



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIEROS DE EMPRESAS**

**TEMA**

**“IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO  
MODELO DE GESTIÓN EN LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS DE LA ESPOCH EN EL AÑO 2013”**

**AUTORES:**

**JAYSSON FABRICIO GAVIDIA AGUIRRE**

**EDUARDO LUIS LEÓN SAMANIEGO**

**RIOBAMBA- ECUADOR**

**2013**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN EN LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA ESPOCH EN EL AÑO 2013” previo a la obtención del título de Ingeniero en Empresas, ha sido desarrollado por los señores JAYSSON FABRICIO GAVIDIA AGUIRRE y EDUARDO LUIS LEÓN SAMANIEGO, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....  
**Ing. Rafael Humberto Soler González PhD.**  
**DIRECTOR DE TESIS**

.....  
**Ing.MDE. Edison Vinicio Calderón Morán**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, JAYSSON FABRICIO GAVIDIA AGUIRRE y EDUARDO LUIS LEÓN SAMANIEGO, estudiantes de la Escuela de Ingeniería de Empresas Facultad de Administración de Empresas, declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

.....

**Jaysson Gavidia Aguirre**

.....

**Eduardo León Samaniego**

## **Resumen**

El fenómeno de la globalización exige que toda organización con objetivos de crecimiento cuente con modelos de gestión de actualidad, que busquen el desarrollo y crecimiento mediante el aprendizaje organizacional, esto hace referencia a las herramientas de inteligencia, Business Intelligence (BI) dentro de las cuales se encuentra el Balanced Scorecard (BSC).

Al encontrar un atraso en el modelo de gestión de la Facultad de Administración de Empresas (FADE), el objetivo general de la investigación se centra en la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en la facultad que permitirá contar con una gestión alineada y controlada por sistemas informáticos.

El BSC se apoya en software como: el SISTRAT (diagnóstico), DC SMap.xls (Mapa estratégico), EasyPHP (Cuadro de Mando) y Linux para la plataforma intra-institucional, que permiten que este modelo pase de ser un modelo de planificación a un modelo de gestión, cada una de las herramientas son utilizadas de acuerdo a los pasos de una metodología clara de implementación.

El mapa estratégico permite demostrar que se logra una gestión alineada debido a la relación causal que existe entre perspectivas y a su vez el cuadro de mando que la gestión será controlada por sistemas informáticos a través de una plataforma virtual, permitiendo así que este modelo se consolide a mediano plazo concibiendo nuevas estrategias y decisiones acertadas.

.....

**Ing. Rafael H. Soler G. PhD.**

## **ABSTRACT**

The phenomenon of globalization requires that any organization with goals of growth be capable of having current management models looking for the development and growth by means of organizational learning, this refers to the tools of intelligence, Business Intelligence (BI) inside which the Balanced Scorecard (BSC) is.

To find a delay in the model of management of the Business Faculty (BF) the overall objective of the research is focused on the implementation of de Balanced Scorecard as a management model in the faculty that will allow having an aligned management controlled by computer systems.

The BSC is supported in software as the SISTRAT (diagnosis), DC SMap xls (strategic map) Easy PHP (control panel) and Linux for the platform intra-institutional, that allow this model goes from being a model of planning to a management model, each one of the tools are used in accordance with the steps of a clear methodology of implementation.

The strategic map can prove that an aligned management is achieved due to de causal relationship between perspectives and at the same time the control panel, the management will be controlled by computer systems through a virtual platform, allowing so this model is consolidated to a medium-term by devising new strategies and appropriate decisions.

## Contenido

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....	1
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	1
1.1.1. Formulación del problema.....	2
1.1.2. Delimitación del problema .....	2
1.2. OBJETIVOS .....	2
1.2.1 Objetivo general .....	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	5
2.1. Teorías administrativas .....	5
2.1.1. Teoría de la administración científica .....	6
2.1.2. Teoría de las relaciones humanas .....	7
2.1.3. Teoría neoclásica .....	10
2.1.4. Teoría contingencial .....	11
2.2. Dirección estratégica.....	12
2.2.1. Posición estratégica .....	13
2.2.2. La elección estratégica.....	15
2.2.3. La estrategia puesta en acción .....	16
2.2.4. Comprensión del desarrollo de la estrategia.....	17
2.3. Las business intelligence (BI).....	18
2.3.1. Historia .....	19
2.3.2. Inteligencia de empresas.....	19
2.3.3. Organizaciones inteligentes .....	20
2.4. El Balanced Scorecard. ....	21
2.4.1. Conceptos .....	21
2.4.2. Perspectivas .....	22
Financiera .....	22
Clientes.....	23
Procesos internos:.....	23

Aprendizaje organizacional.....	24
2.5. El Balanced Scorecard y su implementación en las empresas ecuatorianas.....	25
2.5.1. Etapas para implementar un BSC.....	25
2.6. El BSC en las instituciones de educación superior del Ecuador.....	28
2.7. Cuadro de mando .....	28
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>31</b>
3.1. HIPÓTESIS .....	31
3.1.1 Hipótesis general .....	31
3.2. VARIABLES .....	31
3.2.1 Variable independiente.....	31
3.2.2 Variable dependiente.....	31
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	31
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	32
Métodos de investigación.....	33
Técnicas.....	35
Instrumentos .....	36
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
4.1. Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión.....	37
Descripción del procedimiento.....	37
Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard .....	37
Paso No. 2. Estudio de la organización.....	38
Paso No. 3 Estudio de las técnicas de la información.....	39
Paso No. 4 Confección del equipo guía .....	39
Paso No. 5 Adiestramiento del equipo guía .....	39
Paso No. 6 Estudio de la misión/ visión/ estrategia (Diagnóstico) .....	39
Paso No. 7. Confección del mapa estratégico .....	40
Paso No. 8 Determinación de indicadores .....	44
Paso No.9 Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables.....	45
Paso No.10 Implementación de Balanced Scorecard.....	46

4.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	46
Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard .....	47
Paso No. 2. Estudio de la organización.....	47
Paso No. 3 Estudio de las técnicas de la información. ....	52
Paso No. 4 Confección del equipo guía .....	58
Paso No. 5 Adiestramiento del equipo guía .....	58
Paso No. 6 Estudio de la misión/ visión/ estrategia (Diagnóstico) .....	58
Paso No. 7. Confección del mapa estratégico .....	63
Paso No. 8 Determinación de indicadores .....	70
• FADE: PARTES INTERESADAS.....	70
• FADE: SOCIEDAD.....	70
• FADE: PROCESOS INTERNOS .....	70
• FADE: RECURSOS HUMANOS .....	71
• FADE: FINANCIERA.....	72
Paso No.9 Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables.....	74
Paso No.10 Implementación de Balanced Scorecard.....	75
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....	84
La Verificación de hipótesis .....	84
Gestión alineada.....	84
Control de gestión automatizada.....	87
CONCLUSIONES .....	89
RECOMENDACIONES .....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS .....	93
Anexo No.1 Diagnóstico sistematizado .....	93
Anexo No.2 Informe de indicadores.....	113
Anexo No.- 3 Manual del usuario.....	121

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## 1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La sociedad mundial se ha visto afectada por el fenómeno de la globalización y todos los adelantos tecnológicos que tarde o temprano afectaran sus intereses, por lo que se determina necesaria la investigación y estudios que le permitan estar a la par con este tema de prioridad en aspectos como los negocios, educación, salud y otros. En el mundo todo se mueve alrededor de los negocios y esto demanda una preparación constante en relación a su competencia.

Al ser un grupo de personas y formar una organización por naturaleza se depende de una forma de gobierno que ayude a encaminar nuestras actividades y evitar el caos. Todo este tema se lo puede traducir a que somos una gran empresa y esto implica que todas las empresas posean un modelo de dirección que le permite diseñar guías en las cuales se basen para el desenvolvimiento de cada una de las actividades. Razón por la cual los modelos gerenciales utilizados por las organizaciones han sufrido un sin número de cambios, debido a la evolución que ha tenido la ciencia administrativa, la misma que se encuentra fundamentada en teorías y escuelas administrativas como lo son : teoría de la administración científica de Taylor, teoría burocrática de Weber, escuela de los recursos humanos de Mayo y Lewin, teoría de las decisiones de Simon, teoría de los sistemas de Emery y Trist, teoría neoclásica de Odonnell y Drucker, escuela del comportamiento de Mc Gregor, escuela del desarrollo organizacional de Bernie y Beckhard y teoría de la contingencia de Woodward y Lawrence entre otras. Estas investigaciones permiten que muchos organismos mejoren constantemente

La administración moderna hace una recopilación de muchos documentos que por años han sido analizados, los cuales han permitido diseñar modelos gerenciales como la Logística, el Modelo de Producción Toyota, el Justo a Tiempo, Hoshin Kanri, Kan-Ban, etc. En los últimos tiempos surge como alternativa un modelo denominado de las Organizaciones Inteligentes, mismo que hace frente a la modernidad y a las exigencias del mercado.

Para la aplicación de esta inteligencia empresarial se toma como base a las herramientas de inteligencia ya que son el conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o

empresa (Moreno, 2008). La competencia se convierte en hipercompetencia para lo cual hay que reaccionar con rapidez, motivo suficiente para cambiar las reglas del juego y hacer productos innovadores integrales para demostrar superioridad.

No se ha identificado claramente la aplicación de este modelo en universidades y escuelas superiores politécnicas del Ecuador, dicho tema se profundiza más en lo referente a su aplicación en tesis, pero éstas dirigidas a empresas particulares o públicas, las cuales no involucran a instituciones educativas. Caso encontrado en la Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador. La información está muy desactualizada en relación a este tema en las universidades como se podrá hallar en toda la línea investigativa. Sin embargo se considera que el cambio de un modelo gerencial ya no es un estudio únicamente de las empresas privadas, sino también de toda organización en las cuales se encuentran inmersas las empresas públicas. En el Ecuador se observa muchos cambios y uno de los puntos principales es la educación razón por la cual la Facultad de Administración de Empresas (FADE) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) al encontrarse en el período de acreditación busca mecanismos que le ayuden y faciliten este proceso además considera que es necesario innovar su gestión administrativa educacional, e implementar herramientas que se relacionen con las BI. Compromiso latente entre autoridades, empleados, estudiantes y demás interesados con el objetivo de alcanzar una educación acorde a los estándares internacionales.

### **1.1.1. Formulación del problema**

La forma de gobierno de la FADE se ha visto de una manera tradicional, posee una estructura jerárquica vertical entre otros indicadores que demuestra una falencia y atraso en su modelo gerencial.

### **1.1.2. Delimitación del problema**

La investigación tendrá como **objeto** la gestión estratégica universitaria y como **campo** el modelo de dirección estratégica.

## **1.2. OBJETIVOS**

Los objetivos pueden ser desglosados en objetivo general el mismo que indica qué pretende la investigación y objetivos específicos que son los propósitos específicos por los cuales se

puede lograr el objetivo general. Los mismos que deben ser orientadores, ser expresados en forma sintética y generalizadora, en un tono afirmativo, ser claros precisos y sin ambigüedades, deben limitarse a los recursos con los que se cuenta y presentar características de evaluación.

### **1.2.1 Objetivo general**

- Implementar el Balanced Scorecard como modelo de gestión en la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Establecer un hilo conductor para la comprensión teórica del modelo de gestión BSC.
- Aplicar una metodología para el levantamiento de información que permitan la viabilidad de este modelo de gestión.
- Demostrar que el BSC resulta eficiente como modelo de gestión midiendo recursos cuantitativos y cualitativos de la facultad.

## **1.3.JUSTIFICACIÓN**

### **Aporte metodológico**

El implantar un modelo de gestión estratégico permitirá que la facultad logre un involucramiento total, el proceso metodológico utilizado ayudará a que todos los interesados estén inmersos y posean la información de cada actividad desarrollada, de los beneficios y aportes que se realiza, sobre todo del trabajo eficiente que se realizará.

### **Aporte práctico**

Además este estudio permitirá mantener alineada a la organización en factores de eficacia, eficiencia, economía, efectividad y calidad; por otra parte, es importante mencionar que reconocerá controlar por medio de ésta aquellos recursos intangibles que son de gran importancia en la organización y esto aprobará tener objetivos claros y bien enmarcados dentro de una aplicación más fácil y controlable delimitada para la facultad; la presente indagación se enfocará en la ayuda a los directivos en lo referente a la toma de decisiones y a la forma de ejecutar las estrategias diseñadas todas encaminadas al correcto desenvolvimiento

y desarrollo de la misma, todo se enmarcara con el objetivo central de permitir el desarrollo permanente de la empresa, lograr ser competitiva dentro del mercado educativo y alcanzar un alto grado de estabilidad y prestigio, por lo cual se considera importante el estudio y aplicación de la misma.

### **Aporte académico**

La preparación profesional de este proyecto, la implementación de nuevos mecanismos de tecnología e información, dejaran sentada aquella base de estudio y guía que posteriores concernidos la tomaran con el fin de utilizarla, pudiendo añadir mejorar e innovar, así se lograra que dicho plan sea inmiscuido dentro de un circulo de mejora continua.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El capítulo que se desarrolla a continuación es la guía teórica que fundamenta al BSC (Balanced Scorecard), donde se describe el camino de la investigación o hilo conductor.

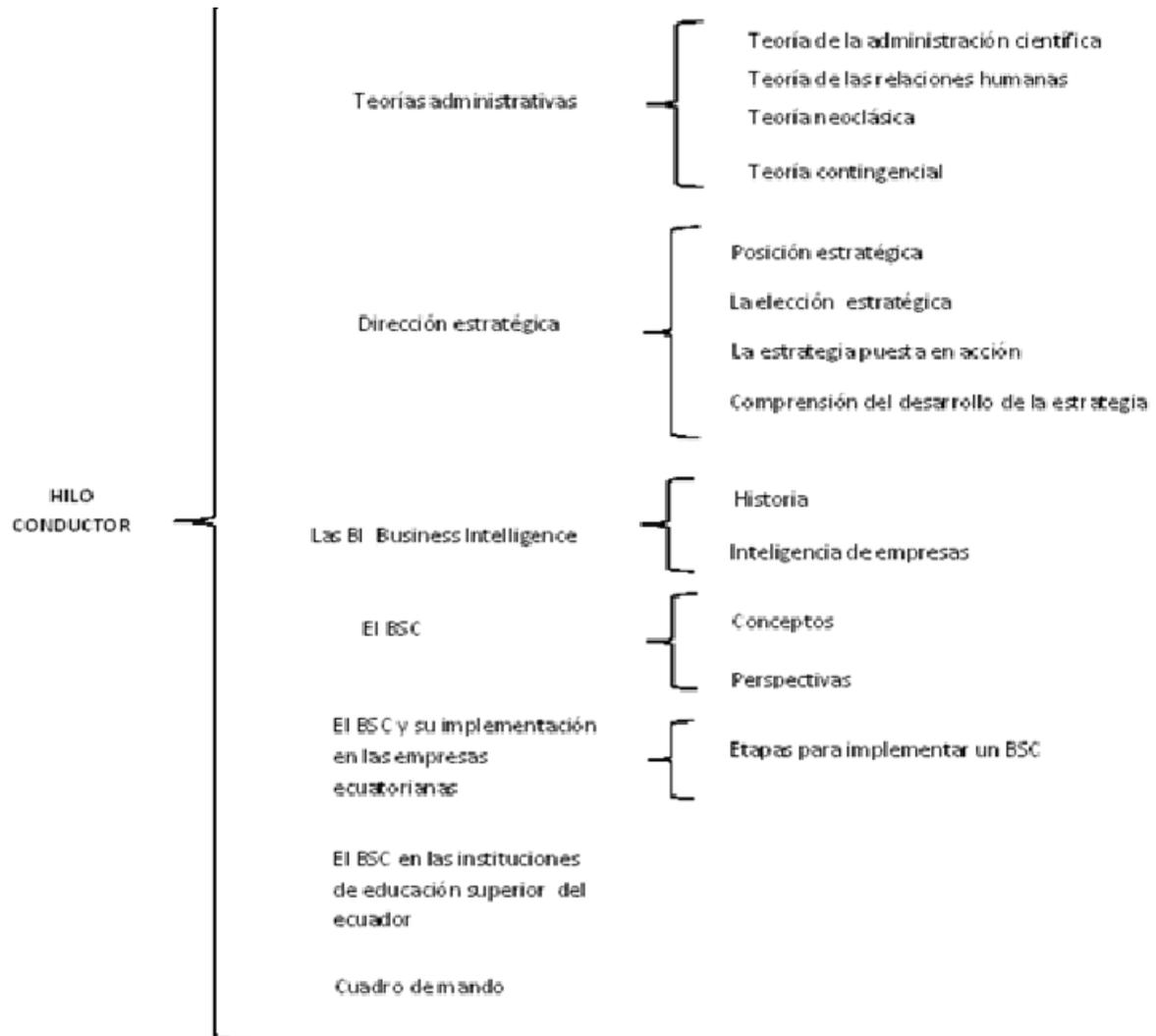


Figura 1 Hilo Conductor  
Fuente: Elaboración propia

### 2.1. Teorías administrativas

Las teorías administrativas surgen con la necesidad de mejorar los resultados dentro de la organización y hacer más eficiente el uso de los recursos existentes; las cuales evolucionan se actualizan y por el entorno cambiante en correlación con la tecnología nacen, lo que hace viables obtener mejores resultados con conocimientos efectivos que hagan énfasis en

determinados temas. Todas estas teorías han traído beneficios muy significativos en el área de la administración que permiten gestionar hoy en día de mejor manera los recursos cualitativos en la organización los cuales presentan el más grande potencial para generar valor y alcanzar una madurez empresarial sólida.

### **2.1.1. Teoría de la administración científica**

(Taylor, 1987, pág. 124) “la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, a su vez, depende del entrenamiento de cada uno”. Con esta concepción de ver la prosperidad en la organización se enunció los cuatro principios de administración científica (Taylor, 1987, pág. 124):

1. Estudio científico del trabajo
2. Selección científica y el entrenamiento del obrero
3. Unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador
4. Estrecha cooperación entre los dirigentes y el entrenamiento del obrero.

Según el autor estos principios hacen énfasis en el método de trabajo y en el sistema administrativo para elevar la producción y por consecuencia alcanzar la prosperidad organizacional terminando así con el sofisma, sistemas deficientes de administración y los métodos empíricos.

Además (Taylor, 1987, pág. 129)expone en su trabajo lo dicho por el ex presidente de los Estados Unidos Roosevelt, en un mensaje a los gobernadores reunidos en la Casa Blanca, observaba proféticamente que: “La conservación de nuestros recursos nacionales no es sino el paso previo al problema más general del rendimiento nacional”. Dando así tres razones fundamentales por las cuales su trabajo fue escrito:

Primero: Para señalar, mediante una serie de ejemplos simples, la gran pérdida que todo el país está sufriendo a causa de la ineficiencia de casi todos nuestros actos diarios.

Segundo: Para tratar de convencer que el remedio para esta ineficiencia reside en la administración sistemática y no en la búsqueda de hombres excepcionales o extraordinarios.

Tercero: Para demostrar que la verdadera administración es una verdadera ciencia, que descansa sobre la base de las leyes, reglas y principios claramente definidos. Y además para demostrar que los principios fundamentales de la administración científica son aplicables a todas las clases de actividades humanas, desde nuestros actos individuales más simples hasta el trabajo de nuestras grandes corporaciones, que exigen la más esmerada cooperación (Taylor, 1987, pág. 130)

Como se puede ver el desempeño que debe tener cada integrante de la organización es fundamental evitando así las malas prácticas de trabajo que constituyen desperdicio de tiempo y recursos.

La teoría de F.W. Taylor sustenta uno de los aspectos intangibles que el BSC permite medir como es el desempeño de cada integrante de la organización para de esta manera alinearlos al alcance de los objetivos trazados en las diferentes perspectivas de la organización y sobre todo que este desempeño vaya de acuerdo a la estrategia general de la misma.

### **2.1.2. Teoría de las relaciones humanas**

(León & Mamani, 2009) Determinan las características de la teoría de las relaciones humanas las cuales son las siguientes:

- Estudia a la organización como un grupo de personas
- Hace énfasis en las personas
- Se inspira en sistemas de psicología
- Delegación plena de autoridad
- Confianza y apertura
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados
- Confianza entre las personas
- Dinámica grupal e interpersonal

Por lo que se cambia el énfasis en las tareas, tecnología y en el aspecto fisiológico de los trabajadores para hacer énfasis en las personas, en sus relaciones humanas y en lo psicológico.

Este cambio de énfasis se da gracias al experimento de Hawthorne coordinado por Elton Mayo (Blanco, 2009) en el cual se dedujeron las siguientes conclusiones:

- a) El nivel de producción es el resultado de la integración social.-El nivel de producción no se establece por la capacidad física o fisiológica del trabajador, si no por las normas sociales y por las esperanzas de conseguir una cosa o las posibilidades de conseguir un derecho, que pueden ser actitudes o comportamientos esperados por el grupo o de manera individual.
- b) El comportamiento social de los trabajadores.- El poder grupal es fuerte y domina, con respecto al comportamiento de manera individual, es muy grande y la administración no puede tratar por separado a sus trabajadores como que fueran independientes, el trato debe de ser de compañerismo, como miembros de un grupo de trabajo, sujetos a influencias sociales.
- c) Las recompensas y sanciones sociales.-El comportamiento está acondicionado a normas y estándares sociales. Las recompensas y las sanciones económicas, influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico.
- d) Los grupos informales.- Tales grupos informales, definían sus reglas y comportamientos, sus recompensas o sanciones, creando una escala de valores con sus propios objetivos, de esta forma cada participante va asimilándolos en forma de hábitos de conducta e integrándolos a sus actitudes y comportamiento.
- e) Las relaciones humanas.-En las organizaciones los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante acción, esta será ejercida de manera recíproca por dos o más fuerzas, de tipo moral o social. Relaciones humanas: son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.
- f) La importancia del cargo.-Constataron que la extrema especialización, no hacia necesariamente más eficiente la organización. Verificaron que el contenido y la naturaleza del trabajo, tienen una enorme influencia sobre la moral del obrero, y que los elementos humanos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, afectando de manera directa o indirecta negativamente las actitudes del trabajador reduciendo su eficiencia.

g) El énfasis en los aspectos emocionales.-Los elementos emocionales no planeados-y aún irracionales-del comportamiento humano, se convierten en una faceta especial para casi todas las grandes figuras de la teoría de las relaciones humanas.

(Blanco, 2009) Dentro de las relaciones humanas existen varios puntos importantes, que originan su completo desarrollo y que tiene relación con el tema son los siguientes:

1. Personalidad
2. Motivación
3. Comunicación
4. Retroalimentación
5. El auto conocimiento del ser humano
6. Análisis transaccional
7. Integración de grupos de trabajo

Todos estos principios acompañados con todas estas características sobre las relaciones humanas individuales y por grupo, se resume que cada individuo es una personalidad altamente diferenciada y que puede ser influenciado por sus semejantes. Tiende a compenetrarse con otras personas y grupos definidos, con la finalidad de ser comprendido y aceptado, de esta manera atenderá sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento se reflejará el ambiente laboral (Blanco, 2009).

Sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión facilita una atmósfera, en donde cada individuo es estimulado, ya que básicamente dentro de la empresa es donde surge la oportunidad de establecer las relaciones humanas (Blanco, 2009).

En la gestión estratégica mediante el modelo de BSC es necesario que los ejecutivos den una importancia relativa en cuanto a los puntos importantes de las relaciones humanas que menciona (Blanco, 2009) para un adecuado crecimiento y aprendizaje de los involucrados en los procesos de generación de valor que determinarán el nivel de resultados de las demás perspectivas.

### **2.1.3. Teoría neoclásica**

(Jimenez, n.d.) Cita a Chiavenato...retoman una gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, imprimiéndole nuevas dimensiones y reestructurándola de acuerdo a las contingencias de la época actual, dándole una configuración más amplia y flexible... [Realineando todos los elementos o principios] dentro de la nueva concepción neoclásica.

El énfasis ya no está en la producción (producir más con bajos costos unitarios y luego lograr la venta de lo producido mediante un buen mercadeo), sino en el mercado producir lo que el comprador desea comprar. El sistema flexible permite series más pequeñas y adaptadas a los requisitos de la demanda, rápidos cambios en las series de producción (Gross, 2009).

(Jimenez, n.d.) Cita a Peter F. Drucker el cual presenta la administración por objetivos entendida por el como un "...método de planificación y control administrativos fundamentados en el principio de que, para obtener resultados, la organización necesita definir previamente en que [actividades] se está actuando y donde se pretende llegar".

(Jimenez, n.d.) Cita a George S. Odiorne, quien ha desarrollado un modelo compuesto por ciclos de siete etapas: definición de los objetivos de la organización; formas para medir su desempeño; revisión de la estructura organizativa; fijación de objetivos asignables a grupos y personas, establecidos por ellos mismos, en concordancia con sus respectivos superiores, o por estos y aceptados plenamente por aquellos; acuerdo entre los subordinados en cuanto se refiera a los objetivos que les corresponden cumplir o que ellos han decidido; retroalimentación de los resultados en comparación a las metas intermedias; evaluación acumulativa periódica de los resultados logrados, en relación comparativa de las metas intermedias y con la evaluación del desempeño global de la organización.

El BSC se creó para medir los recursos intangibles y así poder gestionarlos en la generación de valor y equilibrar los indicadores de resultados financieros con indicadores no financieros en tres perspectivas adicionales-clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento-que representaban los impulsores, los indicadores de tendencia, del futuro desempeño financiero (Norton & Kaplan, 2004, pág. 10).

Lo expuesto por los autores neoclásicos fundamenta lo descrito por (Norton & Kaplan, 2004). Antes de decidir que medir, tuvimos que preguntar a los ejecutivos que era lo que intentaban conseguir cuales eran sus objetivos. Los objetivos probablemente seguirán siendo los mismos, aunque los indicadores de los mismos evolucionarán con la experiencia y nuevas fuentes de datos (Norton & Kaplan, 2004, pág. 13).

#### **2.1.4. Teoría contingencial**

(Espinoza, 2006) Cita a Bueno Campos (1996, p.168) define la palabra contingencia como “toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente”, por medio de una relación si (causa)...entonces (efecto).

(Espinoza, 2006) Las organizaciones son vistas posteriores a la teoría sistémica como un todo interrelacionado, donde los elementos del entorno influyen en la determinación de las estructuras organizacionales y afectan el funcionamiento de esta, originando la teoría contingencial.

#### **Modelo de Fiedler**

(Anónimo, n.d, pág. 320) El modelo de la contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le dé el control.

Fiedler mediante el cuestionario del compañero preferido (CMP) pretende medir si una persona se orienta a las tareas o a las relaciones. El cuestionario contiene 16 adjetivos contrastantes.

Una vez definido el tipo de liderazgo se debe identificar si es necesario hacer corresponder al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia, que según él, definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia del liderazgo: relaciones entre el líder y sus miembros, la estructura de las tareas y la posición de poder.

El paso siguiente del modelo de Fiedler es evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia.

(Amoros, 2007) Hersey y Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo situacional que toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específico de líder.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
- El líder proporciona poca dirección o apoyo.

(Amoros, 2007) El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

R1. Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.

R2. Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.

R3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

R4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

## **2.2. Dirección estratégica**

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75 por ciento de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles. Una organización debe medir los pocos parámetros clave que representa su estrategia para la creación de valor a largo plazo (Norton & Kaplan, 2004, pág. 27).

Se estima que la concepción de la estrategia parte de la posición estratégica actual de la organización en referencia de su macroentorno PESTEL en el que se consideran los diferentes factores que se convierten en los motores claves que son los que incitan a realizar una planificación estratégica, gestionar nuestra capacidad estratégica para sobrevivir y prosperar y más profundamente considerar los propósitos y prioridades organizacionales para una correcta elección de la estrategia. La elección de la estrategia no nos permite palpar resultados, es la puesta en acción de la estrategia, la gestión de los cambios estratégicos y la comprensión clara del desarrollo de la estrategia lo que permite visualizar los resultados.

### **2.2.1. Posición estratégica**

La posición estratégica aborda cómo los directivos, ya sean del sector público o del privado, pueden comprender el incierto mundo que rodea a la organización: el entorno empresarial. Puede ser difícil por distintas razones. Primera, “el entorno” incluye muchas influencias distintas; la dificultad radica en comprender esta diversidad. Segunda, el problema de la complejidad, que surge porque muchas de las cuestiones independientes del entorno empresarial están relacionadas. Finalmente está la cuestión de la velocidad del cambio. Muchos directivos consideran que el ritmo de cambio tecnológico y la velocidad de las comunicaciones globales implican cambios más rápidos y más numerosos que nunca antes.

### **Macroentorno**

(Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, pág. 65) La Figura No. 1 muestra el marco **PESTEL** que clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental), y legal. Estos factores no son independientes entre sí muchos están relacionados entre sí.

Es importante identificar una serie de motores clave del cambio que son fuerzas que probablemente afectarán a la estructura de la industria, el sector o el mercado. Aunque habrá muchos cambios en el macroentorno de la mayoría de las organizaciones, será solo el efecto combinado de algunos de estos factores independientes lo que resultará importante, y no todos los factores por separado (Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, pág. 68).

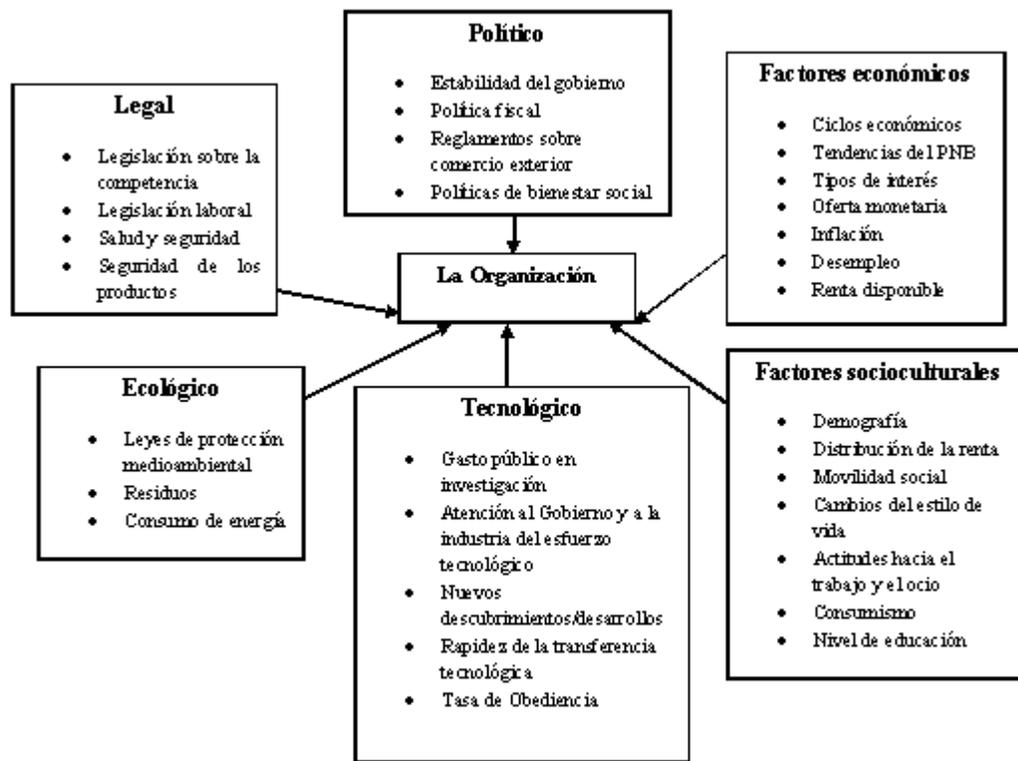


Figura 2 Influencias del macroentorno: el marco PESTEL  
 Fuente:(Johnson et al, 2006, p.68).

### Capacidad estratégica

La capacidad estratégica se puede definir como la adecuación y ajuste de los recursos y competencias de una organización para que pueda sobrevivir y prosperar. La Tabla No 1 muestra los elementos de la capacidad estratégica que se utilizan (Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, pág. 115).

Tabla 1 Capacidades estratégicas y ventaja competitiva

	Recursos	Competencias
Capacidades umbral	Recursos umbral Tangibles Intangibles	Competencias umbral
Capacidades para obtener una ventaja competitiva	Recursos únicos Tangibles Intangibles	Competencias nucleares

Fuente: (Johnson et al, 2006, p.116).

Las **capacidades umbral** son aquellas capacidades esenciales para que la organización sea capaz de competir en determinado mercado (Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, pág. 117). En cuanto a las capacidades para obtener una ventaja competitiva tenemos los **recursos únicos** que son aquellos recursos que mantienen de forma crítica la ventaja competitiva y que los demás no pueden imitar u obtener. Las **competencias nucleares** son las actividades y procesos que se utilizan para organizar los recursos de manera que se logre una ventaja competitiva de una forma que los demás no puedan imitar u obtener (Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, pág. 119).

### **Expectativas y propósitos**

Las expectativas más fundamentales están relacionadas con a quién debería servir la organización y como debería definirse la dirección y los propósitos de la organización. Esto no solo está relacionado con el poder para influir sobre el propósito de la organización, sino también con los procesos de supervisión de las decisiones y acciones ejecutivas, y con las cuestiones relacionadas con la responsabilidad. El **gobierno corporativo** describe a quien debe servir la organización y cómo se debe tomar decisiones sobre los propósitos y prioridades de la misma (Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, págs. 164-165).

(Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, pág. 180) Las **partes interesadas** son aquellos grupos o individuos que dependen de una organización para alcanzar sus propias metas y de quien depende, a su vez la organización. Las partes interesadas externas pueden dividirse en tres tipos, en función de la naturaleza de su relación con la organización y, por tanto como pueden influir sobre el éxito o fracaso de determinada estrategia estas son:

- Partes interesadas del entorno del mercado
- Partes interesadas del entorno social-político
- Partes interesadas del entorno tecnológico.

### **2.2.2. La elección estratégica**

La elección estratégica se ocupa de las decisiones sobre el futuro de una organización y de la forma en que hay que responder a las muchas presiones e influencias. A su vez, el análisis de las estrategias futuras debe tener en cuenta la necesidad de trasladar la estrategia a la acción lo

que, a su vez, puede constituir una restricción significativa para la elección estratégica (Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, pág. 235).

### **2.2.3. La estrategia puesta en acción**

Como mínimo, es probable que se reflexione sobre la forma en que se ha diseñado la organización en cuanto a su estructura, pero también en cuanto a cómo se relaciona la gente en el trabajo desde un punto de vista de unas relaciones más informales. Estos procesos se encontrarán muy probablemente en las áreas de recursos o funciones de la organización; por tanto, es importante como se relacionen estas áreas de recursos o funciones con la estrategia general (Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, pág. 387).

### **Gestión del cambio estratégico**

Para que el cambio tenga éxito es necesario que esté relacionado con los aspectos estratégicos y operativos cotidianos de la organización. Esto pone énfasis en la importancia de traducir el cambio estratégico en planes de recursos detallados, tareas clave, y en la forma en que se dirige la organización a través de los procesos de control, pero también de cómo se comunica el cambio a través de las actividades cotidianas de la organización (Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, pág. 387).

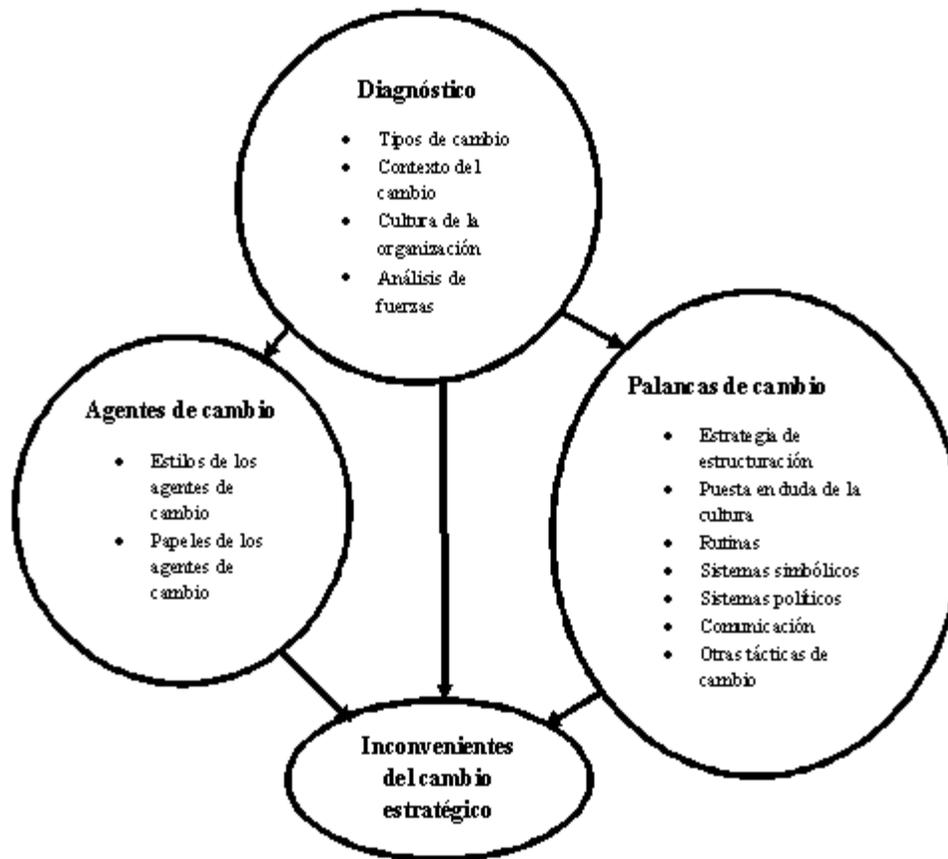


Figura 3 Elementos clave para la gestión del cambio estratégico  
 Fuente: (Johnson et al, 2006, p 503).

#### 2.2.4. Comprensión del desarrollo de la estrategia

Al materializar la estrategia en la organización se analiza la diferencia entre estrategia intencionada, tal y como se ha concebido o planificado deliberadamente en las organizaciones, y la emergencia de la estrategia de otras maneras en las organizaciones. El proceso de las estrategias intencionadas como se muestra en la figura 4, implica la planificación estratégica, los talleres sobre estrategia, los equipos de proyectos de estrategias, el liderazgo estratégico, los consultores especializados en estrategia y la estrategia impuesta desde afuera. Sin embargo, la experiencia empírica, afirma que, a menudo, las estrategias de las organizaciones no se desarrollan tanto siguiendo un gran plan sino que emergen de la organización (Johnson, Scholes, & Wittington, 2006, pág. 562).



Figura 4 Proceso de desarrollo de la estrategia  
 Fuente: (Johnson et al, 2006, p.563)

Según los autores se estima que el BSC enfoca a la estrategia de forma global y no dirigida a una sola función, la mira en el marco de todas sus perspectivas lo que se traduce en el mapa estratégico. Los problemas que existen no son en la formulación de la estrategia sino en su ejecución es por ello que consideramos los conocimientos de Johnson, Scholes y Whittington en su libro dirección estratégica para una correcta formulación de estrategias y recomendaciones para su ejecución; todo esto utilizando al BSC como modelo de gestión en el que podamos medir esta generación de valor.

### 2.3. Las business intelligence (BI)

Se denomina inteligencia empresarial, inteligencia de negocios o BI, al conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa- (Moreno, 2008)

### **2.3.1. Historia**

(Moreno, 2008) En 1958, el investigador de IBM Hans Peter Luhn utiliza el término inteligencia de negocio. Se define la inteligencia como: " La capacidad de comprender las interrelaciones de los hechos presentados en tal forma como para orientar la acción hacia una meta deseada". Tal como se entiende, hoy en día se dice que ha evolucionado desde los sistemas de apoyo a las decisiones que se inició en la década de 1960 y desarrollado a lo largo de mediados de los años 80. Creado para ayudar en la toma de decisiones y la planificación.

En 1989, Howard Dresner (más tarde, un analista de Gartner Group) propuso la "inteligencia de negocios" como un término general para describir "los conceptos y métodos para mejorar la toma de decisiones empresariales mediante el uso de sistemas basados en hechos de apoyo". No fue hasta finales de 1990 que este uso estaba muy extendido.

Este conjunto de herramientas y metodologías tienen en común las siguientes características:

- Accesibilidad a la información. Lo primero que deben garantizar este tipo de herramientas y técnicas será el acceso de los usuarios a los datos con independencia de la procedencia de estos.
- Apoyo en la toma de decisiones. Que los usuarios tengan acceso a herramientas de análisis que les permitan seleccionar y manipular sólo aquellos datos que les interesen.
- Orientación al usuario final. capacitar para utilizar estas herramientas

### **2.3.2. Inteligencia de empresas**

(Moreno, 2008) Desde distintas perspectivas, la inteligencia de empresas ha ido emergiendo a partir de la contribución de muchas áreas del conocimiento: inteligencia de mercados, inteligencia competitiva, inteligencia empresarial.

Este concepto ha sido muy utilizado en el mundo de la tecnología con distintos significados como inteligencia de negocios, vigilancia tecnológica, prospectiva tecnológica y otros.

Con la globalización, la competencia se convierte en hipercompetencia para lo cual hay que reaccionar con rapidez, sorpresa, anticipación, también hay que cambiar las reglas del juego y hacer productos innovadores integrales para demostrar superioridad ante la competencia.

### **2.3.3. Organizaciones inteligentes**

(Aguilar, 2010) Las organizaciones que pueden adaptarse a este nuevo entorno son las organizaciones inteligentes. Organizaciones inteligentes son aquellas en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

Las organizaciones inteligentes necesitan que sus equipos desarrollen estas **disciplinas**

#### **Dominio personal:**

Consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización. Las personas con alto dominio personal alcanzan las metas que se proponen. Donde la gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, porque ha llegado al momento en el cual mediante un comportamiento maduro, podemos tomar los comentarios de los demás para ampliar nuestro modelo de representación del mundo.

#### **Modelos mentales**

Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), que pueden restringir nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos mirar hacia nuestro interior y descubrir esos conceptos que nos gobiernan y que marcan y condicionan nuestro comportamiento. Conocer y manejar nuestros modelos mentales o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

### **Construcción de una visión compartida:**

Lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización, para que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

### **Aprendizaje en equipo:**

Generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual. Crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

## **2.4. El Balanced Scorecard.**

**Según Mario Vogel**, "BSC" ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

### **2.4.1. Conceptos**

El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa, desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones.

El BSC sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas. (Technologies, Melton, 2013)

El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

De esta forma es posible establecer una cadena Causa - Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del BSC.

#### **2.4.2. Perspectivas**

Las perspectivas son aquellas características o lineamientos a los cuales la organización orienta todos sus objetivos y estrategias.

##### **Financiera**

Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Algunos indicadores son:

- Valor económico agregado (EVA)
- Retorno sobre capital empleado (ROCE)
- Margen de operación
- Ingresos, rotación de activos

## **Clientes**

Se responde a las expectativas de clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la perspectiva financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de clientes
- Desviaciones en acuerdos de servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes

## **Procesos internos:**

Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, ésta se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas; financiera y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Se debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Estos indicadores, lejos de

ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo unitario por actividad
- Niveles de producción
- Costos de falla
- Costos de retrabajo, desperdicio.

### **Aprendizaje organizacional**

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar el negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica

- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal
- Modelaje de valores, confianza en el liderazgo (Technologies, Melton, 2013)

## **2.5. El Balanced Scorecard y su implementación en las empresas ecuatorianas**

Se puede determinar que en el Ecuador el BSC no es muy conocido y que su implementación es escasa, sin embargo la globalización y otros factores están influyendo dentro de las empresas ecuatorianas para equipar a estas organizaciones con un modelo gerencial apto y dispuesto a solucionar muchas dificultades y permitirle que sea sobre todo competitiva en este mercado que cada vez está tomando mayor fuerza a nivel mundial.

(Tapia, 2009, pág. 122) El BSC es una herramienta gerencial que facilita la ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna, cualquier organización puede implementar un Proyecto BSC que genere una profunda transformación cultural, ésta herramienta logra que los funcionarios se involucren con la estrategia, permitiendo que cada colaborador identifique apropiadamente sus objetivos y trabajen para ello.

### **2.5.1. Etapas para implementar un BSC.**

Cada organización depende de la guía y seguimiento de un proceso sistemático lo cual es empleado y aplicado de forma eficiente y eficaz y de ahí nace la necesidad de establecer etapas para un correcto direccionamiento de la aplicación de este modelo.

#### **Etapa 1: Planificación estratégica**

- **Misión**

Se definirá un enunciado claro y conciso de la razón de ser de la organización, dónde se describe qué necesidades pretende satisfacer y cómo lo hará para cumplir dicho propósito.

- **Análisis del ambiente (FODA)**

Establecer cuál es la situación del ambiente interno y externo de la organización, como resultado se obtendrá un listado depurado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que garantizan que los objetivos y estrategias futuras estén acordes al entorno.

- **Principios**

La búsqueda de principios constituye el conjunto de creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de garantizar que sus actividades se enmarquen de una manera ética y responsable con el entorno.

- **Visión**

Consiste en una proyección, un análisis futurista de la organización en un plazo de tiempo determinado y que por lo tanto será el norte que se pretende alcanzar mediante la gestión estratégica.

- **Temas estratégicos**

Los temas estratégicos son aquellos grandes objetivos cuyo cumplimiento influye directamente en el logro de la estrategia empresarial. Para definir los temas estratégicos se deben confrontar las fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas.

- **Mapa estratégico**

Consiste en describir la estrategia en forma gráfica, utilizando 4 perspectivas, financiera, del cliente, procesos, recursos humanos y tecnología; con una relación lógica de causa efecto, permitiendo que la comunicación de la estrategia se vuelva efectiva.

## **Etapa 2: Puesta en marcha**

El BSC partirá de la visión y objetivos prioritarios de la organización, allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la

metodología reconoce que talento humano y tecnología es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva. Esta etapa se abordará a través del siguiente proceso:

- **Capacitación del equipo de trabajo**

Es fundamental capacitar al equipo de trabajo sobre los principales beneficios de la herramienta BSC, con el fin de iniciar un cambio de paradigmas de la gestión actual.

- **Objetivos e indicadores de gestión**

Se realizará un levantamiento de los principales objetivos por área o por procesos, los objetivos identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión. Este procedimiento se conoce como construir el árbol estratégico de la organización que se completa con la definición de los indicadores de gestión, pesos y forma de cálculo.

- **Asignación de responsabilidades**

El siguiente paso consiste en tomar cada uno de los objetivos estratégicos y asignar una zona, un responsable, una meta y una iniciativa; es decir, especificarlos de tal modo que su evaluación y control sean eficientes. Los indicadores de gestión describen la forma cómo se va a evaluar el cumplimiento de un objetivo.

- **Definición de metas**

Constituyen el elemento cuantificador de toda la estructura definida anteriormente e implica darle un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo estratégico, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de la organización.

- **Alineación**

Luego de estructurar la estrategia y asignar responsabilidades se debe verificar que los procesos, áreas, zonas y funcionarios estén adecuadamente alineados hacia la estrategia. Debe existir un balance de indicadores prioritarios que impulsan la ejecución de la estrategia.

### **Etapa 3: Evaluación y mejoramiento continuo**

El BSC es una herramienta gerencial que permite a organizaciones clarificar su visión y estrategia y traducirlos en la acción. El mecanismo para desarrollar un mejoramiento continuo son las reuniones de análisis estratégicos, que consiste en realizar un análisis de la situación organizacional en cuanto a la ejecución de los objetivos estratégicos para tomar decisiones, acciones de mejoramiento y asignar responsables de su ejecución.

#### **2.6. El BSC en las instituciones de educación superior del Ecuador**

No se ha identificado claramente la aplicación de este modelo en las universidades y escuelas superiores politécnicas del Ecuador, dicho tema se profundiza más en lo referente a su aplicación en tesis, pero éstas dirigidas a empresas particulares o públicas, las cuales no involucran a instituciones educativas. Caso encontrado en la Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador. La información está muy desactualizada en relación a este tema en las universidades como se podrá hallar en toda la línea investigativa.

#### **2.7. Cuadro de mando**

El cuadro de mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a las perspectivas. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo (Fernandez, n.d).

El cuadro de mando integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la

empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI (Fernandez, n.d).

Se determina que la evolución de todas las teorías que se han planteado y han regido la administración desde finales del siglo XVIII ha permitido que se descubran nuevos aspectos relacionados a las funciones existentes en la organización y en especial con el ser humano que hoy en día son determinantes en la gestión empresarial. Resulta factible la aplicación del hilo conductor para la implementación del BSC (Balanced Scorecard) como modelo de gestión partimos de la evolución de las teorías administrativas las cuales nos permiten conocer diferentes aspectos que determinan los resultados finales de una organización. La dirección estratégica se enfoca en establecer la estrategia general de la organización para la generación de valor de sus recursos y capacidades en un macroentorno cambiante, resultado importante para aplicar este tema. Otro contenido será las BI (Business Intelligence) ya que son denominadas como herramientas de inteligencia empresarial y son determinantes en la administración y creación de información aspecto clave para lograr la capacidad de comprender las interrelaciones de los hechos suscitados en tal forma que oriente la acción hacia una meta deseada. Al mismo tiempo estas herramientas analíticas posibilitan el modelado de las representaciones basadas en consultas para crear un cuadro de mando integral que sirve de base para la presentación de informes y esto nos encamina mucho más hacia nuestra investigación El BSC cuyo objetivo es que en la actualidad la visión y la estrategia de negocios dicten el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa, identifica exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales lo que hace priorizarte el uso del mismo en la solución del problema investigativo. Aunque en el Ecuador no sea muy conocido este tema el BSC es una herramienta gerencial que facilita la ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna, que cualquier organismo puede implementar ya que logra que los funcionarios se involucren con la estrategia, permitiendo que cada colaborador identifique apropiadamente sus objetivos y trabajen para ello, motivo por el cual se está reconociendo este modelo importante dentro de la gerencia ecuatoriana. La educación superior ha sufrido muchos cambios y a pesar de no contar con este modelo de gestión la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por

medio de la Facultad de Administración de Empresas y su proyecto Prometeo busca implementar esta forma gerencial lo que conlleva a la búsqueda de información relacionada.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. HIPÓTESIS**

Son enunciados teóricos supuestos, no verificados pero probables, referentes a variables o a la relación entre variables. (Huerta, n.d)

#### **3.1.1 Hipótesis general**

Si se implementa el Balanced Scorecard como modelo de gestión en la Facultad de Administración de Empresas permitirá una gestión alineada y controlada por sistemas informáticos

### **3.2. VARIABLES**

(González, 2002) Las variables son características observables de algo que es susceptible de adoptar distintos valores o de ser expresado en varias categorías.

#### **3.2.1 Variable independiente**

Gestión alineada

#### **3.2.2 Variable dependiente**

Control de gestión automatizada

### **3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación será mixta y se apoyara tanto en la descriptiva y correlacional-explicativa, empieza con el estudio descriptivo por contar con teorías claras que fundamentan la investigación analizando así como es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes y luego correlacionarlo para finalmente buscar las explicaciones del porque se produce tal problema y plantear una propuesta clara y efectiva este punto fue concebido (Soler, Metodología de la Investigación, 2013).

El diseño de la investigación a realizar es no experimental ya que no se manipulan deliberadamente las variables que se estudian si no a su vez se observarán fenómenos tal como se dan en su contexto actual para después analizarlo (Soler, Metodología de la Investigación, 2013).

El criterio a utilizar para la recolección de datos será el longitudinal, tomando los datos en diferentes momentos y analizar los cambios a través del tiempo de las variables y de su relación; detectando la evolución de estas variables y la relación entre estas (Soler, Metodología de la Investigación, 2013).

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se toma en cuenta para realizar las encuestas de satisfacción de la FADE es de 3930 con una aplicación del margen de error del 3% nos da un total de 866 encuestas a aplicar.

**Fórmula:**

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) \left(\frac{e}{z}\right)^2 + p * q}$$

Tabla 2 Cálculo de la muestra

Población	N	3.930
Probabilidad de ocurrencia	P	0,5
Probabilidad de no ocurrencia	Q	0,5
Margen de error	E	3%
Constante	Z	2
Muestra	N	866

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El método es el camino teórico, las técnicas constituyen los procedimientos concretos que el investigador utiliza para lograr información (Abril).

Los métodos son globales y generales, las técnicas son específicas y tienen un carácter práctico y operativo que a su vez se apoyan en instrumentos que permitan registrar, sistematizar, cuantificar y conservar los resultados de las técnicas (Abril, n.d).

### **Métodos de investigación**

Ochoa A. en su concepción de método de investigación dice: "Es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos."

### **Método lógico deductivo**

Ochoa A. Mediante ella se aplica los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

- a. Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Un principio puede reducirse a otro más general que lo incluya. Si un cuerpo cae decimos que pesa porque es un caso particular de la gravitación
- b. También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos. Si sabemos que la fórmula de la velocidades  $v=e/t$ , podremos calcular la velocidad de un avión. La matemática es la ciencia deductiva por excelencia; parte de axiomas y definiciones.

### **Método deductivo directo**

Ochoa A se obtiene el juicio de una sola premisa, es decir que se llega a una conclusión directa sin intermediarios.

### **Método lógico inductivo**

Ochoa A es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

**Inducción completa.**-La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número

de elementos que forman el objeto de estudio además sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación. Las llamadas demostraciones complejas son formas de razonamiento inductivo, solo que en ellas se toman muestras que poco a poco se van articulando hasta lograr el estudio por inducción completa (Ochoa G, n.d). Ejemplo:

"Al estudiar el rendimiento académico de los estudiantes del curso de tercero de administración, estudiamos los resultados de todos los estudiantes del curso, dado que el objeto de estudio es relativamente pequeño, 25 alumnos. Concluimos que el rendimiento promedio es bueno. Tal conclusión es posible mediante el análisis de todos y cada uno de los miembros del curso" (Ochoa G, n.d).

**Inducción incompleta:** Los elementos del objeto de investigación no pueden ser numerados y estudiados en su totalidad, obligando al sujeto de investigación a recurrir a tomar una muestra representativa, que permita hacer generalizaciones (Ochoa G, n.d).

### **Método sintético**

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba (Ochoa G, n.d).

### **Método analítico**

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas (Ochoa G, n.d).

Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis (Ochoa G, n.d).

## **Técnicas**

Las técnicas a utilizar en la recolección de datos serán la observación, la encuesta y la entrevista (Soler, Metodología de la Investigación, 2013).

### **La observación**

(Soler, Metodología de la Investigación, 2013) La observación es una de las técnicas más utilizadas en el marco educativo, por la riqueza de su información y la influencia de la misma en la formación del estudiante en el proceso de enseñanza- aprendizaje además cita a Olabuénaga e Ispízu (1989, p.80) que denomina al método de la observación como “Contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma”.

### **La encuesta**

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos (Soler, Metodología de la Investigación, 2013).

### **La entrevista**

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos (Soler, Metodología de la Investigación, 2013)

### **Instrumentos:**

(Abril, n.d) Menciona que las técnicas proporcionan diversos instrumentos y medios para la recolección, concentración y conservación de los datos (fichas, escalas, cuestionarios, inventarios, registros, casetes, etc.).

Los instrumentos más utilizados para registrar la información observada son:

- La ficha de observación
- El registro de observación
- El cuaderno de notas
- El diario de campo
- Los mapas
- Sistrat

(R. Soler, entrevista personal, 6 de febrero del 2013) en la metodología de implementación del BSC se utilizan tres herramientas:

- Mapa estratégico
- Matriz de cuadro de mando
- Cuadro de mando integral

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1. Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión.**

(Soler, Metodología del BSC, 2013) La descripción de este procedimiento está realizada desde un ámbito conceptual, teórico y práctico incluyendo el diseño herramientas de control y comunicación que ayudan a la implementación estratégica, tomando como recomendaciones a las mencionadas por, Robert Kaplan y David Norton sobre el tema el Balanced Scorecard sumando las características de la educación superior del Ecuador

La explicación de este procedimiento parte del supuesto que las organizaciones tengan definido su diagnóstico empresarial de forma que el modelo planteado se sobre en la determinación de objetivos, indicadores y estrategias funcionales. De igual forma se incluye en el procedimiento la aplicación de herramientas informáticas que auxilian la implementación y el control. En caso de que sea necesario se inicia desde el principio hasta llegar a la determinación de la visión empresarial, estrategia maestra, principios, valores etc.

Para el inicio de los trabajos de diseño e implementación se presenta un cronograma que declare todos los eventos que van a ocurrir en el proceso de diseño del BSC.

#### **Descripción del procedimiento**

La adecuación e implementación del Balanced Scorecard debe durar aproximadamente doce semanas y su implementación debe ser apoyada por una solución informática (Cuadro de Mando) que garantice el control y la comunicación. Este procedimiento no es una receta y es flexible y de acuerdo con las características de cada organización tiene la particularidad de estar vinculado a las actividades de control que provee el cuadro de mando ODUN.

#### **Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard**

Consiste en capacitar a los miembros de dirección en una exposición de las técnicas de Balanced Scorecard como modelo de gestión, de sus ventajas y desventajas.

## **Paso No. 2. Estudio de la organización**

En este paso se analiza la organización y se prevé la posibilidad de adaptar el sistema de gestión aplicado (Dirección estratégica, dirección por objetivos y otras.) al modelo del Balanced Scorecard documento descriptivo del modelo gerencial aplicado (Planeación Estratégica)

- Sistema de gestión de calidad.
- Cultura organizacional.
- Competencia ejecutiva
- Sistema de control desarrollado

No es común encontrarse con empresas que no posean una planeación estratégica, si esto ocurriese sería necesario comenzar desde el diagnóstico empresarial que es análogo para el modelo del Balanced Scorecard. En este paso se deben analizar los siguientes aspectos:

Se recomienda puntualizar en:

- La declaración de misión/visión de la organización.
- Si los objetivos declarados cubren las propuestas de valor del modelo del BSC y si existe alineación estratégica.
- Si existen estrategias definidas (estrategia general, genéricas y funcionales)
- Cuáles son los indicadores existentes y sus criterios de aceptación.
- Ejecución del sistema de control.
- Conocer mediante entrevistas los criterios de los principales directivos.

Entrevistas a cada uno de los directivos principales de la organización

- Decano.
- Vice decano
- Directores de escuela.
- Docentes
- Estudiantes
- Empleados.

Estas entrevistas tienen como fin conocer la disposición a diseñar un proceso de implementación.

### **Paso No. 3 Estudio de las técnicas de la información.**

Un paso muy importante será la implementación del cuadro de mando mediante el software. Por esta razón es necesario evaluar las condiciones materiales de las Tecnologías de la Información

### **Paso No. 4 Confección del equipo guía**

Para el diseño del Balanced Scorecard se utiliza técnicas cualitativas basadas fundamentalmente en el conocimiento humano y se efectúan estimaciones futuras a partir de opiniones, analogías, comparaciones y otros, siendo esta una técnica subjetiva de previsión. El equipo de trabajo, que junto al consultor diseñará los principios estratégicos de la organización, será seleccionado a partir de los perfiles de competencia. Equipo conformado por estudiantes y como guía al Ing. Rafael Soler PhD.

### **Paso No. 5 Adiestramiento del equipo guía**

El equipo guía necesita ser capacitado en la teorías del Balanced Scorecard mediante un seminario taller especializado de 8 a 12 horas de trabajo con el fin de adaptarse al tema en cuestión. Este seminario constará con teorías, ejercitaciones y auxiliándonos de la literatura especializada del Balanced Scorecard de forma digital o escrita.

Estos seminarios deben contar con los medios audiovisuales correspondientes para la utilización de presentaciones y ejercicios dinámicos que promueven la motivación por el tema. El seminario de adiestramiento también posee intervenciones de diferentes teóricos del tema que ayudan a comprender este procedimiento de ejecución estratégica.

### **Paso No. 6 Estudio de la misión/ visión/ estrategia (Diagnóstico)**

Generalmente las universidades ya poseen esquemas estratégicos en su gestión empresarial. Sus diseños de gestión de mando tienen definidos los conceptos básicos como misión, visión, objetivos, indicadores, y estrategias, por lo que es recomendable no tratar desde cero el esquema estratégico, de esta forma se llega al análisis de lo planteado y a una alineación para la futura construcción de un mapa estratégico de objetivos. Por tal motivo- y después del estudio del diagnóstico empresarial- se realiza un análisis de la visión declarada, su estrategia para alcanzarla y los objetivos que le tributan.

Deben quedar bien esclarecidos los conceptos de misión y visión debiéndose cuidar no mezclarlos. En otras palabras la misión es la declaración de los trabajos, servicios y productos que están autorizados a brindar las empresas y que están en plena concordancia con su objeto social aprobado en la cámara de comercio. Como fundamento de esta investigación se ha considerado que los criterios de satisfacción, calidad y otros están más ligados a la visión y no deben mezclarse, en sentido general visión es el objetivo principal de la organización, que expresa los paradigmas que se quieren lograr en un período determinado”.

En ocasiones las visiones empresariales no corresponden con el diagnóstico realizado respondiendo a egos empresariales grandilocuentes que carecen de veracidad. Esta situación hace reflexionar acerca de este enunciado que es el objetivo fundamental de la empresa pues existe el peligro que se convierta en una frase vacía que nadie entienda y comparta.

La visión empresarial junto a la estrategia general son los puntos de inicio en el diseño del mapa estratégico que es la piedra angular del Balanced Scorecard, por tal razón la visión debe ser explícita evitando criterios unipersonales, irreales y que no se podrán medir y mucho menos realizar.

### **Paso No. 7. Confección del mapa estratégico**

El mapa estratégico es una representación gráfica de objetivos estratégicos relacionados y debidamente estructurados a través de perspectivas empresariales determinadas que narran el actuar estratégico de una organización. Como herramienta de diseño se puede utilizar DC SMap.xls de la empresa APESOFT, (<http://www.apesoft.com>) que se encuentra a libre disposición en la red de redes. Para su confección son determinantes las definiciones de visión y estrategia general de la empresa pues son sus puntos de partida y que son traducidos a relaciones causales de objetivos que representan la historia estratégica de la gestión empresarial.

Para su confección se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Determinar las perspectivas empresariales.
- Determinar las estrategias genéricas por perspectivas.
- Determinar los objetivos estratégicos por perspectivas y sus relaciones causales.

Las propuestas de valor de las perspectivas empresariales

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión empresarial que aporta valor a la empresa y para ello se basa en propuestas para cada perspectiva. En el diseño del mapa estratégico, y para la determinación de los objetivos estratégicos y sus relaciones causales, es necesario tener en cuenta las propuestas de valor recomendadas por cada perspectiva junto a la visión, la estrategia general y sus estrategias genéricas. Las propuestas de valor de cada perspectiva plantean:

### **Partes interesadas**

Las partes interesadas en la personería ejecutiva del gobierno nacional a través de la SENESCYT (Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia Tecnología e Innovación). Busca una educación de excelencia que cumpla con estándares internacionales que permita un cambio de economía extractivista de recursos limitados a una economía del conocimiento la del talento humano.

La universidad debe ser la creadora de conocimiento a través de la investigación científica y este conocimiento debe ir acorde al desarrollo estratégico del país.

### **Perspectiva sociedad:**

La sociedad específicamente los padres de familia y alumnos son los clientes de la universidad, los cuales dentro de sus requerimientos buscan que la educación superior sea efectiva y eficiente; efectivos en cuanto a enseñar lo que el mercado laboral demanda y eficiente en utilizar metodologías que permitan una inserción laboral óptima.

La preparación en universidades de élite son los requerimientos de la sociedad, teniendo la obligación la universidad pública de dotar de conocimientos bases para que puedan optar por títulos internacionales monitoreando a estudiantes que cumplan con determinadas características y requisitos que les permita realizar estudios fuera del país.

En esta perspectiva hay que tener en cuenta todo lo relacionado con los atributos del servicio, la imagen y las relaciones con la sociedad, solo así se tiene en cuenta las propuestas de valor para la sociedad. La figura 5 expone este concepto.

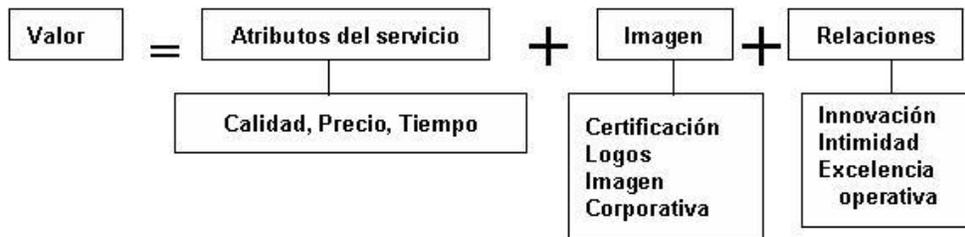


Figura 5 Propuesta de valor en la Perspectiva Sociedad  
Fuente: Norton y Kaplan (1996)

### **Perspectiva de los procesos internos**

La organización debe identificar en qué procesos internos debe ser excelente para satisfacer los requerimientos expresados en la perspectiva de los clientes. La perspectiva interna debería reflejar el núcleo central de las habilidades y la tecnología crítica de la organización involucrada en adicionar valor al cliente del negocio. Nuevos productos y servicios apropiados deben ser lanzados rápido y eficientemente en el mercado, nuevas tecnologías deben ser adoptadas, los costos unitarios operacionales deben ser constantemente reducidos y nuevas formas para adicionar valor agregado a producto o servicio. Todas las metas de la organización tienen que desplegarse a la unidad, departamento o grupo las que están influenciadas por las acciones de los empleados.

### **Gestión de la educación**

La gestión de la educación está dada por las normativas del estado en la búsqueda de la calidad y excelencia.

### **Gestión de la innovación.**

La educación busca estar a la par con la innovación e investigación, por lo que es necesario buscar nuevas alternativas y opciones de cambio y mejora.

### **Objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos internos**

Los procesos internos es la perspectiva que desarrolla los trabajos de la organización. Es aquí donde las empresas hacen las cosas aprendidas para satisfacer a la sociedad o a los clientes que demandan sus servicios. Esta perspectiva está estructurada a partir de actividades que garantizarán la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Esta perspectiva se segmenta en actividades operativas, de gestión de clientes, de innovación y responsabilidad social.

## **Responsabilidad social corporativa**

No es muy conocido en el ámbito empresarial el concepto de “Responsabilidad Social Corporativa” sin embargo se asumen muchas tareas que caen en el espectro social que parecen apéndices empresariales no integrados a la cadena del valor empresarial. Las empresas comienzan a hacer acciones para el beneficio social cuando se tienen establecidas las fases operativas, de gestión de clientes y de innovación. Tomar el camino del reconocimiento social no se relaciona directamente a las utilidades pero si a las relaciones gubernamentales. En nuestro país esta situación tiene otros matices que- si no se entienden bien- complican el concepto de misión de las empresas. El término de responsabilidad social corporativa tiene sus antecedentes en Europa a finales del siglo XX cuando se hace énfasis en la proyección social de las empresas en aspectos como el medio ambiente, el respeto a los derechos humanos, la igualdad de empleo para la mujer, la discriminación racial, a la xenofobia, la ayuda a instituciones benéficas, etc. Muchas de las cosas que hoy plantean las normas de Responsabilidad Social son cumplidas por nuestra sociedad por los principios éticos de nuestra revolución.

Las normas internacionales como las NC-ISO 14000 e ISO 18000 deben ser consideradas como una forma de interaccionar con el medio ambiente y la seguridad de los trabajadores y por ende son de proyección social. Objetivos e indicadores referentes a la emisión de desechos contaminantes a la atmósfera deberán ser reflejados en este aspecto (Responsabilidad Social). De igual forma los objetivos e indicadores referentes a accidentes fatales, personal entrenado respecto a la seguridad y salud son algunas de las mediciones que pueden hacerse respecto a estas normas internacionales.

### **Indicadores genéricos de la perspectiva de procesos internos**

- Gastos en I+D
- Cantidad de no conformidades
- Nuevos productos o servicios
- Índice de calidad

El análisis de todos estos factores conforma los objetivos e indicadores de esta perspectiva que no son conceptos repetitivos para todas las empresas.

### **Perspectiva de recursos humanos**

En esta perspectiva se busca la capacitación del docente en materia universitaria y en áreas específicas que permitan un mejor desempeño, promover estudios internacionales en busca de la excelencia académica y sobre todo difundir y reconocer el trabajo que el recurso humano realiza en pos de la mejora del proceso enseñanza aprendizaje.

La capacitación es el único camino de la gestión del Recurso Humano a través de una motivación adecuada y de la mejora del clima laboral a través de un modelo de cambio organizacional.

### **Perspectiva financiera**

La universidad pública en su perspectiva financiera responde a un presupuesto anual que debe ser ejecutado en las actividades que la ley lo establece y que su objeto social así lo demanda.

Este presupuesto debe ser plasmado en el POA (Plan Operativo Anual) atendiendo a los requerimientos de las perspectivas expuestas anteriormente, este presupuesto se dividirá a los diferentes proyectos que permitan el alcance de los objetivos de las perspectivas y con el propósito de planificar el gasto de este presupuesto encaminado en acortar distancia en el cumplimiento de la visión de la facultad.

### **Visualización del mapa estratégico**

Después de cubrir los principios que rigen un mapa estratégico este debe ser visualizado. La herramienta que se recomienda es el Datacycle Smap.xls que permite interaccionar con el auditorio a medida que se van conformando el grupo de objetivo relacionados.

### **Paso No. 8 Determinación de indicadores**

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultado de forma tal que pueda ser medido. El indicador es la expresión de lo que se quiere medir. Un objetivo puede tener más de un indicador. La semántica de definición de los objetivos debe ser compensada con la determinación de indicadores que darán una explicación más detallada de a donde se quiere llegar. La relación objetivo/ indicador de resultado permite verificar el cumplimiento de la meta que se ha propuesto mediante acciones que son las estrategias y de esa forma estamos ejerciendo el control de lo que se está realizando. Existen muchas declaraciones de indicadores

que son convencionales y otras no, pero se debe tener en cuenta que los indicadores son propios de las empresas, y narran la historia estratégica de las empresas.

### **Determinación de las metas de los indicadores**

Todo indicador debe tener una meta y un criterio de aceptación. En el caso de los indicadores económicos financieros las metas están estrechamente relacionadas con el presupuesto, pero aquellos indicadores intangibles en muchas ocasiones nunca se han medido y no existen referencias. En tales casos será necesario establecer su forma de medición que puede ser cualitativa o cuantitativa. El Balanced Scorecard, debido a su análisis integral, incluye dentro de las metas empresariales muchos valores intangibles relacionados con los clientes, procesos y el aprendizaje empresarial. Estos valores por su incertidumbre son de difícil medición por lo que se aconseja a que se utilicen criterios relacionados a la lógica difusa para su medición.

Estos indicadores serán de resultado y de actuación. Estos tipos de indicadores en los casos de las perspectivas; financiera o partes interesadas- son denominados de resultado y en los casos de las perspectivas de procesos internos y aprendizaje son considerados indicadores palancas (de actuación). El tipo de indicadores (de resultado o de actuación) depende de donde se encuentren en la relación causal que representa el mapa estratégico

### **Criterios de aceptación**

Después de determinar la meta a alcanzar, debe determinarse en qué medida se cumple con lo propuesto. En las investigaciones previas a la que se resume, se ha concluido como válido dar tres criterios de aceptación, con el fin de relacionarlos con el sistema de semáforo que posee el programa para cuadros de mando ODUN. Estos criterios de aceptación son dados en porcentajes y ajustado de acuerdo con los intereses de la empresa. Los porcentajes serán plasmados en el cuadro de mando que da la posibilidad de dar estos criterios a cada indicador y en cada mes del año.

### **Paso No.9 Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables**

Una vez determinados los indicadores se debe asignar al menos una acción y un responsable a cada indicador. Estas son las estrategias funcionales, las que se realizan en las perspectivas de procesos internos y recursos humanos Los indicadores de resultado pertenecientes a las perspectivas Financieras o Partes Interesadas generalmente no poseen acciones pues son

resultados de estrategias de las otras perspectivas. En ocasiones se implementan acciones de actualización para el cuadro de mando. Todas estas acciones deben tributar a las estrategias genéricas y a la estrategia maestra y son determinadas a partir de teorías convencionales conocidas como son los casos de las estrategias del ciclo de vida, las estrategias de sentidos concentrados (ESC) y últimamente se está utilizando las teorías del océano azul.

### **Paso No.10 Implementación de Balanced Scorecard**

Para implementar el Balanced Scorecard se necesitan dos aspectos que son:

- Establecer un sistema de control documentado con planes y evaluaciones por actividades.
- Poseer un cuadro de mando que se adapte a las características de la universidad.

Tanto el sistema de control como el cuadro de mando deben amoldarse a la estructura de la universidad para permitir que se efectúe lo diseñado, se controle y se tomen decisiones al respecto.

Esquema de control

El esquema de control de tareas es de lo más importante de determinar pues es lo que mueve el diseño estratégico. Para este empeño es necesario verificar implementar los siguientes aspectos:

- Definición del plan mensual.
- Definición de los planes de trabajo de los miembros de la organización.
- Definición de la herramienta de medición (Evaluación del Desempeño).
- Establecimiento del cuadro de mando.
- Establecimiento del trabajo del controller.

### **4.2.IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Este punto trata de forma explicativa la aplicación de la metodología a utilizar para la Implementación del Balanced Scorecard en la Facultad de Administración de Empresas.

## **Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard**

La capacitación a los miembros de la dirección sobre todos los beneficios y desventajas del Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica se lo realizará de acuerdo al siguiente cronograma:

Tabla 3 Cronograma introducción al Balanced Scorecard

CAPACITACIÓN BSC DIRECTIVOS FADE			
	ASISTENTES: DECANO, VICEDECANO Y DIRECTORES DE ESCUELA		
	DURACIÓN	TEMA	RESPONSABLES
	5min	El Balanced Scorecard ventajas y desventajas	Jaysson Gavidia
	5 min	Mapa estratégico	Eduardo León
	10 min	Cuadro de mando	Jaysson Gavidia
	10 min	Manejo software Odun	Eduardo León
	10 min	Preguntas	Eduardo León Jaysson Gavidia
TOTAL	40 min		

Fuente. Elaboración propia

## **Paso No. 2. Estudio de la organización**

### **Planificación estratégica de la Facultad de Administración de Empresas**

La planificación estratégica para el año 2012-2017 que se describe a continuación se debe adaptar al modelo de gestión estratégica BSC.

#### **Misión**

Formar profesionales empresariales con capacidad emprendedora mediante la formación humanística y científica aplicada, para ser generadores del desarrollo sustentable del país; en el marco del buen vivir.

## **Visión**

Ser el referente nacional en el desarrollo académico de las ciencias administrativas con la aplicación de investigación, gestión y vinculación; alcanzando estándares internacionales de docencia e investigación universitaria.

## **Valores institucionales**

Equidad.- como la actuación justa y equilibrada en la toma de decisiones buscando proteger los menos favorecidos con respeto por sus derechos y deberes institucionales.

Responsabilidad.- asumiendo con firmeza y decisión tanto los efectos de sus actuaciones como de sus obligaciones frente a la sociedad.

Compromiso.-demostrando pertenencia con la organización, identificándose con ella, vivenciando sus procesos, así como con la sociedad y comunidad a la que pertenece.

Lealtad.- tanto institucional como personal, actuando dentro de los principios morales y legales, con sus compañeros y directivos, mediante actuaciones éticas en su desempeño personal y laboral con gallardía, veracidad y confianza.

Liderazgo.- necesario como miembro de una organización en la cual toma decisiones que afectan a las personas, orientando sus actividades en el logro de las metas y compartiendo la visión de futuro.

Creatividad.- con acciones propositivas necesarias para el emprendimiento, contribuyendo a la creación de nuevas unidades de negocio, de productos o de servicios que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida y la sostenibilidad.

Servicio.-entendido como la voluntad de servir a los demás desde los cargos directivos y ejecutivos al ejercer su ministerio antes de servirse de la organización y las personas a quienes debe su posición.

Competencia.- actuaciones basadas en el profesionalismo, los conocimientos, la experiencia y el juicio oportuno, asumiendo sus responsabilidades y deberes con seriedad.

## **Principios institucionales**

Responsabilidad social.- Asumiendo que las acciones deben ser adecuadas con los ideales, valores y actitudes que definen el respeto a la diversidad de pensamiento con nuestros docentes, trabajadores, empleados, estudiantes y con la sociedad.

Libertad de cátedra.- Reconociendo e impulsando la diversidad de pensamiento en el contexto de la amplitud del conocimiento y los valores humanos.

Calidad educativa.- Estar comprometido con la mejora continua que propicie el desarrollo de la creatividad, la criticidad y el desarrollo humano en todas sus expresiones.

## **Políticas**

(Alarcón, 2013) Las políticas, se han creado bajo la identificación y el análisis de los cuatro factores docencia, investigación, gestión y vinculación con la colectividad desde el punto de vista que sean cumplibles.

### **Políticas de docencia en la FADE.**

- ✓ Mejorar la calidad de los servicios académicos que ofrece la Facultad de Administración de Empresas.
- ✓ Evaluar las actividades académicas y administrativas en relación a la docencia en la Facultad de Administración de Empresas.
- ✓ Incentivar la investigación en los docentes de la facultad.
- ✓ Capacitación permanente a los docentes de la Facultad de Administración de Empresas.

### **Políticas de investigación en la FADE.**

- ✓ Mejorar la investigación interdisciplinaria, coherente con las necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales.
- ✓ Publicaciones de los avances de investigación semestral en revistas especializadas.
- ✓ Promover la formación de investigadores y su plan de reconocimiento al esfuerzo educativo.

### **Políticas de gestión de la FADE.**

- ✓ Cuidar el uso eficaz de los recursos conseguidos por la ruta de gestión (ingresos propios).
- ✓ La Facultad de Administración de Empresas para cumplir sus objetivos institucionales, fijara diferentes niveles de remuneración e incentivos al personal de mayor excelencia disponible, que trabajen con calidad y que respondan con excelencia al puesto que desempeña, además, retendrá a dicho personal mediante incentivos económicos y no económicos ligados al desempeño individual y colectivo.
- ✓ Gestionar actividades académicas deportivas, recreativas de directivos, docentes, investigadores, empleados, trabajadores y estudiantes.

### **Objetivos**

- Fortalecer la calidad académica y el desarrollo de los procesos de enseñanza - aprendizaje en la facultad.
- Fomentar y desarrollar la investigación e innovación tanto en el ámbito de docencia como en el ámbito estudiantil, así como la difusión de conocimientos generados por las ciencias y tecnologías para aportar al desarrollo del país.
- Desarrollar la gestión asegurando la calidad del que hacer politécnico de la facultad orientando el eficiente cumplimiento de la misión.
- Establecer una vinculación con el medio, de mutuo beneficio con instituciones, empresas públicas y privadas que permitan el fortalecimiento de las carreras, potenciar el perfil del estudiante, y contribuir a la sociedad para alcanzar el desarrollo sustentable y sostenible del país.

## Pilares estratégicos

Los pilares estratégicos se fundamentan en lo que busca la perspectiva de partes interesadas para la calidad de la educación superior.



Figura 6 Pilares estratégicos  
Fuente: (Alarcón et al, 2012, p.22)

## Perspectivas organizacionales

Los ejes estratégicos de la FADE son las 5 perspectivas que el Balanced Scorecard controlará.

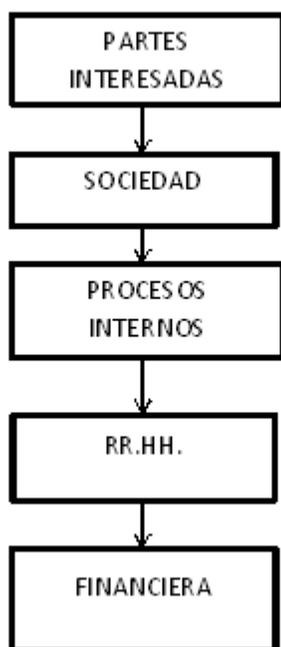


Figura 7 Ejes estratégicos

Fuente: Facultad de Administración de Empresas

La planificación estratégica de la FADE se adaptará al modelo de BSC como una relación causal entre las perspectivas y los objetivos estratégicos de la facultad, gestionando recursos cualitativos y cuantitativos que permitan obtener los resultados deseados.

El BSC se apoyará en un sistema informático que permite monitorear el avance de las metas medidas mediante los respectivos indicadores.

### **Paso No. 3 Estudio de las técnicas de la información.**

El equipo responsable analizará las características de los equipos informáticos de la facultad con énfasis en el decanato, vicedecanato con la finalidad de evitar problemas al momento de aplicar este sistema informático.

La red informática de trabajo de la FADE se encuentra de la siguiente manera:

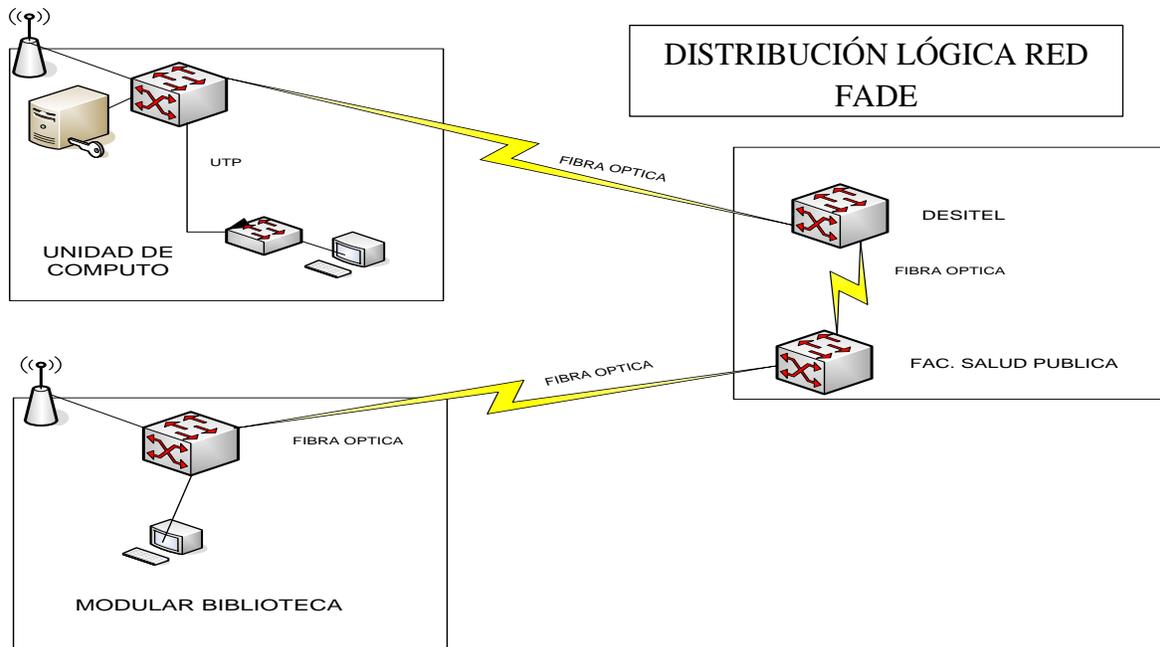


Figura 8 Red Logística FADE

Fuente: [epoch.edu.ec/fade](http://epoch.edu.ec/fade)

### DISTRIBUCIÓN DEL AREA ADMINISTRATIVA (Planta Alta)

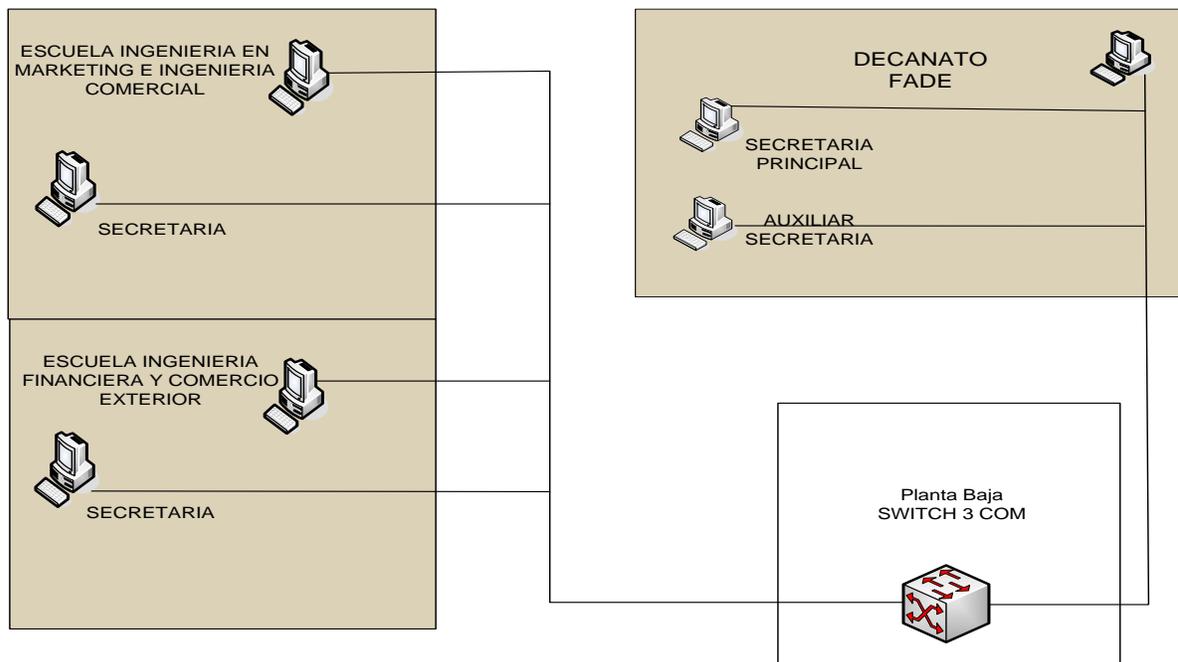


Figura 9 Red Área Administrativa

Fuente: [epoch.edu.ec/fade](http://epoch.edu.ec/fade)

Las características del software de los equipos son los siguientes, tanto del decanato como del vicedecanato:

## Ver información básica acerca del equipo

### Edición de Windows

Windows 7 Enterprise

Copyright © 2009 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

### Sistema

Evaluación:  La Evaluación de la experiencia en Windows necesita actualizarse.

Procesador: Intel(R) Core(TM)2 Duo CPU E4500 @ 2.20GHz 2.20 GHz

Memoria instalada (RAM): 1,00 GB

Tipo de sistema: Sistema operativo de 32 bits

Lápiz y entrada táctil: La entrada táctil o manuscrita no está disponible para esta pantalla

### Configuración de nombre, dominio y grupo de trabajo del equipo

Nombre de equipo: FDAUINI01N07

Nombre completo de equipo: FDAUINI01N07

Descripción del equipo:

Grupo de trabajo: FDA-UIN

### Activación de Windows

 5 días para la activación. [Active Windows ahora.](#)

Id. del producto: 55041-011-2439296-86651 [Cambiar la clave de producto](#)

Figura 10 Propiedades del sistema/Equipos vicedecanato  
Fuente: Equipos Vicedecanato



Figura11 Propiedades del sistema/Equipos decanato  
Fuente: Equipos Decanato

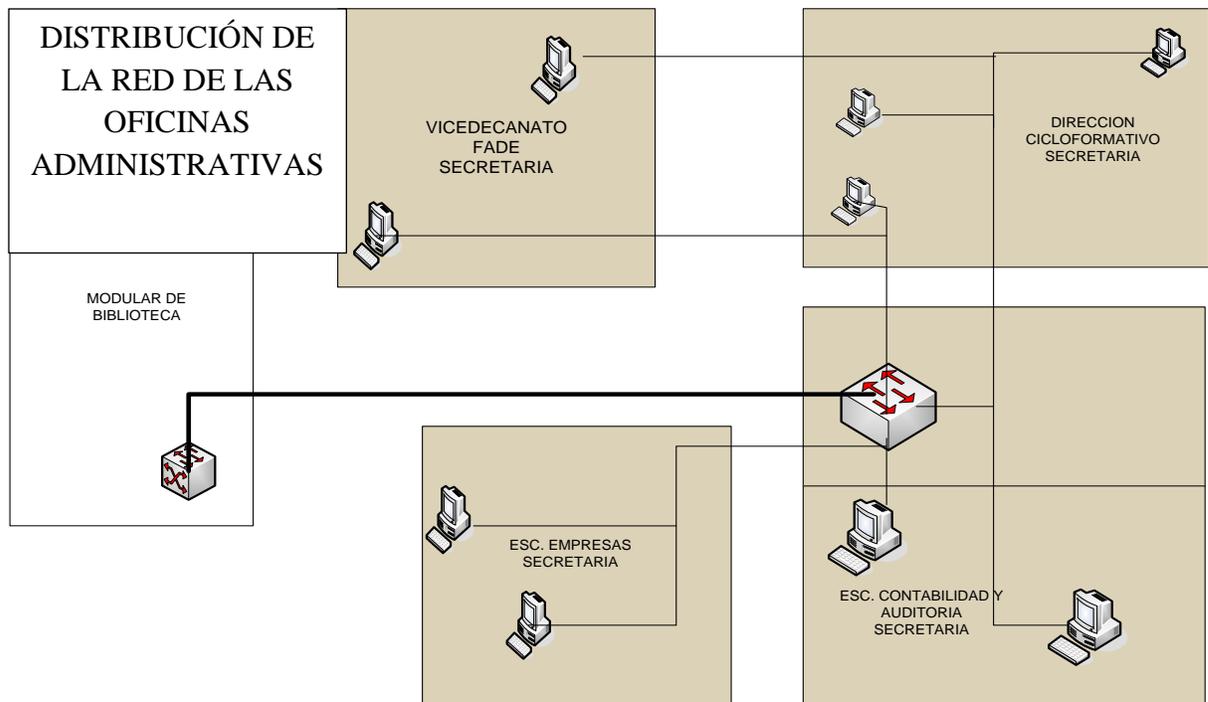


Figura 12 Red oficinas administrativas/Planta baja  
 Fuente: epoch.edu.ec/fade

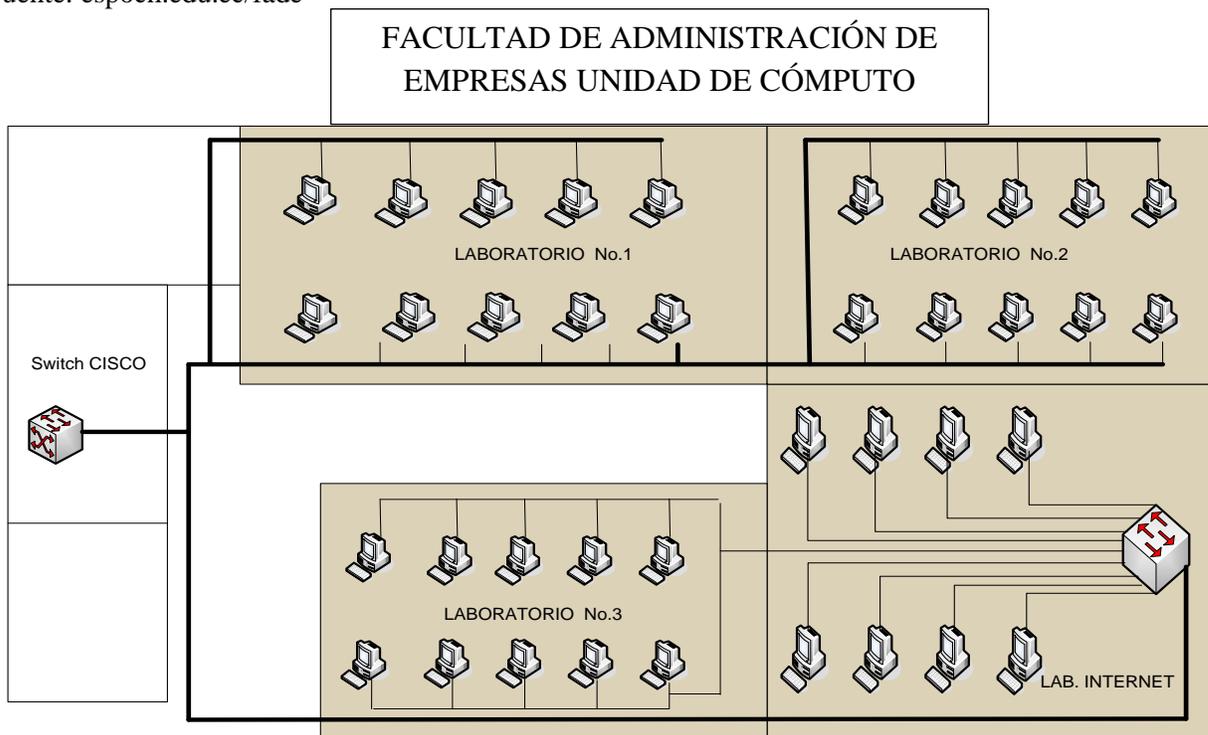


Figura 13 Unidad de cómputo  
 Fuente: epoch.edu.ec/fade

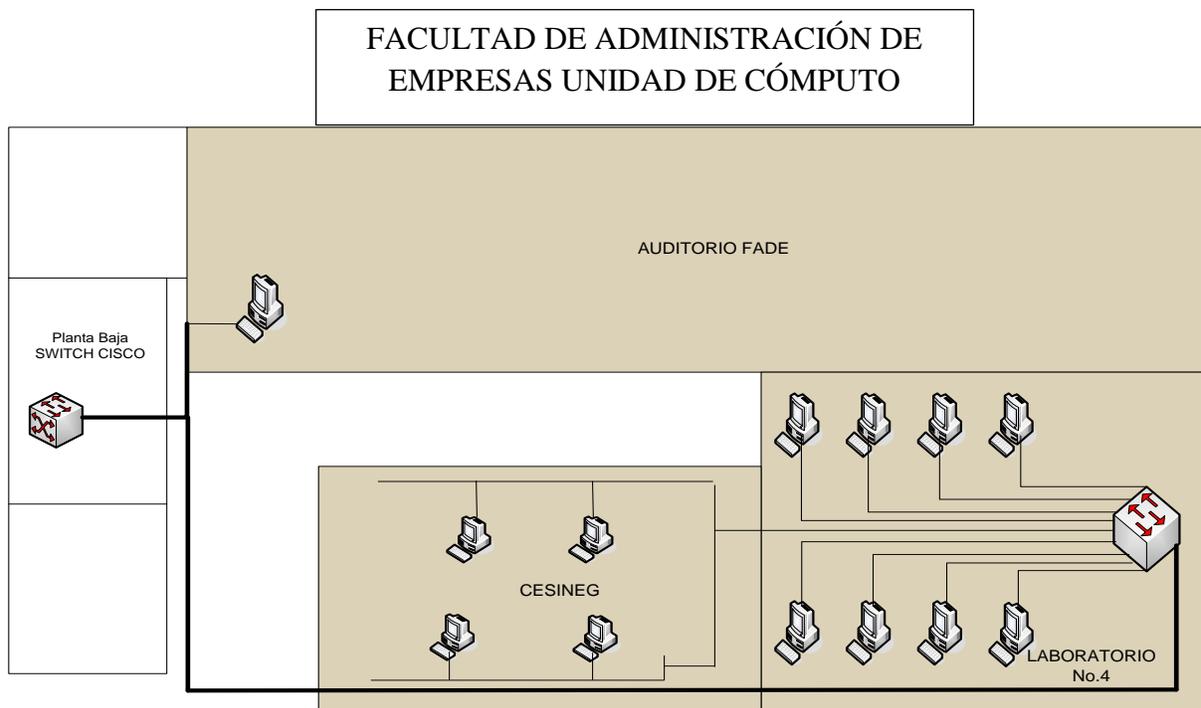


Figura 14 Red Unidad de cómputo Planta Alta  
Fuente: [esPOCH.edu.ec/fade](http://esPOCH.edu.ec/fade)

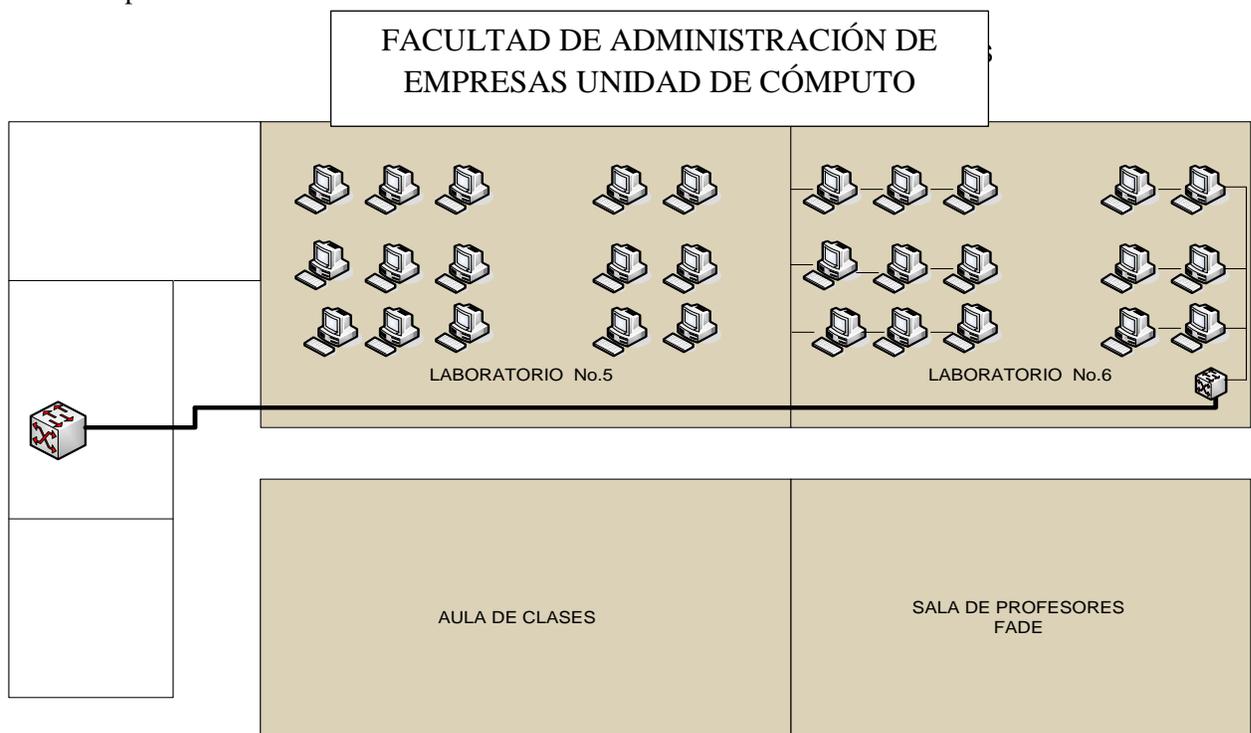


Figura 15 Red Unidad de cómputo Planta Baja  
Fuente: [esPOCH.edu.ec/fade](http://esPOCH.edu.ec/fade)

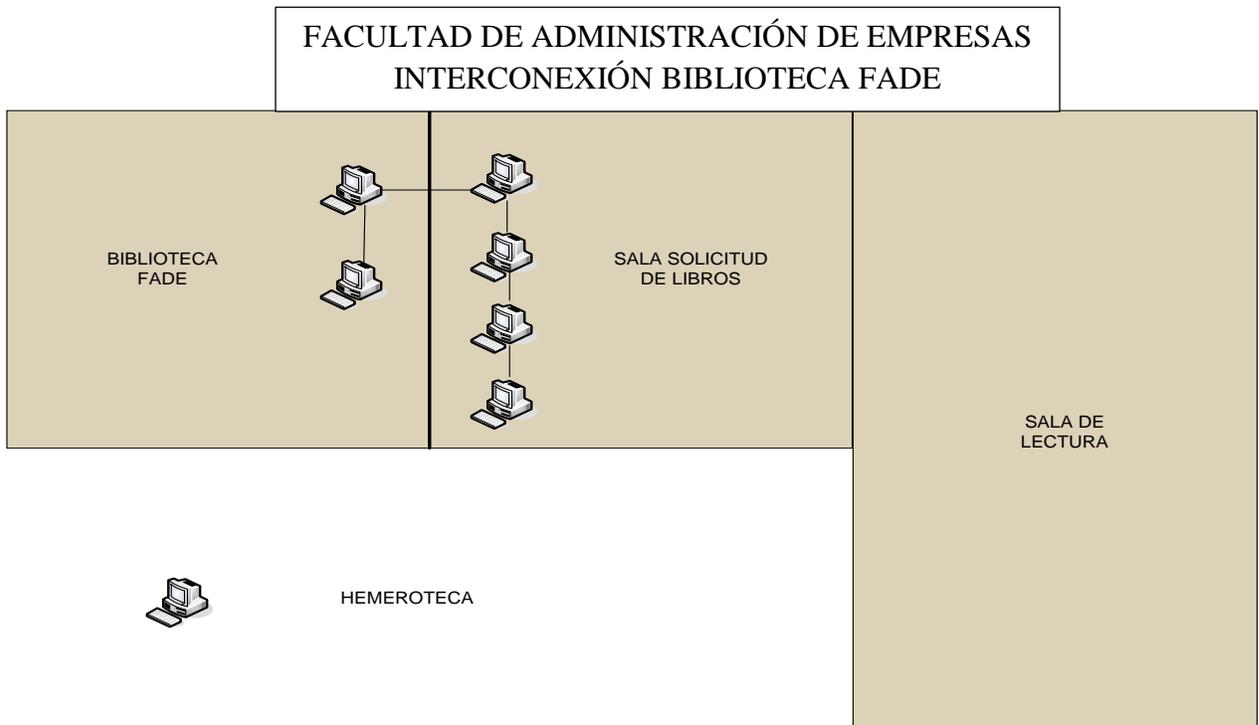


Figura 16 Red Biblioteca  
Fuente: [epoch.edu.ec/fade](http://epoch.edu.ec/fade)

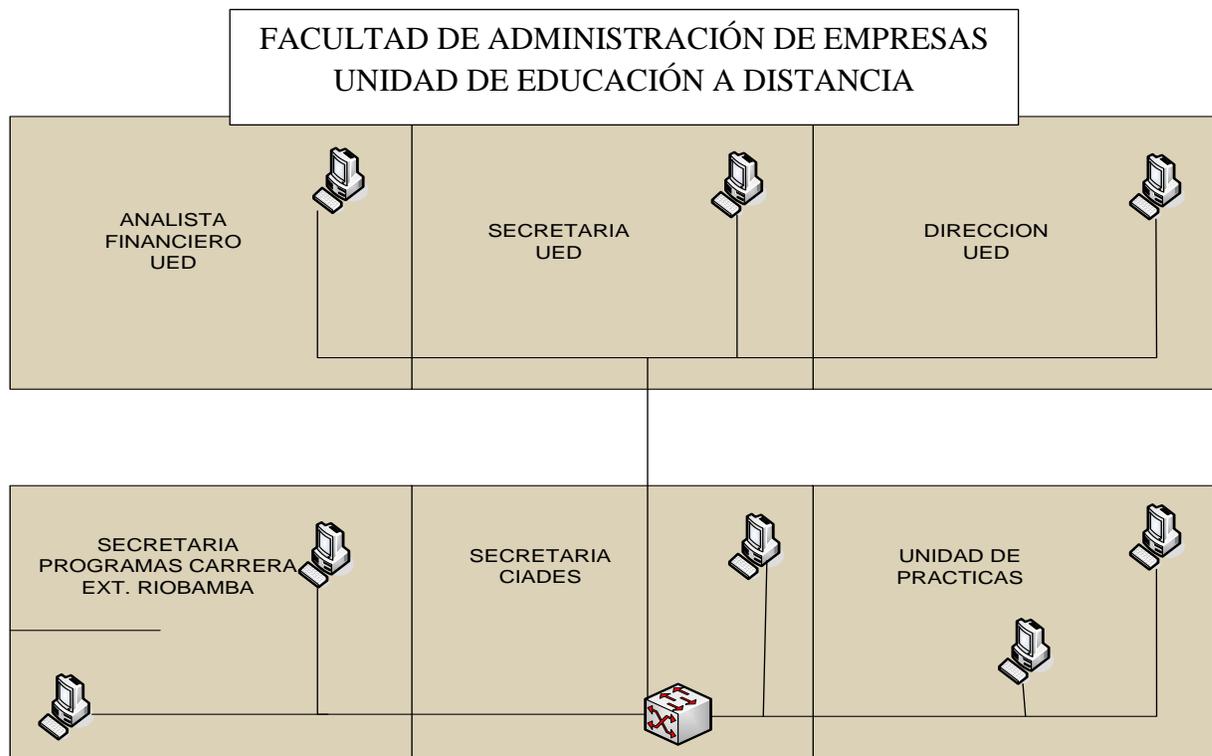


Figura 17 Red Unidad Educación a Distancia  
Fuente: [epoch.edu.ec/fade](http://epoch.edu.ec/fade)

Se encontró que las características de los equipos de cómputo de la facultad se encuentran habilitados para introducir el cuadro de mando a la plataforma organizacional.

#### **Paso No. 4 Confección del equipo guía**

El equipo guía está conformado por:

NOMBRE	FUNCIÓN
PhD. Rafael Soler	Prometeo SENESCYT y Tutor de Tesis
Ing. Geovanny Alarcón	Director de la Calidad
Jaysson Gavidia	Tesis Facultad de Administración de Empresas
Eduardo León	Tesis Facultad de Administración de Empresas
María José Cevallos	Tesis Escuela de Ingeniería de Empresas
Viviana Tiuma	Tesis Escuela de Ingeniería de Empresas
Patricia Cepeda	Tesis Escuela de Ingeniería Financiera
Eugenia Fernández	Tesis Escuela de Ingeniería Financiera
Adriana Villamarín	Tesis Escuela de Ingeniería Contabilidad y Auditoria
Alexandra Gaibor	Tesis Escuela de Ingeniería Contabilidad y Auditoria
Jaqueline Illescas	Tesis Escuela de Ingeniería en Marketing
Elizabeth Daquilema	Tesis Escuela de Ingeniería en Marketing
Marcela Valdivieso	Tesis Escuela de Ingeniería de Empresas Dual
Ángela Merino	Tesis Escuela de Ingeniería de Empresas Dual
Marina Zabala	Tesis Escuela de Ingeniería en Gestión de Transporte
Erika Barreno	Tesis Escuela de Ingeniería en Gestión de Transporte

#### **Paso No. 5 Adiestramiento del equipo guía**

El equipo guía se ha venido capacitando desde el mes de Diciembre del 2012 con un seminario sobre el Balanced Scorecard dictado por el PhD. Rafael Soler a todos los estudiantes que realizaran la tesis con el tema implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica.

Esta capacitación continuó con el curso de metodología de la investigación que se realizó del 4 al 8 de febrero del 2013; el equipo guía de estudiantes se ha venido capacitando mediante la tutoría de tesis realizadas por el PhD. Rafael Soler y se seguirá instruyendo hasta la implementación del modelo en su totalidad.

#### **Paso No. 6 Estudio de la misión/ visión/ estrategia (Diagnóstico)**

El estudio tanto de la misión, visión y estrategia se lo ha realizado de acuerdo a los requerimientos del BSC en alinear todos los objetivos y estrategias a la visión y misión de la organización. La misión se encuentra enfocada en la formación humanística y científica de

cada uno de los futuros profesionales que sean generadores del desarrollo del país en el marco del buen vivir, es por ello que es fundamental centrar principal atención en la investigación tanto por docentes y estudiantes que se realiza en la facultad.

La visión pretende alcanzar estándares internacionales tanto en docencia como en investigación universitaria que permita ser un referente a nivel nacional todo esto se logrará mediante una estrategia maestra de acreditación de carreras constante que busca cumplir con mencionados estándares de calidad.

El estudio de otros elementos propios de la planificación estratégica se lo ha realizado con la utilización del software SISTRAT el cual permite realizar un diagnóstico de forma ordenada y práctica enmarcado en la metodología que utiliza el programa representado en la figura 18.

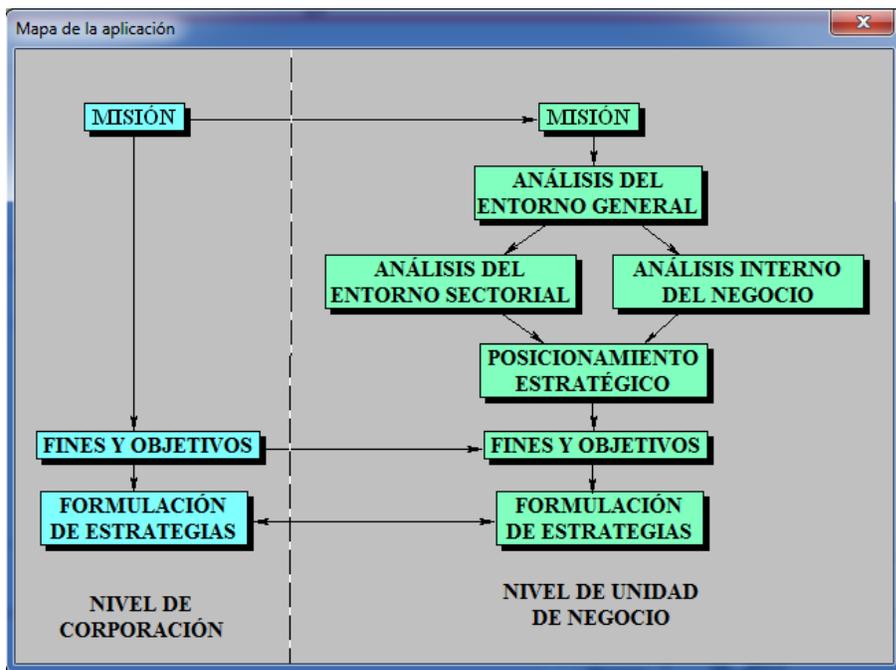


Figura 18 Mapa de aplicación  
Fuente: Elaboración propia/SISTRAT

El programa empieza con una descripción breve de la unidad de negocio en este caso la FADE Figura 19. Vale señalar que el programa está diseñado básicamente para empresas lucrativas y no públicas por tal no se utiliza todos los campos.

**0 Nivel de unidad de negocio**

NOMBRE DE LA UNIDAD: FADE ?

AÑO: 2013 SECTOR DE ACTIVIDAD: Educación ÁMBITO DE ACTUACIÓN: Nacional

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN: Unidades ? NÚMERO DE EMPLEADOS: 374

INGRESOS: Dólares ?

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO: La FADE cuenta con 5 escuelas, Empresas, Finanzas, Contabilidad y Auditoría, Marketing y Gestión de Transportes. Cuenta con un total de 2967 estudiantes y 374 profesores. ? \*

**SISTRAT**

Borrar [Icono de impresora] [Flecha azul]

Figura 19 Nivel de unidad de negocio  
Fuente: Elaboración propia/SISTRAT

En segundo lugar está la misión de la unidad de negocio y demás conceptos hasta llegar a un análisis interno de las capacidades universitarias tanto tangibles como intangibles figura 20.

**1 Misión de la unidad de negocio**

ÁMBITO TEMPORAL: ?  ACTUAL  FUTURO

Razón de ser | Producto-servicio | Mercado | Geografía | Tecnología | Compromiso | Filosofía | Capacidades | Otros

**MISIÓN ACTUAL**

MISIÓN  
FORMAR PROFESIONALES EMPRESARIALES CON CAPACIDAD EMPRENDEDORA MEDIANTE LA FORMACIÓN HUMANÍSTICA Y CIENTÍFICA APLICADA, PARA SER GENERADORES DEL DESARROLLO SUSTENTABLE DEL PAÍS; EN EL MARCO DEL BUEN VIVIR.

Borrar Resumen [Icono de impresora] Menú [Flecha azul] [Flecha roja]

Figura 20 Misión de la unidad de negocio  
Fuente: Elaboración propia/SISTRAT

Se realiza un análisis del entorno general a través de las oportunidades y amenazas existentes en diferentes áreas desde el económico hasta el tecnológico como muestra la figura 21

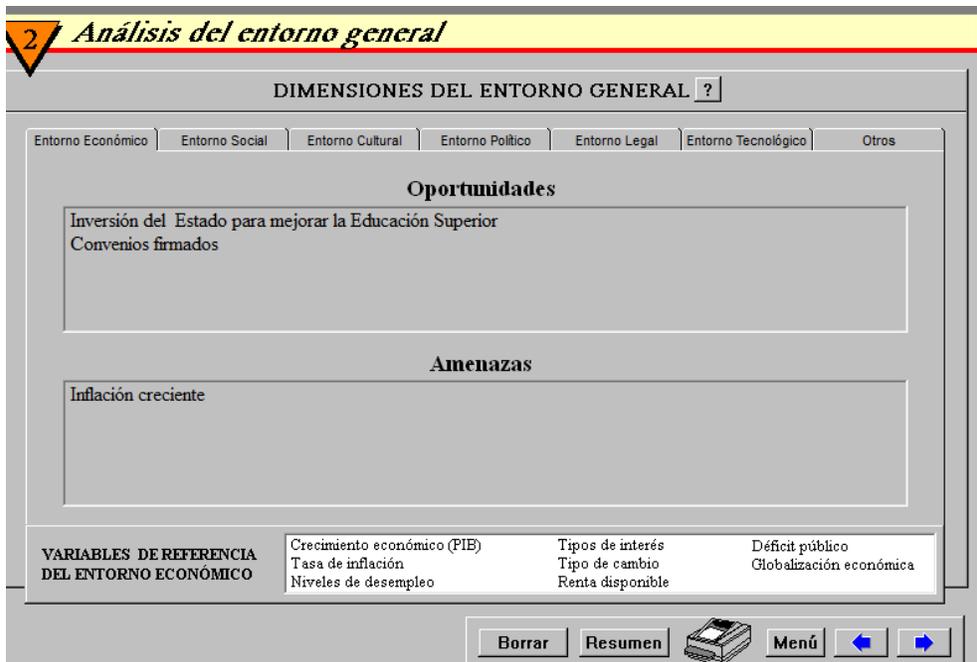


Figura 21 Análisis del entorno general  
Fuente: Elaboración propia/SISTRAT

El análisis funcional está dado mediante la determinación de las fortalezas y debilidades de la universidad Figura 22.

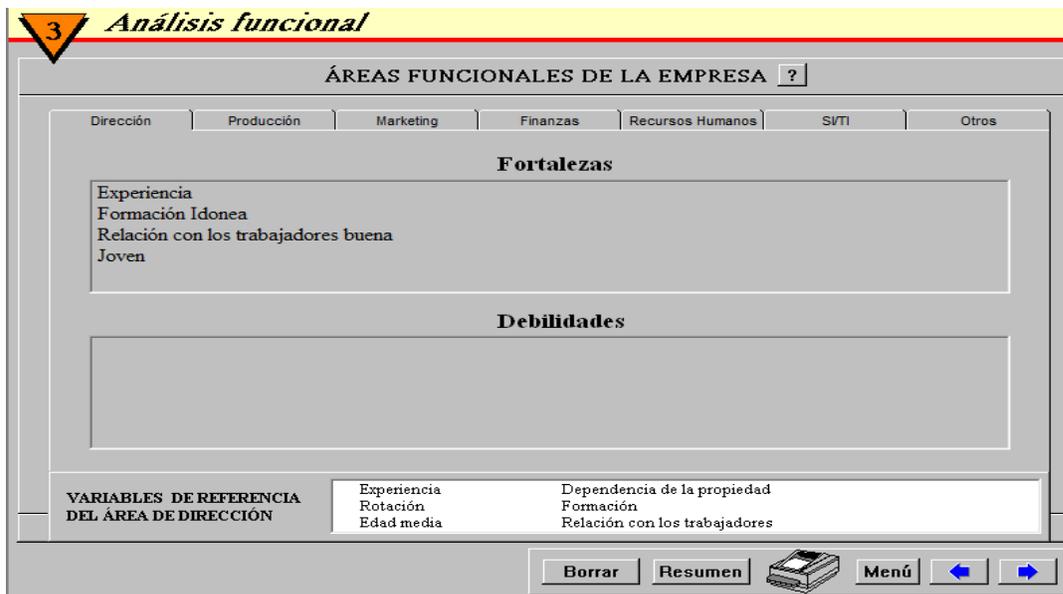


Figura 22 Análisis funcional  
Fuente: Elaboración propia/SISTRAT

El establecimiento de las estrategias se lo realiza a través de la matriz DAFO que permite presentar las estrategias agresivas, oportunistas, diversificación y defensivas figura 23

**4** *Matriz D.A.F.O.*

DAFO ?	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	OPORTUNIDADES	O-F Estrategia agresiva
AMENAZAS	A-F Estrategia de diversificación	A-D Estrategia defensiva

Borrar... Recuperar... Estrategias... Menú

Figura 23 Matriz D.A.F.O.  
Fuente: Elaboración propia/SISTRAT

Una vez establecidas las estrategias del análisis DAFO el último paso del diagnóstico es la elaboración de los objetivos universitarios y sus respectivos planes de acción figuras 24 y 25.

**5** *Formulación de fines y objetivos*

**FINES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO ? 1**

Fm N° 1 Cumplir estándares de calidad Nacionales e Internacionales

**OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO ? \***

Objetivo 1.1 | Objetivo 1.2 | Objetivo 1.3 | Objetivo 1.4 | Objetivo 1.5 | Objetivo 1.6

- Descripción del objetivo a alcanzar:  
Fortalecer la proyección social
- Año en que se espera alcanzar el objetivo: 2013
- Indicador cuantitativo del nivel que se espera alcance el objetivo en el año indicado:  
Número de planes de desarrollo de la comunidad
- Indicador cualitativo del nivel que se espera alcance el objetivo en el año indicado:  
Número de proyectos implementados

Añadir objetivos Borrar... Resumen Datos numéricos... Menú

Figura 24 Formulación de fines y objetivos  
Fuente: Elaboración propia/SISTRAT

**5 Planes generales y acciones específicas**

PLAN Nº 1 PLAN GENERAL ? \* 1

Proyección Social

**ACCIONES ESPECÍFICAS ?**

Acción 1.1 Acción 1.2 Acción 1.3 Acción 1.4 Acción 1.5 Acción 1.6

- Descripción de la acción:  
Establecer las líneas de investigación del área administrativa en base a las necesidades de la sociedad
- ? • Factores críticos para el éxito relacionados directamente con la acción:
- Estimación de costes/beneficios para llevar a cabo la acción:
- Información complementaria sobre la acción (horizonte temporal, prioridad, responsable):

Añadir planes Borrar... Resumen Menú

Figura 25 Planes generales y acciones específicas

Fuente: Elaboración propia/SISTRAT

Existiendo para cada objetivo uno y hasta dos planes de acción que conlleven a su consecución.

El SISTRAT es un software que permite realizar diagnósticos y llevarlos estos a planes de acción siendo una herramienta muy útil por la forma ordenada que presenta lo que ayuda a realizar una actividad más eficiente.

Todo este diagnóstico se encuentra en su totalidad en el Anexo No. 1

### **Paso No. 7. Confección del mapa estratégico**

El mapa estratégico es una representación gráfica de objetivos estratégicos relacionados y debidamente estructurados a través de perspectivas. La facultad utilizara APESOFT, (<http://www.apesoft.com>) que se encuentra a libre disposición en la red de redes.

Para su confección seguimos los siguientes pasos:

- Determinamos las perspectivas empresariales en base a las necesidades de la institución.
  - Partes interesadas
  - Sociedad
  - Procesos internos

- Recursos humanos
- Financiera

En cada perspectiva se encuentran inmersas las estrategias a seguir.

**Determinar las estrategias genéricas por perspectivas.**

Dentro de la primera se encuentran potenciar la investigación y acreditar las carreras, en la siguiente tenemos aumentar la satisfacción de los estudiantes, en los procesos internos se subdivide en gestión educativa, investigativa y social, dentro de las mismas se hallan fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje, implementar el SGC, potenciar la investigación y desarrollo, implementar modelos contemporáneos de gestión y control, desarrollar centros de apoyo y promover la proyección social; dentro de la de RR.HH se encuentra fortalecer y mejorar las capacidades docentes, promover la cooperación y mejorar el clima laboral; y en la financiera optimizar recursos y obtener financiamiento.

- Determinando los objetivos estratégicos por perspectivas y sus relaciones causales se obtuvo:

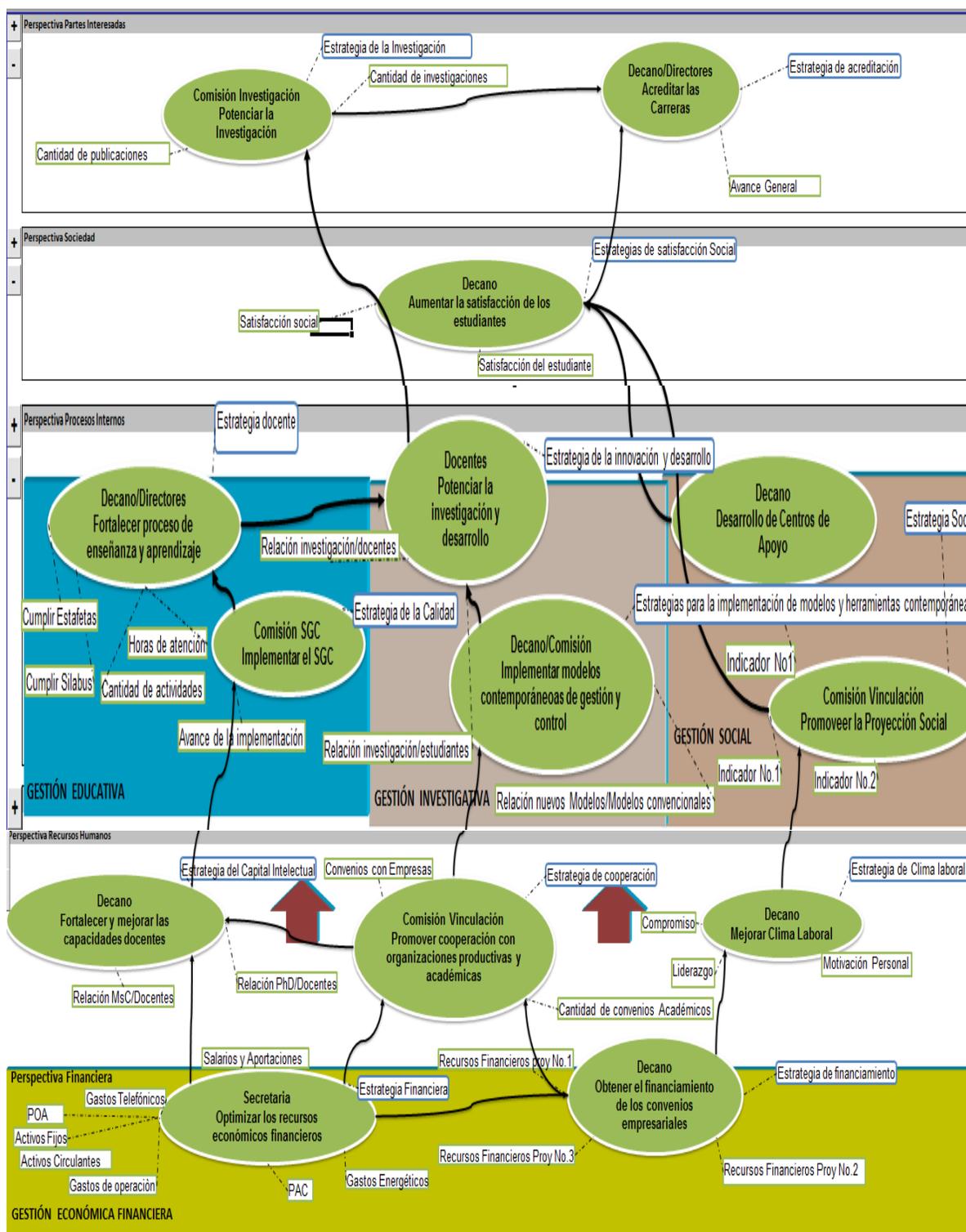


Figura 26 Mapa estratégico FADE

Fuente: Elaboración propia

## Perspectiva partes interesadas

Está conformada de potenciar la investigación y acreditar las carreras.

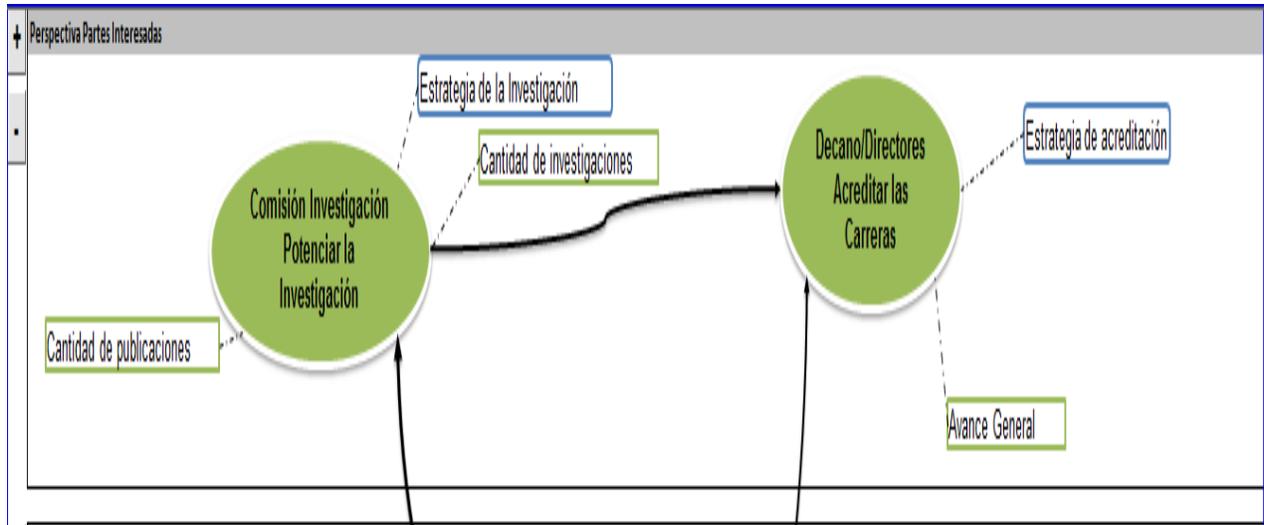


Figura 27 Mapa estratégico FADE/Partes interesadas  
Fuente: Elaboración propia

## Perspectiva sociedad:

La facultad responde a la siguiente iniciativa social.



Figura 28 Mapa estratégico FADE/Sociedad  
Fuente: Elaboración propia

## Perspectiva procesos internos

Se lo subdividió en gestión educativa, investigativa y social:

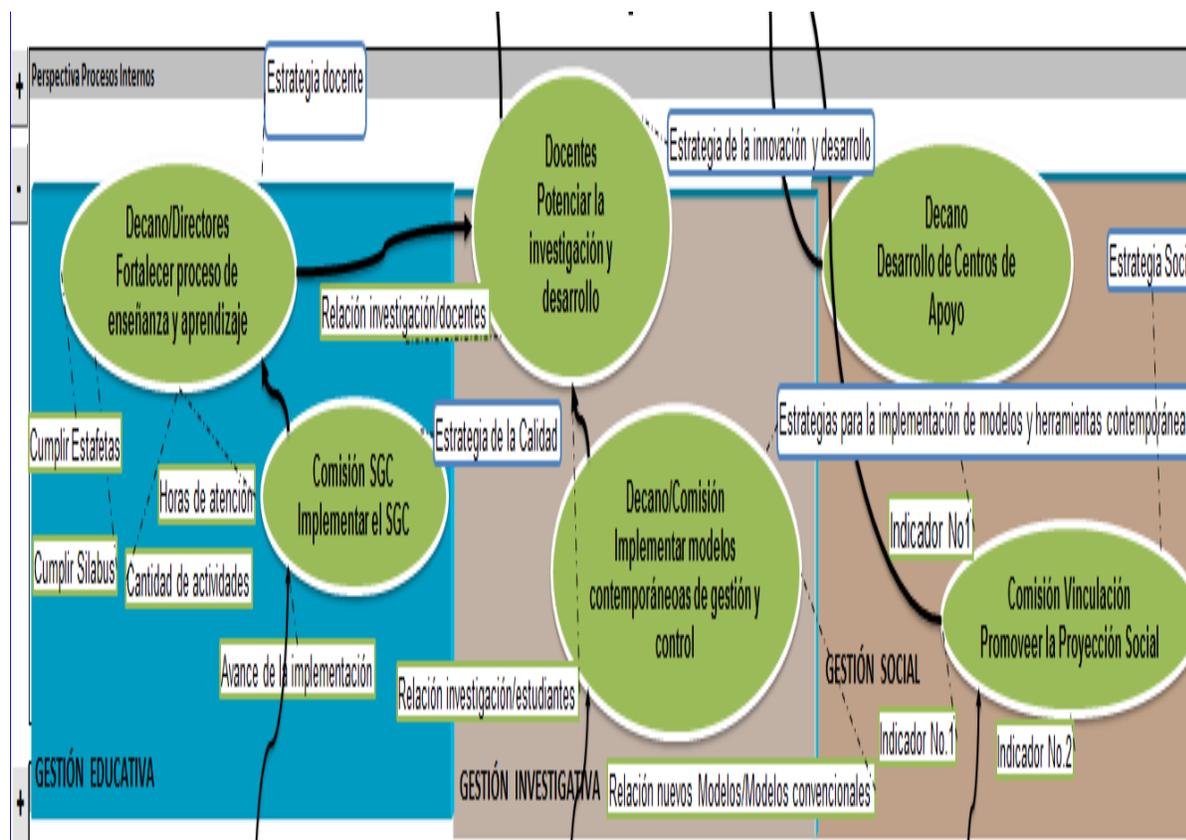


Figura 29 Mapa estratégico FADE/Procesos internos  
 Fuente: Elaboración propia

## Perspectiva recursos humanos

El talento humano queda esquematizado de la siguiente manera:

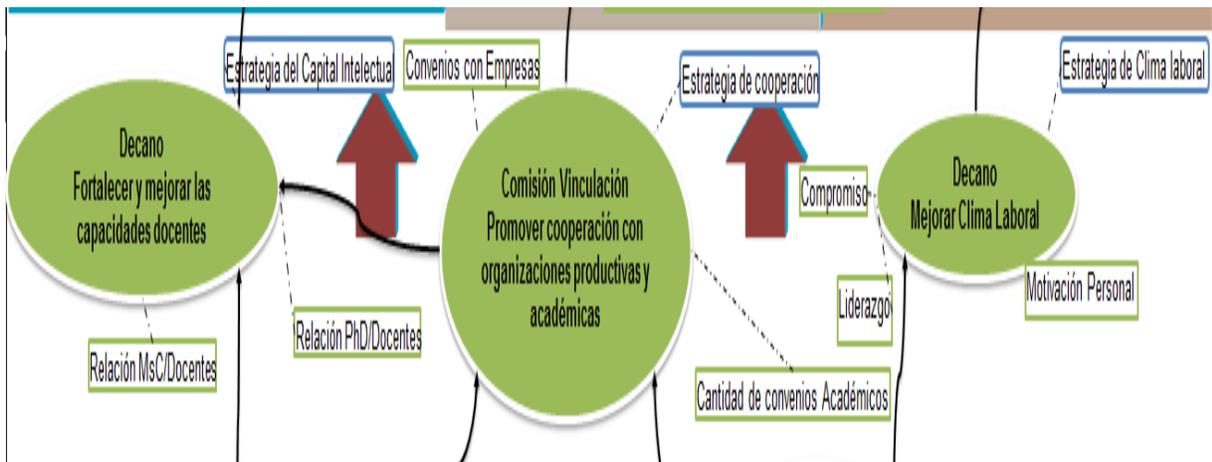


Figura 30 Mapa estratégico FADE/Recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

## Perspectiva financiera

Lo financiero aparece como último proceso por ser una organización de servicios:

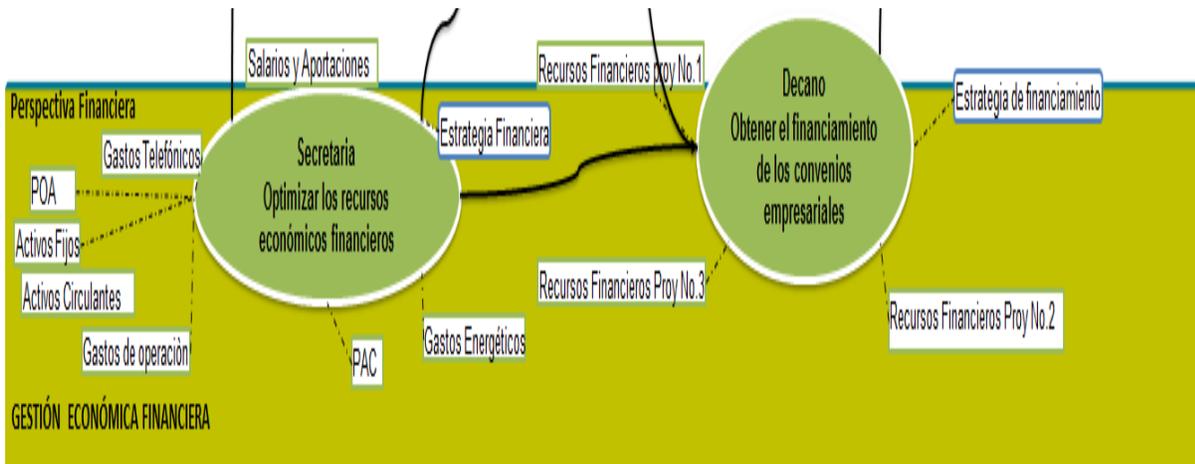


Figura 31 Mapa estratégico FADE/Financiera

Fuente: Elaboración propia

## El mapa estratégico se determina de la siguiente manera:

Las iniciativas y los objetivos son los siguientes:

<b>Código</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Perspectiva</b>
M.2	<b>Potenciar la Investigación</b>	Partes Interesadas
M.3	<b>Aumentar la satisfacción de los estudiantes</b>	Sociedad
M.4	<b>Fortalecer proceso de enseñanza y aprendizaje</b>	Procesos Internos
M.5	<b>Implementar el SGC</b>	Procesos Internos
M.6	<b>Potenciar la investigación y desarrollo</b>	Procesos Internos
M.7	<b>Implementar modelos contemporáneos de gestión y control</b>	Procesos Internos
M.8	<b>Desarrollo de Centros de Apoyo</b>	Procesos Internos
M.9	<b>Promover la Proyección Social</b>	Partes Interesadas
M.10	<b>Fortalecer y mejorar las capacidades docentes</b>	Recursos Humanos
M.11	<b>Promover cooperación con organizaciones productivas y académicas</b>	Recursos Humanos
M.12	<b>Mejorar Clima Laboral</b>	Recursos Humanos
M.13	<b>Optimizar los recursos económicos financieros</b>	Recursos Humanos
M.14	<b>Obtener el financiamiento de los convenios empresariales</b>	Recursos Humanos
M.15	<b>Acreditar las Carreras</b>	Partes Interesadas

Figura 32 Objetivos estratégicos FADE

Fuente: Elaboración propia

## **Paso No. 8 Determinación de indicadores**

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultado de forma tal que pueda ser medido. El indicador es la expresión de lo que se quiere medir. Un objetivo puede tener más de un indicador.

- **FADE: PARTES INTERESADAS**

- **Potenciar la investigación**

- Indicador**

- Cantidad de investigaciones

- Cantidad de investigaciones publicadas (inactivo)

- **Acreditar las carreras**

- Indicador**

- Avance general

- **FADE: SOCIEDAD**

- **Aumentar la satisfacción de los estudiantes**

- Indicador**

- Satisfacción del estudiante

- Satisfacción social

- Número de estudiantes con seguimiento de egreso(inactivo).

- **FADE: PROCESOS INTERNOS**

- **Fortalecer proceso enseñanza aprendizaje**

- Indicador**

- Cumplimiento estafetas

- Cumplimiento silabus

Horas de atención

Cantidad de actividades(inactivo).

- **Implementar el SGC**

- Indicador**

- Avance de la implementación

- **Potenciar la investigación y desarrollo**

- Indicador**

- Relación investigación/docentes

- Relación investigación/estudiantes

- **Desarrollo de centros de apoyo**

- Indicador**

- Número de centros(inactivo)

- **Promover la proyección social**

- Indicador**

- Indicador No 1.(inactivo)

- Indicador No 2.(inactivo)

- **Implementar modelos contemporáneos de gestión y control**

- Indicador**

- Modelos contemporáneos/nuevos modelos

- **FADE: RECURSOS HUMANOS**

- **Fortalecer y mejorar las capacidades docentes**

- Indicador**

- Relación Msc/docentes

- Relación PhD./docentes

Número de docentes mujeres

○ **Promover cooperación con organizaciones productivas y académicas**

**Indicador**

Cantidad de convenios académicos

○ **Mejorar clima laboral**

**Indicador**

Compromiso

Liderazgo

Motivación personal

• **FADE: FINANCIERA**

○ **Optimizar los recursos económicos financieros**

**Indicador**

Gastos energéticos

Gastos agua

Gastos telefónicos

Gastos internet

POA

PAC

Activos fijos

Activos circulantes

Gastos de operación

Monto del presupuesto destinado a la  
investigación(inactivo)

- **Obtener el financiamiento de los convenios empresariales**

**Indicador**

Recursos financieros proyecto No.1(inactivo)

Recursos financieros proyecto No. 2(inactivo)

Recursos financieros proyecto No.3(inactivo)

## Paso No.9 Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables

Cada estrategia lleva consigo programas, los cuales facilitarán su cumplimiento y así su óptimo desempeño, en búsqueda de la mejora de la facultad y de cada una de sus escuelas.

Código	Iniciativa	Descripción	Responsable
P.2	<b>Estrategia de la Investigación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporar la investigación como elemento clave de la formación.</li> <li>2. Establecer las líneas de investigación del área administrativa en base a las necesidades de la sociedad.</li> <li>3. Articular las líneas de investigación de la Facultad con los programas formativos de las escuelas.</li> <li>4. Generar proyectos de creación de incubadoras de empresas.</li> </ol>	<b>Decano de la facultad y Directores de Escuelas</b>
P.3	<b>Estrategias de satisfacción Social</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medir la satisfacción estudiantil así como la de padres y organizaciones sociales.</li> </ol>	<b>Decano de la facultad y Directores de Escuelas</b>
P.4	<b>Estrategia docente</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar Servicios</li> <li>2. Capacitar a los docentes en áreas específicas</li> <li>3. Porcentaje de docentes capacitados en el semestre</li> </ol>	<b>Decano/Directores</b>
P.5	<b>Estrategia de la Calidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar e implementar un SGC</li> <li>2. Elaborar la documentación en base de la ISO 9001:2008</li> <li>3. Aprobar el sistema</li> <li>4. Ejecutar el sistema</li> </ol>	<b>Decano/Comisión</b>
P.6	<b>Estrategia de la innovación y desarrollo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la movilidad internacional docente</li> <li>2. Número de docentes con movilidad</li> </ol>	<b>Decano</b>
P.7	<b>Estrategias para la implementación de modelos y herramientas contemporáneas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar modelos de gestión automatizados</li> <li>2. Diseñar e implementar un BSC para la Facultad</li> <li>3. Realizar el Control de los indicadores</li> </ol>	<b>Decano/Comisión</b>
P.8	<b>Estrategia Social</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar la vinculación de los estudiantes con el entorno local para el desarrollo de la cultura</li> <li>2. Participar en los programas de servicios de asesoría y consultoría</li> <li>3. Promover planes de desarrollo con la comunidad</li> </ol>	<b>Comisión de Vinculación</b>
P.9	<b>Estrategia del Capital Intelectual</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar Docentes y Estudiantes</li> <li>2.- Difundir el trabajo realizado</li> </ol>	<b>Decano</b>
P.10	<b>Estrategia de cooperación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar la vinculación</li> <li>2. Documentar las Vinculaciones</li> </ol>	<b>Comisión de Vinculación</b>
P.11	<b>Estrategia de Clima laboral</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar Infraestructura</li> <li>2. Mejorar las fuentes de investigación</li> </ol>	<b>Decano</b>
P.12	<b>Estrategia Financiera</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar las adquisiciones</li> </ol>	<b>Decano</b>
P.13	<b>Estrategia de financiamiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar convenios</li> </ol>	<b>Decano</b>
P.14	<b>Estrategia de acreditación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar procesos de acreditación</li> <li>2. Cumplir con los indicadores</li> <li>3. Elaborar la documentación</li> <li>4. Porcentaje de indicadores cumplidos por carrera</li> </ol>	<b>Decano/Directores</b>

Figura 33 Estrategias funcionales

Fuente: Elaboración propia

## Paso No.10 Implementación de Balanced Scorecard

La implementación del BSC se refleja en el cuadro de mando odun del software EasyPHP que fue utilizado para su diseño, en el que refleja el cumplimiento de cada perspectiva, objetivo e indicador. Por lo cual cada una de las escuelas tiene sus propios indicadores que son parte de toda la facultad; por lo que en el CMI FADE-ESPOCH (Cuadro de mando Integral de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo) cuenta con el resumen de las mismas y que se demuestran en las matrices consolidadas de datos por indicador en las siguientes tablas.

**Tabla 4 Cantidad de investigaciones**

### POTENCIAR LA INVESTIGACIÓN .-Cantidad de investigaciones

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>							
PLAN	21	10	59	1	11	34	136
BIEN	80	90	90	80	100	89	88
REGULAR	60	70	70	50	60	67	83
<b>REAL</b>	1	2	1	13	4	25	46

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5 Avance general**

### ACREDITAR LAS CARRERAS .- Avance general

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>							
PLAN	70	100	100	100			92,5
BIEN	80	90	90	80			85
REGULAR	70	70	50	50			80
<b>REAL</b>	50	80	50	90			67,5

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6 Satisfacción del estudiante**

### AUMETAR LA SATISFACCIÓN.- Satisfacción del estudiante

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>							
PLAN	4	4	5	4	4	4	4
BIEN	80	90	85	80	100	100	89
REGULAR	60	70	70	50	80	30	84
<b>REAL</b>	2,65	2,9	3,51	2,92	3,36	2	2,89

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7 Satisfacción social****AUMETAR LA SATISFACCIÓN.- Satisfacción social**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>							
PLAN	4	4	5	4		4	4,2
BIEN	90	90	85	70		100	87
REGULAR	70	70	70	50		30	82
<b>REAL</b>	3,57	2,3	4,15	3,08		3	3,22

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8 Cumplir estafetas****FORTALECER PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE.- Cumplir estafetas (horas)**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>		No existe					
PLAN	37		16090	4726	3632	47	24532
BIEN	90		90	70	100	85	87
REGULAR	70		70	50	90	50	82
<b>REAL</b>	35		15736	4726	3632	42	24171

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9 Cumplir entrega de silabus****FORTALECER PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE.- Cumplir entrega de silabus**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>							
PLAN	53	64	1	108	100	55	381
BIEN	90	90	85	90	100	95	92
REGULAR	80	70	70	50	90	50	86
<b>REAL</b>	53	64	1	102	100	55	375

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10 Horas de atención****FORTALECER PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE.- Horas de atención**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>							
PLAN	37	204	96	400	168	47	952
BIEN	70	90	90	70	95	95	85
REGULAR	50	70	70	50	70	40	80
<b>REAL</b>	6	96	96	391	110	45	744

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11 Cantidad de actividades**

**FORTALECER PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE.- Cantidad de actividades**

**INACTIVO**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	<b>ODUN 7</b>
<b>JULIO</b>							
PLAN				620			620
BIEN				80			13
REGULAR				50			8
<b>REAL</b>				620			620

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12 Avance de la implementación**

**IMPLEMENTAR EL SGC.- Avance de la implementación (%)**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	<b>ODUN 7</b>
<b>JULIO</b>							
PLAN	100	100	100	100	100		100
BIEN	50	90	50	70	50		62
REGULAR	30	70	30	50	30		57
<b>REAL</b>	50		50	50	50		40

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13 Relación investigación docentes**

**POTENCIAR LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.-Relación Investigación docentes**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	<b>ODUN 7</b>
<b>JULIO</b>		no existe					
PLAN	0,62		1	0,24	0,52		0,595
BIEN	0,62		1	0,24	0,52		0,595
REGULAR	0,55		0,5	0,12	0,3		0,55
<b>REAL</b>	0		0	0,24	0,05		0,0725

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14 Relación investigación estudiantes**

**POTENCIAR LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.-Relación Investigación estudiantes**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	<b>ODUN 7</b>
<b>JULIO</b>		no existe					
PLAN	0,5		1	0,02	0,02		0,385
BIEN	0,5		1	0,02	0,02		0,385
REGULAR	0,4		0,5	0,01	0,01		0,35
<b>REAL</b>	0,1		0,005	0,02	0,01		0,03375

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15 Porcentaje de implementación****IMPLEMENTAR MODELOS CONTEMPORÁNEOS DE GESTIÓN Y CONTROL.- Porcentaje de implementación**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>							
PLAN	2	2	2	2	2		2
BIEN	90	90	95	80	90		89
REGULAR	70	70	90	50	70		84
<b>REAL</b>	1,5	1,5	1,5	1,6	1,5		1,52

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16 Número de centros****DESARROLLAR CENTROS DE APOYO.- Número de centros****INACTIVO**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>							
PLAN				3			3
BIEN				70			12
REGULAR				50			8
<b>REAL</b>				19			19

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17 Indicador 1****PROMOVER LA PROYECCIÓN SOCIAL.- Indicador 1****INACTIVO**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>							
PLAN	5			11			16
BIEN	70			95			27,5
REGULAR	50			55			18
<b>REAL</b>	2			11			13

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18 Indicador 2****PROMOVER LA PROYECCIÓN SOCIAL.- Indicador 2****INACTIVO**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>							
PLAN							0
BIEN							0
REGULAR							0
<b>REAL</b>							0

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19 Relación Msc docentes****FORTALECER Y MEJORAR LAS CAPACIDADES DOCENTES.- Relación Msc docentes**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>							
PLAN	1	0,28	1	1	1		0,856
BIEN	1	0,28	1	1	1		0,856
REGULAR	0,6	0,15	0,5	0,5	0,8		0,81
<b>REAL</b>	<b>0,62</b>	<b>0,05</b>	<b>0,48</b>	<b>0,36</b>	<b>0,48</b>		<b>0,398</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20 Relación PhD docentes****FORTALECER Y MEJORAR LAS CAPACIDADES DOCENTES.- Relación PhD docentes**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>							
PLAN	0,27		1	1	0,52		0,6975
BIEN	0,27		1	1	0,52		0,6975
REGULAR	0,2		0,5	0,5	0,3		0,65
<b>REAL</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,05</b>		<b>0,0125</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21 Número de convenios académicos****PROMOVER COOPERACIÓN CON ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS Y ACADÉMICAS.- Número de convenios académicos**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>							
PLAN	1	54	2	9	2		68
BIEN	90	90	90	90	100		92
REGULAR	80	70	80	50	80		87
<b>REAL</b>	<b>1</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>1</b>		<b>65</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 22 Compromiso****MEJORAR EL CLIMA LABORAL.- Compromiso**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>		no existe			NO EXISTE		
PLAN	4		5	4			4,3
BIEN	90		95	85			90
REGULAR	70		70	55			85
<b>REAL</b>	<b>3,42</b>		<b>4,44</b>	<b>3,95</b>			<b>3,93666667</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23 Liderazgo****MEJORAR EL CLIMA LABORAL.- Liderazgo**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>		no existe	SOBRE 5				
PLAN	4		5	4	4		4,25
BIEN	90		90	85	100		91,25
REGULAR	70		70	55	80		86
<b>REAL</b>	3,6		4,71	3,84	3,57		3,93

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 24 Motivación personal****MEJORAR EL CLIMA LABORAL.- Motivación personal**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>		no existe					
PLAN	4		5	4	4		4,25
BIEN	90		90	90	100		92,5
REGULAR	70		70	50	80		87
<b>REAL</b>	3,42		3,7	3,2	3,77		3,5225

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25 Gastos de operación****OPTIMIZAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.- Gastos de operación**

	ODUN 1	ODUN 2	ODUN 3	ODUN 4	ODUN 5	ODUN 6	ODUN 7
<b>JULIO</b>							
PLAN	469981,79	35837,74	528671,44	404012,04	165814,69	496097,15	2100414,9
BIEN	95	95	95	95	95	95	95
REGULAR	90	90	90	90	90	90	90
<b>REAL</b>	469981,79	35837,74	528671,44	404012,04	165814,69	496097,15	2100414,9

Fuente: Elaboración propia

A continuación el cuadro de mando dentro de la plataforma.

The screenshot shows the top navigation bar with 'Odun', 'Escritorio', 'Administración', 'Documentación', a date '2013/08/01', and a user profile 'admin'. The main header features the logo 'CMI FADE-ESPOCH' and the subtitle 'Cuadro de Mando Integral Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo'. Below the header, there is a mission statement: 'Ser el referente nacional en el desarrollo académico de las ciencias administrativas con la aplicación de investigación, gestión y vinculación; alcanzando estándares internacionales de docencia e investigación universitaria.'

### Organización: FADE

**Misión**

Formar profesionales empresariales con capacidad emprendedora mediante la formación humanística y científica aplicada, para ser generadores del desarrollo sustentable del país, en el marco del buen vivir

**Visión**

Ser el referente nacional en el desarrollo académico de las ciencias administrativas con la aplicación de investigación, gestión y vinculación; alcanzando estándares internacionales de docencia e investigación universitaria

© Copyright by Odun

Figura 34 Cuadro de mando FADE-ESPOCH  
Fuente: Elaboración propia

### FADE: PARTES INTERESADAS

**Potenciar la investigación** Real: 1 y cumplimiento de 33.33%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Cantidad de investigaciones	Mal	33.82	80	1
Cantidad de Investigaciones publicadas <b>inactivo</b>	Vacio	-	-	0

**Acreditar las carreras** Real: 1 y cumplimiento de 33.33%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Avance General	Mal	67.5	100	1

Figura 35 Cuadro de mando FADE-ESPOCH/Partes interesadas  
Fuente: Elaboración propia

### FADE: SOCIEDAD

**Aumentar la satisfacción de los estudiantes** Real: 1 y cumplimiento de 33.33%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Satisfacción del estudiante	Mal	69.47	70	1
Satisfacción social	Mal	76.67	70	1
Número de estudiantes con seguimiento de egreso <b>inactivo</b>	Vacio	-	-	0

Figura 36 Cuadro de mando FADE-ESPOCH/Sociedad  
Fuente: Elaboración propia

## FADE: PROCESOS INTERNOS

### Fortalecer proceso enseñanza aprendizaje

Real: 2.33 y cumplimiento de 77.67%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Cumplimiento estafetas	Bien	98.53	80	1
Cumplimiento silabus	Bien	98.43	80	1
Horas de atención	Mal	78.15	80	1
Cantidad de actividades <b>inactivo</b>	Vacio	-	-	0

### Implementar el SGC

Real: 1 y cumplimiento de 33.33%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Avance de la Implementación	Mal	40	80	1

### Potenciar la investigación y desarrollo

Real: 1 y cumplimiento de 33.33%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Relación investigación/docentes	Mal	11.67	80	1
Relación investigación/estudiantes	Mal	8.5	80	1

### Desarrollo de centros de apoyo

Real: Vacío y cumplimiento de 0%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Número de Centros <b>inactivo</b>	Vacio	-	-	0

### Promover la proyección social

Real: Vacío y cumplimiento de 0%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Indicador No 1. <b>inactivo</b>	Vacio	-	-	0
Indicador No 2. <b>inactivo</b>	Vacio	-	-	0

### Implementar modelos contemporaneos de gestión y control

Real: 1 y cumplimiento de 33.33%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Modelos contemporaneos/Nuevos modelos	Mal	76	90	1

Figura 37 Cuadro de mando FADE-ESPOCH/Procesos internos  
Fuente: Elaboración propia

## FADE: RECURSOS HUMANOS

### Fortalecer y mejorar las capacidades docentes

Real: 1 y cumplimiento de 33.33%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Relación MSc/Docentes	Mal	44.44	70	1
Relación PhD/Docentes	Mal	1.86	70	1
Número de docentes mujeres <b>inactivo</b>	Mal	43	80	1

### Promover cooperación con organizaciones productivas y académicas

Real: 3 y cumplimiento de 100%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Cantidad de convenios académicos	Bien	95.59	60	1

### Mejorar Clima laboral

Real: 2.33 y cumplimiento de 77.67%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Compromiso	Bien	90.99	80	1
Liderazgo	Bien	92.47	80	1
Motivación Personal	Mal	82.82	80	1

Figura 38 Cuadro de mando FADE-ESPOCH/Recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

## FADE: FINANCIERA

### Optimizar los recursos económicos financieros

Real: 2.4 y cumplimiento de 80%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Gastos energéticos	Bien	100	50	1
Gastos agua	Bien	100	50	1
Gastos telefónicos	Bien	100	50	1
Gastos Internet	Bien	100	50	1
POA	Mal	80	90	0
PAC	Mal	80	90	0
Activos fijos	Bien	100	80	0
Activos circulantes	Bien	100	80	0
Gastos de operación	Bien	100	60	0
Monto del presupuesto destinado a la investigación <b>inactivo</b>	Vacio	-	-	0

### Obtener el financiamiento de los convenios empresariales

Real: Vacío y cumplimiento de 0%

Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso	
Recursos Financieros Proyecto No.1 <b>inactivo</b>	Vacio	-	-	0
Recursos Financieros Proyecto No. 2 <b>inactivo</b>	Vacio	-	-	0
Recursos Financieros Proyecto No.3 <b>inactivo</b>	Vacio	-	-	0

Figura 39 Cuadro de mando FADE-ESPOCH/Financiera

Fuente: Elaboración propia

Las figuras 34, 35, 36,37, 38 y 39 muestran el estado de cada uno de los indicadores con su nivel de cumplimiento y peso respectivo al mes de julio del 2013. Cabe señalar que el peso de los indicadores se realizó considerando una escala de 10-100.

Al finalizar un periodo se debe realizar un informe final de indicadores que nos permita encontrar falencias y tomar las acciones pertinentes es por ello que se ha realizado el primer informe del CMI FADE-ESPOCH del periodo Marzo 2013-Julio 013 que se detalla en el anexo No.2

### **4.3.VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

**Hipótesis.**-Es la relación entre las variables, es decir que busca una solución al problema, siendo un método de comprobación.

**Verificación.**- Comprobación de la verdad o autenticidad de algo: la verificación de los datos aportados ha sido positiva.

#### **La Verificación de hipótesis:**

Es un método que se basa en la evidencia muestral y la teoría de probabilidad; y sirve para determinar si la hipótesis es una afirmación razonable.

Tomando en consideración que la hipótesis es:

**“Si se implementa el Balanced Scorecard como modelo de gestión en la Facultad de Administración de Empresas permitirá una gestión alineada y controlada por sistemas informáticos”**

Del planteamiento se deduce, como variable independiente a la “Gestión Alineada” y como variable dependiente al “Control de Gestión Automatizada”, por lo cual se considerará estas dos para dar por comprobada la hipótesis.

#### **Gestión alineada**

(Norton/Kaplan, 2007) El mapa estratégico al vincular todas sus perspectivas aclara la lógica de una arquitectura con relación causa efecto creando valor y alineando sus objetivos.

La gestión alineada es un método enfocado a encaminar todos los recursos tangibles e intangibles interrelacionados entre sí, en búsqueda de una correlación total sin desvincularse,

eliminando niveles jerárquicos, solo con el objetivo de llegar a una meta en común. Por lo cual el mapa estratégico en la implementación del Cuadro de mando permite medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia.

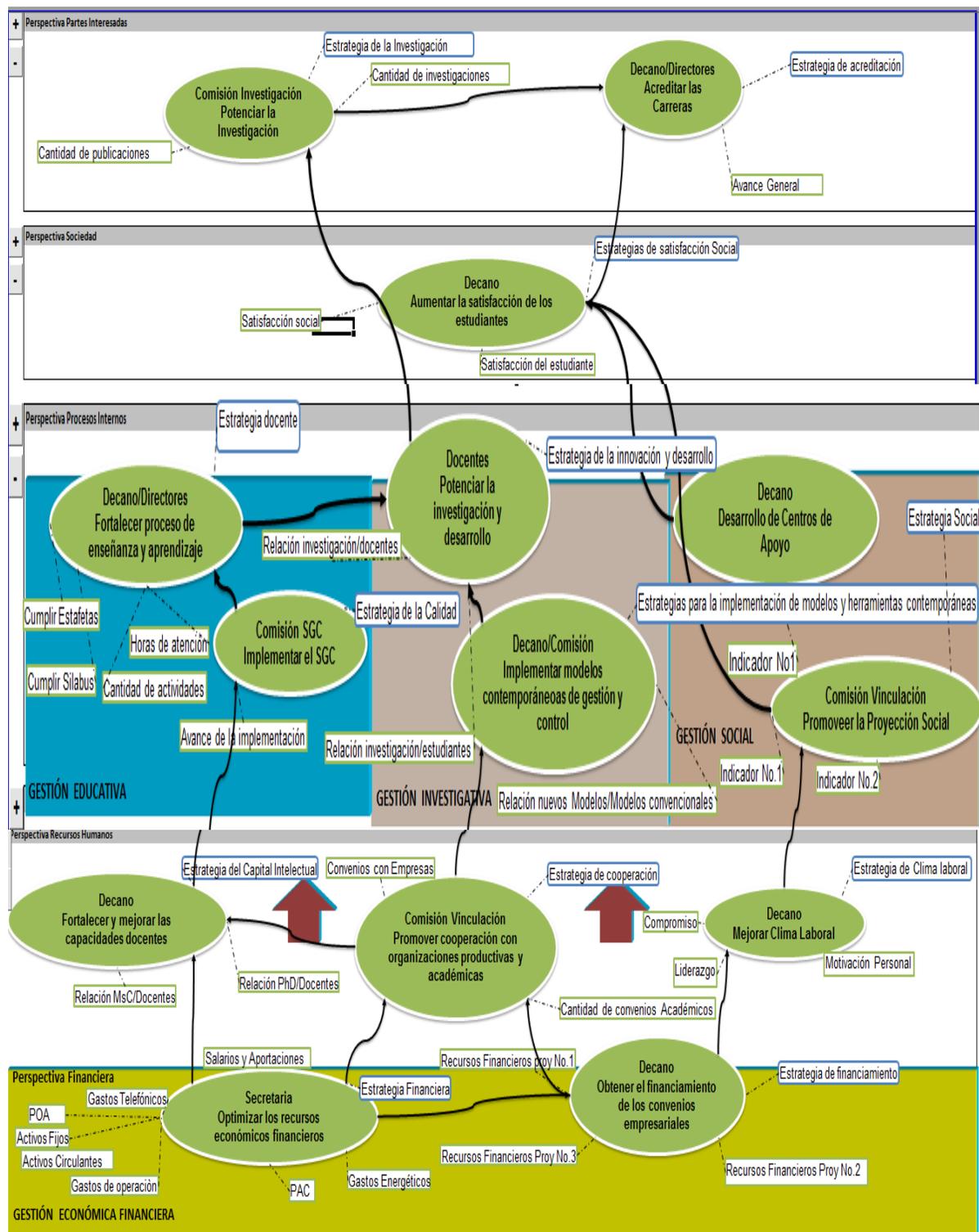


Figura 40 Mapa estratégico FADE/Gestión alineada

Fuente: Elaboración propia

Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones de la institución, además constituye una herramienta de gestión administrativa en la organización y que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Se busca alineación debido a la definición de la misión y la visión de la organización. La mayoría de las empresas tienen actualmente una definición de misión, visión y valores, que no pasa de ser un bonito cuadro colgado en la recepción, sin embargo la facultad toma muy en serio sus planteamientos en estos temas debido al prestigio y en pos de la acreditación, por lo cual se constituyen la piedra fundacional de un Balanced Scorecard edificado sobre bases sólidas, cobran una relevancia poderosa. Porque de ella se desprenden, y hacia ella están enfocadas, todas las estrategias, las tácticas y las iniciativas con las cuales se van a comprometer todas las áreas funcionales y cada uno de los miembros de la organización. Cuando el BSC forma parte de la vida y el quehacer cotidiano de toda la organización, nadie puede mirar para otro lado o hacerse los distraídos, todos conocen los objetivos de la organización y sabe cuál es su aportación de valor para el logro de esos objetivos. Y cuenta con una herramienta que “mide” su actividad para saber, en todo momento, si está alineado o si se han producido desviaciones respecto de los indicadores que dan cuenta de su nivel de cumplimiento de las estrategias trazadas.

La Facultad de Administración de Empresas, teniendo un mapa estratégico forma una gran facilidad en el cumplimiento de su gestión alineada, procurando por todos sus recursos.

Como se puede observar en la figura N.-40 no existe niveles jerárquicos aunque, la gestión financiera está en el pie del mismo, esto no indica que sea menos importante, ya que sin dinero no podría funcionar ninguna organización. Por lo que todos los elementos son de la misma importancia para los directivos y todos quienes conforman la institución.

En este proyecto debido al sector de la organización, se tomó en cuenta que las partes interesadas son la cabeza del mapa, ya que al ser una dependencia del estado y no tener fines de lucro todo llegara a este final, recalcando que no es lo más importante pero en estos se enfocarán los resultados.

El núcleo del mapa son los procesos internos, dividido en tres subprocesos todos conectados, al igual con la misma importancia y debidamente alineada a los objetivos, misión y visión organización.

Todo esto nos indica que al estar interrelacionados y formar un solo cuerpo forma una gestión alineada y total, dando como resultado que el planteamiento de la variable es aceptable.

El Balanced Scorecard de la FADE dará al decanato el panorama general o de conjunto, pero cada área funcional desarrollará e implementará su propio BSC como es el caso de cada escuela perteneciente a la misma, que estará vinculado con los BSC de otras áreas y con el de toda la organización. De esta manera, el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada una de las áreas funcionales de la empresa tendrá un impacto directo sobre los resultados que se reflejan en el BSC de la organización. Está claro, entonces, que un Balanced Scorecard correctamente diseñado e implementado facilita a la dirección monitorear en todo momento y de manera continua el alineamiento de toda la organización, detectando a tiempo los factores que están frenando el logro de los resultados perseguidos. Y al final por esta herramienta se facilitaran muchas gestiones.

### **Control de gestión automatizada**

(Turmero, 2007) Es combinar todas las actividades de negocio y los procesos técnicos de una empresa en una solución informática simple, integrada, robusta y fiable.

El sistema de control de gestión automatizada propuesto servirá como herramienta de evaluación del desempeño de toda la organización mediante la medición de indicadores, este cuadro de mando con funcionalidad en Linux permitirá al decanato, la toma de decisiones de manera oportuna y confiable. La aplicación CM-FADE representa una opción muy práctica y versátil para realizar sistemas de control de gestión. El estudio de los sistemas informático fue clave ya que esto permitió la facilidad en lo referente a poder visualizar el campo donde debe estar este sistema.

Al ser un software con funcionalidad en la gestión administrativa, y al ser trabajada en red explicamos que la variable dependiente es viable y comprobada y que cada cuadro de mando, es decir de cada escuela y de la facultad en general se puede observar en la página oficial de la misma, recalando que solo son de uso organización y se encuentra únicamente en los servidores de la FADE. Cada director de escuela tendrá su clave como administrador y así poder introducir su gestión desde su respectivo cuadro de mando, al igual que el decano para el cuadro de mando de la facultad.

Si recordamos la hipótesis “Si se implementa el Balanced Scorecard como modelo de gestión en la Facultad de Administración de Empresas permitirá una gestión alineada y controlada por sistemas informáticos”, damos por comprobada la hipótesis planteada en sus dos variables.

## CONCLUSIONES

- a) Se desarrollo una teoría que permitió y facilito un mejor entendimiento esclareciendo; ¿qué es el Balanced Scorecard (BSC)?, que beneficios y cuál es su forma de aplicación en una organización.
- b) La metodología para el desarrollo de esta investigación constituyó una herramienta ideal ya que Ecuador está empezando una cultura de modernización, y las empresas públicas han tomado pautas importantes para lograrlo, así es el caso de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, que en búsqueda de la excelencia educativa, introduce modelos contemporáneos para su gestión administrativa, utilizando una metodología moderna para su diseño e implementación.
- c) El desempeño de toda la organización se ve reflejada en una plataforma denominada cuadro de mando, en el software Odun, visualiza la realidad de la misma mediante un sistema semafórico de fácil entendimiento, y que alerta las debilidades latentes de la institución en un periodo determinado, en un mediano plazo, permitiendo una toma de decisiones adecuadas.
- d) Se ha demostrado que la hipótesis es viable ya que cada una de sus variables fueron comprobadas, logrando que el problema investigativo sea resuelto, por medio del mapa estratégico se demostró una gestión alineada y a través del software odun que se encuentra en la plataforma interinstitucional, que es controlado por sistemas informáticos.

## RECOMENDACIONES

- a) Crear documentos base que permitan a otras instituciones educativas formar parte de innovación en sus modelos administrativos, estableciendo una metodología fácil y de libre acceso.
- b) Continuar actualizando el cuadro de mando y así llegar a un óptimo desempeño de esta importante herramienta, mediante reuniones a nivel de staff formando nuevos indicadores que permitan a la organización estar a la par de las exigencias del entorno.
- c) Que las demás facultades de la ESPOCH, tomen la iniciativa planteada y permitan que toda la institución educativa pueda ser monitoreada y controlada desde una base de datos sólida, de fácil acceso y comprensión.
- d) Capacitar a cada uno de los integrantes que conforman la facultad, con la finalidad de darles a conocer la funcionalidad e importancia de esta herramienta, tanto en la gestión administrativa y educativa

## BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V. (n.d). *Wikispaces*. Recuperado el 21 de Marzo de 2013, de Técnicas e Instrumentos de la Investigación:  
<http://vhabril.wikispaces.com/file/view/T%C3%A9nicas+e+Instrumentos+de+Investigaci%C3%B3n++Abril+PhD.pdf>
- Aguilar, A. M. (18 de 07 de 2010). *Iniciativa Social*. Recuperado el 2013, de Organizaciones Inteligentes: <http://www.iniciativasocial.net/?p=97>
- Alarcón, G. (31 de 01 de 2013). Planificación Estratégica. *Sistema de Calidad*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador.
- Amoros, E. (2007). *Eumed.net*. Recuperado el 21 de Marzo de 2013, de Comportamiento Organizacional: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/79.htm>
- Anónimo. (n.d). *itescam*. Recuperado el 21 de marzo de 2013, de Teoría de la Contingencia: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57350.PDF>
- Blanco, A. (8 de Agosto de 2009). *Blogspot*. Recuperado el 4 de Marzo de 2013, de Teoría de las Relaciones Humanas:  
[http://calidadysupervision.blogspot.com/2009\\_08\\_02\\_archive.html](http://calidadysupervision.blogspot.com/2009_08_02_archive.html)
- Espinoza, H. (18 de Abril de 2006). *Monografias.com*. Recuperado el 20 de Marzo de 2013, de Teoría de la Contingencia: <http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml>
- Fernandez, F. M. (n.d). *Monografias.com*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de Cuadro de Mando Integral: <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>
- González, A. (30 de 09 de 2002). *Revista Digital Universitaria*. Recuperado el 15 de 10 de 2013, de Tomando medidas a los instrumentos de medición científica: <http://www.revista.unam.mx/vol.3/num3/art34/>
- Gross, M. (12 de Septiembre de 2009). *Bligoo*. Recuperado el 4 de Marzo de 2013, de Pensamiento Imaginativo: <http://manuelgross.bligoo.com/peter-drucker-la-administracion-en-el-siglo-21>
- Huerta, M. (n.d). *Monografias.com*. Recuperado el 5 de Marzo de 2013, de La hipótesis en la investigación: <http://www.monografias.com/trabajos57/hipotesis-investigacion/hipotesis-investigacion.shtml>
- Jimenez, W. (n.d). *Google Books*. Recuperado el 4 de Marzo de 2013, de Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense: <http://books.google.es/books?id=0PihzVU0oRIC&pg=PA46&dq=Jimenez+W+teor%>

C3%ADa+Neocl% C3%A1sica&hl=es&sa=X&ei=EyymUqCbNsWqkAf1voCQBA&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=Jimenez%20W%20teor% C3%ADa%20Neocl% C3%A1sica&f=false

- Johnson, G., Scholes, K., & Wittington, R. (2006). *Dirección Estratégica (7ma ed.)*. Madrid: Prentice Hall Europe.
- León, E. R., & Mamani, J. (5 de 10 de 2009). *Monografías.com*. Recuperado el 4 de Marzo de 2013, de Teoría de las Relaciones Humanas: <http://www.monografias.com/trabajos71/teoria-relaciones-humanas/teoria-relaciones-humanas2.shtml>
- Moreno, E. (Noviembre de 2008). *Wikipedia*. Recuperado el Lunes de Marzo de 2013, de Inteligencia empresarial, Wikipedia: [http://www.google.com.ec/inteligencia empresarial](http://www.google.com.ec/inteligencia%20empresarial)
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Norton/Kaplan. (2007). Mapas Estratégicos. En K. y. Norton, *Mapas Estratégicos* (pág. 57).
- Ochoa G, A. B. (n.d). *Monografías.com*. Recuperado el 21 de Marzo de 2013, de Métodos: <http://www.monografias.com/trabajos11/methods/methods.shtml>
- Soler, R. (06 de 02 de 2013). Metodología de la Investigación. *Metodología de la Investigación*. Riobamba, Chimborazo, Sierra.
- Soler, R. (2013). *Metodologia del BSC*.
- Tapia, A. (22 de 06 de 2009). *Balanced scorecard o cuadro de mando integral en Ecuador*. Recuperado el 2013, de DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIERO: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1964/1/T-ESPE-027366.pdf>
- Taylor, F. (1987). *Principios de la Adinistración Científica*. Buenos Aires: EL ATENEO.
- Technologies, Melton. (Jueves de Marzo de 2013). *de Gerencia.com*. Obtenido de El Balanced Scorecard: [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_balanced\\_scorecard](http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard)
- Turmero, I. (julio de 2007). *Monografías.com*. Recuperado el noviembre de 2013, de El sistema SAP: <http://www.monografias.com/trabajos94/el-sistema-sap/el-sistema-sap.shtml#ixzz2jhqxLJFq>

## **ANEXOS**

Anexo No.1 Diagnóstico sistematizado

### **MISIÓN ACTUAL**

#### **MISIÓN**

Formar profesionales empresariales con capacidad emprendedora mediante la formación humanística y científica aplicada, para ser generadores del desarrollo sustentable del país; en el marco del buen vivir.

Servicio: Educación superior

Mercado: Nacional

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Lizarzaburo

### **VALORES INSTITUCIONALES**

**EQUIDAD**, como la actuación justa y equilibrada en la toma de decisiones buscando proteger a los menos favorecidos con respeto por sus derechos y deberes institucionales.

**RESPONSABILIDAD**, asumiendo con firmeza y decisión tanto los efectos de sus actuaciones como de sus obligaciones frente a la sociedad.

**COMPROMISO**, demostrando pertenencia con la organización, identificándose con ella, vivenciando sus procesos, así como con la sociedad y comunidad a la que pertenece.

**LEALTAD**, tanto institucional como personal, actuando dentro de los principios morales y legales, con sus compañeros y directivos, mediante actuaciones éticas en su desempeño personal y laboral con gallardía, veracidad y confianza.

LIDERAZGO, necesario como miembro de una organización en la cual toma decisiones que afectan a las personas, orientando sus actividades en el logro de las metas y compartiendo la visión de futuro.

CREATIVIDAD, con acciones propositivas necesarias para el emprendimiento, contribuyendo a la creación de nuevas unidades de negocio, de productos o de servicios que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida y la sostenibilidad.

SERVICIO, entendido como la voluntad de servir a los demás desde los cargos directivos y ejecutivos al ejercer su ministerio antes de servirse de la organización y las personas a quienes debe su posición.

COMPETENCIA, actuaciones basadas en el profesionalismo, los conocimientos, la experiencia y el juicio oportuno, asumiendo sus responsabilidades y deberes con seriedad.

## **PRINCIPIOS**

### **INSTITUCIONALES**

Responsabilidad Social.- Asumiendo que las acciones deben ser adecuadas con los ideales, valores y actitudes que definen el respeto a la diversidad de pensamiento de con nuestros docentes, trabajadores, empleados, estudiantes y con la sociedad.

Libertad de Cátedra.- Reconociendo e impulsando la diversidad de pensamiento en el contexto de la amplitud del conocimiento y los valores humanos.

Calidad Educativa.- Estar comprometido con la mejora continua que propicie el desarrollo de la creatividad, la criticidad y el desarrollo humano en todas sus expresiones.

## **CAPACIDADES**

### **ORGANIZATIVA**

Existe una organización técnica que fundamentado por un organigrama funcional en el cual cada una de las dependencias conoce sus funciones que permite establecer líneas de comunicación que viabilicen la comprensión y ejecución de las disposiciones de su superior.

## ADMINISTRATIVA

La administración de la organización se la ha venido realizando de acuerdo a las teorías administrativas existentes pero no se ha logrado establecer un modelo administrativo que permita aplicar el control a la planificación estratégica vigente desde el 2012, lo que se ha venido realizando es la implementación de la gestión por procesos que sustentada con la Norma ISO 9001:2008 se la implementará en los próximos días optando así por procesos de enseñanza aprendizaje certificados.

## FINANCIERA

La capacidad financiera ha estado de cierta manera garantizando por el presupuesto estatal, por lo que esta capacidad dependerá únicamente de los modelos, proyectos e infraestructura y equipos que conlleva estos adelantos.

## TECNOLÓGICA

La tecnología utilizada en la facultad es buena la cual satisface las necesidades de los estudiantes en su formación al igual que a los docentes que imparten su enseñanza con la utilización de una tecnología óptima, la única falencia que se puede notar es el mal control sobre la desinfección de los equipos de cómputo.

## VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

La capacidad de vinculación se ha ido realizando pocos años atrás, la cual ha arrojado resultados positivos en los cuales se mira a la ESPOCH con un prestigio ganado y a los estudiantes de la FADE como de calidad, esta vinculación ha sido en diferentes campos desde la microempresa hasta la empresa pública como es el caso del consejo provincial, existe una comisión de vinculación que se proyecta a un crecimiento sostenido.

## IMAGEN INSTITUCIONAL

La FADE es vista como una de las mejores facultades del país en esta ciencia contando con una capacidad muy bien desarrollada.

## INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

En cuanto a investigación y desarrollo la capacidad en investigación se está implementado recientemente no así en cuanto a desarrollo que siempre ha sido una diferenciación en la región.

## TALENTO HUMANO

El talento humano específicamente en el área docente está compuesto por gente joven instruida que se encuentra en capacitación.

## ANALISIS FODA

### OA

1.-Entorno económico

#### OPORTUNIDADES:

Inversión del estado para mejorar la educación superior

Convenios firmados

#### AMENAZAS:

Inflación creciente

2.-Entorno social

#### OPORTUNIDADES:

Necesidad de por lo menos contar con un título de 3er nivel

Vinculación con la comunidad

#### AMENAZAS:

Padres adolescentes

Alcoholismo

Discriminación racial

3.-Entorno cultural

#### OPORTUNIDADES:

Mirar a la educación como la mejor herencia

La educación universitaria vista como mínima  
Ecuador un país pluralista

AMENAZAS:

Desvalorización del trabajo intelectual  
Falta de una cultura de estudio

4.-Entorno político

OPORTUNIDADES:

La educación superior como tema estratégico del PNBV  
Regulación de las universidades llamadas de garaje

AMENAZAS:

Acreditación  
Pruebas de idoneidad  
Pruebas de ingreso  
Pruebas de egreso

5.-Entorno legal

OPORTUNIDADES:

Educación gratuita  
Acceso libre  
Derecho a becas internas y externas

AMENAZAS:

Eliminación de tercera matrícula  
Repetición de semestre si se pierde en más de dos asignaturas  
Altos costos por 2da matrícula

6.-Entorno tecnológico

OPORTUNIDADES:

Nuevas prácticas pedagógicas

Nuevas metodologías

TIC'S

AMENAZAS:

Mal uso de las TIC'S

**FD**

1.-Dirección

FORTALEZAS:

Experiencia

Formación idónea

Relación con los trabajadores buena

Joven

2.-Producción

FORTALEZAS:

Egresados con alto grado de competitividad nacional

Egresados con prestigio

DEBILIDADES:

Seguimiento a egresados

3.-Marketing

FORTALEZAS:

Convenios con instituciones financieras y otras

4.-Finanzas

FORTALEZAS:

Presupuesto de los mejores de la educación superior

DEBILIDADES:

No existe control sobre el activo circulante

Presupuesto sin planes de acción

5.-Recursos humanos

**FORTALEZAS:**

Docentes preparados

Edad media de 35 años

Docentes con vocación

**DEBILIDADES:**

Sin títulos de cuarto nivel

6.-SI/TI

**FORTALEZAS:**

Amplio espacio

Infraestructura óptima

Personal competente y apto

Apoyo de instituciones privadas

**DEBILIDADES:**

No utilización de las tecnologías actuales de comunicación (videoconferencia, cursos online entre otros)

Altos costos de funcionamiento

**ESTRATEGIAS**

**ESTRATEGIAS AGRESIVAS**

Acreditar las carreras conforme a los estándares nacionales de calidad

Certificar a la facultad conforme a las normas de calidad

Fomentar la participación de los estudiantes en actividades de investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento

Fortalecer e innovar el proceso de enseñanza aprendizaje de pregrado

Mejorar el clima organizacional

## ESTRATEGIAS OPORTUNISTAS

Implementar el BSC

Implementar herramientas informáticas para la gestión

Implementar un sistema de gestión de la calidad

Implementar la gestión organizacional por procesos

## ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Fortalecer la proyección social

Priorizar las líneas de investigación acorde a las demandas del sector público, productivo y social.

Promover la vinculación a través de la firma de convenios y cooperación

## ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Lograr el desarrollo de la comunidad estudiantil con valores, comprometidos con la sociedad

Optimizar los recursos económicos y financieros

## **OBJETIVOS**

### **FIN 1 DE LA UNIDAD DE NEGOCIO:**

Cumplir estándares de calidad nacional e internacional

#### **OBJETIVO 1.1:**

Fortalecer la proyección social

**FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 1.1:**

2013

#### **INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 1.1:**

Número de planes de desarrollo de la comunidad

#### **INDICADOR CUALITATIVO DEL OBJETIVO 1.1:**

Número de proyectos implementados

**OBJETIVO 1.2:**

Priorizar las líneas de investigación acorde a las demandas del sector público, productivo y social

**FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 1.2:**

2013

**INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 1.2:**

Líneas de investigación acorde al PNBV

**OBJETIVO 1.3:**

Acreditar las carreras conforme a los estándares nacionales de calidad

**FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 1.3:**

2013

**INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 1.3:**

Porcentaje de indicadores cumplidos por carrera

**OBJETIVO 1.4:**

Certificar a la facultad conforme a las normas de calidad

**FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 1.4:**

2017

**INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 1.4:**

Nivel de conformidad con la norma

**OBJETIVO 1.5:**

Promover la vinculación a través de la firma de convenios y de cooperación

**FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 1.5:**

2017

INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 1.5:

Número de comisiones creadas

INDICADOR CUALITATIVO DEL OBJETIVO 1.5:

Número de convenios firmados

OBJETIVO 1.6:

Desarrollar centros de extensión universitaria para potenciar la vinculación con la sociedad

FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 1.6:

2015

INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 1.6:

Número de empresas asesoradas con la vinculación docente-alumno

**FIN 2 DE LA UNIDAD DE NEGOCIO:**

Aumentar la satisfacción de la comunidad estudiantil

OBJETIVO 2.1:

Fomentar la participación de los estudiantes en actividades de investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento.

FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 2.1:

2017

INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 2.1:

Currículos actualizados

INDICADOR CUALITATIVO DEL OBJETIVO 2.1:

Emprendimientos realizados

**OBJETIVO 2.2:**

Lograr el desarrollo de la comunidad estudiantil con valores comprometidos con la sociedad

**FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 2.2:**

2013

**INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 2.2:**

Porcentaje de estudiantes vinculados

**OBJETIVO 2.3:**

Fortalecer e innovar el proceso de enseñanza aprendizaje de pregrado

**FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 2.3:**

2017

**INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 2.3:**

Porcentaje de egresados

**INDICADOR CUALITATIVO DEL OBJETIVO 2.3:**

Convenios firmados

**OBJETIVO 2.6:**

Fomentar la participación de los estudiantes en actividades de investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento

**FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 2.6:**

2017

**INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 2.6:**

Currículos actualizados

**INDICADOR CUALITATIVO DEL OBJETIVO 2.6:**

Emprendimientos realizados

**FIN 3 DE LA UNIDAD DE NEGOCIO:**

Modernizar la gestión de la facultad

**OBJETIVO 3.1:**

Implementar el Balanced Scorecard

**FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 3.1:**

2013

**INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 3.1:**

Modelo realizado

**OBJETIVO 3.2:**

Implementación de modelos informáticos para la gestión

**FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 3.2:**

2013

**INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 3.2:**

Reportes emitidos

**OBJETIVO 3.3:**

Implementar un sistema de gestión de la calidad

**FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 3.3:**

2015

**INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 3.3:**

Sistema de la gestión de la calidad aprobado

**INDICADOR CUALITATIVO DEL OBJETIVO 3.3:**

Auditoría de calidad realizada

**OBJETIVO 3.4:**

Implementar la gestión organizacional por procesos

**FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 3.4:**

2013

**INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 3.4:**

Documentación aprobada

**INDICADOR CUALITATIVO DEL OBJETIVO 3.4:**

Auditoría de procesos aprobada

**FIN 4 DE LA UNIDAD DE NEGOCIO:**

Fortalecer la gestión de los RR.HH.

**OBJETIVO 4.1:**

Fortalecer y mejorar las capacidades de empleados, trabajadores, directivos y docentes

**FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 4.1:**

2013

**INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 4.1:**

Porcentaje de docentes capacitados semestralmente

**INDICADOR CUALITATIVO DEL OBJETIVO 4.1:**

Porcentaje de docentes con carga horaria conforme a la ley

**OBJETIVO 4.2:**

Estimular la participación docente en las actividades de investigación, desarrollo, innovación y emprendimientos

FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 4.2:

2013

INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 4.2:

Porcentaje de docentes reconocidos semestralmente

INDICADOR CUALITATIVO DEL OBJETIVO 4.2:

Socializaciones realizadas semestralmente

OBJETIVO 4.3:

Mejorar el clima organizacional

FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 4.3:

2013

INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 4.3:

Comisión creada

INDICADOR CUALITATIVO DEL OBJETIVO 4.3:

Número de eventos realizados

**FIN 5 DE LA UNIDAD DE NEGOCIO:**

Fortalecer la gestión de los recursos financieros

OBJETIVO 5.1:

Optimizar los recursos económicos y financieros

FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 5.1:

2013

INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 5.1:

Porcentaje del PAC cumplido

**INDICADOR CUALITATIVO DEL OBJETIVO 5.1:**

Porcentaje del POA cumplido

**OBJETIVO 5.2:**

Firmar convenios de patrocinio con empresas públicas y privadas

**FECHA PARA CUMPLIR EL OBJETIVO 5.2: 2015**

**INDICADOR CUANTITATIVO DEL OBJETIVO 5.2:**

Número de convenios firmados

**PLANES GENERALES Y ACCIONES ESPECÍFICAS**

**PLAN GENÉRICO 1 DE LA EMPRESA:**

Proyección social

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 1.1:**

Establecer las líneas de investigación del área administrativa en base a las necesidades de la sociedad

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 1.2:**

Articular las líneas de investigación de la facultad con los programas formativos de las escuelas

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 1.3:**

Publicar las actividades en revista de investigación

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 1.4: Implementar programas de promoción cultural**

**PLAN GENÉRICO 2 DE LA EMPRESA:**

Proyección social

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 2.1:**

Implementar bienes muebles e inmuebles para el desarrollo de la investigación

**INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA SOBRE LA ACCIÓN 2.1:**

Año 2015

Grado 1

Directivos

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 2.2:

Asignación de mano de obra directa e indirecta

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 2.3: Asignación de recursos

**PLAN GENÉRICO 3 DE LA EMPRESA:**

Acreditación de las carreras

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 3.1:

Conformación de comisiones

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 3.2:

Cumplir con los indicadores

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 3.3:

Elaborar la documentación

ESTIMACIÓN DE COSTES/BENEFICIOS PARA LLEVAR A CABO LA ACCIÓN 3.3:

1,2

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA SOBRE LA ACCIÓN 3.3:

Año 2013

**PLAN GENÉRICO 4 DE LA EMPRESA:**

Certificación ISO 9001:2008 de la facultad

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 4.1:

Contratación de una empresa auditora de calidad

PLAN GENÉRICO 4 DE LA EMPRESA:

Certificación ISO 9001:2008 de la facultad

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 4.1:

Contratación de una empresa auditora de calidad

**PLAN GENÉRICO 5 DE LA EMPRESA:**

Convenios de vinculación

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 5.1:

Conformación de la comisión de vinculación

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 5.2:

Firmas de convenios

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 5.3:

Gestionar la vinculación con universidades internacionales

**PLAN GENÉRICO 6 DE LA EMPRESA:**

Centro de extensión universitaria

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 6.1:

Programas de vinculación docente

**PLAN GENÉRICO 7 DE LA EMPRESA:**

Fomento a la investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento a los estudiantes

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 7.1:

Actualizar el currículo de acuerdo a los perfiles del egresado

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 7.2:

Vincular a los estudiantes presenciales con proyectos de investigación

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 7.3:

Implementar emprendimientos

**PLAN GENÉRICO 8 DE LA EMPRESA:**

Desarrollo de valores de los estudiantes comprometidos con la sociedad

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 8.1:

Participación en planes de desarrollo de la comunidad

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 8.2:

Participación en los programas de servicios de asesoría y consultoría

**PLAN GENÉRICO 9 DE LA EMPRESA:**

Innovación y fortalecimiento del proceso enseñanza aprendizaje

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 9.1:

Programa de implementación de la investigación formativa

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 9.2:

Programa de vinculación con egresados

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 9.3:

Firmas de convenios con universidades de reconocimiento

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 9.4:

Adaptar aulas conforme a los indicadores

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA SOBRE LA ACCIÓN 9.4:

Cumplido

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 9.5:

Modernización de biblioteca y actualización

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 9.6:

Conformación de la comisión de bienestar estudiantil y apoyo legal

### **PLAN GENÉRICO 10 DE LA EMPRESA:**

Innovación y fortalecimiento del proceso enseñanza aprendizaje

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 10.1:

Implementación de laboratorios

### **PLAN GENÉRICO 11 DE LA EMPRESA:**

Implementación del Balanced Scorecard

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 11.1:

Crear una comisión de gestión

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 11.2:

Realizar el control de los indicadores

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 11.3: Elaborar los informes

### **PLAN GENÉRICO 12 DE LA EMPRESA:**

Implementación de modelos informáticos para la gestión

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 12.1:

Informatizar los indicadores

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 12.2:

Capacitar al personal

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 12.3:

Implementar el modelo informático

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 12.4: Emitir los reportes

### **PLAN GENÉRICO 13 DE LA EMPRESA:**

Implementación de un sistema de gestión de la calidad

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 13.1:

Crear una comisión de gestión de la calidad

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 13.2:

Elaborar la documentación conforme a la norma ISO 9001:2008

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 13.3:

Aprobar el sistema de gestión de la calidad

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 13.4:

Socializar el sistema de gestión de la calidad

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 13.5:

Implementar el sistema de gestión de la calidad

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 13.6:

Realizar la auditoría de calidad

### **PLAN GENÉRICO 14 DE LA EMPRESA:**

Implementación de la gestión por procesos

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 14.1:

Levantamiento de procesos

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 14.2:

Elaborar la documentación

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 14.3:

Elaborar el estatuto organizacional de gestión por procesos

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 14.4:

Aprobar la documentación

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 14.5:

Capacitar

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 14.6:

Implementar la gestión por procesos y realizar la auditoría

### **PLAN GENÉRICO 15 DE LA EMPRESA:**

Fortalecimiento de las capacidades de empleados, trabajadores, directivos y docentes

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 15.1:**

Capacitar al docente en docencia universitaria

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 15.2:**

Promover la movilidad internacional docente

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 15.3:**

Capacitar a los trabajadores en áreas específicas

**PLAN GENÉRICO 16 DE LA EMPRESA:**

Estímulo a docentes a la investigación, desarrollo, innovación y emprendimientos

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 16.1:**

Reconocer el trabajo realizado por cada docente

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 16.2:**

Difundir el trabajo realizado por cada docente

**PLAN GENÉRICO 17 DE LA EMPRESA:**

Mejorar el clima organizacional

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 17.1:**

Crear una comisión

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 17.2:**

Implementar eventos

**PLAN GENÉRICO 18 DE LA EMPRESA:**

Optimización de recursos económicos y financieros

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 18.1:**

Elaborar el PAC

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 18.2:**

Elaborar el POA

**PLAN GENÉRICO 19 DE LA EMPRESA:**

Firma de convenios de patrocinio con empresas públicas y privadas

**DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN 19.1:**

Firma de convenios

**INFORME DEL CONTROLADOR  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PERIODO MARZO 2013-JULIO 2013**

**Fecha de emisión:** 07 de octubre del 2013

**Autores:** Jaysson Fabricio Gavidia Aguirre

Eduardo Luis León Samaniego

**Perspectiva partes interesadas**

**1. Objetivo:**

**Potenciar la investigación**

**Indicadores:**

- **Cantidad investigaciones**

La cantidad de investigaciones planificadas para el semestre pasado es de 136 investigaciones con un cumplimiento de 46 investigaciones que corresponde al 33.82% reflejando un estado malo del indicador; siendo las escuelas de Ingeniería de empresas, empresas dual y contabilidad y auditoría las facultades que deben trabajar más debido a un cumplimiento muy bajo.

**2. Objetivo**

**Acreditar las carreras**

**Indicadores:**

- **Avance general**

El indicador tiene un estado bueno a la fecha con un cumplimiento del 67.5% lo que expone que los proyectos y actividades están siendo ejecutados correctamente para cumplir con el objetivo más prioritario en los primeros periodos de implementación del cuadro de mando.

### **Análisis de la perspectiva**

La perspectiva se encuentra positivamente en crecimiento por los datos que se han podido levantar al margen de los resultados alcanzados en el número de investigación y avance general lo importante es que cada uno de los involucrados se encuentran ya en un proceso de involucramiento.

### **Perspectiva sociedad**

#### **3. Objetivo**

##### **Aumentar la satisfacción de los estudiantes**

##### **Indicadores:**

- **Satisfacción social**

El 100% de cumplimiento se establece en 4 que representa una excelente satisfacción social, la satisfacción medida se da en 3.22 alcanzando un cumplimiento del 76.67% contando así con un indicador en buen estado.

- **Satisfacción del estudiante**

El 100% de cumplimiento se establece en 4 que representa una excelente satisfacción estudiantil, la satisfacción medida se da en 2.89 alcanzando un cumplimiento del 69.47% contando así con un indicador en buen estado.

### **Análisis de la perspectiva**

Se cuenta con una satisfacción buena la cual sin duda tendrá un gran crecimiento en periodos posteriores gracias al mejoramiento continuo que se alcanzará gracias a esta herramienta de Business Intelligence (BI).

## **Perspectiva procesos internos**

### **4. Objetivo**

#### **Fortalecer procesos de enseñanza aprendizaje**

##### **Indicadores**

- **Cumplir estafetas**

El plan se establece en 24532 horas a cumplir por los docentes las cuales han sido cumplidas en un 98,53% con un estado óptimo cabe aclarar que la escuela de empresas modalidad dual no se acoge al plan de estafetas.

- **Cumplir sílabos**

Los sílabos a cumplir son 381 unidades, de los cuales se entregaron 375 unidades con un 98.43% de cumplimiento con un estado óptimo.

- **Horas de atención**

El plan de horas de atención se establece en 952 horas, cumpliendo con un total de 744 horas con un cumplimiento del 78.15% dándonos un estado regular por el incumplimiento en las horas de atención en la escuela de empresas dual y sobre todo en la escuela de ingeniería de empresas.

##### **Análisis del objetivo**

El fortalecimiento de proceso enseñanza aprendizaje se encuentra sin problemas con un nivel excelente de cumplimiento lo que se recomienda convertirlo en un proceso sostenible y no descuidar su mejoramiento.

### **5. Objetivo**

#### **Implementar el SGC**

##### **Indicadores:**

- **Avance de la implementación**

El avance de la implementación está en un 40% que de acuerdo a lo planificado en el periodo que es de un 67% contando con un indicador en mal estado la escuela de empresas modalidad dual cuenta con la certificación ISO 9001-2008 por lo que no se toma en cuenta para el análisis.

## **Análisis del objetivo**

El avance de la implementación se encuentra en cierta medida retrasada recomendando hacer más énfasis en su implementación.

## **6. Objetivo**

### **Potenciar la investigación y desarrollo**

#### **Indicadores:**

- **Relación investigación/docentes**

Se planea un 0.6 investigaciones por docente existiendo una relación de 1 a 2; una investigación por cada dos docentes. El indicador se encuentra con un valor mínimo de 11.67% en su cumplimiento en el cual se recomienda tomar acciones inmediatas.

- **Relación investigación/estudiantes**

Se plantea un 0.4 investigaciones por estudiante existiendo una relación de 1 a 2; una investigación por cada dos estudiantes. El indicador se encuentra en un cumplimiento mínimo del 8.5% con lo que se recomienda tomar acciones inmediatas.

## **Análisis del objetivo**

El objetivo se encuentra en su etapa de nacimiento por lo que el correcto direccionamiento de los recursos permitirá que los resultados de este objetivo crezcan y posteriormente se potencien.

## **7. Objetivo**

### **Implementar modelos contemporáneos de gestión y control**

#### **Indicadores:**

- **Relación nuevos modelos/modelos convencionales**

El plan está estipulado en 2 modelos a implementar con un real de 1.52 de modelos implementados siendo el 76% de cumplimiento estos modelos son el SGC y BSC; el indicador se encuentra en buen proceso en balance a la fecha determinada para su totalidad.

### **Análisis del objetivo**

La implementación de modelos de actualidad se encuentra correctamente con la acotación hecha anteriormente en la implementación del SGC.

### **Análisis de la perspectiva**

La perspectiva tiene un buen grado de gestión cumpliendo en su mayoría sus objetivos, existen menor cumplimiento en objetivos que requieren tiempo para obtención de resultados como es el caso del objetivo potenciar la investigación y desarrollo el cuales se irán trabajando y encausando con la perspectiva.

### **Perspectiva de recursos humanos**

#### **8. Objetivo**

##### **Fortalecer y mejorar las capacidades docentes**

##### **Indicadores:**

- **Relación MSC/docentes**

Se establece 0.9 maestrías por docente es decir una relación 1 a 1; cada docente debe tener una maestría a la fecha el indicador cumple el 44.44% es decir casi la mitad de docentes tienen maestrías.

- **Relación PhD/docentes**

El plan es de 0.7 doctorados por docente se establece aproximadamente una relación 1 a 1; cada docente debe contar con un título de cuarto nivel, en la actualidad existe un solo docente con PhD lo que deberá mejorar en los próximos años.

### **Análisis del objetivo**

La potenciación de las capacidades docentes es un proceso que requiere tiempo razón por la cual a la fecha de los datos se cuenta con un cumplimiento bajo.

## **9. Objetivo**

### **Promover cooperación con organizaciones productivas y académicas**

#### **Indicadores:**

- **Cantidad de convenios académicos**

Se han planificado 68 de los cuales 65 se han cumplido, el cumplimiento en este indicador es evidente con un 98.41% siendo una facultad que enfatiza en este objetivo.

#### **Análisis del objetivo**

La firma de convenios y el establecimiento de acuerdos académicos con otras instituciones educativas y productivas es un aspecto que la facultad lo ha realizado constantemente y lo continua realizando.

## **10. Objetivo**

### **Mejorar clima laboral**

#### **Indicadores:**

- **Compromiso**

Se ha establecido en 4.33 lo óptimo en cuanto al compromiso del personal en la consecución de objetivos institucionales con un cumplimiento de 3.9 equivalente al 90.99 % contando con un indicador en buen estado.

- **Liderazgo**

Se ha establecido en 4.25 lo óptimo en cuanto al liderazgo con un cumplimiento de 3.93 equivalente al 92.47% contando con un indicador en buen estado.

- **Motivación personal**

Se ha establecido en 4.25 lo óptimo en cuanto a la motivación personal con un cumplimiento de 3.52 equivalente al 82.82% contando con un indicador en buen estado.

En todos los indicadores correspondientes al objetivo de mejorar el clima laboral se estableció 4 como excelente excepto en la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

## **Análisis del objetivo**

El clima laboral se encuentra en un buen nivel recomendando que se realicen planes que permitan mejorar el clima laboral y sobre todo mantenerlo.

## **Análisis de la perspectiva**

Los objetivos se cumplen satisfactoriamente claro está que para cumplir el objetivo de potenciar las capacidades docentes se requiere para el indicador 1 de por lo menos dos años y para el indicador 2 cuatro años que es el lapso de tiempo para contar con los títulos requeridos, tanto los convenios como el clima laboral son objetivos que no tienen problemas los cuales requieren supervisión y una mejora continua.

## **Perspectiva financiera**

### **11. Objetivo**

#### **Optimizar los recursos económicos financieros**

#### **Indicadores:**

- **Gastos telefónicos**

Se han gastado en el semestre 2012-2013 \$165.3 con un gasto mensual de \$27.55 siendo un gasto procedente.

- **Gastos energéticos**

Se han gastado al mes de julio \$2113.32 con un gasto mensual de \$352.22

- **Gastos agua**

Se han gastado al mes de julio \$4.8 con un valor mínimo mensual de \$0.8

- **Gastos internet**

Se han gastado al mes de julio \$141.12 con valor mensual de \$23.52

Todos los gastos de servicios básicos han sido individualizados para un mejor control y optimización de recursos económicos.

- **POA**

El plan operativo anual de la facultad se encuentra en excelente proceso de cumplimiento lo cual se evidencia en cada uno de los proyectos y actividades presupuestadas. El monto a cubrir es de \$936840 que a la fecha aquel valor está gastado en un 80 %.

- **PAC**

El plan anual de contingencia al igual que el POA se encuentra en excelente proceso de cumpliendo cada uno de los proyectos y actividades presupuestadas se evidencian en la gestión de la facultad. Lo presupuestado es \$960257.96 que a la fecha aquel valor está cubierto en su 80%.

- **Activos circulantes**

Se han gastado al mes de julio \$3078.03 con un valor mensual de \$513.005. Este indicador permite tener un control más efectivo sobre cada uno de los activos circulantes si bien es cierto que en una empresa de servicios los activos circulantes son de bajo valor un mal uso de los mismos pueden generar gastos innecesarios.

- **Activos fijos**

Se cuenta con un patrimonio a nivel de facultad de \$3256850

- **Gastos de operación**

Los gastos de operación se establecen en \$2100410 correspondiente a salarios y aportaciones al personal docente, administrativo y obrero de la facultad.

### **Análisis del objetivo**

La optimización y control de recursos tanto económicos y financieros de la facultad son de vital importancia de esta manera canalizarlos correctamente en la consecución de los objetivos de las perspectivas anteriores.

### **Análisis perspectiva.**

Por ser una institución pública de servicio en la que los resultados son intangibles la perspectiva financiera se la consideró en último lugar lo que no quiere decir que sea de menor importancia todas las perspectivas tienen igual importancia de acuerdo a su fundamento teórico de relación causal y alineación.

## INSTALACIÓN

(Soler, Metodología del BSC, 2013)El cuadro de mando ODUN tiene dos componentes, una base de datos en My SQL y el otro componente es la programación en PHP. Se instalan sobre cualquier servidor LINUX con sus diferentes variantes y también en los servidores off line easy PhP 12.1 y 13.1.

## INICIO

Una vez instalado estos dos componentes debe activar el servidor (en caso de estar utilizando servidores off line haga clic en el icono ). Actúe de forma similar para los servidores profesionales.

Los siguientes pasos son necesarios para comenzar a exportar al cuadro de mando ODUN

Paso No. 1 Entre al sistema según indicaciones y haga clic en el nombre que haya dado al servidor web. Una pantalla similar a la figura No. 1 aparecerá en display del ordenador.

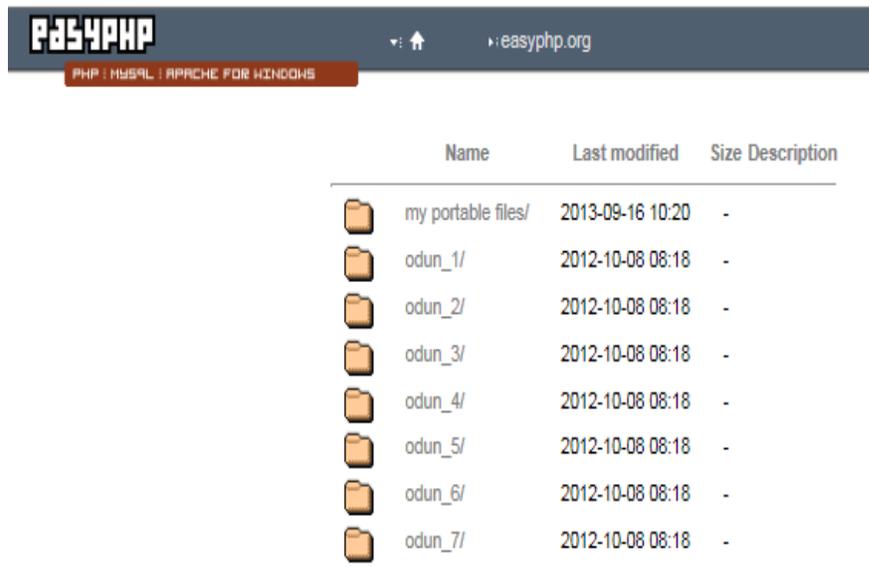


Figura 1 Easy PHP

Fuente: Elaboración propia

Paso No2 Una vez hecho clic en la anterior pantalla (odun\_1, odun-2, odun\_n) el sistema le pedirá un usuario y una clave que para iniciar los trabajos de configuración serán: admin (usuario) y admin: (clave). Una vez dentro del cuadro de mando usted podrá cambiarla.

Paso No. 3 Una vez dentro del sistema usted podrá visualizar en la parte superior las siguientes etiquetas de las diferentes secciones que tienen los hipervínculos necesarios para configurar y accionar el cuadro de mando ODUN. Estas etiquetas pueden ser visualizadas en la figura no.2

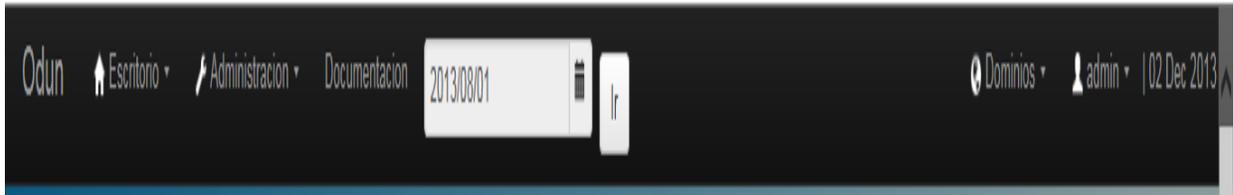


Figura 2 Barra de comando ODUN

Fuente: Elaboración propia

De derecha a izquierda denominan:

Escritorio, Administración, Documentación y Dominios. La etiqueta admin tiene una función específica que se explica a continuación de este párrafo. Existe también un cursor de fechas que se utiliza específicamente para actualizar el cuadro de mando respecto a períodos anteriores.

Cada una de estas etiquetas da la siguiente información y posibilidades:

Admin:

Perfil: Declara quién es el usuario y da una información general del mismo que puede incluir la foto del usuario.

Salir: Salir del sistema

Dominios:

Los dominios corresponden a los cuadros de mandos que usted quiera incorporar a la base de datos. Usted puede tener un cuadro de mando para la planeación general de la empresa, otro para el área de contabilidad, otro para los recursos humanos y así todos los que usted decida. Cada uno de estos Dominios deberá ser configurado mediante la etiqueta “Configuración” que se explicará más adelante.

### **Documentación**

### **Administración**

Esta etiqueta da vínculos a la Configuración de los cuadros de mando declarados en el dominio y al ingreso de los usuarios.

Configuración: Los cuadros de mando deben ajustarse a diferentes modelos de planeación. En el caso del modelo del Balanced Scorecard, habrá que declarar las perspectiva, objetivos e

indicadores, en caso de otros modelos se declaran áreas de resultados claves, objetivos e indicadores, en caso de áreas funcionales que trabajan en una dirección por objetivos se declarará nombre del área, objetivos e indicadores. La figura No. 3 muestra una vista general de la configuración de una entidad universitaria. Veamos:

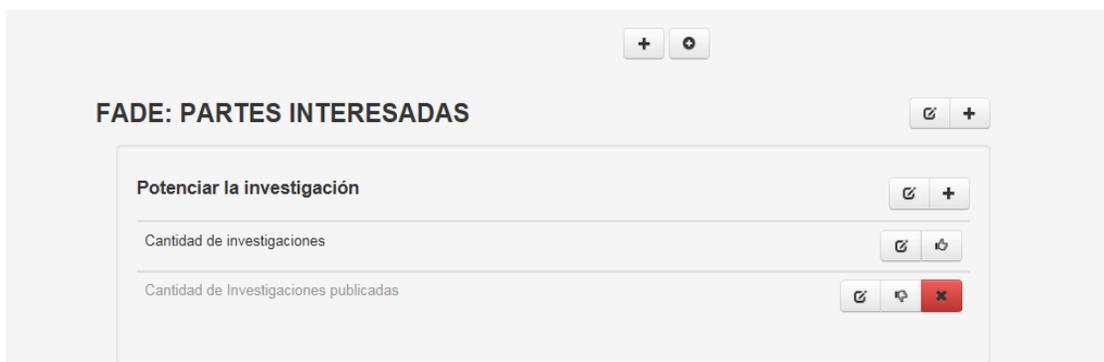


Figura 3 Configuración ODUN  
Fuente: Elaboración propia

Puede visualizarse en la parte superior de la figura un signo más y un círculo con un signo más, el signo más lleva a declarar las perspectivas, las áreas de resultados claves así como los nombres de las áreas funcionales. El hipervínculo con el círculo sirve para poner el nombre del área a quién corresponde ese cuadro de mando.

A continuación de estas etiquetas usted podrá poner los objetivos e indicadores formando el árbol correspondiente. Todos los hipervínculos que le indicarán cuáles serán las variables que deben declara (objetivos, e indicadores). Esta configuración será visualizada en la etiqueta Escritorio/Alerta Temprana con sus semáforos y acciones.

#### Usuario

La etiqueta “usuario” permite incluir los usuarios del sistema. La figura No. 4 muestra una vista de la pantalla que permite incluir los usuarios.

Usuario	Nombre	Correo	Rol	Descripción
admin	Admin .	admin@cu	0	Este es el admin

Figura 4 Usuarios del sistema ODUN  
Fuente: Elaboración propia

El signo más permitirá incluir nuevos usuarios con los grados de permisos correspondientes (controlador, editor y usuario). El controlador tendrá permiso para modificar la estructura, cambiar indicadores, el editor solo podrá actualizar datos y el usuario solo podrá ver los resultados plasmados. La figura No. 5 es explicativa.

The image shows a web-based form titled "Agregar Usuario". It contains several input fields: "Usuario:", "Contraseña:", "Nombres:", "Apellidos:", "Correo:", and "Descripcion:". Below these is a dropdown menu labeled "Rol:" which is currently open, displaying a list of roles: "Controlador", "Controlador", "Editor", and "Usuario". At the bottom right of the form, there are two buttons: "Cerrar" and "Aceptar".

Figura 5 Plantilla para dar de alta a usuarios del sistema ODUN  
Fuente: Elaboración propia

Los datos son los convencionales y en el último espacio usted dará el nivel de acceso correspondiente (controlador, editor o usuario)

#### Escritorio

En la etiqueta escritorio se encuentran las secciones de organización, resumen y alertas tempranas.

#### Organización

Está declarada nombre de la empresa, la misión y visión. Mediante el icono de editar usted puede describir los anteriores conceptos

#### Resumen

En esta sección usted puede hacer comentarios pequeños y añadir documentos, todos con la extensión PDF.

#### Alertas Tempranas

En esta sección aparece descripta la configuración del cuadro de mando que se realizó en la sección de administración. Aquí usted podrá ver como se han distribuidos los objetivos por perspectivas, áreas de resultado claves y áreas funcionales en dependencia del modelo de planeación utilizado. De igual forma los objetivos pueden tener diferentes indicadores que pueden ser visualizados mediante el hipervínculo que permite analizar sus datos y las gráficas correspondientes. Estos indicadores se retroalimentan de los resultados de la organización que

se actualizan tomando en cuenta un plan y un real con sus correspondientes grados de aceptación.

Una vista general de esta pantalla se muestra en la figura no. 4, 5 y 6.



Figura 6 Alerta temprana ODUN  
Fuente: Elaboración propia



Figura 7 Análisis del indicador ODUN  
Fuente: Elaboración propia



Mes	Plan	Bien	Regular	Peso
Enero	0	0	0	0
Febrero	0	0	0	0
Marzo	0	0	0	0
Abril	0	0	0	0
Mayo	50	70	50	0
Junio	50	70	50	0
Julio	50	70	50	0
Agosto	0	90	50	0

Buttons: Cerrar, Save Changes

Figura 8 Introducción de datos ODUN  
Fuente: Elaboración propia

**Adicionar Real** (Para la fecha: Jun, 2013)

Valores planificados:

- Plan: 0
- Bien: 0
- Regular: 0

Real:

Message: No existe un valor anterior para el mes de Junio

Buttons: Cerrar, Insertar

Figura 9 Actualización real ODUN  
Fuente: Elaboración propia

La figura No.6, es una muestra como el cuadro de mando mediante las alertas tempranas se pueden visualizar los resultados por indicador y objetivo acompañados de un sistema de semáforo y porcentajes de cumplimiento. Está página en su parte superior posee un ventana que permite visualizar los resultados del cuadro de mando en mes que se requiera de acuerdo al año escogido.

Haciendo clic sobre el nombre del indicador nos lleva a una pantalla de consulta (Figura No. 7) donde se muestra los resultados de los meses en forma de tabla y gráficos así como las acciones que deben emplearse para cumplir con el indicador. En esta misma pantalla de se actualizan los indicadores de acuerdo a un plan un real y diferentes criterios de aceptación. En la parte superior de esta pantalla existen cuatro iconos que se reflejan en la figura No. 10



Figura 10 Iconos de la pantalla de consulta ODUN

Fuente: Elaboración propia

De izquierda a derecha, el primer icono sirve para modificar los conceptos del indicador y acciones, el segundo icono es para declarar activo o inactivo el indicador, el tercer icono es para declarar los planes del indicador por los meses del año así para crear los criterios de aceptación que harán funcionar los semáforos además de asentar los pesos del indicador que permitirá calcular la eficacia de los objetivos. Esta explicación coincide con la figura No. 8 y el cuarto icono responde a la actualización del resultado real figura No. 9. Todas estas actualizaciones y/o modificaciones necesitan ser ingresadas dando clic en un comando que dice ingresar. Este accionar es para cada hipervínculo de estos iconos.

Cuando usted comienza a trabajar con el cuadro de mando es muy común que trate de actualizar datos del pasado. El cuadro de mando ODUN permite realizar esta operación mediante una ventana que se encuentra en el medio y en la parte superior. Este nonio permitirá remitirle a años y meses pasados y actualizar los resultados en la página de consulta (Figura No. 7). Debe tener en cuenta para usted actualizar un mes en el pasado de ubicar en este nonio un mes posterior, es decir, si usted quiere actualizar el mes de marzo del 2013 debe ubicar en el nonio el mes de abril del 2013.

En sentido general esta es una simple guía de operar en cuadro de mando ODUN y estamos seguros que este manual del usuarios hay que mejorarlo para hacerlo más entendible pero en gran medida depende de los aportes de los usuarios del sistema.