implementar Tecnologías de Información en funciones Docentes y Administrativas	Inversión en tecnología t - Inversión en tecnología en t-1	Anual	>=0	*Planes de inversión en tecnología *Integrar ERP Dentalsoft, implementado a la fecha en la Facultad de Odontología *Generar una red electrónica de documentos compartidos
	Numero de tareas integradas en t / Numero de tareas integradas en t-1	Semestral	>=0,5	
Mejorar las competencias del recurso humano	N° de capacitaciones realizadas	Anual	>=1	*Capacitaciones en áreas de procesos críticos *Capacitaciones en gestión administrativa *Evaluación general de aplicación de aprendizaje
	N° de personal capacitado / N° total de personal	Anual	>=0,6	
OBJETIVO	INDICADORES	PERIODO	META	INICIATIVA
Incrementar y mejorar el desarrollo de los programas académicos	*Nota evaluación docente en t / Nota evaluación docente en t-1	Anual	>=1	
	*N° de programas excelentes / N° total de programas presentados	Anual	>=0,6	
Aumentar los canales de Difusión	N° de Canales de Difusión en t - N° de Canales de Difusión en t-1	Anual	>=1	*Utilizar distintas formas de comunicación que no han sido utilizadas

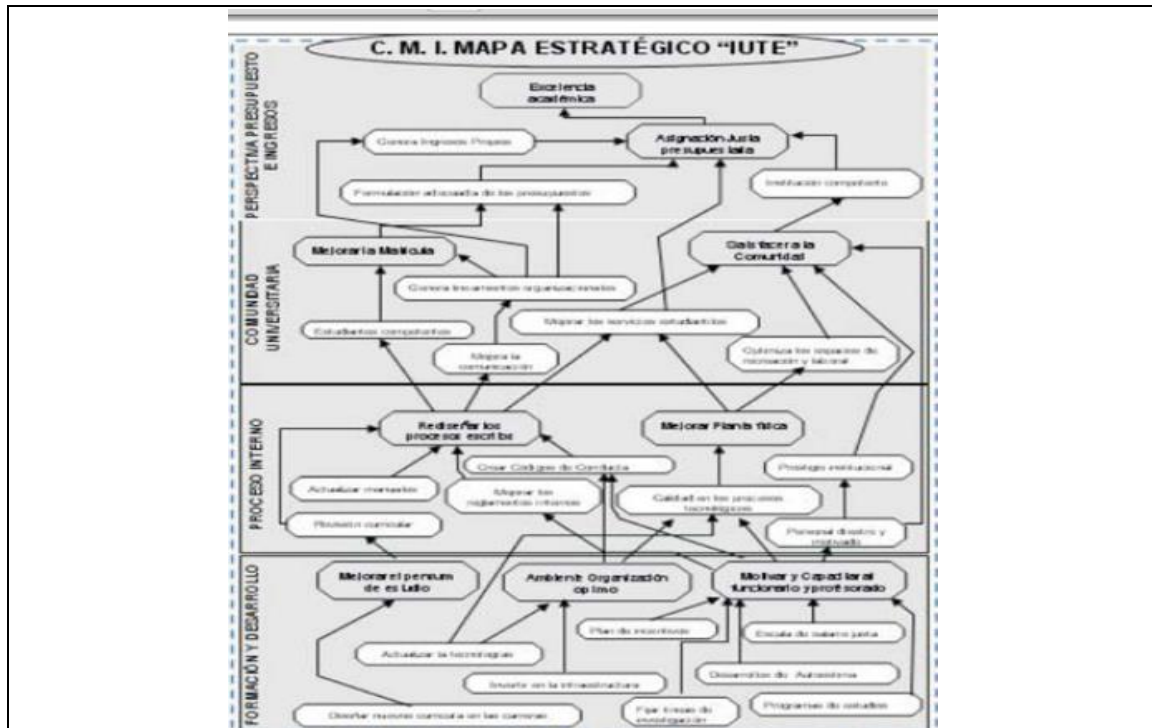
Fuente: Documento sitio web de la Universidad de Chile (Cifuentes y Muñoz, 2010).

### 2.5.6. Diseño de un modelo gerencial basado en el cuadro de mando integral para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido

Según (Quintero, 2008) Todas las instituciones públicas deben poseer las herramientas necesarias para enfrentar los cambios futuros para que la gerencia sea más interactiva y competitiva. Precisamente, el cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a mejorar el desempeño organizacional, tomando en cuenta las instituciones educativas públicas tales como los institutos universitarios tecnológicos, presentan una serie de inconvenientes para el logro de una excelente educación, pero pueden contar con el CMI que maneja cuatro perspectivas adaptables a cualquier organización: presupuesto e ingresos; comunidad universitaria; procesos internos; formación y desarrollo. Estas perspectivas pueden trabajar de forma interrelacionada con el fin de facilitar la toma de decisiones y lograr los planes propuestos como se ve en el

Mapa Estratégico de la Figura 15. El CMI hace énfasis en las perspectivas de formación y desarrollo y de procesos internos, piedra angular para estas instituciones donde las fallas son evidentes.

Figura 17. Mapa Estratégico IUTE



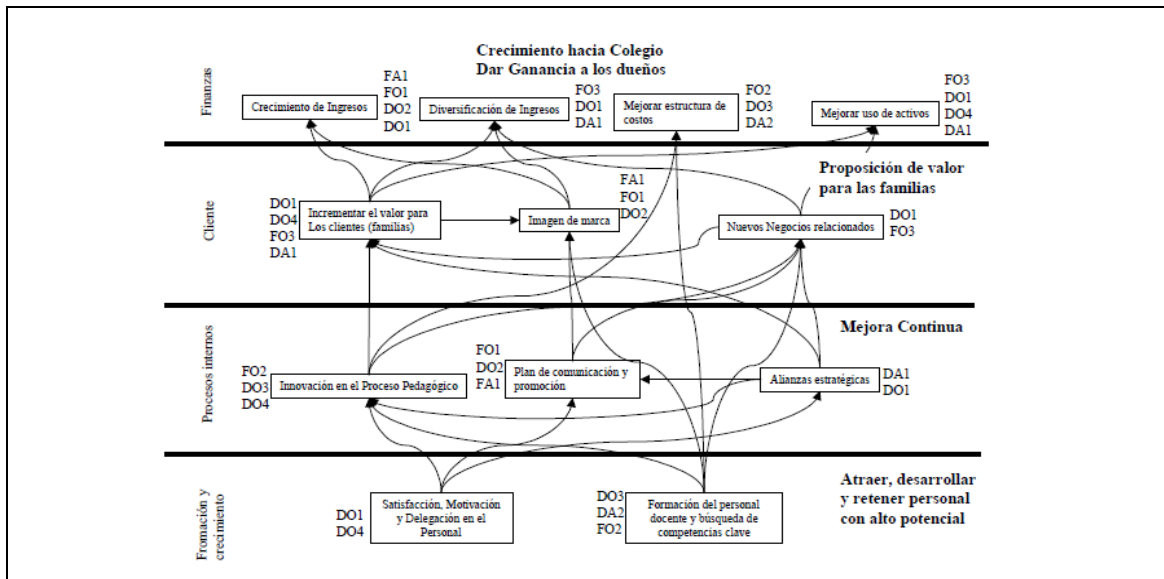
Fuente: Documento en artículo de revista científica electrónica Redaly. (Quintero, 2008).

**2.5.7. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para el Jardín de Infantes Mayor**

Se describe el Cuadro de Mando Integral (CMI) como la herramienta que proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para monitorear la navegación hacia un éxito competitivo futuro. Como se observa en la Figura 17 El Cuadro de Mando Integral (CMI) mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento; Su investigación plantea el desarrollo del Cuadro de Mando Integral para el Jardín de Infantes Mayor. Se trata de un Jardín incorporado a la enseñanza oficial y que

se encuentra en la Capital Federal de Argentina. Propusieron para la elaboración del Mapa Estratégico como de observa en la Figura 16 un análisis *FODA* elaborado un conjunto de estrategias que permitirán alcanzar la visión y cumplir con la misión, pero encuadrados bajo los parámetros que delinean al Grupo Estratégico: ubicación, calidad, servicio e integración vertical.

Figura 18. Mapa Estratégico para el Jardín de Infantes Mayor




Fuente: Documento en sitio web de la Universidad de UCEMA (Cornejo, Pannuzio y Falco, 2002).



Figura 19. Cuadro de Mando Integral Jardín de Infantes Mayor

Perspectiva	Objetivos	Indicadores Efecto	Indicadores Causa	Estado	Objetivo	Real	Comparativo	Comentario	Plan	
Financiera Crecimiento base como resultado generado a los dueños	Incrementar ingreso. Incorporar alumnos, salas y años	% Incremento de ingresos	# alumnos por sala # salas por año	😊	15%	-		Trimestre - Comparativo mismo trimestre Año anterior		
				😊	15	-		Trimestre - Comparativo trimestre anterior		
	Diversificar ingresos. Generar servicios extras relacionados	% Ingresos por nuevos servicios a actuales clientes % Ingresos por servicios extras al base			😊	5%	-		Trimestre - Comparativo mismo trimestre Año anterior	
					😊	25%	-		Trimestre - Comparativo trimestre anterior	
	Mejorar la estructura de costos. Mejorar la utilización del edificio en lugar y horas.	Ganancias / Ingresos Ingresos por docente			😊	1300	-		Trimestre - Comparativo trimestre anterior	
😊					70%	-		Semestre - Comparativo sem. Año anterior		
Cliente Proyección de valor para las familias	Incrementar el valor ofreciendo adicionales al servicio básico esperado	Meses promedio del cliente en la institución	% de alumnos con uno o más servicios adicionales	😊	70%	-		Trimestre - Comparativo mismo trimestre Año anterior		
				😊	40	-		Semestre - Comparativo sem. anterior		
	Fortalecer la imagen de marca en el mercado objetivo	# Nuevos Alumnos # nuevos clientes / visitas			😊	2	-		Trimestre - Comparativo trimestre anterior	
					😊	80%	-		Trimestre - Comparativo trimestre anterior	
	Continuar una plataforma de nuevos servicios	\$ invertidos en publicidad / ingresos			😊	10%	-		Trimestre - Comparativo trimestre anterior	
😊					2	-		Añual		
Procesos Internos Mejora continua para entrega de valor	Generar plan de participación O. Plan/programa de innovación en técnicas pedagógicas		# contactos por Grupo Familiar	😊	30	-		Semestre - Comparativo mes anterior		
				😊	2	-		Trimestre - Comparativo mismo trimestre Año anterior		
	Difundir las ventajas diferenciales	# Acciones de comunicación externa # Acciones de comunicación interna			😊	3	-		Semestre - Comparativo mes anterior	
					😊	120	-		Semestre - Comparativo sem. Año anterior	
Formación y Crecimiento Alumno, Desempeño y Retención Personal con Alto Potencial	Formar al personal en los lineamientos JM y Buscar las competencias clave	% de mejora alcanzado Evaluaciones a maestras	% de cumplimiento de criterios de selección # Actividades en equipo	😊	20%	-		Semestre - Comparativo sem. Año anterior		
				😊	2	-		Añual		
	Satisfacer, motivar y delegar en el personal	# Sugerencias por empleado Puntaje promedio en encuesta de satisfacción			😊	75%	-		Añual	
					😊	5	-		Trimestre - Comparativo trimestre anterior	
	😊	10	-		Añual					



😊 Exceso  
😐 Estándar  
😞 A mejorar

Fuente: Documento en sitio web de la Universidad de UCEMA (Cornejo, Pannuzio y Falco, 2002).

### 2.5.8. Cuestionario CEVEAPEU un Instrumento para la Evaluación de las Estrategias de Aprendizaje de los Estudiantes Universitarios

Para Gallo, Suárez y Pérez (2009) El objetivo de su investigación fue elaborar y validar un cuestionario de evaluación de las estrategias de aprendizaje de los estudiantes universitarios más completo que los clásicamente utilizados. Para ello utilizaron un diseño de validación de pruebas. Usaron dos muestras de estudiantes universitarios, la

primera de 545 estudiantes y la segunda de 1127. Los resultados de consistencia interna, validez de constructo, validez predictiva y estabilidad temporal, recogidos en el texto del artículo, son buenos como muestra la Tabla 10. El producto veinticinco estrategias, 88 ítems y un cuestionario con una coeficiente de  $\alpha$  de Cronbach de  $\alpha = .897$ ; instrumento más sólido y completo que los anteriormente disponibles.

Tabla 10

*Escalas, subescalas y estrategias del CEVEAPEU*

Escalas	Subescalas	Estrategias
Estrategias afectivas, de apoyo y control (o automanejo) ( $\alpha = .819$ )  (53 ítems)	Estrategias motivacionales ( $\alpha = .692$ ) (20 ítems)	Motivación intrínseca ( $\alpha = .500$ )
		Motivación extrínseca ( $\alpha = .540$ )
		Valor de la tarea ( $\alpha = .692$ )
		Atribuciones internas ( $\alpha = .537$ )
		Atribuciones externas ( $\alpha = .539$ )
		Autoeficacia y expectativas ( $\alpha = .743$ )
	Componentes afectivos ( $\alpha = .707$ ) (8 ítems)	Concepción de la inteligencia como modificable ( $\alpha = .595$ )
		Estado físico y anímico ( $\alpha = .735$ )
	Estrategias metacognitivas ( $\alpha = .738$ ) (15 ítems)	Ansiedad ( $\alpha = .714$ )
		Conocimiento de objetivos y criterios de evaluación ( $\alpha = .606$ )
		Planificación ( $\alpha = .738$ )
		Autoevaluación ( $\alpha = .521$ )
	Estrategias de control del contexto, interacción social y manejo de recursos ( $\alpha = .703$ ) (10 ítems)	Control, autorregulación ( $\alpha = .660$ )
Control del contexto ( $\alpha = .751$ )		
Habilidades de interacción social y aprendizaje con compañeros ( $\alpha = .712$ )		
Estrategias relacionadas con el procesamiento de la información ( $\alpha = .864$ )  (35 ítems)	Estrategias de búsqueda y selección e información ( $\alpha = .705$ ) (8 ítems)	Conocimiento de fuentes y búsqueda de información ( $\alpha = .685$ )
		Selección de información ( $\alpha = .630$ )
	Estrategias de procesamiento y uso de la información ( $\alpha = .821$ ) (27 ítems)	Adquisición de información ( $\alpha = .677$ )
		Elaboración ( $\alpha = .739$ )
		Organización ( $\alpha = .810$ )
		Personalización y creatividad, pensamiento crítico ( $\alpha = .771$ )
		Almacenamiento. Memorización. Uso de recursos mnemotécnicos ( $\alpha = .765$ )
		Almacenamiento. Simple repetición ( $\alpha = .691$ )
		Transferencia. Uso de la información ( $\alpha = .656$ )
		Manejo de recursos para usar la información adquirida ( $\alpha = .598$ )

Fuente: Documento en revista electrónica de la Universidad de Valencia (Gallo, Suárez y Pérez 2009).

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Justificación**

La Facultad de Enfermería tiene como parte de su misión formar egresados de elevada calidad profesional, humanística que favorezca su participación a la sociedad; la Alta Dirección de esta Facultad ha tomado la decisión de promover el desarrollo integral de sus alumnos pertenecientes a una Licenciatura en Fisioterapia, a través de su inclusión en la Coordinación del Deporte, basado en la educación juego y recreación, con la finalidad de complementar de manera integral la oferta educativa. Es necesario identificar los objetivos estratégicos que pretendió lograr este programa deportivo para determinar si influyó en la correcta toma de decisiones que determinó el curso a seguir del programa.

Esta investigación proporciona las herramientas para fundamentar la toma de decisiones en futuros programas y ayuda a esta institución educativa a tener una referencia del proceso decisorio que permitan fortalecer la gestión de la organización educativa con el propósito de articular esfuerzos y voluntades del personal docente, personal administrativo, estudiantes, padres y demás miembros de la comunidad educativa al desarrollo de futuros programas, actividades educativas y administrativas de la institución.

#### **3.2. Planteamiento del Problema**

La Facultad de Enfermería actualmente decidió promover el desarrollo integral de sus alumnos en otras Licenciaturas diferentes a la Licenciatura en Fisioterapia a través de su inclusión en la Coordinación del Deporte, basado en la educación, juego y recreación; sin embargo el antecedente del cumplimiento de sus objetivos estratégicos del programa

deportivo implementado en la Licenciatura en Fisioterapia está brevemente fundamentado; dado lo anterior es necesario identificar los indicadores del cumplimiento de los objetivos estratégicos del programa deportivo antes de implementarlo en otros programas educativos por lo que se postula la necesidad de contestar la siguiente pregunta:

¿Se cumplieron los objetivos estratégicos de un programa deportivo en la Licenciatura en Fisioterapia para la correcta Toma de Decisiones?

### **3.3. Objetivo General**

Proponer The Balance Scorecard (BSC) planteamiento básico de (Kaplan & Norton, 1996) con la versión presentada por (Frances, 2006) que permita identificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de un programa deportivo en la Licenciatura en Fisioterapia para la toma de decisiones

### **3.4. Objetivos Específicos**

- 1.- Identificar los objetivos estratégicos de un Programa Deportivo en Estudiantes de Licenciatura en Fisioterapia.
- 2.- Elegir un conjunto seleccionado de indicadores que aporten la información para determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Programa Deportivo.
- 3.-Proponer metas al conjunto de indicadores que aporten la información para la toma de decisiones.
- 4.-Describir iniciativas para alcanzar las metas establecidas.

### **3.5. Definición del Universo**

La Facultad de Enfermería en el periodo 2012-2013 tiene una matrícula de 1,271 alumnos de los cuales la Licenciatura en Fisioterapia cuanta con 368 alumnos.

### **3.6. Tamaño y tipo de la muestra**

Se trata de una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a las características tiempo y recursos destinados a la presente investigación basada en la carpeta denominada Cultura y Deporte Integral (CUDEI ) resguardada en los archivos internos de la Coordinación del Deporte y Desarrollo Integral (CODDI) de la Facultad de Enfermería.

### **3.7. Definición de Variables**

#### ***3.7.1. Toma de decisiones en un programa deportivo como variable dependiente (efecto)***

Según Daft y Marcic ( 2006 ) el modelo clásico para tomar decisiones requiere tener las metas y problemas claramente definidos, condición de certeza, información completa a cerca de las alternativas y sus resultados; elección racional de los individuos para la maximización de los resultados.

#### ***3.7.2. Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de un programa deportivo como variable independiente (causa)***

*The Balance Scorecard (BSC)* es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento.

### **3.8. Hipótesis**

The *BSC* es un modelo que identifica el cumplimiento de los objetivos estratégicos de un programa deportivo implementado en la Licenciatura en Fisioterapia para generar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección de la Facultad de Enfermería.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Diseño del estudio y/o investigación

Según Hernández, Fernández y Batista (2010) plantean un diseño no experimental donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para su efecto sobre otras variables, lo que se hizo es observar el fenómeno tal como se dio en su contexto natural, para posteriormente analizarlo. Las variables independientes ocurrieron y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron igual que sus efectos.

### 4.2. Tipo de estudio

Según Hernández et al. (2010) se trata de un estudio transeccional al realizar la observación de un momento único en el tiempo; descriptivo al recolectar datos sobre cada una de las variables y reportando lo que arrojan esos datos; Correlacionales causales estableciendo procesos de causalidad entre tales términos y de campo al realizar la investigación en el lugar donde ocurrió.

### 4.3. Instrumento

Se elaboró el modelo *The Balanced Scorecard* planteamiento básico de (Kaplan & Norton, 1996) con la versión presentada por (Frances, 2006) en adaptar este modelo a un Programa Deportivo de una Escuela Pública de Querétaro cuyo propósito principal es suministrar un servicio facilitando los planteamientos de (Collins & Porras, 1994) con la metodología propuesta por (Kaplan & Norton, 1996) como un conjunto seleccionado de indicadores, metas e iniciativas que aportan la información necesaria para describir los logros alcanzados en el Programa Deportivo y generar la Toma de Decisiones en la Alta

Dirección; Se utilizaron los Indicadores de Evaluación Institucional para la mejora de la Gestión y la Calidad Educativa por Valenzuela y Ramírez (2009), indicadores de la carpeta CUDEI y el instrumentó *CEVEAPU* propuesto por Gallo, Suárez y Pérez (2009) como indicador para medir las estrategias de aprendizaje aplicado en pilotaje en una institución educativa del área de la salud y validado por pares y expertos con 31 preguntas escala likert y con un alfa de combrage de 0.866.

Los objetivos Estratégicos según este Modelo se ubicarán en las cuatro perspectivas:

- A. Alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia (Clientes)
- B. Procesos Internos
- C. Aprendizaje- Crecimiento.
- D. Financiera

#### **4.4 Procedimiento**

1. Autorización para realizar el estudio, por parte de las autoridades de la Institución Educativa en el entendido de que la información será confidencial.
2. Revisión de documentos de la empresa: Manuales, Sistemas, Procesos, entre otros.
3. Elaboración del Marco Teórico y Estructura de la Tesis.
4. Elaboración de la Matriz Estratégica propuesta por (Frances, 2006) del Programa Deportivo.
5. Realización de la Matriz FODA propuesta por Weihrich (1982) para establecer la planeación Estratégica.



6. Se determinarán la tipologías de estrategias a utilizar según Frances (2006) Estrategias Ofensivas, Estrategias Reactivas, Estrategias Adaptativas y Estrategias Defensivas

7. Elaboración del Mapa Estratégico en base a las 4 perspectivas según Kaplan y Norton (1996) pero con los planteamientos de (Collins & Porras, 1994) en las siguientes perspectivas: Alumnos de la LFT, Procesos Internos, Financiera, Aprendizaje y Crecimiento.

8. Identificar los objetivos estratégicos en base a las 4 perspectivas del modelo.

9. Elaboración de los indicadores proponiendo los utilizados en los archivos internos del programa deportivo “CUDEI”, el Cuestionario CEVEAPU propuesto por Gallo, Suárez y Pérez (2009) como indicador para medir las estrategias de aprendizaje para el rendimiento académico de los estudiantes inscritos en el programa deportivo e Indicadores de Evaluación Institucional para la mejora de la Gestión y la Calidad Educativa por Valenzuela y Ramírez (2009)

10. Elaboración del modelo The Balanced Scorecard (BSC) a partir de los objetivos estratégicos e indicadores proponiendo metas e iniciativas para la toma de decisiones, de acuerdo a las cuatro perspectivas del modelo.

11. Elaborar las conclusiones y recomendaciones para el programa deportivo.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Matriz Estratégica del Programa Deportivo en la Licenciatura en Fisioterapia

#### 5.1.1. Misión

Promover el desarrollo integral de los alumnos pertenecientes a la Licenciatura en Fisioterapia a través de su inclusión en la Coordinación de Deporte y desarrollo integral (CODDI), basado en la educación, juego y recreación a través de programas multidisciplinarios

#### 5.1.2. Visión

No se encontró información dentro del programa deportivo que definiera explícitamente la visión del programa. Los archivos internos del programa CUDEI (2013) reiteró que la Meta del programa es que todos los alumnos de la Facultad de Enfermería participen de manera honesta y comprometida en el proyecto *CUDEI(2013)* y con ello contribuir al desarrollo integral de los alumnos de la Facultad con miras a desarrollar de manera eficiente la competencia físico atléticas y poder mejorar la calidad de vida en el alumnado con el firme propósito de establecer una cultura deportiva bien cimentada.

#### 5.1.3. Valores

Disciplina, Trabajo en equipo, trascendencia, pro actividad, respeto y honestidad.

#### 5.1.4. Fines

1. Fortalecer la calidad de vida de la comunidad estudiantil de la Facultad de Enfermería
2. Conseguir un sentido de trascendencia en cada uno de sus estudiantes.
3. Generar el poder de la vocación en los estudiantes.

4. Generar profesionista líderes y llenos de éxito
5. Promover el sentido de pertenencia y orgullo deportivo por la Facultad.
6. Generar estilos de vida saludable

## **5.2. Matriz FODA Programa Deportivo Licenciatura en Fisioterapia.**

A continuación se emplea la Matriz FODA para la planeación estratégica según Weihrich (1982) la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa.

### **5.2.1. Fortalezas**

F1. Incremento del 63% del Promedio de alumnos de LFT. El Programa Deportivo generó un incremento del 63% en sus promedios que participaron en su programa.

F2. R.H. Propios de la Facultad. Los Recursos Humanos utilizados para el funcionamiento del programa deportivo fueron a través del personal que labora en la Coordinación de Deporte y Desarrollo Integral (CODDI) y prestadores de servicio social en la Licenciatura en Educación Física y Ciencias del Deporte (LEFyCD) como parte de sus actividades sin recibir un pago o beca extra por estas actividades.

F3. Uso de Instalaciones de la Facultad de Enfermería. Las instalaciones utilizadas para el funcionamiento de este programa fueron proporcionadas por la Unidad Deportiva de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), La Licenciatura en Fisioterapia (LFT) y Licenciatura en Educación Física y Ciencias del Deporte (LEFyCD); ambas coordinaciones pertenecen a la Facultad de Enfermería, reduciendo trámites burocráticos y aprovechando los recursos de infraestructura ya existentes en la Facultad de Enfermería.

F4. Aumento en la Satisfacción al cliente y Disminución de la Insatisfacción. En la Evaluación aplicada a los alumnos sobre la calidad percibida del programa deportivo en

periodo Agosto- Diciembre 2012 comparada con la evaluación realizada en el periodo enero- mayo 2013 aumentó la satisfacción del servicio de las actividades deportivas por parte de los alumnos y disminuyó la insatisfacción del servicio en las 15 preguntas realizadas.

F5. Aceptación de alumnos de continuar con las actividades deportivas en el siguiente semestre. En la Evaluación aplicada a los alumnos sobre la calidad percibida del programa deportivo en periodo Agosto- Diciembre 2012 y enero- mayo 2013 se observó que en ambas encuestas existió un mayor número de aceptación por parte de los alumnos de continuar con las actividades deportivas en el siguiente semestre y en la segunda encuesta ningún alumno manifestó no continuar con las actividades deportivas.

F6. Trato amable de los docentes y gusto por las actividades deportivas por parte de los alumnos. En la Evaluación aplicada a los alumnos sobre la calidad percibida del programa deportivo en periodo Agosto- Diciembre 2012 y enero- mayo 2013 se observó que en ambas encuestas existió un mayor número de aceptación por parte de los alumnos en considerar que el trato que recibieron fue amable, que les gustaron las actividades deportivas que realizaron, les pareció buenas la introducción a las actividades deportivas y que el profesor utiliza un aspecto formal y adecuado, acorde a su actividad; cabe señalar que en la segunda encuesta periodo enero- mayo 2013 nadie opinó lo contrario.

F7 Buena introducción a las actividades Deportivas y profesor con aspecto formal y adecuado acorde a su actividad. En la Evaluación aplicada a los alumnos sobre la calidad percibida del programa deportivo en periodo Agosto- Diciembre 2012 y enero- mayo 2013 se observó que en ambas encuestas existió un mayor número de aceptación por parte de los alumnos en considerar que les pareció buenas la introducción a las

actividades deportivas y que el profesor utiliza un aspecto formal y adecuado, acorde a su actividad; cabe señalar que en la segunda encuesta periodo enero- mayo 2013 nadie opinó lo contrario.

F8.-Personal Capacitado. El programa deportivo cuenta con Personal Capacitado para el correcto funcionamiento de la actividad deportiva con la CODDI y Docentes encargados del área. Según lo manifiesta el procedimiento 2013 (registro y desarrollo) de los archivos internos del Programa Deportivo 2013.

F9. Evidencia la Metodología. El programa deportivo en la Evaluación de Calidad percibida evidencia en la Metodología en la aplicación de un instrumento de la calidad percibida en la elaboración de la Presentación del problema, procedimiento, encuestas, resultados, conclusiones, anexos

F10. Evidencia de un Programa Sistematizado: según lo manifiesta los archivos internos del Programa Deportivo 2013 en los 2 reportes finales de los periodos enero-mayo 2013 y semestre julio diciembre 2014, así como en las listas de asistencia, plan de actividades, ficha técnica del deporte, Ficha Técnica de Puesto del R.H, Horario de actividades, Formato: Informe final de gestión programa “CUDEI” 2013LFT “Contigencias”, lista de evaluación de los alumnos, asignación de calificaciones con observaciones de cada alumnos y criterios de evaluación, Propuesta del semestre julio-diciembre 2013.

F11. Criterios de evaluación y enseñanza de valores (aptitud y actitud). Dentro de los criterios de evaluación por el docente responsable de la actividad física según consta los archivos internos de programa deportivo Agosto-2012 se pretendió enseñar dentro de la actividad deportiva “valores” a los que se comprometía consigo mismos los alumnos

inscritos en el programa deportivo y según los objetivos de la LEFyCD a la cual pertenece la CODDI.

F12. Cumplimientos administrativos según promoción y Publicidad del Programa Deportivo. Según consta los archivos internos del programa CUDEI 2013 elaboraron un formato de los cumplimientos administrativos referentes a publicidad y promoción del deporte donde determinaron que se cumplió con todas las actividades asignadas para propaganda y promoción. Del mismo modo se siguió un seguimiento posventa del programa deportivo donde se cumplió con todas las actividades asignadas.

F13. Elaboración Informes final del proyecto CUDEI semestre enero julio 2014, así como propuestas de mejora para el semestre enero julio 2014.

F14. Las actividades deportivas se ofertaron de manera gratuita para los alumnos, ayudando a la economía familiar.

F15.-Uso del Recurso Material Deportivo de la FENF. Utilización del material deportivo: Arcos, Conos, Platos, Domies, Balones de Futbol, Balones de Voleibol, Balones de Basquetbol, Manoplas y Pelotas de vinil.

F16.-Los deportes ofertados a los alumnos de LFT son Innovadores y Generan Valores en los Alumnos. Según información proporcionada por el Coordinador del CODDI, los deportes ofertados a los alumnos son innovadores y todos manejan los valores de respeto, tolerancia, puntualidad, trabajo en equipo y responsabilidad.

### **5.2.2. Oportunidades**

O1.-Construcción del Polideportivo. El Polideportivo construido en la Facultad de Enfermería en Centro Universitario que constará de fosa de terapia para los deportistas, gimnasio y espacios para actividad física, se realizará con el objetivo de impulsar fuertemente el deporte y las actividades culturales.

O2.- Incremento 10% del presupuesto Federal para el 2014 a la UAQ. La Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) logró obtener un incremento del 10% del presupuesto para el 2014 de mil 551 millones 796 mil 592 pesos; obteniendo por parte del Gobierno Federal y Estatal.

O3.-Posibilidad de la UAQ de obtener mayores recursos. Para el 2014 la UAQ podrán obtener más recursos a través de los fondos por concurso.

O4.-La UAQ planea invertir en la calidad educativa. La UAQ Considera invertir en segunda instancia la mejora en la calidad educativa que se oferta en los campus -tanto regionales y locales.

O5.-Gobierno Estatal propuesta 13 proyectos en deporte. El Presidente Municipal Roberto Loyola Vera, presentó al Congreso de la Unión una carpeta que incluye 63 proyectos a desarrollar para el próximo año, que equivalen a un monto presupuestado de 241 millones de pesos para desarrollar 13 proyectos en deporte, que consistiría en la construcción de tres albercas profesionales, una pista de atletismo en Reforma Lomas, equipamiento urbano y cinco polideportivos con una inversión de 30 millones de pesos.

### **5.2.3. Debilidades**

D1. Definición no explícita la Visión del programa Deportivo. En los archivos internos del programa CUDEI (2013) no se encuentra definida explícitamente la Visión del programa Deportivo, según Frances(2007) como ambición de logro necesitan un gran objetivo el cual dirigir sus esfuerzos, para el cumplimiento de los fines, misión y valores, medido en un plazo de 5 a 10 años.

D2. Alumnos participativos en actividades recreativas obtuvo disminución de promedios. El 6° semestre de la LFT del ciclo escolar julio- diciembre 2012 tuvo 83%

de disminución de promedios y solo el 17% de incremento de promedios. La coordinación de la LFT expresó en sus resultados que el 6° semestre fue uno de los más participativos en cuestiones artísticas, culturales, vinculaciones sociales y difusores de la Licenciatura en Fisioterapia.

D3. Las Actividades deportivas no tienen valor curricular. En la evaluación aplicada a los alumnos sobre de calidad percibida del programa deportivo (periodo Agosto- Diciembre 2012) los alumnos: comentaron que las actividades deportivas tengan valor curricular.

D5. Falta de indicadores para desarrollar en los alumnos sus capacidades físico-cognitivas que les permita tener un menor desempeño como estudiantes. Dentro de la operación de actividades 3.1 de la información explícita de los archivos internos CUDEI (2012) manifiesta que las clases están destinadas para desarrollar en los alumnos sus capacidades físico-cognitivas que les permita tener un menor desempeño como estudiantes, manifestándose en su misión del programa al señalar del desarrollo integral de los estudiantes y en los *Objetivos curriculares de la Licenciatura en Fisioterapia*.; Según Frances (2007) los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desea introducir en la organización así como los vínculos causales entre ellos y se miden a través de sus indicadores, para el cumplimiento de este se objetivo estratégico no se manifiesta explícitamente. El único indicador presentado fue la medición de Promedios de los alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia 2012-1,2012-2

D6. Incongruencia en alguna información Explícita de alumnos participantes en el programa deportivo semestre julio- diciembre 2013. La información de los archivos internos de la CUDEI, no especifican porque la actividad deportiva Defensa Personal estuvo programado en el horario de las actividades deportivas y en lista de asistencia del



semestre julio- diciembre 2013, cuando en la Tabla de relación de alumnos Inscritos a las actividades deportivas de la LFT indica cero inscritos.

D7.- Disminución del 62.82% de alumnos inscritos en el programa Deportivo para 2013. Los archivos internos del programa Deportivo indicaron una disminución de alumnos inscritos en el programa deportivo de 191 en el 2012 a 71 alumnos para el 2013.

D8.- Falta documentar la Participación en algún equipo representativo de los alumnos inscritos en el Programa Deportivo. Documentar el número de alumnos que participan en el programa deportivo y que están inscritos en el programa deportivo, según información otorgada por la Coordinación del CODDI, si existe dicha participación de alumnos inscritos.

D9. Percepción de inseguridad en el espacio deportivo. En la Evaluación aplicada a los alumnos sobre la calidad percibida del programa deportivo en periodo enero- mayo 2013 se observó que las preguntas que tuvieron menor satisfacción por parte de los alumnos pertenecen a su seguridad, como lo preguntado referente a saber dirigirse si existe algún un problema y espacio deportivo que ofrezca seguridad.

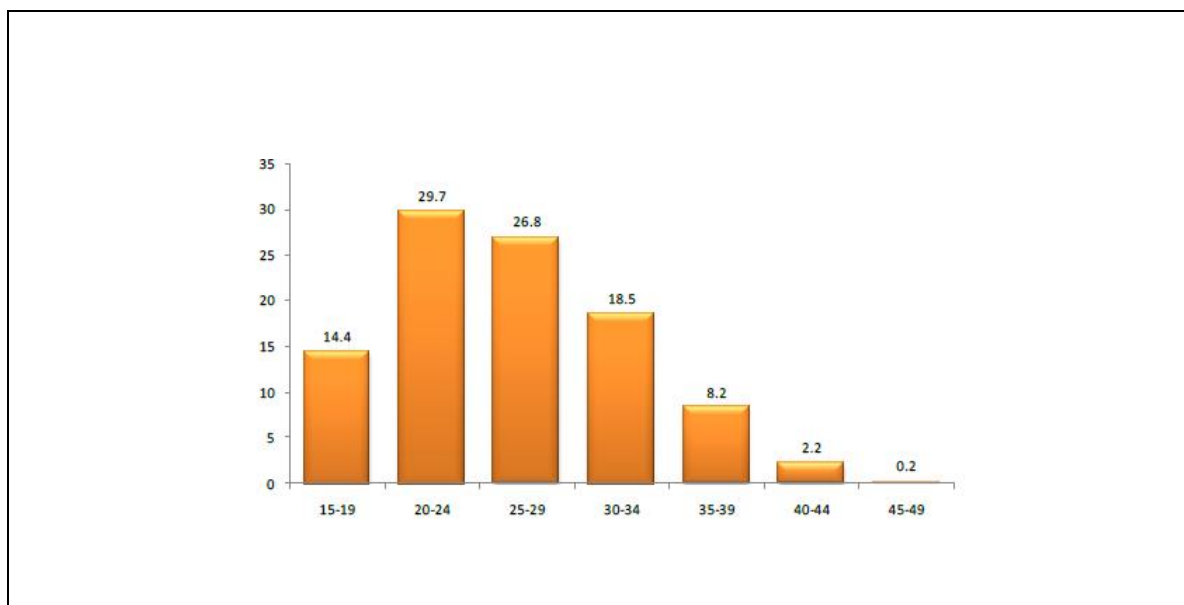
D10. Mayor Insatisfacción en el Horario de las actividades deportivas por parte de los alumnos. En la Evaluación aplicada a los alumnos sobre la calidad percibida del programa deportivo en periodo Agosto- Diciembre 2012 y enero- mayo 2013 se observó que en ambas encuestas en la pregunta num. 12 referente sobre lo apropiado de los horario de las actividades demostró tener la mayor insatisfacción del servicio en el primer cuestionario y antepenúltima insatisfacción en el segundo cuestionario.

D11. Solicitud de parte de alumnos de ampliar días para hacer deporte y mayores actividades. Los comentarios de los alumnos en las dos encuestas realizadas sobre la

calidad del servicio de las actividades deportivas ambas solicitan ampliar los días para hacer deporte, establecer horarios más accesibles y acordes a los horarios escolares y mayores actividades.

#### **5.2.4. Amenazas**

A1.- Deserción de alumnas de la LFT del proyecto CUDEI por embarazo. Según datos del INEGI (2013) en el año 2012 ocurrieron 37 mil 564 nacimientos de los cuales 70.9% son de madres de 15 a 29 años. Un aspecto que resulta importante destacar es que uno de cada seis nacimientos (14.4%) son de madres adolescentes de 15 a 19 años de edad, especialistas en la materia señalan que el embarazo a esta edad no sólo representa un problema de salud para ella y su producto, sino que también tiene una repercusión económica para la madre, ya que implica menores oportunidades educativas o el abandono total de sus estudios, aspectos que contribuyen a generar un contexto de exclusión y de desigualdad de género. En la distribución porcentual de nacimientos por edad de la Madre tiene mayor porcentaje en los rangos de edad 20 a 29 años según se ilustra en la Figura 18; en la LFT el mayor rango de edad de los alumnos es de 19 a 24 años y aunque no especifica Edad por Sexo en la tabla de estadísticas proporcionadas por la página oficial de la UAQ en la LFT indica que el 67.11% en la población estudiantil de LFT son mujeres con 247 alumnas y 121 alumnos.

*Figura 20.* Distribución porcentual nacimientos por edad de la madre en Querétaro

Fuente: Pagina web del INEGI (2012).

#### A2.-Elección de nueva Dirección FENF 2015.- Elección de nuevo Personal

Directivo para el año 2015 que no pretenda continuar con el Programa Deportivo dado que no está asignado dentro del Plan curricular, ni organización curricular de asignaturas optativas en la LFT como lo ilustra la ilustración 6.

A3. Inseguridad del País.- La delincuencia organizada en el país genera miedo e inseguridad en los espacios públicos y privados.

### 5.3. Matriz FODA y Tipología de Estrategias del Programa Deportivo

Se utiliza la herramienta sugerida por (Frances, 2006) de la matriz de estrategias combinadas basada en el análisis FODA. Las combinaciones propuestas son cuatro:

- A. Debilidades – Oportunidades: Generan Estrategias Adaptativas donde el objetivo es mejorar las habilidades internas y así tomar ventaja de las oportunidades externas.

B. Debilidades-Amenazas: Generan Estrategias Defensivas, esta es la peor situación, de la que uno tiene que estar prevenido y prepararse para desarrollar tácticas defensivas

C. Fortalezas – Oportunidades: Generar Estrategias Ofensivas, en este punto se plantea tomar ventaja de las fortalezas internas para potenciar las oportunidades externas.

Fortalezas – Amenazas: Determinan Estrategias Reactivas, en esta combinación se pueden utilizar las fortalezas internas para prevenirse de las posibles amenazas externas.

Tabla 11

*DOFA del Programa Deportivo de la LFT*

<p><b>Factores Externos</b></p> <p><b>Factores Internos</b></p>	<p><u><b>Oportunidades</b></u></p> <p>O1.-Construcción del Polideportivo</p> <p>O2.- Incremento 10% del presupuesto Federal para el 2014 a la UAQ</p> <p>O3.-Posibilidad de la UAQ de obtener mayores recursos.</p> <p>O4.-La UAQ planea invertir en la calidad educativa.</p> <p>O5.-Gobierno Estatal propuesta 13 proyectos en deporte.</p>	<p><u><b>Amenazas</b></u></p> <p>A1.- Alumnas de la LFT no interesadas en la inscripción o continuidad del programa deportivo por embarazo.</p> <p>A2.-Elección de nueva Dirección FENF 2015</p> <p>A3. Inseguridad del País</p> <p>A4. Crisis económica mundial</p>
	<p><u><b>Estrategias Ofensivas</b></u></p> <p>FO1) Obtención de mayores recursos para el programa deportivo evidenciando el resultado del desarrollo integral con F1,F11,F13, F14,F16,F9</p> <p>Obtención de mayores recursos para el programa deportivo evidenciando calidad del programa deportivo F4,F5,F6, F8.</p> <p>FO2) Utilizar la creación de 13 proyectos deportivos del gobierno</p>	<p><u><b>Estrategias Reactivas</b></u></p> <p>FE1) Utilizar la F4,F5,F16 para la permanencia, inscripción o regreso al programa deportivo de alumnas embarazadas o que estuvieron embarazadas.</p> <p>FE2) Continuar con el programa deportivo gratuito para contribuir al beneficio económico familiar de los alumnos. F17</p>
<p>F1. Incremento del 63% del Promedio de alumnos de LFT.</p> <p>F2. R.H. Propios de la Facultad.</p> <p>F3. Uso de Instalaciones de la FENF.</p> <p>F4. Aumento en la Satisfacción al cliente y disminución de la Insatisfacción.</p> <p>F5. Aceptación de alumnos de continuar con las actividades deportivas en el siguiente semestre.</p> <p>F6. Trato amable de los docentes y gusto por las actividades deportivas en alumnos.</p> <p>F7. Buena introducción a las actividades</p>		

*DOFA del Programa Deportivo de la LFT*

<p>Deportivas y profesor con aspecto formal y acorde a su actividad.</p> <p><b>F8.</b> Personal Capacitado.</p> <p><b>F9.</b> Evidencia la Metodología del programa deportivo.</p> <p><b>F10.</b> Evidencia de un Programa Sistematizado.</p> <p><b>F11.</b> Criterios de evaluación y enseñanza de valores.</p> <p><b>F12.</b> Cumplimientos administrativos según promoción y Publicidad del Programa Deportivo.</p> <p><b>F13.</b> Elaboración de Informes final del proyecto CUDEL.</p> <p><b>F14.</b> Programa deportivo ofertado de manera gratuita para los alumnos LFT.</p> <p><b>F15.</b> Uso del Recurso Material Deportivo de la FENF.</p> <p><b>F17.</b> Los deportes ofertados a los alumnos de LFT son Innovadores y Generan Valores en los Alumnos.</p> <p><b>F19.</b> Los R.H. utilizados para el funcionamiento del programa deportivo fueron a través del CODDI y prestadores de servicio social en LEFYCD como parte de sus actividades sin recibir un pago o beca extra por estas actividades.</p>	<p>Federal como espacios donde el alumnado practique actividades deportivas.</p> <p><b>FO3)</b> Cuenta con Capital Humano capacitado para el programa deportivo en el polideportivo. F18,F17</p> <p><b>FO4)</b> Utilizar los R.H de la Coordinación Gral. del Deporte para generar mayores recursos al programa deportivo.</p>	
<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p> <p><b>D1.</b> Definición no explícita la Visión del programa Deportivo.</p> <p><b>D2.</b> Alumnos participativos en actividades recreativas obtuvo disminución de promedios.</p> <p><b>D3.</b> Las Actividades deportivas no tienen valor curricular.</p> <p><b>D5.</b> Falta de indicadores para el desarrollo de capacidades físico-cognitivas de los alumnos que les permita tener un menor desempeño como estudiantes.</p> <p><b>D6.</b> Incongruencia en alguna información Explícita.</p> <p><b>D7.</b> Disminución del 62.82% de alumnos inscritos en el programa Deportivo para 2013.</p> <p><b>D8.</b> Indicador de Participación en algún equipo representativo de los alumnos inscritos en el Programa Deportivo.</p> <p><b>D9.</b> Percepción de inseguridad en el espacio deportivo y ante problemas.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategias Adaptativas</u></b></p> <p><b>D01)</b> Definir la visión de manera explícita.</p> <p><b>D02)</b> Utilizar las instalaciones del polideportivo para generar mayores opciones de actividades deportivas y horarios diversos.</p> <p><b>D03)</b> Generar indicadores de participación de equipos representativos para obtención de recursos del programa.</p> <p><b>D04)</b> Revisión de información explícita para presentar evidencia de lo realizado.</p> <p><b>D05)</b> Cuestionario CEVEAPEU para la obtención de recursos extras para el programa deportivo.</p> <p><b>D06)</b> Solicitar recursos extras para ampliar la cantidad de actividades deportivas y recursos materiales necesarios.</p> <p><b>D07)</b> Realizar un reporte de la salud</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategias Defensivas</u></b></p> <p><b>DA1)</b> Generar valor curricular al programa deportivo.</p> <p><b>DA2)</b> Introducción preliminar a los alumnos de cuestiones de seguridad y protección civil.</p> <p><b>DA3)</b> Elaborar un presupuesto de sustentabilidad económica.</p>

*DOFA del Programa Deportivo de la LFT*

<p><b>D10.</b> Insatisfacción en el Horario de las actividades deportivas por parte de los alumnos.</p> <p><b>D11.</b> Solicitud por parte de alumnos de ampliar días para hacer deporte y mayores actividades.</p> <p><b>D12.</b> Falta de un plan presupuestario para el programa deportivo.</p> <p><b>D13.</b> No se encontró un indicador de evaluación del estado de salud de la comunidad estudiantil</p>	<p>física y mental del alumnado inscrito en el programa deportivo y utilizar como evidencia para obtener recursos.D1304</p>	
---	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

#### **5.4. Elaboración del Mapa Estratégico.**

##### **5.4.1. Visión del Programa Deportivo**

Para definir la Visión y dirigir hacia dónde quiere llegar a estar el programa deportivo en 5 años, se debe identificar según (Frances, 2006) las necesidades de reflexionar en su razón de ser expresada en:

1. Misión
2. Fines como objetivos permanentes
3. Valores como lineamientos éticos en su actuación (Matriz Estratégica).

*Se propone la Visión del programa deportivo de la siguiente manera:*

Ser en 5 años un programa de cultura y deporte integral para todos los alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia que mejorará su calidad de vida y logrará su participación de manera honesta y comprometida.

##### **5.4.2. Pilares Estratégicos del Programa Deportivo**

Una vez generando la “Visión” se proponen los dos Pilares Estratégicos determinados de la Meta encontrada en los archivos internos del programa y se describen a continuación:

1. Participación de manera honesta y comprometida en el proyecto “CUDEI” de todos los alumnos de la Facultad de Enfermería y con ello contribuir a su desarrollo integral.

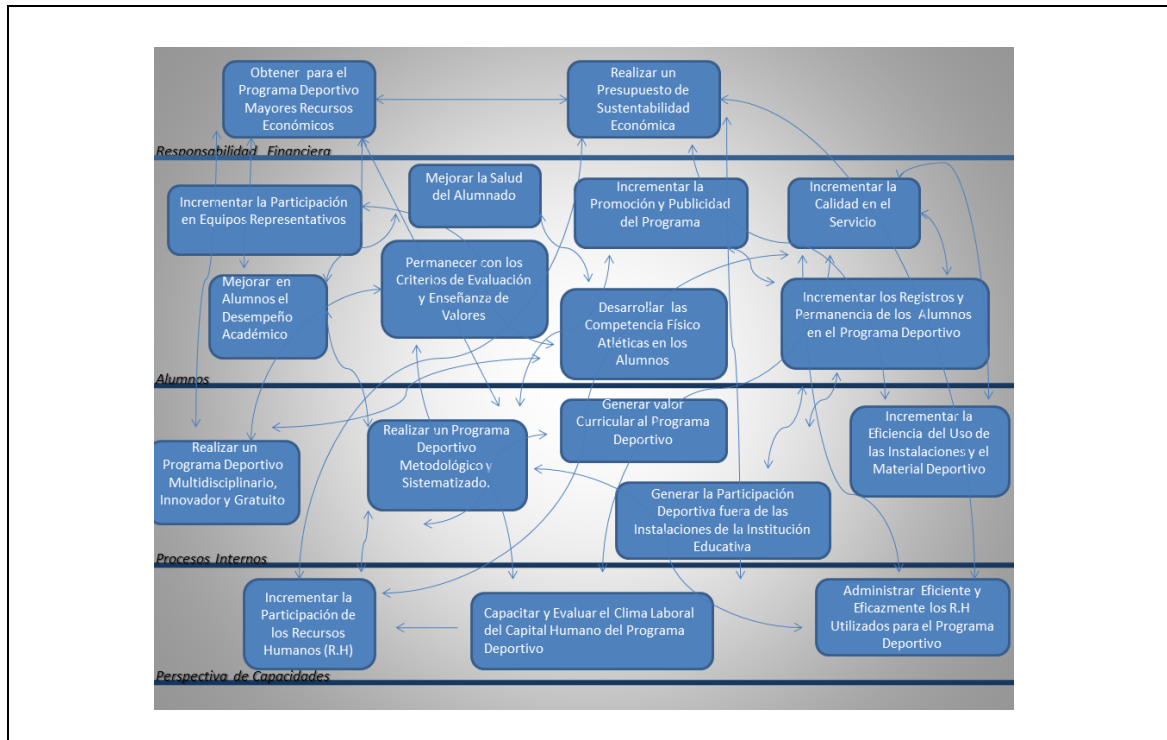
2. Desarrollar de manera eficiente la competencia físico atléticas y mejorar la calidad de vida en el alumnado con el firme propósito de establecer una cultura deportiva bien cimentada.

#### ***5.4.3. Estrategias Competitivas del Programa Deportivo***

Una vez definida la Visión y los Pilares Estratégicos se considerará las principales Estrategias Competitivas en la tipología de estrategias FODA para expresarla en el Mapa Estratégico mediante el diagrama de burbujas como se muestra en la ilustración 20, la cual representa las relaciones de causalidad y efecto de los objetivos estratégicos mediante las 4 perspectivas del modelo Balance Scorecard (BSC) propuestas por (Kaplan & Norton, 1996) pero en la aplicación en los organismos gubernamentales y sin fines de lucro propuestas (Frances, 2006) descritas a continuación:

- a) Perspectiva de Accionistas- Responsabilidad Financiera.
- b) Perspectiva de clientes - Alumnos
- c) Perspectiva de Procesos
- d) Perspectiva de capacidades

Figura 21. Mapa Estratégico del Programa Deportivo



Fuente: Elaboración Propia (2014).

### 5.5. Elaboración del Balanced Scorecard

En la Tabla 11 se observa el modelo *BSC* el cual utilizó el Mapa Estratégico para establecer los objetivos estratégicos. Los indicadores, metas e iniciativas se tomaron de los modelos propuestos en los archivos internos del programa deportivo, el Cuestionario CEVEUAPA propuesto por Gallo, Suárez y Pérez (2009) como indicador para medir las estrategias de aprendizaje para el rendimiento académico de los estudiantes inscritos en el programa deportivo e Indicadores de Evaluación Institucional para la mejora de la Gestión y la Calidad Educativa por Valenzuela y Ramírez (2009).



Tabla 12.

*BSC del Programa Deportivo.*

<u>PERSPECTIVA</u>	<u>OBJETIVO ESTRATÉGICO</u>	<u>INDICADOR</u>	<u>METAS</u>	<u>INICIATIVAS</u>
<b>RESPONSABILIDAD FINANCIERA</b>	1.-Obtener para el programa mayores recursos económicos para el programa deportivo	1.-% de incremento del presupuesto otorgado para la operación del programa contra el año pasado.	1.- Incrementar el presupuesto para el programa deportivo para el próximo año.	1.-Conseguir ingresos adicionales a aquellos recibidos según presupuesto gubernamental (dar servicios de consultoría, concursar por fondos de investigación, realizar sorteos, etc.).
	1.-Realizar un presupuesto de sustentabilidad económica	1.-Registro de ingresos en función del tiempo. 2.-Registro de egresos en función del tiempo. 3.-Cantidad de discrepancias entre el presupuesto programado y el presupuesto ejercido. 4.-Estados contables de flujo de efectivo. 5.-Proporciones relativas de ingresos recibidos según presupuesto gubernamental e ingresos conseguidos por la misma institución. 6.-Proporciones relativas de los gastos de operación y de inversión.	La Facultad de Enfermería deberá procurar mantener una operación económicamente equilibrada, procurando optimizar los recursos con los que cuenta para el programa deportivo	1.-Promover una cultura de ahorro que permita reducir gastos y optimizar los recursos financieros con los que se cuenta, mediante una jerarquización de prioridades. 2.-Definir claramente las proporciones idóneas de lo que se requiere para gastos de operación (directa e indirecta) y de inversión.
<b>ALUMNOS DE LA LFT</b>	Permanecer con los criterios de evaluación y enseñanza de valores	El titular de la actividad indicará si ha existido cambios en el alumno mediante su Evaluación Final.	Generar valores como como Disciplina, Trabajo en equipo, trascendencia, pro actividad, Compromiso, respeto y honestidad	Implementar actividades deportivas que generen en los alumnos los valores Disciplina, Trabajo en equipo, trascendencia,
	Incrementar la participación en los equipos representativos	% de incremento de alumnos que pertenecen en los equipos representativos.	15% de incremento de alumnos registrados en el programa en equipos representativos.	Desarrollar Aptitudes y actitudes positivas y generar sus capacidades Físico Atléticas como la cultura deportiva.
	Mejorar en alumnos su desempeño académico	1.-Bajo, Medio, Alto. Estrategias Metacognitivas 2.- Bajo, Medio, Alto Estrategias Motivacionales 3.- Bajo, Medio, Alto	1.-Bajo, Medio, Alto. Estrategias Metacognitivas 2.- Bajo, Medio, Alto Estrategias Motivacionales 3.- Bajo, Medio, Alto	Evaluar el desarrollo de estrategias de aprendizaje en los alumnos registrados en el programa deportivo y su correlación con

*BSC del Programa Deportivo.*

<u>PERSPECTIVA</u>	<u>OBJETIVO ESTRATÉGICO</u>	<u>INDICADOR</u>	<u>METAS</u>	<u>INICIATIVAS</u>
		Componentes afectivos. 4.- Bajo, Medio, Alto Estrategias de control contexto, interacción social y manejo de recursos Estrategias de búsqueda y selección de información 5.- Bajo, Medio, Alto Estrategias de procesamiento y uso de la información 6.-% incremento de las calificaciones de los alumnos de la LFT	calificaciones de las materias del plan curricular.	como estudiante.
	Incrementar la promoción y publicidad del programa deportivo	1. Número Volantes entregados . 2.-Número de correos enviados contrastado con el semestre pasado. 3. Num. de alumnos que se comuniquen para pedir informes 4.-Tiempo de Publicidad pegada en salones de manera tabloide 5.-Hra y tiempo de Asistencia a publicidad de actividades Salón por Salón 6.-Núm y tiempo de Publicidad en Redes Sociales 7.-Posters Informativos en Pasillos de la LFT. 8.-Núm. De Campañas vivenciales del beneficio del programa deportivo	Comunicar al 100% de los alumnos inscritos en la LFT la oferta del programa deportivo y sus beneficios.  Generar Bases de datos del mercadeo realizado	Utilizar medios de publicidad impresa, redes sociales, internet. Promover a través del alumnado y las coordinaciones los programas deportivo. Mercadeo.
	Mejorar la salud del alumnado	1.-% de enfermedades crónico degenerativas 2.-% de enfermedades no crónica degenerativas 3.-Nivel de Estrés en alumnado 4.-Num. de alumnos atendidos en Clínicas ENSAIN. Evaluación del instructor. Buena, media, regular	Reducir un 15% el padecimiento de las enfermedades crónicas degenerativas.	Utilizar R.H de la Fac. de Enfermería para la evaluación y prevención de estas enfermedades físicas y mentales.
	Incrementar la calidad en el servicio	1.-% de Satisfacción en el servicio contrastado con el semestre pasado	Reducir al 0% la insatisfacción del servicio.	Encuestas de satisfacción del servicio con 15

## BSC del Programa Deportivo.

<b><u>PERSPECTIVA</u></b>	<b><u>OBJETIVO ESTRATÉGICO</u></b>	<b><u>INDICADOR</u></b>	<b><u>METAS</u></b>	<b><u>INICIATIVAS</u></b>
		2.-% de Insatisfacción en el servicio contrastado con el semestre pasado. 3.-% intermedio de satisfacción 4.-Núm de sugerencias y atención al alumnado 5.-Núm de Seguimiento de quejas y sugerencias	Incrementar un 15% la satisfacción del servicio.  Continuar con el buzón de sugerencias e introducir atención personalizada.	preguntas ya realizadas por el programa deportivo y atención personalizada.
	Desarrollar competencias físico Atléticas en los alumnos	%Incremento de Evaluación de la Actividad Física: Datos Físicos y Atléticos Asignación de Calificaciones	15% de incremento en la Evaluación de la Actividad Física	Ficha Técnica de las actividades deportivas/Plan de clase.: Temporalidad, descripción, contenidos,
	Incrementar registros y permanencia de alumnos en el programa deportivo	% de alumnos registrados contra el semestre pasado. % de deserción del programa contra el semestre pasado	Incrementar los registros en el programa deportivo en un 15% y la permanencia en los mismos de un 90%	Establecer horarios abiertos para que el alumno seleccione la actividad de su agrado.
<b><u>PROCESOS INTERNOS</u></b>	Realizar un programa deportivo Multidisciplinario, innovador y gratuito	Número de actividades deportivas ofertadas en el programa deportivo  Número de actividades deportivas innovadoras.  % de alumnos registrados que no pagaron por la actividad deportiva	Ofertar actividades deportivas innovadoras, gratuitas y de diferentes disciplinas.	Benchmarking de las actividades deportivas ofertadas en otras instituciones de prestigio.  Mercadeo de las actividades deportivas más innovadoras en tiempo actual.  Aprovechamiento de Recursos: financieros, humanos e infraestructura.
	Realizar un programa deportivo metodológico y sistematizado	1.- Num. Encuestas de satisfacción en el servicio. 2.-hrs y Tiempo de Convocatorias Previa. 3.-Registro de Actividades Si/No 4.-Listas de Asistencia de los alumnos si/no 5.-Núm de evidencias de actividades 6.-Ficha Técnica de las actividades/Plan de Actividades deportivas. Temporalidad descripción, contenidos. Si/no 7.-Horario de Actividades si/no 8.-Reportes Semestrales.	Cumplir con el 100% de la Metodología y Actividades asignadas a las diferentes cadenas de valor que componen el sistema para el funcionamiento deportivo.	1.- Abrir las convocatorias pertinentes a las fechas de registro dando a conocer las actividades 2.-Registrar de manera pertinente en hora y día con el apoyo de las coordinaciones de las licenciaturas

## BSC del Programa Deportivo.

<u>PERSPECTIVA</u>	<u>OBJETIVO ESTRATÉGICO</u>	<u>INDICADOR</u>	<u>METAS</u>	<u>INICIATIVAS</u>
		Si/no		
	Generar valor curricular al programa deportivo	Tiempo dedicado al proyecto de generar un programa deportivo con valor curricular	Proponer al consejo una materia con valor curricular	Generar ante el consejo académico una materia académica enfocada a la actividad Física
	Generar la participación deportiva fuera de las instalaciones de la Inst. Educativa	Número de alumnos que realizan deporte fuera de las instalaciones de la Institución educativa	Aumentar 10% de la participación deportiva fuera de la Facultad de Enfermería	Promoción de la cultura deportiva
	Incrementar la eficiencia del uso de las instalaciones y el material deportivo	1.-Proporción del presupuesto destinado a mantenimiento preventivo y correctivo. 2.-Num de Inventario de recursos materiales de la institución educativa. Num de instalaciones deportivas utilizadas. Hra y tiempo de la utilización de las instalaciones.	1.-Definir planes de mantenimiento preventivo y correctivo para los inmuebles y muebles de la institución. 2.-Incrementar los recursos materiales deportivos través de campañas de donación y adquisiciones priorizadas.	La institución debe preservar y acrecentar su patrimonio físico para la sociedad y las futuras generaciones.  Introducir el uso de las instalaciones del polideportivo
<b>CAPACIDADES</b>	Incrementar la participación de los R.H en el programa Deportivo.	*Número, Hora y tiempo de la intervención de las coordinaciones: CODDI, LEFyCD, LFT y Coord. Gral. Del Deporte y prestadores de S. Social	La Coord. Gral. Del Deporte participara con sus recursos humanos para la operatividad del programa.	Incluir a la Coordinación Gral. Del Deporte en capacitación de los R.H y asistencia técnica para equipos representativos.
	Capacitar y evaluar el clima laboral del capital humano del programa deportivo	Número de horas de capacitación ofrecidas a los instructores anualmente. Número de horas de capacitación per cápita tomadas por los instructores anualmente. Proporción relativa de cada área de capacitación ofrecida por la institución anualmente. Proporción relativa de cada área de capacitación tomada por los instructores Resultados de la evaluación del clima laboral. Índice de rotación interna.	Establecer programas de capacitación continua para los profesores, en distintas áreas: pedagógicas, tecnológicas, propias de la disciplina que enseña y de investigación. Establecer planes de vida y carrera para los trabajadores de la institución	La institución debe promover el desarrollo del personal con el que cuenta, para lograr un doble propósito: Asegurar el bienestar de los trabajadores y mejorar la productividad de éstos a partir del uso de sus competencias.

*BSC del Programa Deportivo.*

<u>PERSPECTIVA</u>	<u>OBJETIVO ESTRATÉGICO</u>	<u>INDICADOR</u>	<u>METAS</u>	<u>INICIATIVAS</u>
	Administrar eficiente y eficazmente los R.H Utilizados para el programa deportivo	Lista de asistencia. SI/NO Datos de identificación del R.H. SI/NO Descripción del puesto SI/NO Función del puesto. SI/NO Registro del programa ante la Coordinación Gral. del Servicio Social. SI/NO Registro del prestador de S.Social. SI/NO Evaluación del R.H. y /o prestador de servicio social SI/NO  Reporte Final del RH. y/o prestador de servicio social SI/NO	Cumplir al 100% con la Dirección, organización y control de los R.H.	Generar procedimientos administrativos enfocados a los R.H.

Fuente: Elaboración propia (2014)

**5.6. Comprobación de Hipótesis**

Se comprueba la Hipótesis *The Balance Scorecard (BSC)* es un modelo que identifica el cumplimiento de los objetivos estratégicos de un programa deportivo implementado en la Licenciatura en Fisioterapia para generar la Toma de Decisiones de la Alta Dirección de la Institución Educativa como se explica en las conclusiones.

## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

### I. Conclusiones

Para castaño (2012) la toma de decisiones requiere identificar los objetivos básicos que hace hincapié a las condiciones futuras que desea la organización alcanzar mediante la planeación, la integración de recursos, la implementación y el control; de acuerdo a los indicadores planteados en el *BSC* para el cumplimiento de los objetivos estratégico del programa deportivo, se concluye emplearlos para la toma de decisiones; encontrándose en la presente investigación las siguientes supuestos para la toma de decisiones:

#### *a) Perceptiva Financiera*

En la Institución Educativa en la perspectiva Financiera como parte de su estrategia competitiva, no se encuentra información explícita de la existencia de estrategias para captar mayores recursos económicos para el programa deportivo o algún presupuesto de sustentabilidad económica para este programa por lo anterior no hay indicadores, metas e iniciativas para la toma de decisiones.

#### *b) Perspectiva Alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia*

Se encuentran indicadores de permanencia de criterios de evaluación y enseñanza de valores al contar con un formato donde el titular de la actividad indicará si han existido cambios en el alumno mediante su Evaluación Final. No existe indicador alguno que demuestre porcentaje de incremento de alumnos que pertenezcan en los equipos representativos de la Institución Educativa.

El incremento del desempeño académico de los alumnos tiene el indicador del incremento del 63% de los promedios en los alumnos que participaron en el programa y 37% en disminución del mismo; sin embargo la Coordinación de la Licenciatura en Fisioterapia expresa que el 6° semestre de la LFT del ciclo escolar julio- diciembre 2012

tuvo 83% de disminución de promedios y solo el 17% de incremento de promedios a pesar de ser uno de los más participativos en cuestiones artísticas, culturales, vinculaciones sociales y difusores de la Licenciatura en Fisioterapia por lo que se sugiere el indicador de evaluación de estrategias de aprendizaje.

El objetivo estratégico orientado a Incrementar la Promoción y Publicidad del Programa Deportivo cuenta con el formato propio del programa como indicador del informe final en cumplimientos administrados encontrados en los archivos internos del CODDI. Se sugiere anexar más actividades.

No existen indicadores que demuestren la mejora de salud del alumnado en relación de enfermedades crónico-degenerativas ni de quienes las padecen, por lo que se sugiere utilizar recursos humanos y materiales de la Facultad de Enfermería para realizar un análisis situacional y generar las estrategias para el cumplimiento del objetivo estratégico.

Se identifican suficientes indicadores del objetivo estratégico de Incrementar la calidad en el servicio al contar con encuestas de satisfacción en el servicio en el mes de enero 2013 y la segunda evaluación realizada al ciclo Febrero-Mayo 2013; reduciéndose al 3.54% la menor satisfacción, 21% la mediana satisfacción y aumentando la mayor satisfacción al 75.07%.

Existen formatos que brindan indicadores del Incremento de Evaluación de la Actividad Física; contando con datos físicos y atléticos de los alumnos y listas de asignación de calificaciones de los participantes en el programa deportivo.

El programa deportivo mide la permanencia de los alumnos en el programa reportando una disminución del 62.82% de alumnos inscritos en el programa para 2013

(191 alumnos en el 2012 a 71 alumnos para el 2013). Se sugiere establecer las iniciativas propuestas en el *BSC*.

**c) *Perspectiva Procesos Internos***

Existen indicadores concretos del cumplimiento de los objetivos estratégicos: Realizar un programa deportivo multidisciplinario, innovador y gratuito; metodológico y sistematizado; al contar con el número de actividades deportivas ofertadas en el programa deportivo; número de actividades deportivas innovadoras, % de alumnos registrados que no pagaron por la actividad deportiva, encuestas de satisfacción en el servicio, registro de actividades, listas de asistencia de los alumnos, evidencias de actividades; ficha técnica de las actividades/plan de actividades deportivas. Temporalidad descripción, contenido. Horarios de actividades y reportes semestrales

No existen indicadores de la participación deportiva de los alumnos registrados fuera del programa deportivo ni información explícita del número de alumnos que participen en los equipos representativos.

No existen indicadores del tiempo dedicado al proyecto de generar un programa deportivo con valor curricular.

Existen algunos indicadores del objetivo estratégico: Incrementar la eficiencia del uso de las instalaciones y el material deportivo al contar con número de inventario de recursos materiales de la institución educativa, número de instalaciones deportivas utilizadas, tiempo de la utilización de las instalaciones; no obstante, no hay indicadores del presupuesto destinado al mantenimiento preventivo y correctivo.

No existen indicadores que proporcionen información completa de la permanencia y soporte de sus R.H al no contar con planes de capacitación, índice de rotación de personal o resultados de clima laboral.



**d) *Futuras Investigaciones***

Los cumplimiento de los objetivos estratégicos del programa deportivo de la LFT propuestos en base al modelo *Balaced Scorecard (BSC)* permitiría identificar el cumplimiento de todos los objetivos estratégicos para la toma de decisiones del programa deportivo, proponiendo una segunda investigación para futuras aportaciones.

**II. Propuestas****a) *Indicador del cumplimiento del objetivo estratégico: Incremento del Desempeño Académico***

El objetivo Estratégico Incremento del Desempeño Académico relacionado al incremento de capacidades físico-cognitivas expresado en los fines permanentes en el programa deportivo, es evaluado con el indicador % (porcentaje) de Incremento de Calificaciones del ciclo escolar julio- diciembre 2012 con un aumento del 63% de promedios; como se mencionó anteriormente, el 6° semestre de la LFT tuvo 83% de disminución de promedios y solo el 17% de incremento de promedios a pesar de ser un grupo de los más participativos en cuestiones artísticas, culturales, vinculaciones sociales y difusores de la Licenciatura en Fisioterapia, dejando una área de oportunidad para medir sus estrategias de aprendizaje y correlacionarlo con el incremento de sus calificaciones.

El indicador Desempeño Académico es evaluado por autoridades internas y externas a la Institución Educativa, sometidas al programa de estudio como son los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A.C. (CIEES) en donde actualmente la institución educativa está en nivel 2 y cuyas siguientes evaluaciones se verán reflejadas en los recursos federales que se obtienen para la

Institución Educativa y generar la posibilidad de mayores recursos económicos al programa deportivo argumentado en la eficiencia del desarrollo de sus estrategias de aprendizaje y sus capacidades físico cognitivas con la correlación en el incremento en su desempeño académico.

***b) Descripción del Cuestionario CEVEAPEU como propuesta***

El instrumento propuesto en su primera etapa para la evaluación de la eficiencia del desarrollo de las estrategias de aprendizaje y capacidades físico cognitivas con la correlación en el incremento del desempeño académico en los participantes del programa deportivo de la Licenciatura en Fisioterapia es: Cuestionario CEVEAPEU propuesto por Gallo, Suárez y Pérez (2009) para elaborar y validar un instrumento de evaluación de las estrategias de aprendizaje de los estudiantes universitarios más completo que los clásicamente utilizados. Para ello utilizaron un diseño de validación de pruebas. Fueron dos muestras de estudiantes universitarios, la primera de 545 estudiantes y la segunda de 1127. Los resultados de consistencia interna, validez de constructo, validez predictiva y estabilidad temporal. El producto final es un cuestionario con dos escalas, seis subescalas, veinticinco estrategias y 88 ítems, más sólido y completo que los anteriormente disponibles. La confiabilidad de todo el cuestionario, de 88 ítems, fue de  $\alpha = 0.897$ .

***c) Elaboración de la prueba piloto del Cuestionario CEVEAPEU para el programa deportivo***

Para la elaboración de la Prueba Piloto se eligieron preguntas del cuestionario según su clasificación en las Estrategias de la 1er Escala y 2da. Escala del CEVEAPEU propuesta por Gallo, Suárez y Pérez (2009) como se muestra en la Tabla 13 y 14,

seleccionando por opinión de expertos acordes a lo que se quiere evaluar en el programa deportivo, Estrategias Efectivas de Apoyo y Control y Estrategias Relacionadas con el Proceso de la Información para la 1era. Escala. Para la 2da. Escala se eligieron Estrategias Relacionadas con el Proceso de la Información.

Tabla 13

*Clasificación 1er Escala del Cuestionario CEVEAPEU*

<b>Validez</b>	<b>Subescalas</b>
ALFA=0.738	Estrategias Metacognitivas.
ALFA=0.692	Estrategias Motivacionales.
ALFA=0.707	Componentes Efectivos.
ALFA=0.703	Estrategias de control del contexto, interacción social y manejo de recursos.

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario CEVEAPE de Gallo, Suárez y Pérez (2009).

Tabla 14

*Clasificación 2da. Escala del Cuestionario CEVEAPEU*

<b>Validez</b>	<b>Suscalas</b>
ALFA=0.705	Estrategias de Búsqueda y Selección de Información
ALFA=0.821	Estrategias de Procesamiento y Uso de la Información

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario CEVEAPE de Gallo, Suárez y Pérez (2009).

Basándose en ese instrumento se procedió a la elaboración de la prueba piloto generando un cuestionario validado por pares y expertos con datos sociodemográficos y 31 preguntas en escala liker. Posteriormente se realizó el pilotaje a 32 estudiantes del área de la salud dadas las posibilidades de tiempo y económicas, obteniendo para todo el cuestionario un alfa de conbrach de 0.83 como se puede observar en la Tabla 15.

Sugiriendo una buena viabilidad de la prueba piloto para una segunda investigación.

Tabla 15

<b>Estrategia</b>	<b>Cantidad de preguntas</b>	<b>Alfa de Conbrach</b>
VT	4	0.230
AE	3	0.737
EFA	5	0.709
ANS	4	0.447
CA	4	0.755
IS	6	0.816
PyC	5	0.823
<b><u>TOTAL</u></b>	<b><u>31</u></b>	<b><u>0.866</u></b>

Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario CEVEAPE de Gallo, Suárez y Pérez (2009).

**REFERENCIAS**

- Altair Consultores, S. (2005). La elaboración del Plan Estratégico. *Revista Economía; 3(150), Barcelona España.*
- Álvarez, M. T., Chávez, J. M., y Moreno, S. A. (2009). *Itson*. Recuperado el 14 de octubre de 2013, de Itson: <http://www.itson.mx>
- Castaño, G. A. (2012). *Seminario de Teoría Administrativa*. Recuperado el lunes 14 de octubre de 2013, de Universidad Nacional de Colombia desde: <http://www.virtual.unal.edu.co>
- Cifuentes, D. C., y Muñoz, F. P. (2010). *Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile*. Recuperado el 18 de marzo de 2014, de: <http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112466/BALANCED%20SCORECARD.pdf?sequence=1>
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of visionary Companies*. Nueva York: Harper Collins.
- Cornejo, C., Pannunzio, M., y Falco, A. (2002). *Universidad de CEMA*. Recuperado el 18 de marzo de 2014, de Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para el Jardín de Infantes Mayor, desde [http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Cornejo\\_MADE.pdf](http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Cornejo_MADE.pdf)
- Daft, R. L., y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. México: Ediciones Paraninfo
- Davila, A. (1999). El Cuadro de Mando Integral. *Revista Antiguos Alumnos IESE*, pp. 34-42.

De Salazar, J., Marquez, M., Fung, J., Fagúndez, L., & León, J. (noviembre de 2012).

*Principios fundamentales en el proceso de toma de decisiones desde el ámbito de las instituciones educativas.* Recuperado el 27 de octubre de 2013, de Universidad Nacional Abierta de Valencia, desde :  
<http://www.slideshare.net/tatitileonrodriguez/mapa-conceptual-de-toma-de-decisiones-final-1>

Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE* , pp. 31-42.

Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.* Estado de México: Pearson Prentice Hall.

Gallo, B., Suárez, J. M., & Pérez, C. P. (2009). El Cuestionario CEVEAPEU. Un Instrumento para la Evaluación de las Estrategias de Aprendizaje de los Estudiantes Universitarios. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*; 3(15); *Univrsitat de València, España.* Recuperado el 13 de Febrero de 2014, :  
[http://www.uv.es/RELIEVE/v15n2/RELIEVEv15n2\\_5.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v15n2/RELIEVEv15n2_5.htm)

Gonzalez, I., Briceño, V., Hernández, Y., Barrios, L., y Meneses, E. *Toma de decisiones, en una institución educativa.* Recuperado el 27 de octubre de 2013, de Universidad Nacional Abierta de Caracas desde: <http://www.slideshare.net/emenes1/mapa-conceptual-unidad-ii>

Hernández, J. f., & Martínez, P. c. (1996). *propuesta metodológica para evaluar programas de orientación educativa.* Recuperado el 12 de septiembre de 2013, de Universidad de Valencia desde  
[http://www.uv.es/relieve/v2n2/RELIEVEv2n2\\_1.htm](http://www.uv.es/relieve/v2n2/RELIEVEv2n2_1.htm)

- Kaplan R.S., N. D. (1996). Usar el balanced scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review América Latina* , pp. 30-41.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Cambridge: Harvard Business school Press.
- Kast, F. (1979). *Administración de las organizaciones*. Texas: Mc Graw-Hill.
- Marín, J., Garcia, O., y Consulting, A. S. (2009). *Indicadores para la gestión de las instalaciones deportivas*. Recuperado el 2 de octubre de 2013, de Atlas Sport Consulting: <http://www.atlas-sport.com/index.php?aptd=6&lang=2&edit=6>
- Peteraf, T., y Strickland, G. (2012). *Administración estratégica*. Alabama: MacGraw\_Hill.
- Ponce, R. N., Medina, M. i., y Medina, G. M. 2007). *Cuadro de Mando Integral aplicado en una Escuela Pública de San Miguel de Tucumán, Argentina*. Recuperado el 18 de marzo de 2014, de <http://www.bsconsultores.cl/descargas/B.20%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20en%20Escuela%20Pblica.pdf>
- Quintero, J. H. (Enero de 2008). Diseño de un modelo gerencial basado en el CIM para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido. *Actualida Contable Faces*. 3(16); *Universidad de los Andes, Venezuela*. Recuperado el 18 de febrero de 2014, desde: [www.redalyc.org/pdf/257/25701609.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/257/25701609.pdf)
- Rodiles, A., y Fuentes, Z. (2004). *Cuadro de Mando*. Recuperado el 2 de septiembre de 2013, de Universidad Nacional Autónoma de México: desde [http://www.fi-p.unam.mx/simposio\\_investigacion2dic04/el\\_cuadro\\_extenso.html](http://www.fi-p.unam.mx/simposio_investigacion2dic04/el_cuadro_extenso.html). Octubre 2009

Santos, C., y Fidalgo, C. (2004). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando.

*Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* , pp. 85-116.

Valencuela, J. R., y Ramírez, M. S. (2009). *Sistema de indicadores de evaluación*

*institucional para la mejora de la gestión educativa*. Recuperado el 18 de enero de 2014, desde el Tecnológico de Monterrey:

[www.ruv.itesm.mx/canvenio/catedra/recursos/material/cn\\_15.pdf](http://www.ruv.itesm.mx/canvenio/catedra/recursos/material/cn_15.pdf)

Victoriano, B. (julio de 2007). *Teoría de la Decisión: Decisión con Incertidumbre,*

*Decisión Multicriterio y Teoría de Juegos*. Recuperado el 23 de octubre de 2013, de

Universidad Complutense de Madrid desde

[http://www.mat.ucm.es/~bvitoria/Archivos/a\\_dt\\_UCM.pdf](http://www.mat.ucm.es/~bvitoria/Archivos/a_dt_UCM.pdf)



# APÉNDICES

**APENDICE A. CEVEAPEU Prueba Piloto en Institución Educativa del Área de la Salud.**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE ENFERMERÍA  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



Cuestionario CEVEAPEU. Instrumento para la Evaluación de las Estrategias de Aprendizaje de los Estudiantes Universitarios. La finalidad de este cuestionario es identificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de un programa deportivo a través de los indicadores propuestos en el Cuadro Integral de Mando (CIM) para la toma de decisiones. Indicador: Evaluación del desarrollo de las capacidades físico- cognitivas para tener un mejor desempeño como estudiante. Es importante que conteste absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano su valiosa cooperación. (Tiempo aproximado:15 minutos)

Instrucciones: Favor de marcar con una “X” la letra que a Usted lo describe.

**I.-Datos sociodemográficos.**

- 1.- Mi sexo es:                    A) Hombre    B) Mujer
- 2.- Mi edad es: \_\_\_\_\_
- 3.- Soy:    A) Soltero(a)    B) Casado(a)    C) Divorciado(a)    D) Viudo(a)    E) Unión libre
- 4.- Trabajo    Si ( ) No ( ) Pasar a la pregunta 6.
- 5.- Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 B) 20-40 C) Más de 40
- 6.- Mi escolaridad es (semestre actual): \_\_\_\_\_
- 7.- Tengo personas que dependan de mí económicamente A) Si \_\_\_\_ B) No \_\_\_\_
- 8.- Considero que mi nivel económico es: A) Bajo    B) Medio    C) Alto

**II Evaluación de estrategias de aprendizaje.**

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra va de:

A) Siempre    B) Frecuentemente    C) Algunas veces    D) Rara vez    E) Nunca

Ahora por favor lea con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una “X” la opción, que **en general**, mejor refleje su situación.

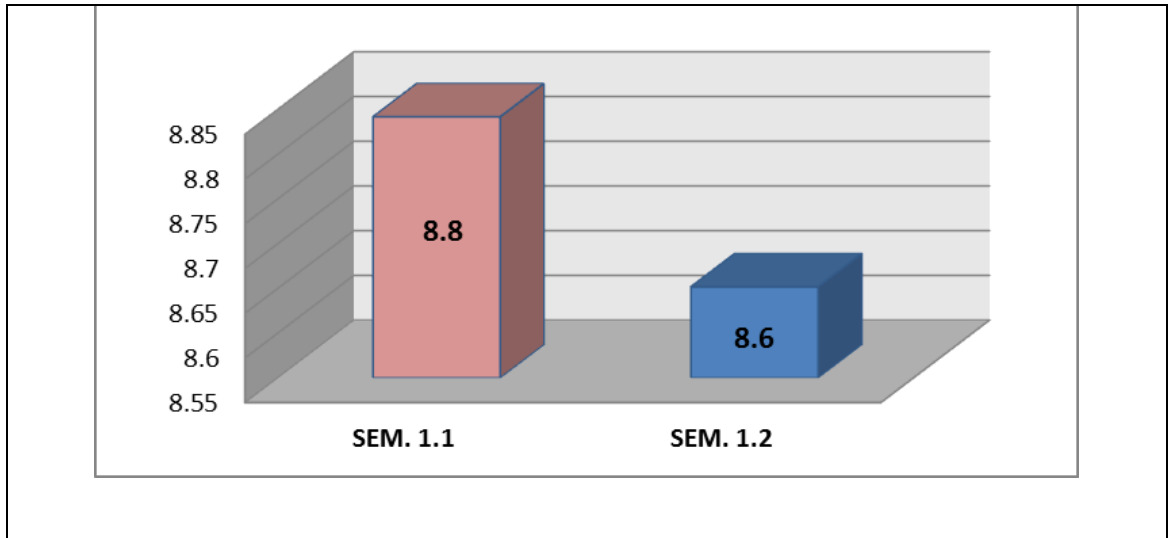
#	Pregunta	A Siempre	B Frecuentemente	C Algunas veces	D Rara Vez	E Nunca
1	Lo que aprendo en una asignatura lo puedo utilizar en otras y también en mi práctica cotidiana	A	B	C	D	E
2	Identifico lo que aprendo en las asignaturas con mi formación profesional	A	B	C	D	E
3	Tiene utilidad práctica inmediata lo que aprendo en las asignaturas del programa deportivo	A	B	C	D	E
4	Comprendo fácilmente los contenidos de las asignaturas	A	B	C	D	E
5	He podido entender incluso los contenidos más difíciles de las asignaturas de este curso	A	B	C	D	E
6	He podido aprenderme los conceptos básicos que se enseñan en las diferentes materias	A	B	C	D	E
7	He sido capaz de conseguir en estos estudios lo que me propongo	A	B	C	D	E
8	He dominado las habilidades que se enseñan en las diferentes asignaturas	A	B	C	D	E
9	Normalmente me encuentro bien físicamente	A	B	C	D	E
10	Duermo y descanso lo necesario	A	B	C	D	E
11	Mi estado anímico es positivo y me siento bien	A	B	C	D	E
12	Mantengo un estado de ánimo apropiado para trabajar	A	B	C	D	E
13	Cuando hago un examen, me pongo muy nervioso(a)	A	B	C	D	E
14	Cuando he de hablar en público me pongo muy nervioso(a)	A	B	C	D	E
15	Mientras hago un examen, pienso en las consecuencias que tendría reprobado	A	B	C	D	E
16	Soy capaz de relajarme y estar tranquilo(a) en situaciones de estrés como exámenes, exposiciones o intervenciones en público	A	B	C	D	E
17	Si es necesario, adapto mi modo de trabajar a las exigencias de los diferentes profesores y materias	A	B	C	D	E
18	Dedico más tiempo y esfuerzo a las asignaturas difíciles	A	B	C	D	E
19	Procuró aprender nuevas técnicas, habilidades y procedimientos para estudiar mejor y rendir más	A	B	C	D	E
20	Si me ha ido mal en un examen por no haberlo estudiado bien, procuro	A	B	C	D	E

#	Pregunta	A Siempre	B Frecuentemente	C Algunas veces	D Rara Vez	E Nunca
	aprender de mis errores y estudiar mejor la próxima vez					
21	Procuro estudiar o realizar los trabajos de clase con otros compañeros	A	B	C	D	E
22	Suelo comentar dudas relativas a los contenidos de clase con los compañeros	A	B	C	D	E
23	Escojo compañeros adecuados para el trabajo en equipo	A	B	C	D	E
24	Me llevo bien con mis compañeros de clase	A	B	C	D	E
25	El trabajo en equipo me estimula a seguir adelante	A	B	C	D	E
26	Cuando no entiendo algún contenido de una asignatura pido ayuda a otro compañero	A	B	C	D	E
27	Analizo críticamente los conceptos y las teorías que me presentan los profesores	A	B	C	D	E
28	En determinados temas, una vez que los he estudiado y profundizado en ellos, soy capaz de aportar ideas personales y justificarlas	A	B	C	D	E
29	Me hago preguntas sobre las cosas que oigo, leo y estudio, para ver si las encuentro convincentes	A	B	C	D	E
30	Cuando en clase o en los libros se expone una teoría, interpretación o conclusión, trato de ver si hay buenos argumentos que la sustenten	A	B	C	D	E
31	Cuando oigo o leo una afirmación, pienso en otras alternativas posibles	A	B	C	D	E

Gracias por su participación.

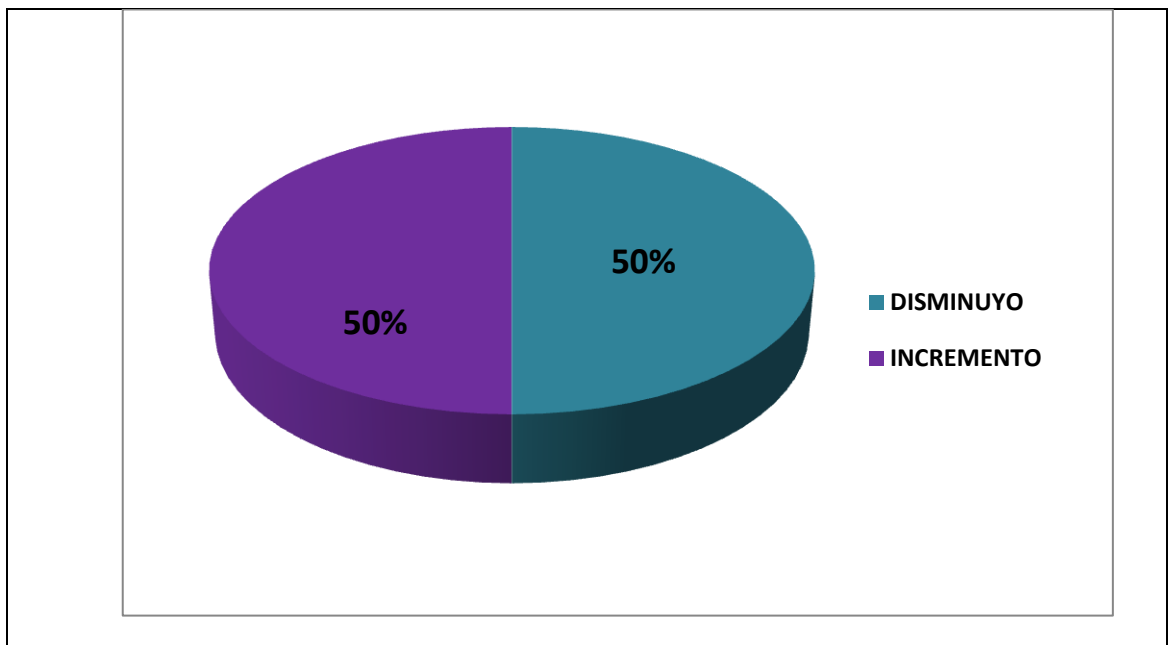
## Apéndice B. Promedios de los alumnos de la Licenciatura en Fisioterapia 2012

Figura B 1. Comparación de Promedios Primer Semestre Grupo Uno y Dos



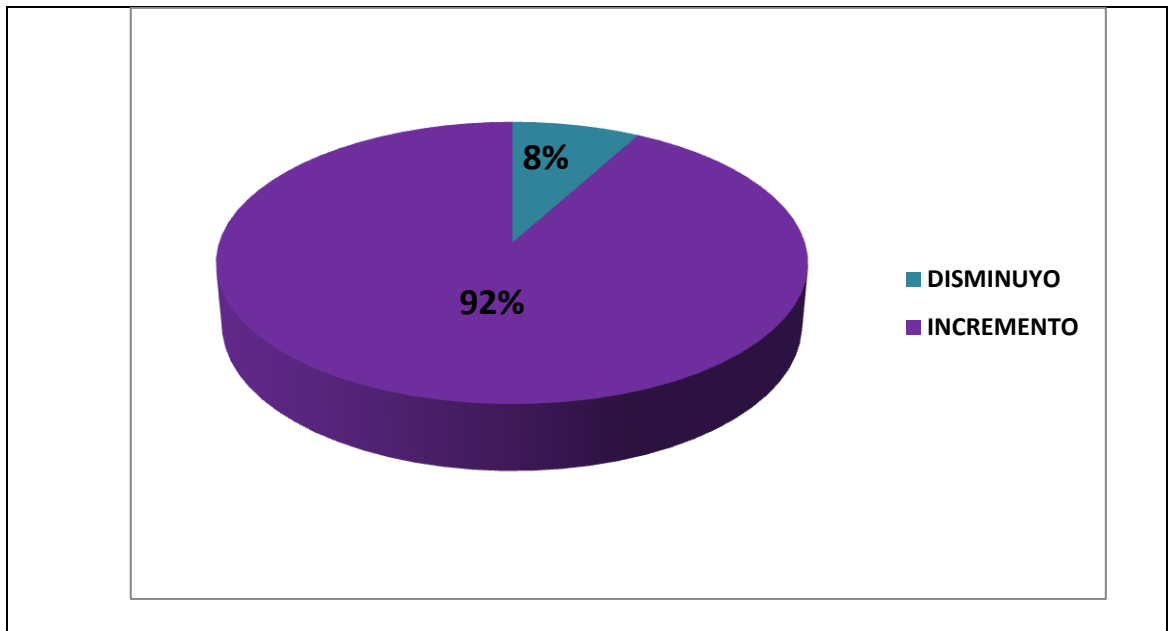
Fuente: Archivos internos del programa CUDEI (2012,s.p.)

Figura B 2. Comparación de Promedios del Segundo Semestre Grupo Uno



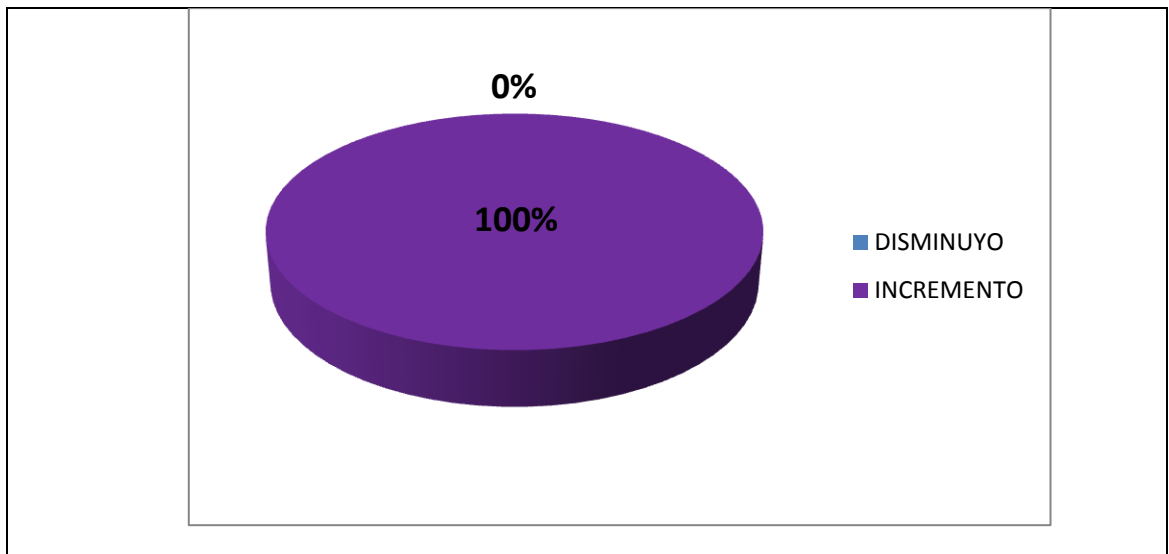
Fuente: Archivos internos del programa CUDEI (2012,s.p.)

Figura B 3. Comparación de Promedios Tercer Semestre Grupo Dos



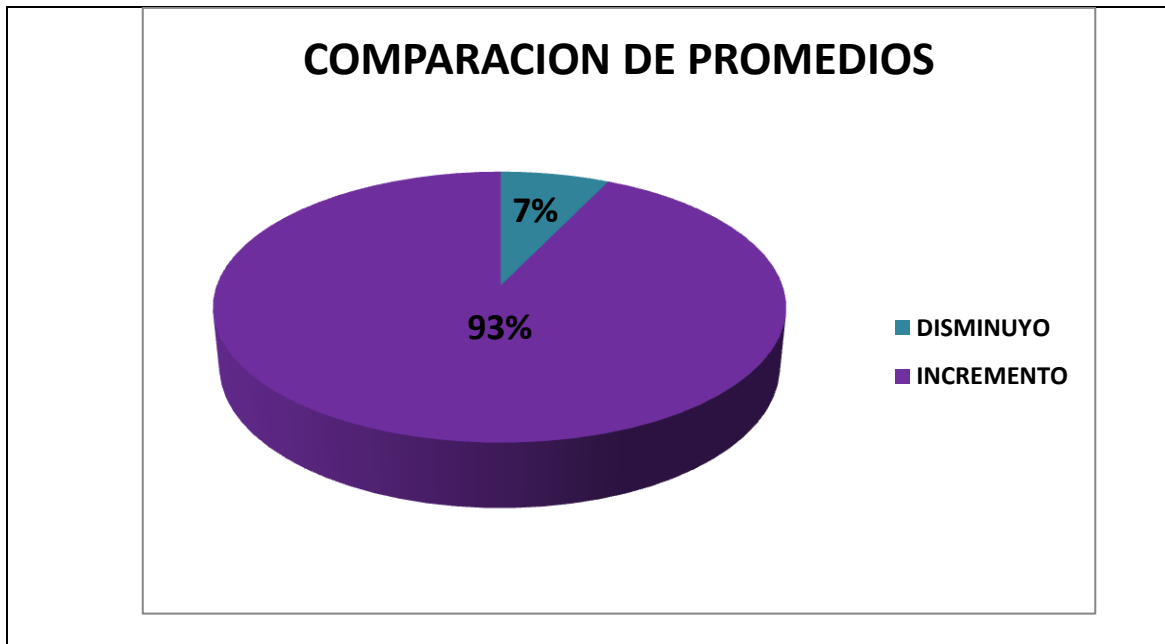
Fuente: Archivos internos del programa CUDEI (2012,s.p.)

Figura B 4. Comparación de Promedios Quinto Semestre Grupo Uno



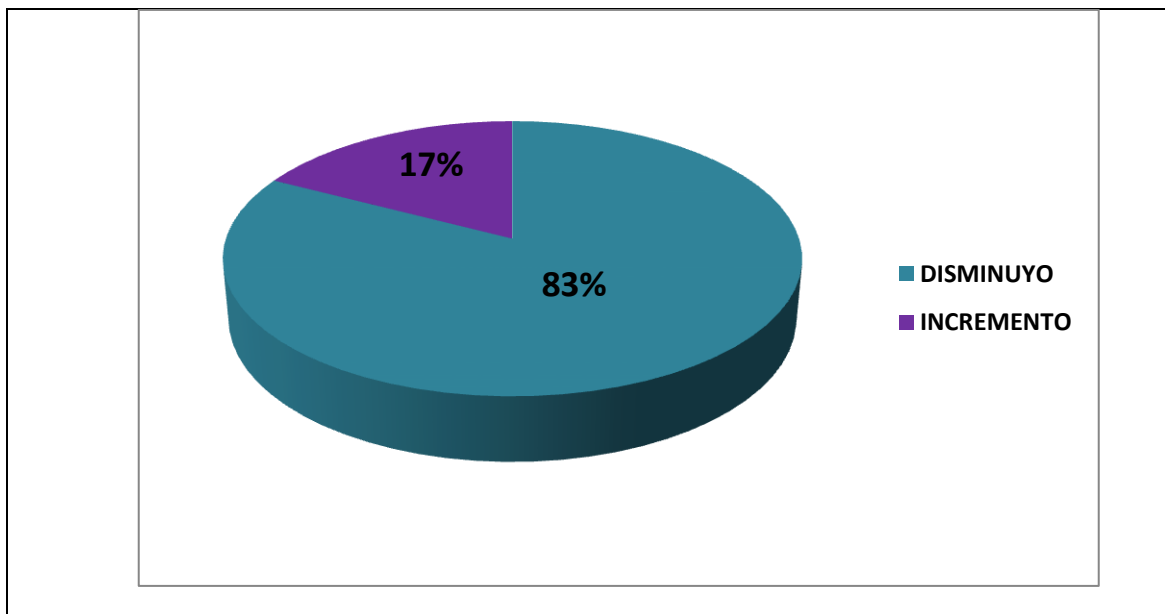
Fuente: Archivos internos del programa CUDEI (2012,s.p.)

Figura B 5. Comparación de Promedios Quinto Semestre Grupo dos



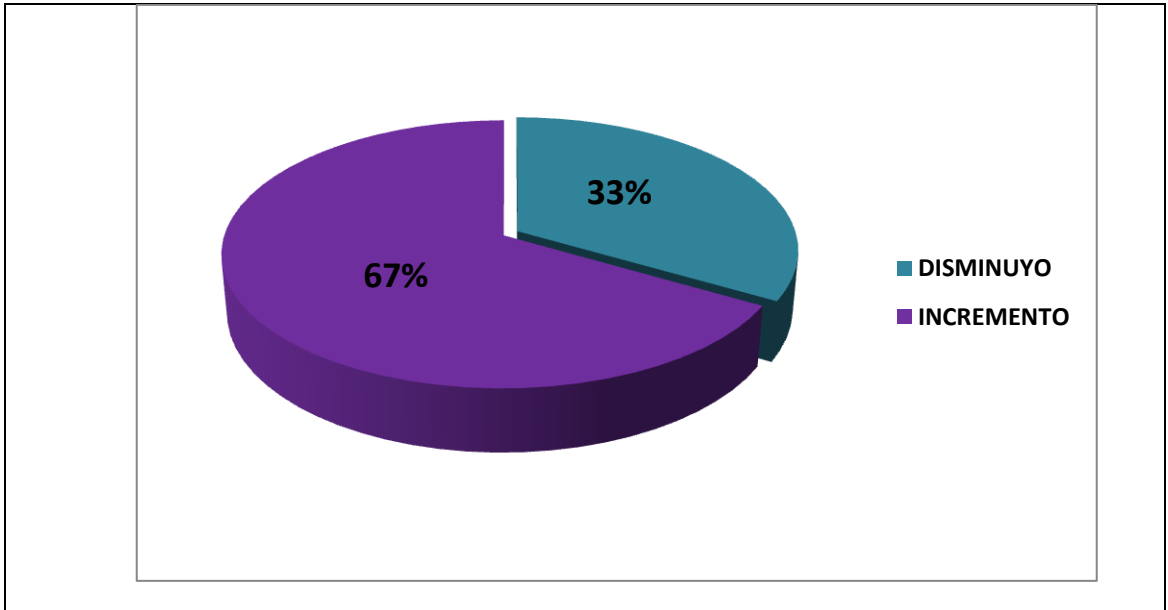
Fuente: Archivos internos del programa CUDEI (2012,s.p.)

Figura B 6. Comparación de Promedios Sexto Semestre Grupo Uno



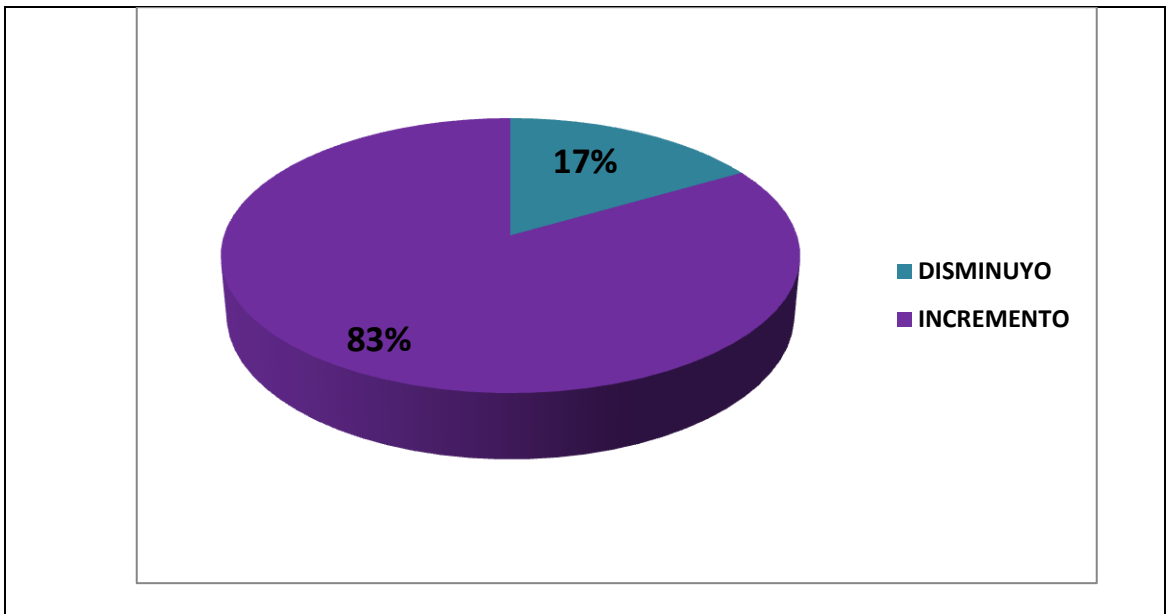
Fuente: Archivos internos del programa CUDEI (2012,s.p.)

Figura B 7. Comparación de Promedios Séptimo Semestre Grupo Uno



Fuente: Archivos internos del programa CUDEI (2012,s.p.)

Figura B 8. Comparación de Promedios Séptimo Semestre Grupo Dos



Fuente: Archivos internos del programa CUDEI (2012,s.p.)

**APENDICE C Clasificación de Estrategias del CEVEAPEU para prueba piloto**

Tabla C

*Clasificación de Estrategias de Prueba Piloto*

Factores/ Estrategias: Interpretación de las siglas: VT: Valor a la Tarea, AE: Auto Eficacia y Expectativas, EFA: Estado Físico y Anémico, ANS: Ansiedad, C/A:Control/Autorregulación, IS: Habilidades de interacción social y trabajo con compañeros, PyC: Personalidad y Creatividad.		A Siempre	B Frecuentemente	C Algunas veces	D Rara Vez	E Nunca
Pregunta						
1 VT	Lo que aprendo en una asignatura lo puedo utilizar en otras y también en mi práctica cotidiana	A	B	C	D	E
2 VT	Identifico lo que aprendo en las asignaturas con mi formación profesional	A	B	C	D	E
3 VT	Tiene utilidad práctica inmediata lo que aprendo en las asignaturas del programa deportivo	A	B	C	D	E
4 VT	Comprendo fácilmente los contenidos de las asignaturas	A	B	C	D	E
5 AE	He podido entender incluso los contenidos más difíciles de las asignaturas de este curso	A	B	C	D	E
6 AE	He podido aprenderme los conceptos básicos que se enseñan en las diferentes materias	A	B	C	D	E
7 AE	He sido capaz de conseguir en estos estudios lo que me propongo	A	B	C	D	E
8 EFA	He dominado las habilidades que se enseñan en las diferentes asignaturas	A	B	C	D	E
9 EFA	Normalmente me encuentro bien físicamente	A	B	C	D	E
10 EFA	Duelmo y descanso lo necesario	A	B	C	D	E
11 EFA	Mi estado anímico es positivo y me siento bien	A	B	C	D	E
12 EFA	Mantengo un estado de ánimo apropiado para trabajar	A	B	C	D	E
13 ANS	Cuando hago un examen, me pongo muy nervioso(a)	A	B	C	D	E
14 ANS	Cuando he de hablar en público me pongo muy nervioso(a)	A	B	C	D	E
15 ANS	Mientras hago un examen, pienso en las consecuencias que tendría reprobado	A	B	C	D	E
16 ANS	Soy capaz de relajarme y estar tranquilo(a) en situaciones de estrés como exámenes, exposiciones o intervenciones en público	A	B	C	D	E
17 C/A	Si es necesario, adapto mi modo de trabajar a las exigencias de los diferentes profesores y materias	A	B	C	D	E
18 C/A	Dedico más tiempo y esfuerzo a las asignaturas difíciles	A	B	C	D	E
19 C/A	Procuro aprender nuevas técnicas, habilidades y procedimientos para estudiar mejor y rendir más	A	B	C	D	E
20 C/A	Si me ha ido mal en un examen por no haberlo estudiado bien, procuro aprender de mis errores y estudiar mejor la próxima vez	A	B	C	D	E
21 IS	Procuro estudiar o realizar los trabajos de clase con otros compañeros	A	B	C	D	E



Continuación Tabla C. *Clasificación de Estrategias de Prueba Piloto*

22 IS	Suelo comentar dudas relativas a los contenidos de clase con los compañeros	A	B	C	D	E
23 IS	Escojo compañeros adecuados para el trabajo en equipo	A	B	C	D	E
24 IS	Me llevo bien con mis compañeros de clase	A	B	C	D	E
25 IS	El trabajo en equipo me estimula a seguir adelante	A	B	C	D	E
26 IS	Cuando no entiendo algún contenido de una asignatura pido ayuda a otro compañero	A	B	C	D	E
27 PyC	Analizo críticamente los conceptos y las teorías que me presentan los profesores	A	B	C	D	E
28 AI PyC	En determinados temas, una vez que los he estudiado y profundizado en ellos, soy capaz de aportar ideas personales y justificarlas	A	B	C	D	E
29 PyC	Me hago preguntas sobre las cosas que oigo, leo y estudio, para ver si las encuentro convincentes	A	B	C	D	E
30 PyC	Cuando en clase o en los libros se expone una teoría, interpretación o conclusión,, trato de ver si hay buenos argumentos que la sustenten	A	B	C	D	E
31 PyC	Cuando oigo o leo una afirmación, pienso en otras alternativas posibles	A	B	C	D	E

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario CEVEAPEU, (2013).