



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**INSTITUTO DE POST-GRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**MAGISTER EN PYMES**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**ANÁLISIS DEL IMPACTO QUE GENERA EL MODELO DE CONTROL ACTUAL EN  
EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE  
MILAGRO.**

**Autor:**

**Tenorio Almache José Luis**

**Milagro, Febrero del 2014**

**Ecuador**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación nombrado por el Consejo Directivo del Instituto de Post-grado y Educación Continua de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el título: **“ANÁLISIS DEL IMPACTO QUE GENERA EL MODELO DE CONTROL ACTUAL EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de Magíster en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas.

El mismo que considero aceptar tutorar al estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación; por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por el egresado Ing. José Luis Tenorio Almache con cédula de Identidad N° 092185059-0

Milagro, Agosto del 2013

**TUTOR**

---

Ing. Huber Echeverría Vásquez. MAE.

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo del Instituto de Post-Grado y Educación Continua de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de su propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado en una Institución Nacional o Extranjera.

Milagro, Febrero del 2014

Ing. José Luis Tenorio Almache

C.I: 092185059-0

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Magister en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[    ]
DEFENSA ORAL	[    ]
TOTAL	[    ]
EQUIVALENTE	[    ]

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

En la vida existen momentos intensos que nos llenan de plenitud cuando alcanzamos ese objetivo trazado; no obstante, sin la bendición de nuestro ser señor Jesús y con la gracia de Dios, sería muy difícil avanzar en cada etapa de nuestra vida; por tal motivo, dedico este proyecto a DIOS, a mi familia, a mis padres, mis hermanos, mi tutor y a todas las personas que de una u otra manera han sido parte de este trabajo. Con sus sabios consejos supieron orientarme en cada acción, sus palabras motivadoras que han sido el estímulo de lucha, la paciencia y amor para continuar con tranquilidad, el logro de este proyecto; por esto y mucho más, dedico de corazón este proyecto de grado en gratitud al esfuerzo, confianza y tenacidad que siempre me lo han demostrado.

**Ing. José Luis Tenorio Almache**

## **AGRADECIMIENTO**

Lleno de júbilo, expreso mis agradecimientos a DIOS por brindarme la oportunidad de vida para demostrar mis capacidades, esfuerzos y fortalezas durante la elaboración de este proyecto.

A mi familia que son mi tesoro invaluable, Carol Núñez y Luis Andrés; mi compañera y mi hijo, quienes han sido pilares importantes en el desarrollo de mi vida profesional, puesto que con su amor, paciencia y comprensión me han enseñado que en la vida existen sacrificios, pero que al final de ello se puede ver los resultados.

A mis padres y demás familiares, quienes a lo largo de mi vida me han apoyado y motivado en mi formación académica; creyendo en mí en todo momento y no dudaron de mis capacidades.

A mi tutor, a quien le debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza; un agradecimiento a esta prestigiosa Institución Universitaria que brinda la oportunidad de formar profesionales competitivos en el área profesional, social y humano.

**Ing. José Luis Tenorio Almache**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Licenciado

Jaime Orozco Hernández, MSc.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo a la obtención de nuestro Título de Cuarto Nivel, cuyo tema fue: Análisis del impacto que genera el modelo de control actual en el cumplimiento de los objetivos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, y que corresponde al Instituto de Post-Grado y Educación Continua.

Milagro, Febrero del 2014

Ing. José Luis Tenorio Almache

C.I: 092185059-0

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
EL PROBLEMA .....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Problematización .....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.1.3 Formulación del problema .....	5
1.1.4 Sistematización del problema .....	5
1.1.5 Determinación del tema .....	5
1.2 OBJETIVOS .....	5
1.2.1 Objetivo General .....	5
1.2.2 Objetivos Específicos .....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	6
CAPÍTULO II .....	7
MARCO REFERENCIAL .....	7
2.1 MARCO TEÓRICO .....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos. ....	7
2.1.2 Antecedentes Referenciales. ....	8
2.1.3 Fundamentación .....	15
2.2 MARCO CONCEPTUAL .....	35
2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	39
2.3.1 Hipótesis General .....	39
2.3.2 Hipótesis Particulares .....	39
2.3.3 Declaración de Variables .....	40
2.3.4 Operacionalización de las Variables .....	41
CAPÍTULO III .....	42
MARCO METODOLÓGICO .....	42
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PRESPECTIVA GENERAL .....	42



3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	44
3.2.1 Características de la Población .....	44
3.2.2 Delimitación de la Población .....	44
3.2.3 Tipo de muestra .....	44
3.2.4 Tamaño de la muestra .....	44
3.2.5 Proceso de selección .....	44
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	45
3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	46
CAPÍTULO IV .....	47
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	47
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	47
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS .....	57
4.3 RESULTADOS.....	58
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	58
CAPÍTULO V .....	60
PROPUESTA .....	60
5.1 TEMA .....	60
5.2 FUNDAMENTACIÓN .....	60
5.3 JUSTIFICACIÓN .....	64
5.4 OBJETIVOS.....	66
5.4.1 Objetivo General de la propuesta .....	66
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta .....	66
5.5 UBICACIÓN .....	66
5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....	67
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	69
5.7.1 Actividades .....	69
5.7.2 Impacto.....	84
5.7.3 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	84
CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA .....	88
ANEXOS .....	92

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 . Resultado de la encuesta pregunta 1 .....	47
Cuadro 2. Resultados de la encuesta pregunta 2 .....	48
Cuadro 3. Resultados de la encuesta pregunta 3 .....	49
Cuadro 4. Resultados de la encuesta pregunta 4 .....	50
Cuadro 5. Resultados de la encuesta pregunta 5 .....	51
Cuadro 6. Resultados de la encuesta pregunta 6 .....	52
Cuadro 7. Resultados de la encuesta pregunta 7 .....	53
Cuadro 8. Resultados de la encuesta pregunta 8 .....	54
Cuadro 9. Resultados de la encuesta pregunta 9 .....	55
Cuadro 10. Resultados de la encuesta pregunta 10 .....	56
Cuadro 11. Mapa Estratégico.....	70
Cuadro 12. Plan operativo integrado por carrera .....	73
Cuadro 13. Plan operativo integrado del área de Investigación .....	74
Cuadro 14. Plan operativo integrado del área de Vinculación.....	75
Cuadro 15. Plan operativo integrado del área de Seguimiento Egresados .....	76
Cuadro 16. Plan operativo integrado del área de Prácticas Pre-Profesionales.....	77
Cuadro 17. Registro y control de los objetivos operativos.....	79
Cuadro 18. Registro del avance del objetivo operativo de la carrera Académica .....	80
Cuadro 19. Registro del avance del objetivo operativo del área de Investigación.....	81
Cuadro 20. Registro del avance del objetivo operativo del área de Vinculación .....	82
Cuadro 21. Registro del avance del objetivo operativo del área Administrativo .....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Perspectivas del Balanced Scorecard.....	18
Figura 2. Relaciones causa-efecto del BSC. ....	20
Figura 3. Componentes del Balanced Scorecard.....	23
Figura 4. Feedback y formación estratégicos.....	27
Figura 5. Resultados de la encuesta pregunta 1 .....	47
Figura 6. Resultados de la encuesta pregunta 2.....	48
Figura 7. Resultados de la encuesta pregunta 3.....	49
Figura 8. Resultados de la encuesta pregunta 4.....	50
Figura 9. Resultados de la encuesta pregunta 5.....	51
Figura 10. Resultados de la encuesta pregunta 6 .....	52
Figura 11. Resultados de la encuesta pregunta 7 .....	53
Figura 12. Resultados de la encuesta pregunta 8 .....	54
Figura 13. Resultados de la encuesta pregunta 9 .....	55
Figura 14. Resultados de la encuesta pregunta 10 .....	56
Figura 15. Balanced Scorecard.....	62
Figura 16. Modelo de Balanced Scorecard .....	63
Figura 17. Mapa de Milagro.....	66

## RESUMEN

Una de los cambios más significativos en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador, es la evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación; lo cual ha sido un tema inherente de investigación en el presente trabajo, el mismo que se tomó como referencia de estudio a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro donde se manifiesta la razón de ser de la Facultad y las carreras que ofrece. Además de determinar la problemática en sus diferentes áreas, se mencionan los objetivos de éste estudio al igual que se explica el marco teórico que sustenta la investigación.

Posterior, se hizo un análisis minucioso de la situación actual de la Facultad, empezando con un análisis comparativo, evaluación, tendencias y perspectivas; para luego establecer los resultados esperados con el desarrollo de la investigación y, consecuentemente con la verificación de las hipótesis planteadas.

Para ello, se desarrolla la propuesta donde se diseñó un mapa estratégico para la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, que nos permite mejorar los procesos operativos de manera eficiente.

Finalmente, se realizó un estudio de factibilidad e impacto que tiene la aplicación de un modelo de control en el cumplimiento de los objetivos de la Facultad de Ciencias Administrativa y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, para así determinar no solo el beneficio que obtendrá la Facultad como tal sino también el beneficio que obtendrá la comunidad universitaria. Destacando las conclusiones del presente estudio con el interés de que las autoridades pertinentes decidan si les conviene o no aplicar lo propuesto; y se hacen algunas recomendaciones que como base tendrán la mejora continua de los procesos que se desarrollan en la Facultad.

**Palabras claves:** Calidad de la educación, evaluación, mapa estratégico, procesos operativos, eficiente, modelo de control, comunidad universitaria, mejora continua.

## ABSTRACT

One of the most significant changes in the Institutions of Higher Education of Ecuador, is the evaluation, accreditation and quality assurance of education, which has been an inherent research topic in the present work, it was taken as reference study at the Faculty of Management and Business at the State University of Milagro where the reason for the Faculty and racing it provides are manifest. In addition to identifying the problems in different areas, the objectives of this study are mentioned as the theoretical framework underpinning the research is explained.

Then expected to establish research and development , consistent with the verification of the hypotheses results; Later , a thorough analysis of the current situation of the College , beginning with a comparative analysis , evaluation , trends and prospects became .

To this end, the proposal for a strategic map where the Faculty of Management and Business, which allows us to improve business processes efficiently, designed develops.

Finally, a feasibility study and impact of the implementation of a control model in meeting the objectives of the Faculty of Administrative Sciences and Business at the State University of Milagro was performed, to determine not only the benefit that you get the Faculty as such but also the benefit that you will get the university community. Noting the findings of this study with interest that the relevant authorities will decide whether or not to implement the proposal and makes recommendations that will base the continuous improvement of the processes taking place in the Faculty.

**Keywords:** quality of education, evaluation, control model, operative process, strategic map, university community, continuous improvement.

## INTRODUCCIÓN

Es un estudio que se basa en la optimización del recurso humano que tiene la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales para mejorar los procesos internos operativos alineados a la estructura de una planificación planteada y así definir el marco estratégico del proyecto, que es la pauta que da a las actividades mayor compenetración, coherencia y dirección.

La planificación estratégica es una herramienta muy primordial en el trabajo de una institución. Sin un marco estratégico, las oportunidades de mejoramiento continuo se reducirían y no tendría dirección óptima. El Mapa Estratégico te ofrece una forma de realizar una planificación estratégica detallada, que puedes adoptar en cualquier área o proyecto que necesite realizarla.

El proyecto cuenta con toda la información referente a la investigación y a la propuesta. Dentro del capítulo uno se determina el planteamiento del problema, la delimitación, los objetivos generales y específicos que abarcan los logros y beneficios que se pretende alcanzar y la evaluación del mismo lo cual nos permite darnos cuenta de la importancia que tiene la planeación estratégica en el logro de los objetivos.

El segundo capítulo hace referencia al marco teórico que explica y pone en manifiesto que el proyecto es auténtico. En su fundamentación científica constan amplios conocimientos sobre la creación, desarrollo y evolución de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, antecedentes referenciales, marco conceptual, además de las hipótesis de nuestra investigación.

El tercer capítulo, nos indica la modalidad de investigación, la misma que es de campo lo que nos lleva a formularnos interrogantes con respuestas trascendentales para la realización de una investigación y análisis profundo.

El marco metodológico es donde se realizó el enfoque de la investigación, además se determinará la muestra que estamos considerando para el desarrollo del presente tema. Como la utilización de técnicas e instrumentos de la investigación que nos posibilita la interpretación de datos encontrados para nuestra investigación.

En el cuarto capítulo hemos utilizado un modo de recabar información como lo es las encuestas; preguntas que se realizaron y se aplicaron a la muestra poblacional tomada como referencia para realizar nuestro estudio, las cuales fueron aplicadas en su totalidad pudiendo obtener los resultados esperados y un correcto análisis a través de esta técnica investigativa.

En el quinto capítulo se detalla claramente la propuesta del proyecto. Donde se proporciona información general referente al diseño, desarrollo e impacto que genera la aplicación de un modelo de control en el cumplimiento de los objetivos de la Facultad de Ciencias Administrativa y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro

# **CAPÍTULO I**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. Problematización**

En estos últimos cinco años las Instituciones de Educación Superior del Ecuador, han trascendido un hecho histórico en evolución y mejora continua con la finalidad de garantizar la calidad académica y la gestión administrativa de las Universidades; reglamentadas por el actual gobierno, mediante la entidad gubernamental del CEAACES

Dentro de este contexto de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación, las Universidades Públicas han presentado grandes falencias en la gestión administrativa; no obstante la Universidad Estatal de Milagro no queda exenta de tales problemáticas que han surgido ante las exigencias académicas de calidad y calidez.

Por ello, se ha tomado como eje de análisis a la Facultad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, en su direccionamiento estratégico y operativo, donde hemos podido detectar que ha caído en la práctica empírica de organización, planificación y control, haciendo que sus esfuerzos de mejora continua queden registrados y documentados como única evidencia de control y más no bien como una herramienta de toma de decisiones y dirección.

Al realizar un análisis del nivel de cumplimiento de la planificación que se presenta trimestralmente ante el departamento de Planificación y Control de Gestión de la Universidad Estatal de Milagro; se ha podido detectar un bajo rendimiento del mismo debido al incumplimiento de los objetivos operativos planteados, por no existir un



adecuado seguimiento y aplicación de un modelo de control acorde a las necesidades y procesos determinados en la Facultad.

La poca comprensión y socialización de lo que representa los objetivos operativos, ha causado el bajo rendimiento en el cumplimiento eficaz de los resultados de gestión, segregando el compromiso pertinente de cada uno de los componentes de la Facultad.

Dichas actividades programadas para su ejecución no han sido evaluadas oportunamente para optimizar el control en la gestión, el cumplimiento del presupuesto asignado, obteniendo como resultado una limitada operatividad de la Unidad

Lo anterior refleja la necesidad de realizar un estudio, análisis y posterior diagnóstico estratégico de la Facultad para obtener información de cómo se cumple los objetivos operativos y la ejecución de los procesos internos, además de desarrollar una nueva estructura, metodología o forma estratégica apoyada por un modelo de seguimiento que permita adoptar decisiones adecuadas y en el momento oportuno.

De continuar con el esquema administrativo actual de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, los objetivos operativos planteados no se cumplirían acorde a los resultados esperados del nivel de rendimiento de la planificación lo cual, podría ir perdiendo competitividad en el mercado académico, además de incumplir con las metas de autogestión de la Universidad.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Región:** Costa

**Cantón:** Milagro

**Tiempo:** 5 años

**Aspecto:** Análisis del modelo de control actual

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera afecta el actual proceso de control de objetivos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales en el cumplimiento del mismo?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿Cómo incide la difusión de la estrategia en su entendimiento por parte del nivel operativo?

¿Cómo afecta el nivel de control en la gestión, en el cumplimiento de actividades programadas?

¿En qué manera incide la relación de estrategia con presupuesto en el cumplimiento del mismo?

¿Cómo incide los procesos en la mejora continua?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Análisis del impacto que genera el modelo de control actual en el cumplimiento de los objetivos de la Unidad Académica.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar la incidencia de aplicación de un modelo de control mediante encuestas al personal de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la incidencia de la difusión de la estrategia para su entendimiento por parte del nivel operativo, a través de encuestas al personal.
- Determinar la incidencia del nivel de control en la gestión mediante encuestas al personal para el cumplimiento de actividades programadas
- Establecer la incidencia de la relación de estrategia con presupuesto a través de encuestas al personal para el cumplimiento del mismo.
- Determinar la incidencia de los procesos en la mejora continua mediante encuestas al personal para optimizar los recursos.

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación de la Investigación**

La investigación planteada se justifica por el simple hecho de mejorar el rendimiento de calidad académica y administrativa en cada uno de los procesos internos y externos que tiene la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales que al mismo tiempo es práctico puesto que propone al problema planteado una estrategia de acción con el fin de contribuir en soluciones inmediatas.

Además, este proyecto generará disertación entre profesionales, y demás personas conocedoras del área de planificación estratégica, lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente.

También se justifica por la utilización metodológica de esta investigación ya que se aplica encuestas direccionadas al personal docente, administrativo y de servicio de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro para generar conocimiento válido y confiable.

En cuanto a su alcance, esta investigación proyecta abrir nuevos caminos para las demás Facultades o Departamentos de la Universidad Estatal de Milagro, así como también Instituciones que tengan situaciones similares a las que se plantea en este proyecto.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

La Universidad Estatal de Milagro, es una institución de Derecho Público, creada mediante Decreto Legislativo 2001-37 inscrito en el Registro Oficial #261, publicado el 7 de febrero del año 2001.

Al crearse la UNEMI, se ofertan una serie de carreras, creando consecuentemente las respectivas Unidades Académicas, así por ejemplo, se crea la Unidad Académica de Ciencias Administrativas, funcionando con la especialidad de Ingeniería Comercial en el año 1998, con 3 paralelos: “A” con 57 alumnos (vespertino), “B” con 51 alumnos (nocturno) y “C” con 64 alumnos (nocturno), en total 172 alumnos.

En mayo del 2001, comienza a funcionar la carrera de Ingeniería en Contaduría Pública, con 4 paralelos:

“A”= 27 alumnos (vespertino)

“B”= 21 alumnos (vespertino)

“C”= 50 alumnos (nocturno)

“D”= 43 alumnos (nocturno)

La carrera de Marketing y Ventas, se inicia en el periodo 2000-01, perteneciendo en aquel entonces a Ciencias de la Educación, con 169 estudiantes; posteriormente pasa a ser parte de Ciencias Administrativas.

Diseño Gráfico y Publicidad, funciona a partir de octubre del 2001, con 1 paralelo nocturno con 50 alumnos. Esta carrera por tener afinidad con Comunidad Social, pasa a ser parte de la Unidad Académica de Ciencias de la Educación y de la

Comunicación, desde mayo del 2004. En ese mismo mes y año, empiezan su funcionamiento las especialidades de:

- Gestión Empresarial, con un paralelo nocturno con 29 alumnos.
- Turismo, con un paralelo matutino y 47 estudiantes.
- Economía, con un paralelo nocturno con 28 alumnos.

La Unidad Académica de Ciencias Administrativas a sus inicios, estuvo al frente de la Dirección Académica (e) el Lic. Lautaro Fajardo Secaira y como Coordinador de Programas y Carrera, fue encargado en dichas funciones, el Lic. José Ávila Ramos.

El 28 de enero del 2005, mediante elecciones libres y democráticas fue elegido por un periodo de 3 años, el Lic. Lautaro Fajardo Secaira, como Director Académico, de la misma forma fue electo MSc. José Ávila Ramos como Coordinador General.

Sin embargo, para las últimas elecciones que se dieron en el año 2012 las nuevas autoridades elegidas por un periodo de 5 años son la Economista Margoth Barros Bermeo como Directora Académica, y el Ing. Enrique Villegas Yagual, MAE., como coordinador académico; pero actualmente por jubilación de la Ec. Margoth Barros, el Ing. Washington Guevara Piedra asumió el cargo como Decano del ahora actual Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

El CEAACES es un organismo de Derecho Público, cuya finalidad esencial es el mejoramiento de la calidad académica y de gestión de las universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores técnicos y tecnológicos del país, a través de los procesos de autoevaluación institucional, evaluación externa y acreditación.

El CEAACES, es el único organismo público facultado por la Constitución Política de la República del Ecuador y la Ley, para conferir la acreditación como certificación oficial de que una institución, carrera, programa o unidad académica del Sistema

Nacional de Educación Superior, tiene claridad en su misión y visión, objetivos de calidad en sus procesos académicos, eficiencia en su gestión, coherencia entre sus propósitos y recursos, y dispone de mecanismos permanentes de evaluación, investigación y planeamiento que garanticen un desempeño sostenido de calidad de la institución acreditada.

## 1.- EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

**Institución:** Universidad de Antioquia

**Carrera:** Escuela Interamericana de Bibliotecología

**Tipo de Trabajo:** “Visión de Futuro” Año 8, Volumen N°15, N°2, Julio - Diciembre 2011

URL de la Revista: [www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/](http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/)

**Tema:** El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa

**Autor:** César Alveiro Montoya

**Fecha:** Julio - Diciembre 2011

### **Síntesis:**

Este documento hace una reflexión frente al componente que le brinda la herramienta del (BSC) Balanced Scorecard, a los procesos de gestión administrativa, en tal sentido que se aporte a las organizaciones de hoy se constituyan en instituciones altamente competitivas. De igual manera, se presenta el aporte presentado por Kaplan y Norton para la evaluación de la gestión organizacional como nueva herramienta para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización.

Del mismo modo, se hace un desarrollo de las cuatro perspectivas del BSC en el cual se busca identificar el aporte que cada una de éstas aporta al cumplimiento misional y competitivo de la organización.

## 2.- AUDITORIA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIERAS Y OPERATIVOS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS GRANDES.

**Institución:** Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)  
**Carrera:** Auditoría en control de gestión  
**Tipo de Trabajo:** Tesis de grado  
**Tema:** Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieras y operativos de las Empresas de Servicios Grandes  
**Autor:** María de los Ángeles López Saavedra  
**Fecha:** año 2006

**Síntesis:**

Este trabajo va a permitir conocer, analizar y desarrollar una auditoría de gestión ya que a través de ella se puede detectar el manejo de los controles internos, los problemas o fraudes que se pueden presentar en los diferentes departamentos de las empresas de servicios o privadas, además se puede conocer como establecer políticas y mejorar los controles que evitan cualquier fraude en este departamento que es donde más se maneja efectivo y cuentas que desembolsan dinero. En lo que se analizó y revisó se pudo observar que sus políticas y manuales están establecidos aunque se hacen algunas recomendaciones para que las pongan en marcha para poder dar un mejor servicio a los usuarios que ellos deben tratar en este departamento.

En la primera parte se analiza todo los conceptos acerca de lo que son las Empresas de servicios, su clasificación, beneficios y la presentación que tienen frente a los usuarios. En la segunda parte se considera los conceptos de la Auditoría su clasificación, ventajas, la importancia de las auditorías para este tipo de empresas ya sean estas públicas o privadas pero enfocándose a lo que son las empresas de servicios grandes, además haciendo un análisis de lo que representa las auditorías de gestión y como influyen en el mundo de las empresas de servicios.

### 3.- DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD Y GESTION POR PROCESOS

**Institución:** Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)

**Carrera:** Ingeniero en Auditoría y Control de Gestión  
**Especialización:** Calidad de procesos  
**Tipo de Trabajo:** Tesis de grado  
**Tema:** Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y gestión por procesos  
**Autores:** Pamela María Hidalgo Farías  
Alexi Janeth Martínez Segura  
**Fecha:** año 2008

**Síntesis:**

Actualmente la transformación en el mundo de los negocios ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial de los resultados operacionales y financieros de las empresas. El Balanced Scorecard es una técnica de planificación y gestión que nos ayuda a expresar las estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio.

Se ha efectuado un diseño del Balanced Scorecard a un Instituto de Inglés, el cual inicia con el estudio de las fortalezas y debilidades, los principales Stakeholders, el mercado y la competencia. Se desarrolló a nivel empresarial y departamental objetivos estratégicos los cuales serán medidos por medio de indicadores establecidos para cada nivel, y por último se examinaron los procesos operativos del Instituto.

Se diseñó un software que nos ayudará a controlar la gestión de los objetivos estratégicos a través de los indicadores definidos; y que nos permitirá representar el desempeño de los mismos, proporcionándonos información de los indicadores por departamento y por perspectivas. Finalmente concluiremos nuestra labor con una auditoria que nos permitirá la evaluación del BSC, y de la misma manera a los indicadores.



#### 4.- IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ORGANISMO DE ACREDITACIÓN ECUATORIANO.

**Tipo de Trabajo:** Tesis  
**Título:** Implementación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en la planificación estratégica del organismo de acreditación ecuatoriano.  
**Autor:** Echeverría Cueva  
Carlos Martín  
**Fecha:** marzo del 2009

##### **Síntesis:**

Las empresas del sector público y privado se ven abocados por la necesidad de uso de herramientas gerenciales que permitan disponer de información en tiempo real para toma de decisiones , que vincule las actividades diarias con la consecución de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo y por ende con la visión institucional, por lo antes mencionado el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es la herramienta gerencial propuesta para solucionar lo antes mencionado, misma que se propone en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano en el presente estudio.

#### 5.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS CONTABLES PARA LA EMPRESA ICONIC S.A.

**Institución:** Universidad Tecnológica Equinoccial  
**Carrera:** Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA.  
**Tipo de Trabajo:** Tesis de grado  
**Tema:** Manual de procedimientos administrativos contables para la empresa ICONIC S.A.  
**Autores:** María Alejandra Caicedo Hidalgo  
**Fecha:** Enero del 2010

##### **Síntesis:**

La presente investigación tiene con propósito elaborar un manual Administrativo – Contable para la empresa ICONIC S.A., para que la misma tenga el área

Administrativa – Contable dentro de la empresa ya que en la actualidad ICONIC cuenta con un Outsourcing de contabilidad que realiza dichas funciones.- El mencionado manual estará en función de las leyes, reglamentos e instructivos vigentes en nuestro país de igual forma se sustentara en los principios de contabilidad generalmente aceptados, Normas

Ecuatorianas de Contabilidad, Leyes Tributarias, Código del Trabajo y otras herramientas legales que facilitarán un correcto ciclo contable (Jornalización, Mayorización, Balance de Comprobación, Ajustes y Estados Financieros).

La elaboración de un Manual Administrativo – Contable es de enorme importancia para la empresa, puesto que tanto para los clientes externos y externos la parte Administrativa y Contable se llevara dentro de las misma empresa teniendo la información y documentación a disposición permanente, de la misma manera con el Manual contaremos con un control y sistematización de la información para registrar los movimientos y sus actividades y por ende contar con un información confiable y oportuna para la toma de decisiones que permitan obtener la utilidad de ICONIC S.A. lo que conlleva a que una vez conocidos los resultados de un ejercicio contable los directivos determinaran las falencias en cuanto a procesos y procedimientos que pueden ocasionar la falta de eficacia y eficiencia en las operaciones del negocio.

## 6.- IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN EL CALL CENTER DE ANDINATEL S.A.

**Institución:** Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador  
**Tipo de Trabajo:** Tesis de grado  
**Tema:** Implementación de Balanced Scorecard en el Call Center de Andinatel S.A.  
**Autor:** Ayala Mora, Josefina  
**Fecha:** Enero del 2007  
**Síntesis:**

La presente investigación tiene como objetivo aplicar los conocimientos adquiridos en el Programa de Maestría en Dirección de Empresas, tomando en consideración lo aprendido en las materias de Metodología de la Investigación, Procesos, Indicadores de Gestión y Estrategia Operacional a lo largo de dos años académicos. Con estos

elementos la pregunta central es: ¿Es posible implementar un BSC en el Call Center de Andinatel S.A.? Es mi interés aplicar la herramienta Balanced Scorecard (BSC) en la Gerencia de Call Center de Andinatel S.A., debido a que al momento no existe en esta área un instrumento de medición de indicadores que posibilite tomar acciones de mejora; así también, al inicio de la carrera realicé investigaciones sobre cómo mejorar los procesos y cuáles serían las alternativas de solución para satisfacer al cliente a través de este punto de contacto. Esto me ha permitido mejorar mi formación profesional presentado propuestas, mismas se han servido de aporte para lograr varios objetivos de mi Empresa en el área de estudio, la cual atiende al 70% de clientes, un promedio de 900.000 usuarios, distribuidos en 12 provincias de cobertura, maneja cerca de 6'000.000 millones de minutos al mes con la intervención de una plataforma tecnológica VoIP (voz sobre IP) y 300 agentes telefónicos que trabajan en turnos de 6 horas los 365 días del año. He solicitado a ANDINATEL S.A., lugar en donde laboro desde hace seis años, me permita realizar un estudio en una sus áreas funcionales, para lo cual utilizaré varios datos referenciales que servirán para este fin académico. La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la Universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones. Al concluir el presente trabajo haré uso de los resultados obtenidos en el Cuadro de Mando Integral del Call Center de Andinatel S.A. para lograr que el sistema de indicadores presentado posibilite crear un Proyecto de Mejora Continua y de esta manera aportar para la obtención de incremento de rentabilidad y satisfacción del cliente.

## 7.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL B.S.C PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS RIVER MALL S.A.

**Institución:** SANGOLQUÍ / ESPE / 2008  
**Tipo de Trabajo:** Tesis de grado  
**Tema:** Planificación estratégica basada en el B.S.C para la compañía de taxis River Mall S.A.  
**Autor:** Montoya Edwin Llumiquinga Topón  
**Fecha:** Marzo de 2008

## **Síntesis:**

Sangolquí es la tierra más progresista y creciente de la Provincia de Pichincha, es una ciudad muy comercial que ha ido desarrollando a un paso acelerado, razón por la cual, de acuerdo a las tendencias globales en las cuales estamos inmersos las empresas deben poseer lineamientos estratégicos que les permita establecer acciones para enfrentar los constantes cambios y hacer frente eficientemente a la competencia tanto actual como potencial. La Compañía de Taxis River Mall S.A. tiene cinco años dentro del mercado de transporte sus principales clientes son los conjuntos residenciales, empresas y familias domiciliadas dentro del Cantón Rumiñahui, el objetivo de esta organización es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes mediante la prestación de un servicio cómodo y seguro con el fin de conseguir un mejor posicionamiento en el mercado, es por ello que se propone la creación de un Plan Estratégico basado en el BSC para la Compañía de Taxis River Mall S.A. el mismo que permitirá determinar las falencias organizacionales existentes para mejorarlas y formular estrategias que le permitan a esta entidad liderar el mercado en el cual se desarrolla

### **2.1.3 Fundamentación**

#### **BALANCED SCORECARD – BSC**

El Balanced Scorecard o El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporcionan a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y

crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los procesos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales.

Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito.

Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la era de la información deben hacer, para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas; la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.

Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que

deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización.

Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura.

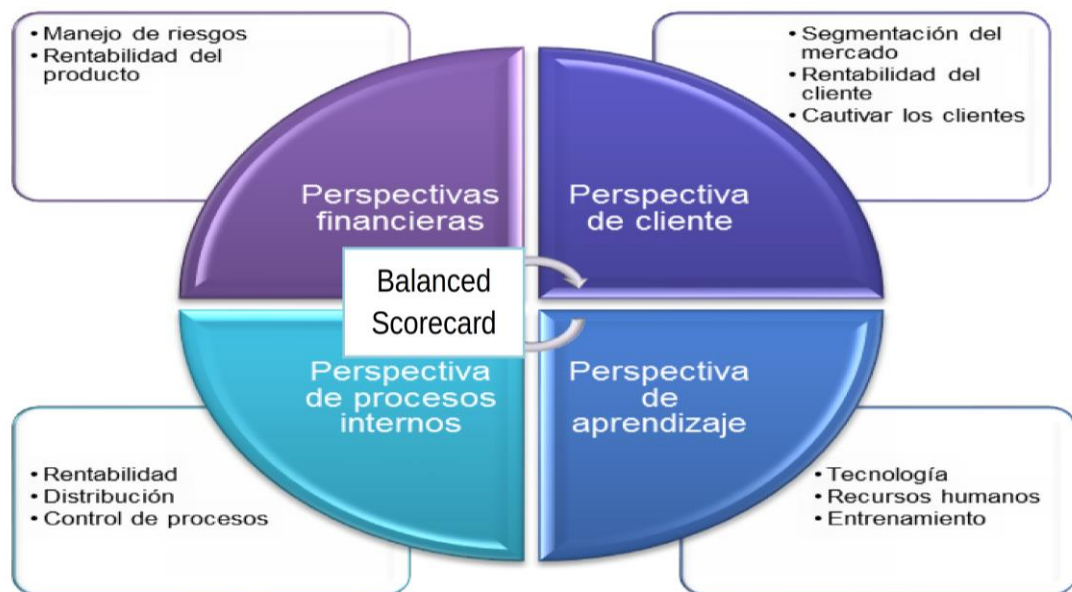
Los inductores que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: La falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener Feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

## PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios<sup>1</sup>.

**Figura 1.** Perspectivas del Balanced Scorecard



**Fuente:** Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. p. 22

Perspectiva financiera.

Historialmente los indicadores financieros han sido los más manipulados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

<sup>1</sup> INFOVIEWS, México: *Concepto de Balanced Scorecard*, <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Perspectiva del cliente.

Como parte de un piloto de transacciones, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está luchando.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. Según Kaplan y Norton: "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior."<sup>2</sup>

Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con perfección ciertos procesos que dan vida a la compañía. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse cuidado, sobre todo si piensan obtenerse secuelas constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo.

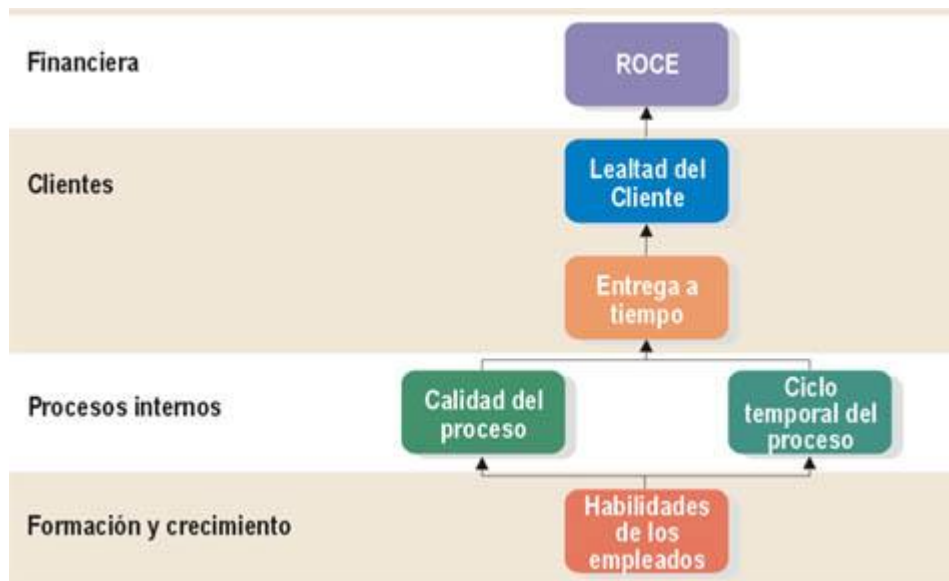
Hay que lograr formación y desarrollo en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

---

<sup>2</sup> NORTON, David, KAPLAN, Robert: *Mapas Estratégicos*, p. 120.



**Figura 2.** Relaciones causa-efecto del BSC.



Fuente: Libro de las cuatro perspectivas Dr. Robert Kaplan y David Norton.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es cómo vincular las distintas perspectivas.

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: Supongamos que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual

estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad.

Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio.

### MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión: Iván López aporta: “Es el enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización”.<sup>3</sup>

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

Visión: Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

---

<sup>3</sup> LÓPEZ, Iván: *Planeación Estratégica*, <http://ivanlopezlopez10.blogspot.com/2010/04/mision-y-vision.html>

Valores: Cada vez son más los directivos de las empresas que están conscientes de la necesidad de un liderazgo estratégico basado en los valores compartidos, los cuales deben estar en concordancia con objetivos y realidad. Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En qué creemos y cómo somos?

### ANÁLISIS FODA

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis DOFA, FODA, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

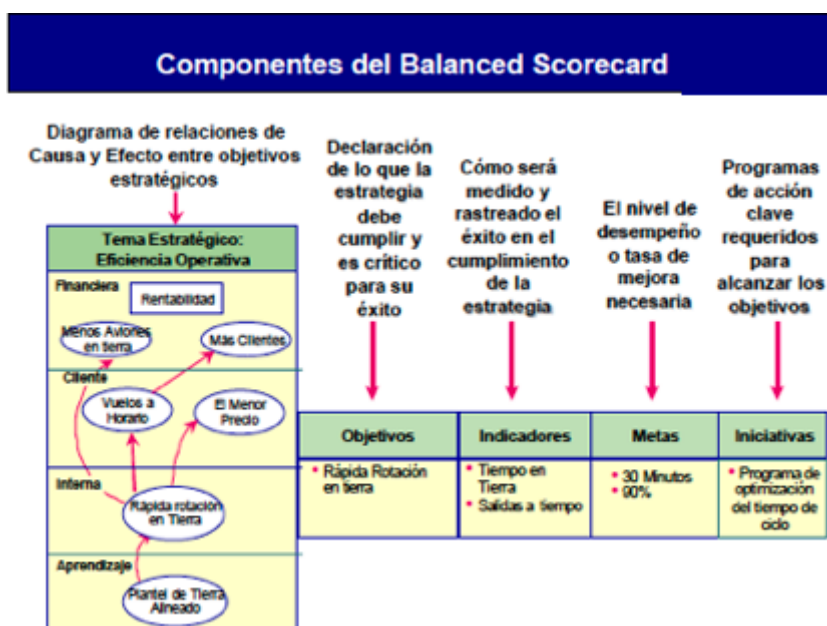
Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DOFA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

## COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD

Figura 3. Componentes del Balanced Scorecard



Fuente: <http://www.balanced.cl/balanced/balanced.html>

## MAPAS ESTRATÉGICOS

Quizás uno de los aportes más importantes de la metodología consiste en la elaboración del mapa estratégico de la organización, ya que permite mostrar gráficamente en una sola hoja de tamaño A4 toda la estrategia, comúnmente expresada en decenas de hojas de un documento típicamente conocido como el Plan Estratégico.

Por sus características gráficas, el Mapa Estratégico se constituye para Estratex en la “carta de navegación”<sup>4</sup> que la organización necesita para lograr sus objetivos.

El diseño típico de un Mapa Estratégico tiene una estructura formada por una secuencia lógica de objetivos, articulados en 4 secciones o perspectivas. Esta

<sup>4</sup> ESTRATEGIA, ALINEAMIENTO Y RESULTADOS: *Componentes del Balanced Scorecard*, <http://www.estratex.com.pe/balanced-scorecard-peru-estrategia-peru/componentes-del-balanced-scorecard.php>

secuencia lógica supone que el objetivo máximo de una empresa (privada) es generar rentabilidad para sus accionistas, la misma que es generada en función a maximizar los ingresos y tener un manejo eficiente de los costos y gastos. En ese sentido existe una primera perspectiva que comprende a logro de los objetivos Financieros. Siguiendo una lógica empresarial simple, esta nos dice que si queremos lograr más ventas, entonces tenemos que lograr que nuestros productos sean aceptados y preferidos por nuestros clientes. En este sentido, la segunda perspectiva corresponde al logro de los objetivos de Clientes. Típicamente encontramos objetivos relacionados a lograr mayores participaciones de mercado, mejorar la fidelidad de los clientes o atraer más clientes. Hasta aquí estas dos perspectivas reflejan el resultado de una operación, es por ello que estas perspectivas son conocidas como de "resultados". Son en las siguientes dos perspectivas donde radican las diferencias entre las organizaciones. La perspectiva de Procesos, refleja los objetivos a nivel de las operaciones de la empresa que deben alcanzarse para lograr la preferencia de los clientes, consumidores o beneficiarios. Finalmente la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, permite alinear activos intangibles de la organización como son las personas, la cultura organizacional y la información, como elementos claves en la ejecución de los procesos operativos.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El término "objetivos estratégicos" se refiere a los objetivos articulados de una organización o de las respuestas para hacer frente a grandes cambios o mejoras, las cuestiones o competencia sociales, y ventajas empresariales. Los objetivos estratégicos en general, se centran tanto externa como internamente y se relacionan con clientes, mercado, producto o las oportunidades tecnológicas y desafíos (retos estratégicos). En términos generales, son lo que una organización debe alcanzar para ser o seguir siendo competitivos y garantizar a largo plazo la sostenibilidad. Los objetivos estratégicos que establecen una organización a largo plazo y la asignación de direcciones de guía de recursos y redistribuciones.

## DEFINICIÓN DE INDICADORES.

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores.

Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos.

Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."<sup>5</sup>

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton: "un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor".<sup>6</sup> Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer una análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

## INDICADORES DE GESTIÓN

La única manera de medir objetivamente el desempeño de un objetivo estratégico es asignándole un indicador. Ejemplo: si tengo como objetivo "Aumentar la Calidad de los Productos", entonces un indicador como "Reclamos de Clientes" podría comunicar si se está logrando el objetivo mencionado.

---

<sup>5</sup> NORTON, David, KAPLAN, Robert: *El Cuadro de Mando Integral*, p. 349

<sup>6</sup> Ídem

## INDICADORES ESTRATÉGICOS

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los ejecutivos y empleados a implementar con éxito la estrategia de su unidad de negocio. Quien consiga traducir la estrategia en un sistema de medición tiene mayores probabilidades de ejecutar su estrategia porque consigue transmitir objetivos y metas.

Las métricas de resultado son indicadores de ocurrencia (lagging indicators o outcomes), que son denominamos Indicadores de Resultado.

Los índices de desempeño (leading indicators o drivers), denominados Indicadores de impulso, alertan a toda la empresa de los que hay que hacer hoy, de forma proactiva, con el fin de crear valor en el futuro

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas. Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto.

BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.

## LAS METAS

Es un instrumento valiosísimo en el modelo, ya que es la que generará el nivel de esfuerzo que deberá desarrollar la organización para lograr dichos niveles de desempeño. En el ejemplo mencionado, a lo mejor los “Reclamos de los clientes” se presentan en promedio de 5 veces por mes, entonces la meta podría ser “cero reclamos al mes”.

Las iniciativas o proyectos estratégicos.- Está constituido por las acciones que tendrán un impacto significativo en el logro de las metas definidas.

### FEEDBACK Y APRENDIZAJE ESTRATÉGICO.

En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber Feedback de un bucle, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y Feedback de doble bucle, donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación.

El Feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder "aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica."

**Figura 4.** Feedback y formación estratégicos.



Fuente: Libro de las cuatro perspectivas Dr. Robert Kaplan y David Norton.

- El sistema de Feedback utilizado para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia.
- Equipo de solución de problemas.
- El desarrollo de la estrategia es un proceso continuo.



## PLANIFICACIÓN

La planificación, como disciplina y como técnica, JADUE, Daniel nos comenta que:

“Es una herramienta relativamente nueva en la historia de la humanidad. Surge con la Revolución Bolchevique en la ex Unión Soviética a través de los Planes de Desarrollo Quinquenales con los que el gobierno bolchevique pretendía definir los planes, programas y proyectos específicos para cumplir sus objetivos económicos de corto, mediano y largo plazo.”<sup>7</sup>

Saltó a la fama, precisamente durante la crisis económica de 1929 en donde, a diferencia del resto del mundo, mayoritariamente capitalista, que se encontraba hundido completamente en la crisis, con crecimientos económicos negativos y un desempleo cercano al 30 %; la Unión Soviética mostraba no sólo un crecimiento económico sostenido y cercano al 9% sino que además gozaba de lo que se conoce como pleno empleo y además, dictaba cátedra en el cómo elaborar políticas económicas y sociales en beneficio de todos.

A partir de este episodio es que hoy en día, la planificación es considerada de manera transversal, por todos los especialistas en el tema organizacional como un elemento fundamental para el desarrollo de cualquier tipo de organización, sea esta de carácter económico (empresas), social, político o cultural.

A pesar de esto, no son pocas las organizaciones cuya inercia les ha impedido asumir la planificación como parte esencial de su desarrollo, lo que se ha convertido en una de las causas fundamentales de su retraso y estancamiento.

Existen diversas formas de explicar lo qué es la planificación. Sin embargo varias de estas definiciones, se refieren a distintos ámbitos para los que resulta útil el ejercicio intelectual de planificar. Algunas de estas formas de entender la planificación son las que enumeramos a continuación.

1. La planificación es un instrumento de trabajo que busca anticipar acontecimientos sociales, económicos o de cualquier tipo para intentar

---

<sup>7</sup> JADUE J., Daniel: *Planificación y Gestión Estratégica*, <http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com/>

encauzarlos en una dirección determinada. Esto implica que la planificación resulta ser un aporte fundamental para hacer que las cosas que han de pasar, resulten lo más parecido a nuestros intereses, o en su defecto, cuando esto no sucede, nos permite mitigar los efectos de aquellas cosas que no sucederán como esperamos.

2. También se entiende la planificación como una forma de intervenir la realidad a partir de información sistematizada, procedimientos de coordinación institucional y activación de canales de participación, cuyo propósito central es lograr objetivos que interesan a toda la organización, a la sociedad o a una parte específica de ella. Esto implica que se planifica para actuar en determinado ámbito no para permanecer inmóviles, ni para pensar cómo deben ser las cosas sino para hacerlas; para cambiar una determinada realidad. Nadie planifica para que las cosas se hagan solas ni sigan como están.
  
3. Por último, se entiende la planificación como un ejercicio metodológico que busca formas integradas de solución a los problemas y por tanto es un conjunto de procedimientos para relacionar lo que se quiere (objetivos), con las formas posibles de lograrlo (estrategia), y los mecanismos y recursos de que se dispone para tales propósitos (instrumentos). Esto significa que la planificación se realiza para buscar soluciones a problemas determinados, y para que estas soluciones sean eficaces y eficientes, es decir, utilicen de la mejor manera los recursos disponibles y logren sus objetivos en el menor tiempo posible.

## ESTRATEGIA

Hoy la planificación se complementa con la necesidad de una estrategia que ayude a lograr los objetivos de la planificación por lo que puede entenderse que la

estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Daniel Jadue nos ilustra que: “En este sentido, la estrategia es una secuencia general y flexible de ideas y acciones a implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos”<sup>8</sup>.

General porque no define en detalle las líneas de acción sino que más bien orienta la toma de decisiones de los agentes comprometidos con los objetivos de la planificación.

Flexible porque debe tener el espacio suficiente para redefinir los pasos siguientes en cada ocasión en que una nueva situación cambia alguna de las condiciones que ayudaron a definir las líneas de acción.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es una forma de conducción del cambio, basada en un análisis participativo de la situación, de sus posibles evoluciones y en la definición de una estrategia de inversión de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos. El diagnóstico toma en consideración los entornos, el territorio y la administración. Se consideran principalmente las dinámicas y las actuaciones en marcha, las demandas sociales, los puntos críticos, los obstáculos y las potencialidades. Sobre la base del diagnóstico se determina la situación previsible, los escenarios posibles y la situación deseable. A partir de esta, se definen las acciones a emprender para llegar a ella.

Esta definición da cuenta de varios detalles tremendamente importantes. Lo primero es que no se realiza el ejercicio de planificar estratégicamente para dejar las cosas como están. Se planifica para generar cambios o, mejor dicho, para intentar darle la dirección deseada a los cambios que acontecen a diario.

Lo segundo es que para lograr movilizar a todos los actores de la organización y a sus áreas de influencia en la consecución de los objetivos de la organización es

---

<sup>8</sup> JADUE J., Daniel: *Planificación y Gestión Estratégica*, <http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com/>

necesario que esos objetivos sean contruidos por todos los actores, de manera democrática y participativa o de lo contrario será difícil comprometer a la organización en la implementación del plan.

Lo tercero, es que los planes deben ser acotados en tiempo y espacio para no dispersar los esfuerzos en metas imposibles de cumplir que no tienen plazos establecidos. Lo importante es lograr definir los cuellos de botella del plan.

Aquellos obstáculos que posee la organización para lograr los objetivos, de manera tal de utilizar todas las energías y recursos de la organización en los puntos críticos que impiden un mayor avance de la organización en el cumplimiento de los objetivos del Plan.

Para ello es imprescindible realizar también un análisis participativo de la situación en que se encuentra la organización para llevar adelante el plan cumplir, sus objetivos, tomando en consideración tanto los factores internos como externos de la organización.

### Introducción a la planificación y el control

Introducción a la naturaleza de la planificación y el control desde el punto de vista de su evolución y aplicación en muchas organizaciones del mundo actual; en él se analiza, además, el uso e implementación de los principios fundamentales de los sistemas de control y planificación. La principal función de prácticamente toda organización (pequeña, grande, de manufactura, de servicio, comercial o sin fines de lucro) es la generación, a partir de ciertos procesos, de algún tipo de producto. A fin de que tales organizaciones sean efectivas y eficientes en la atención a los clientes, sus directivos deben comprender y aplicar algunos principios fundamentales de planificación para la generación del producto, y también para controlar el proceso que lo origina.

### Principales categorías de pronóstico

Existen dos tipos fundamentales de pronósticos: cualitativos y cuantitativos. Debajo de los tipos cuantitativos hay dos sub-categorías: de series de tiempo y causales. Aunque en este capítulo se ofrecen descripciones básicas de muchos de los tipos

más comunes de pronósticos en todas las categorías, su objetivo principal es analizar los pronósticos cuantitativos de series de tiempo.

### Pronósticos cualitativos

Como indica su nombre, los pronósticos cualitativos son aquellos que se generan a partir de información que no tiene una estructura analítica bien definida. Este tipo de pronósticos resulta especialmente útil cuando no se tiene disponibilidad de información histórica, como en el caso de un producto nuevo que no cuenta con una historia de ventas. Para ser más específicos, a continuación se listan algunas de las características clave de los datos que provienen de pronósticos cualitativos:

Por lo general el pronóstico se basa en un juicio personal o en alguna información cualitativa externa.

- El pronóstico tiende a ser subjetivo; toda vez que suele desarrollarse a partir de la experiencia de las personas involucradas, con frecuencia estará sesgado con base en la posición potencialmente optimista o pesimista de dichas personas.
- Una ventaja de este método radica en que casi siempre permite obtener algunos resultados con bastante rapidez.
- En ciertos casos, la proyección cualitativa es especialmente importante, ya que puede constituir el único método disponible.
- Estos métodos suelen utilizarse para productos individuales o familias de productos, y rara vez para mercados completos.

### Pronósticos cuantitativos: método causal

El primero de los dos métodos de pronóstico cuantitativo que analizaremos se denomina causal. Algunas de las características clave de este método son:

- Se basa en el concepto de relación entre variables; es decir, en la suposición de que una variable medida “ocasiona” que la otra cambie de una forma predecible.
- Parte de un supuesto importante de causalidad, y de que la variable causal puede ser medida de manera precisa. La variable medida que ocasiona que la otra variable cambie con frecuencia se denomina “indicador líder”. Por

ejemplo, el inicio de la construcción de nuevas viviendas suele utilizarse como indicador líder para desarrollar pronósticos en muchos otros sectores de la economía.

- Si se desarrollan indicadores líderes apropiados, este método con frecuencia ofrece excelentes resultados en cuanto a pronósticos.
- Como un beneficio colateral, el proceso de desarrollar el modelo permite, muchas veces, que quienes se encargan de él obtengan un importante conocimiento adicional de mercado. Por ejemplo, si usted se encuentra desarrollando un modelo causal de viajes de vacaciones tomando como base el indicador líder del precio de la gasolina, es probable que aprenda sobre los mecanismos que controlan los precios de la gasolina y los patrones de los viajes típicos de vacaciones.

Este método rara vez se utiliza para un producto; es más común emplearlo para mercados o industrias completas.

Muchas veces su puesta en práctica consume demasiado tiempo y resulta muy cara, principalmente debido a la necesidad de desarrollar relaciones y obtener información causal.

### Importancia del presupuesto

Como herramienta de la administración, mediante el presupuesto se puede hacer frente a las incertidumbres que siempre están presentes en todos los aspectos de la economía, las finanzas, las políticas gubernamentales, entre otros fenómenos, que afectan en mayor o menor grado los planes, programas y proyectos que se tengan para el desempeño de toda empresa.

El nivel de riesgo e incertidumbre en nuestro medio es difícil de establecer, razón por la cual no se puede afirmar que lo que se presenta en un presupuesto es exactamente lo que ocurrirá en su ejecución. Pero si se puede llegar a tener un control más efectivo de las operaciones empresariales, siempre y cuando se haya realizado una adecuada evaluación de la incidencia de los factores externos e internos que puedan alterarlo.

El presupuesto es importante como herramienta de control, toda vez que requiere un proceso continuo de revisión, pues al no tener seguimiento se perdería la esencia misma del proceso presupuestal en el cual se invirtieron recursos físicos, financieros y humanos. En este proceso de control, se puede tener conocimiento de factores tan importantes para la empresa como: el análisis de la rotación de los productos, nivel de ventas en las diferentes temporadas de la empresa, determinación de costos y establecimiento de estándares, necesidades de financiación, entre otros aspectos.

El presupuesto también permite evaluar la gestión de los gerentes, administradores, jefes de departamento, en cuanto al cumplimiento de metas y al aporte que cada uno de ellos hace para conseguirlas o para proponer nuevas estrategias o planes para la organización.

A través del presupuesto se logra consolidar el trabajo en grupo, puesto que para su realización es necesario contar con profesionales de diversas disciplinas, en razón de que es muy difícil que una sola persona tenga la capacidad de realizar análisis de factores económicos, determinación de niveles de riesgo, análisis de datos financieros y contables, proyección de cifras mediante la utilización de métodos estadísticos, procesos de producción, aspectos legales, estrategias de mercadeo, etc.

#### El presupuesto y su relación con la administración

El presupuesto en su misma esencia está estrechamente relacionado con la administración, si se toma en cuenta que para elaborarlo se debe partir de una fase de planeación, en la cual se establecen objetivos, metas por alcanzar, responsables, información requerida, etc.

El presupuesto esta tan íntimamente relacionado con la administración, que debe considerarse como una herramienta fundamental en la empresa misma y no como una función contable. En la etapa de planeación, Moreno (1994) categoriza las principales técnicas financieras de planeación utilizadas en los negocios:

- El presupuesto de operación que se elabora tomando como base la estructura.
- Es necesario que haya una coordinación de las actividades bien sea a través de la delegación de funciones o de la descentralización de actividades, buscando siempre que no se presenten dualidad de tareas.
- Es indispensable que exista una dirección que se encargue de orientar el proceso presupuestal y finalmente, como todos los procesos de las empresas, debe existir un control presupuestal que permita establecer variaciones positivas o negativas, mediante la comparación de lo presupuestado con lo ejecutado, a fin de implementar medidas correctivas.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

- 1) **Cuadro de mando integral:** El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la Compañía.  
Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo.
- 2) **Cuello de botella:** Expresión que se utiliza para denotar la insuficiencia de Oferta de algún insumo básico, hecho que puede generar un atraso en todo el proceso productivo. Esta expresión se usa con una perspectiva más amplia cuando se habla de "sectores cuello de botella", que se caracterizan por no tener un desarrollo acorde con el del resto de la economía, dificultando por lo mismo el desempeño de los demás sectores.
- 3) **Desempeño organizacional:** Es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados. El éxito de una organización depende en gran medida de la implementación de estrategias que le ofrezcan ventajas competitivas, y esto, implícitamente está relacionada con el personal que las ejecuta.



**4) Estrategia:** Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazo.

**5) Factibilidad:** Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.

Los tipos de factibilidades básicamente son:

- Factibilidad técnica: si existe o está al alcance la tecnología necesaria para el sistema.
- Factibilidad económica: relación beneficio costo.
- Factibilidad operacional u organizacional: si el sistema puede funcionar en la organización.

**6) Factor crítico de éxito:** Un Factor de éxito es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo. Este Factor de éxito se define como crítico si su cumplimiento es absolutamente necesario para cumplir los objetivos de la Organización, por lo cual requiere una especial atención por parte de los órganos gestores, con el fin de asegurar que se dedican los mejores recursos a la ejecución o realización de dicho Factor de éxito.

**7) Gestión:** Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

**8) Gestión estratégica:** La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. Es un proceso

de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.

- 9) Gestión operativa:** Los administradores de operaciones son los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan.
- 10) Implementación:** Una implementación o implantación es la realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política; en si es Poner en funcionamiento, aplicar los métodos y medidas necesarios para llevar algo a cabo.
- 11) Objetivo operativo:** Un objetivo operativo es el que marcaría la dirección de avance y la calificaría. Normalmente incluye un tiempo fijado en el que se tiene que completar para que encaje con otros objetivos. al fijar los objetivos operativos nos podemos encontrar que no es posible conseguir dos o más objetivos a la vez. Esto ocurre cuando los objetivos entran en conflicto.
- 12) Operatividad:** La operatividad, es la función y acción de ejecutar algo. Obrar y realizar, ya sea en trabajo, y/o otras funciones. Capacidad para realizar una función. Lo que tiene operatividad ya tiene en sí la capacidad de surtir un efecto.
- 13) Planeación:** La planeación, también conocida como planificación o planeamiento, consiste en el proceso a través de cual se analiza la situación actual (dónde estamos), se establecen objetivos (dónde queremos llegar), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos.

**14) Planeación estratégica:** La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

**15) Procedimiento:** Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

**16) Proceso:** Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

**17) Procesos internos:** En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos interno en los que la organización debe ser excelente.

Estos procesos permiten a la unidad de negocios:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

**18) Sistema administrativo:** Definimos a los sistemas administrativos como la red de procedimientos relacionados de acuerdo a un esquema integrado tendientes al logro de los fines de una organización. Esto quiere decir que un conjunto de procedimientos relacionados y dentro de determinadas condiciones, constituyen un sistema.

**19) Sistema de gestión:** Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. Un sistema de gestión ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

**20) Subprocesos:** Es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica que cumple propósitos claros. Un Subproceso es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande. Cuando el subproceso está colapsado, los detalles del subproceso no pueden ser visualizados. Cuando el subproceso está expandido, los detalles del subproceso pueden ser apreciados dentro de los límites.

## **2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 Hipótesis General**

La aplicación de un modelo de control contribuye en el cumplimiento de los objetivos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **2.3.2 Hipótesis Particulares**

La adecuada difusión de la estrategia de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales ayudará a mejorar la comprensión de la estrategia a nivel operativo.

Un eficiente nivel de control en la gestión asegura el cumplimiento de las actividades programadas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

La relación de la estrategia de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales con el presupuesto asignado asegura el cumplimiento eficiente del mismo.

La aplicación de procesos eficientes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales colabora en la mejora continua de la Institución.

### **2.3.3 Declaración de Variables**

#### **Hipótesis General**

Variable Independiente: Aplicación de un modelo de control

Variable Dependiente: Cumplimiento de los objetivos de la Unidad

#### **Hipótesis Particular # 1**

Variable Independiente: Adecuada difusión de la estrategia de la Unidad

Variable Dependiente: Comprensión de la estrategia a nivel operativo

#### **Hipótesis Particular # 2**

Variable Independiente: Eficiente nivel de control en la gestión

Variable Dependiente: Cumplimiento de las actividades programadas

#### **Hipótesis Particular # 3**

Variable Independiente: Relación de la estrategia con el presupuesto

Variable Dependiente: Cumplimiento del presupuesto asignado

#### **Hipótesis Particular # 4**

Variable Independiente: Aplicación de procesos eficientes

Variable Dependiente: Mejora continúa de la Institución

### 2.3.4 Operacionalización de las Variables

VARIABLES	TIPO	CONCEPTUALIZACIÓN	TÉCNICA	INDICADORES
Aplicación de un modelo de control	Independiente	Procedimientos, prácticas para alcanzar propósitos u objetivos.	Encuesta	Resultados en función de los objetivos planteados
Cumplimiento de los objetivos operativos planteados	Dependiente	Grado de coherencia interna que determina la eficiencia de las acciones	Encuesta	Objetivos operativos cumplidos
Adecuada difusión de la estrategia de la Unidad	Independiente	Es un medio del cual se establece la mayor manera de lograr los objetivos de un grupo social.	Encuesta	Cumplimiento de los objetivos y metas
Comprensión de la estrategia a nivel operativo	Dependiente	La estrategia como plan es un curso de acción conscientemente determinado	Encuesta	Cumplimiento de los objetivos y metas
Eficiente nivel de control en la gestión	Independiente	Proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de una organización	Encuesta	Informes de seguimientos
Cumplimiento de las actividades programadas	Dependiente	Conjunto de tareas específicas, dadas mediante instrucciones para realizar una función	Encuesta	Actividades reales y desarrolladas
Relación de la estrategia con el presupuesto	Independiente	Una planificación que establece prioridades y evalúa la consecución de los objetivos	Encuesta	Resultados en función de los objetivos planteados
Cumplimiento del presupuesto asignado	Dependiente	Actividades que deben ser controladas en base al seguimiento y monitoreo de las mismas	Encuesta	Informes de seguimientos
Aplicación de procesos eficientes	Independiente	Mentalidad enfocada en reducir los "desperdicios" en la línea de producción	Encuesta	Evaluación de desempeño de los funcionarios
Mejora continua de la Institución	Dependiente	Mejorar los productos, servicios y procesos	Encuesta	Evaluación de desempeño de los funcionarios

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

##### **Según el objeto**

###### **Censal**

Esta investigación es censal por cuanto nos centraremos en conocer las opiniones del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, mediante una encuesta respecto a la funcionalidad del modelo de control actual para el cumplimiento de los objetivos operativos, específicamente con la Facultad antes mencionada de la UNEMI del cantón Milagro.

###### **Campo**

Se aplica para interpretar y solucionar situaciones, problemas o necesidades en un momento determinado. La investigación que aplicaremos en nuestra investigación será de campo, debido a que debemos obtener información para poder controlar, dar seguimiento y monitoreo a los objetivos operativos planteados<sup>9</sup>

###### **Descriptiva**

Según la “FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y TECNOLOGÍAS”, de la Universidad Nacional de Santiago del Estero, La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos,

---

<sup>9</sup> <http://www.tiposdeinvestigacion.com>

prototipos, guías, etc.; pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, hechos, los fenómenos, etc.

Este tipo de Investigación es utilizada para realizar levantamiento de información, donde vamos a describir la situación actual del modelo de control implementado en la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, y como incide del cumplimiento del mismo.

Con esta investigación nos permite llegar a conocer la situación real en la que se encuentra la Facultad, permitiéndonos descubrir, explicar y analizar las falencias existentes en nuestro tema de investigación<sup>10</sup>.

### **Documental**

Esta investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema u objeto de estudio. Depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por ello todo material al que se pueda acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonios de una realidad o un acontecimiento.

Las principales fuentes documentales son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas, etc.) documentos fílmicos (películas, diapositivas) y documento gravados (discos, cintas, casetes, disquetes, etc.).

Esta investigación ha permitido de nuestro tema a través de la investigación en la biblioteca tenga un mayor fundamento, y poder tener una visión mucho más amplia del tema a investigar.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Según la "FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y TECNOLOGIAS", de la Universidad Nacional de Santiago del Estero

<sup>11</sup> <http://www.readingfanatic.com/index.jhtml?partner=^AIC^xdm008&pkw=libros&gclid=CLn-r4uy2LsCFcZZ7Aod8X4ARg>



Nuestra investigación se basa en el estudio y análisis del impacto que genera el modelo de control actual en el cumplimiento de los objetivos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la Población**

Los sujetos que van a ser medidos en nuestra investigación serán el personal administrativo y docentes de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **3.2.2 Delimitación de la Población**

Tomando en cuenta la formulación del problema delimitaremos al emporio como finito, el cual corresponde a la totalidad del personal administrativo, docente y de servicio del periodo académico abril a septiembre del 2013, la cual asciende a un número de 70 personas.

### **3.2.3 Tipo de muestra**

Para nuestra investigación el tipo de muestra es No Probabilística ya que todos los sujetos del estudio cumplen con las características de la población y no dependen de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

El tamaño de la muestra será su totalidad del personal administrativo, docente y de servicio de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales; comprendido de la siguiente manera: Personal Docente: 60; Personal Administrativo: 04; Personal de Servicio: 06; TOTAL: 70 encuestados.

### **3.2.5 Proceso de selección**

El proceso de selección que tendremos es al 100% del personal de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, debido a que la población no es extensa y así los resultados serán confiables netamente.

### 3.3 LOS MÑETODOS Y LAS TÉCNICAS

#### 3.3.1 Métodos Teóricos

- Método hipotético-deductivo

Aplicada a la investigación porque nos permite la formación de las hipótesis a través del razonamiento de casos particulares para que luego sean comprobadas mediante un análisis.

Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

- Método analítico

Este método es utilizado con la finalidad de analizar toda la información recolectada para así obtener un resultado que nos permita dar respuesta a todas las inquietudes planteadas en los objetivos de nuestra investigación.

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

- Método sintético

Utilizado en la sistematización del problema para relacionar hechos que aparentemente eran aislados pero a través del análisis se llega a la conclusión que se encuentran estrechamente involucrados como por ejemplo: la ineficiencia en el proceso de control de inventarios con la baja rentabilidad. Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> ([http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/metodos\\_tecnicas\\_investigacion.php](http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/metodos_tecnicas_investigacion.php), 2006)

### 3.3.2 Técnicas e Instrumentales

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.

La herramienta o Técnica que vamos a utilizar en nuestra investigación es:

**LA ENCUESTA:** La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés psicológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado, la encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos. 13.

En nuestra investigación aplicamos el método de la encuesta direccionadas al personal docente, administrativo y de servicio del a Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro para generar conocimiento válido y confiable sobre los procesos y modelo de control actual que aplican en el cumplimiento de los objetivos operativos.

### 3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

El tratamiento estadístico de la información se lo realizará a través de la herramienta informática Excel en donde los datos obtenidos de la encuesta serán tabulados y procesados para en lo posterior graficar porcentualmente las respuestas que proporcionaran los encuestados.

---

<sup>13</sup> <http://es.scribd.com/doc/77185549/Tecnicas-e-Instrumentos-de-Investigacion>

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

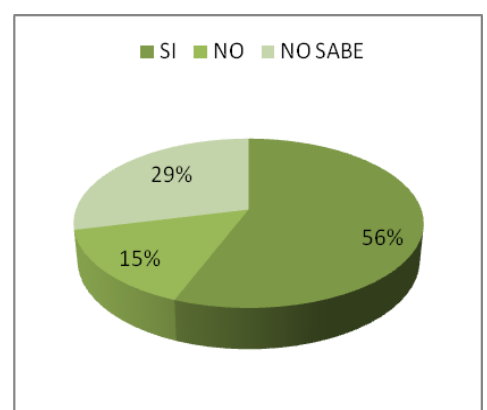
Para realizar el análisis de la situación actual del tema a investigar, se presentarán a continuación los respectivos cuadros y gráficos del proceso de encuesta aplicada a la muestra

#### 1.- ¿Conoce usted si la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales cuenta con una planificación administrativa?

Figura 5.- Resultados de la encuesta pregunta 1

Cuadro 1 . Resultado de la encuesta pregunta 1

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	39	56%
NO	11	15%
NO SABE	20	29%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>



Como se puede evidenciar, el personal docente y no docente que conforma la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales tiene un mayor conocimiento previo de la existencia de una planificación administrativa

## 2.- ¿Cómo califica usted la planificación realizada por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales?

**Cuadro 2.** Resultado de la encuesta pregunta 2

Descripción	Cantidad	Porcentaje
DEFICIENTE	8	12%
REGULAR	18	25%
BUENO	25	36%
MUY BUENO	17	24%
EXCELENTE	2	3%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Figura 6.-** Resultados de la encuesta pregunta 2



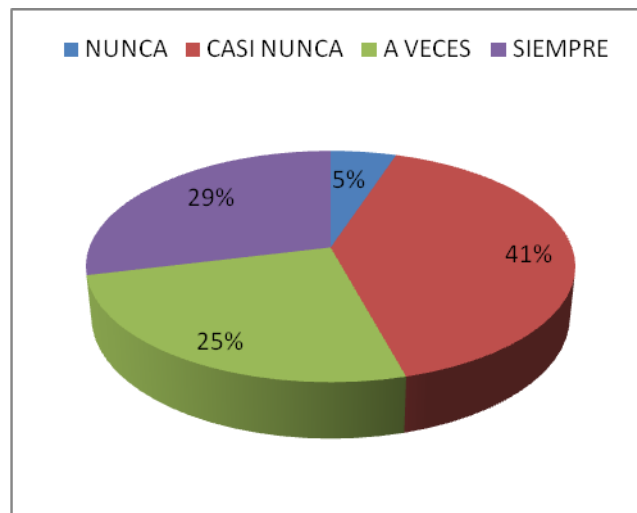
Se puede apreciar que la mayoría de encuestados califican de una manera buena, la planificación efectuada por la Unidad. Esta información es de gran relevancia en la estructura de la planificación aportando en el cumplimiento de los objetivos planteados

**3.- ¿Considera usted que la Unidad Académica involucra a todo el personal en el logro de los objetivos estratégicos?**

**Cuadro 3.** Resultado de la encuesta pregunta 3

Descripción	Cantidad	Porcentaje
NUNCA	3	5%
CASI NUNCA	29	41%
A VECES	18	25%
SIEMPRE	20	29%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Figura 7.-** Resultados de la encuesta pregunta 3



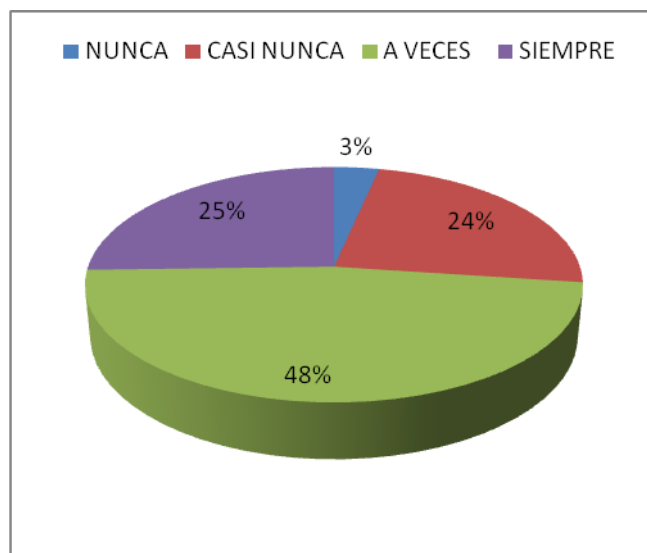
Se puede constatar que la inclusión colectiva del personal en la Unidad Académica es mínima ya que los resultados indican que no son incluidos en el logro de los objetivos estratégicos.

**4.- ¿Considera usted que la Unidad Académica involucra a todo el personal en el logro de los objetivos operativos?**

**Cuadro 4.** Resultado de la encuesta pregunta 4

Descripción	Cantidad	Porcentaje
NUNCA	2	3%
CASI NUNCA	17	24%
A VECES	33	48%
SIEMPRE	18	25%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Figura 8.-** Resultados de la encuesta pregunta 4



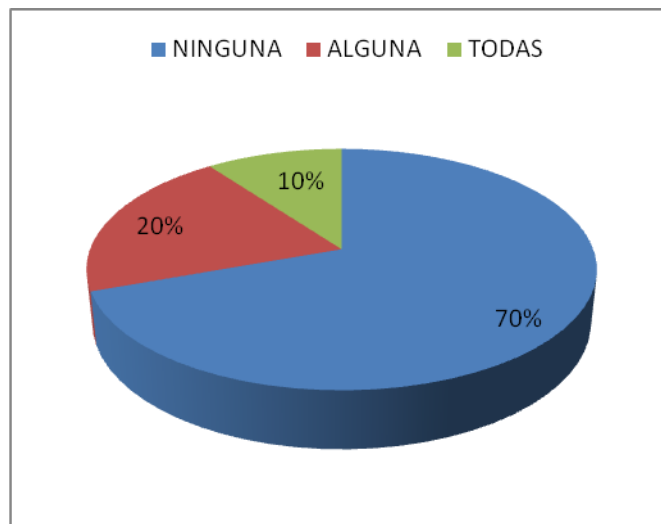
Se considera de mayor relevancia las pocas veces que involucran al personal encuestado para el cumplimiento de los objetivos operativos en relación a los objetivos estratégicos.

**5.- ¿Poseen todas las áreas directrices particulares coordinadas con la planificación de la Unidad Académica?**

**Cuadro 5.** Resultado de la encuesta pregunta 5

Descripción	Cantidad	Porcentaje
NINGUNA	49	70%
ALGUNA	14	20%
TODAS	7	10%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Figura 9.-** Resultados de la encuesta pregunta 5



Podemos observar una debilidad inherente en la correlación de que no todas las áreas poseen directrices que se vinculen a la planificación de la Unidad; el cual nos da el linaje a seguir para mejorar dichos procesos.

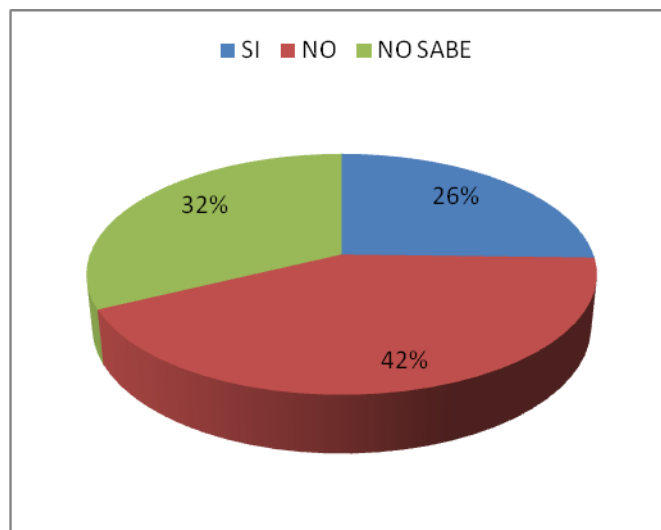


**6.- ¿Existe en la Unidad Académica alguna persona o grupo de personas dedicadas al seguimiento y control de gestión y al planeamiento?**

**Cuadro 6.** Resultado de la encuesta pregunta 6

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	17	26%
NO	30	42%
NO SABE	23	32%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Figura 10.-** Resultados de la encuesta pregunta 6



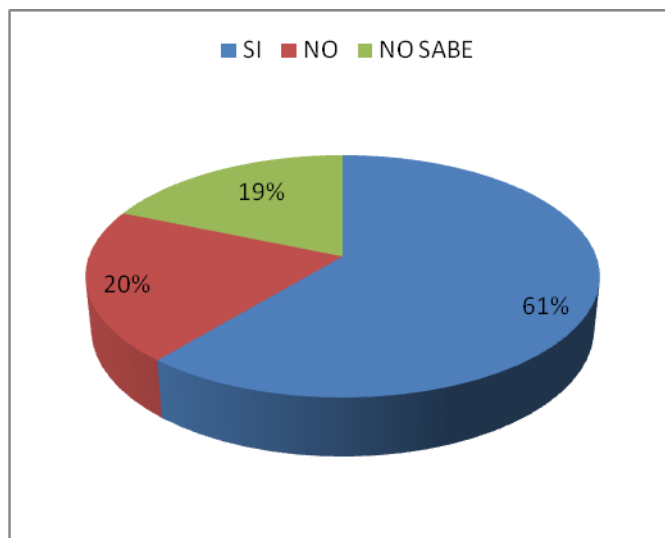
Los datos corroborados se asevera la falta o existencia de alguna persona o quienes se dediquen al seguimiento y planeamiento como también al desconocimiento de la misma.

**7.- ¿Están claramente definidos las responsabilidades y niveles de autoridad que tendrán a su cargo la implementación de lo planificado por la Unidad Académica?**

**Cuadro 7.** Resultado de la encuesta pregunta 7

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	43	61%
NO	14	20%
NO SABE	13	19%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Figura 11.-** Resultados de la encuesta pregunta 7



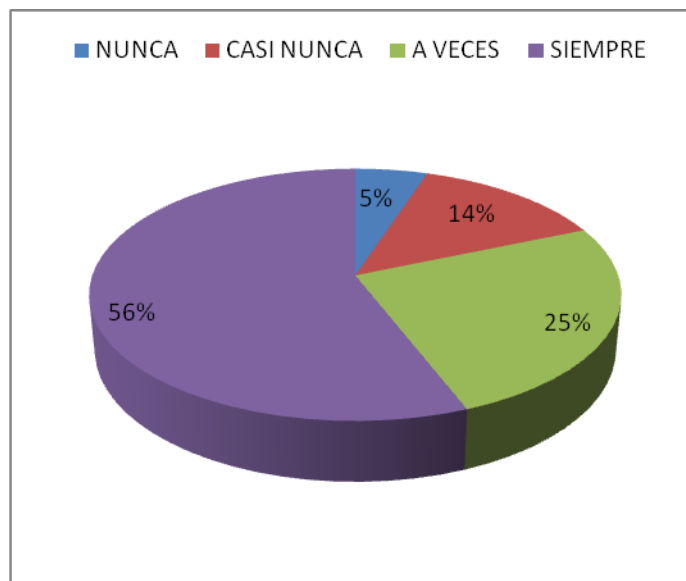
Al menos se puede observar que el personal docente y no docente encuestado tienen claramente definidas sus niveles de jerarquía y sus funciones

**8.- ¿Se pueden detectar fácilmente debilidades en la estructura y organización de la Unidad Académica en el área de planificación?**

**Cuadro 8.** Resultado de la encuesta pregunta 8

Descripción	Cantidad	Porcentaje
NUNCA	4	5%
CASI NUNCA	10	14%
A VECES	17	25%
SIEMPRE	39	56%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Figura 12.-** Resultados de la encuesta pregunta 8



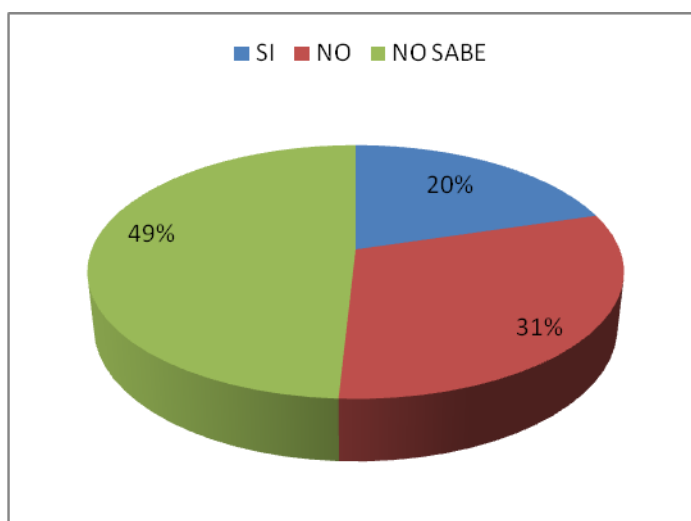
Los datos indican una gran deficiencia en cuanto a estructura y organización; debilidades que están visibles y son objetos de investigación

**9.- ¿Existen planes de contingencia en caso de que las estrategias básicas no cumplan con sus cometidos en los plazos especificados?**

**Cuadro 9.** Resultado de la encuesta pregunta 9

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	14	20%
NO	22	31%
NO SABE	34	49%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Figura 13.-** Resultados de la encuesta pregunta 9



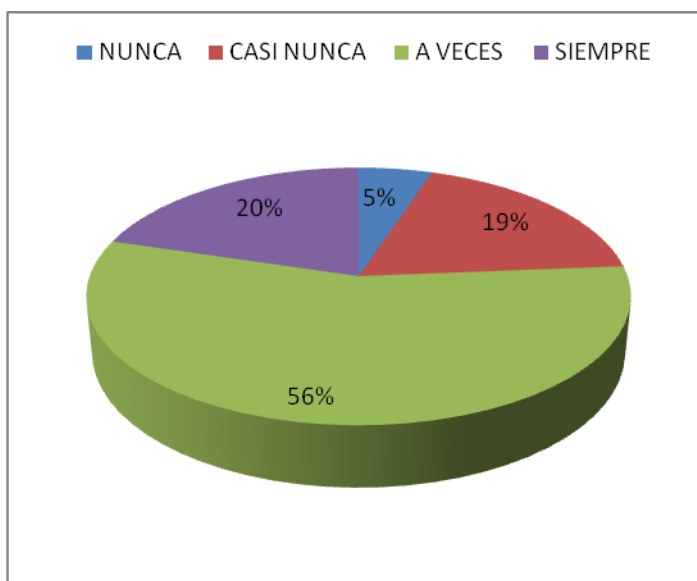
Se denota un desconocimiento considerable de los planes de contingencias así como también la existencia del mismo; denotando la falta de comunicación e interrelación con el personal de la Unidad Académica.

**10.- ¿Se trabaja en conjunto con los proveedores internos (departamentos y unidades – UNEMI) y los externos (instituciones ajenas a la UNEMI) con el objetivo de mejorar la calidad?**

**Cuadro 10.** Resultado de la encuesta pregunta 10

Descripción	Cantidad	Porcentaje
NUNCA	4	5%
CASI NUNCA	13	19%
A VECES	39	56%
SIEMPRE	14	20%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Figura 14.-** Resultados de la encuesta pregunta 10



Uno de los factores primordiales de estudio es mejorar la calidad, por lo que podemos observar que no se está dando el trabajo en equipo y la importancia del mismo para el cumplimiento de los objetivos.

## 4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Según las encuesta realizada al personal administrativo y docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, se logró detectar que en su mayor parte el personal conoce de la existencia de una planificación administrativa, la que califican como una planificación buena (véase Figura 5 y 6), y, a pesar de existir una planificación administrativa la Facultad posee canales de comunicación deficientes que no le permiten difundir ni involucrar al personal los objetivos estratégicos y operativos planificados (véase Figura 7 y 8).

El conocimiento de que existe planificación dentro de la Facultad implica que en su mayoría el personal pueda detectar con facilidad las debilidades en la estructura organizacional, así como también la casi inexistencia de planes de contingencia en caso que se presenten riesgos de mitigación; esto nos lleva a pensar que la estrategia implementada en la actualidad es estática, lo que contradice el principio de planeación estratégica que según Kaplan y Norton nos revela que: “una estrategia es un proceso cambiante y evolutivo; y que la estrategia se debe adaptar para superar los cambios”<sup>14</sup>.

Por lo tanto, podemos indicar que no se está aplicando la táctica <sup>15</sup>“medidas eficientes y eficaces para ejecutar la estrategia” adecuada, lo que puede ser un error por parte de la Dirección de la Unidad Académica, es decir que no se ha conseguido una buena cuota de participación del personal en el logro de los objetivos propuestos, lo que nos lleva a la conclusión de que se debe hacer hincapié en mejorar la comunicación, la motivación y la ejecución de la estrategia para llevar con éxito lo planeado.

---

<sup>14</sup> NORTON, David, KAPLAN, Robert: *Mapas Estratégicos*, p. 220

<sup>15</sup> NORTON, David, KAPLAN, Robert: *Alignment: como alinear la organización a la estrategia a través del cuadro de mando integral*, p. 348.

### **4.3 RESULTADOS**

Las encuestas han sido aplicadas al personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales que laboran en la Universidad Estatal de Milagro con la finalidad de recabar información en cuanto a la existencia de la socialización del modelo de control actual para el cumplimiento de los objetivos operativos alineados a una planificación y vinculados con cada una de las áreas pertinentes de la Facultad; haciéndose partícipe de la misma.

También se pudo constatar el desconocimiento de planes de contingencia que sirvan de apoyo en el cumplimiento de los objetivos operativos; así como, determinar responsabilidades en base a los niveles de autoridad establecidos en la estructura organizacional de la Facultad, directrices que deben ser coordinadas y socializadas en conjunto con las demás áreas para el logro de los objetivos planteados

Como resultado tenemos que no existe en la Facultad, un personal exclusivo dedicado al seguimiento y control de la gestión y planificación, así como también debido a la falta de coordinación entre la dirección y los mandos medios durante el desarrollo y la aplicación de las estrategias planificadas, se crea incertidumbre entre el personal e incumplimiento de los objetivos. Además de suponer que se ha implementado una estrategia estática e ineficiente, y no se está aplicando la táctica adecuada para cumplir con los objetivos planteados a corto y mediano plazo, se crea la necesidad de implementar la aplicación de un modelo de control en el cumplimiento de los objetivos en la Facultad.

### **4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

#### **Hipótesis General**

- La aplicación de un modelo de control contribuye en el cumplimiento de los objetivos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

- **Verificación.-** Se ratifica esta hipótesis ya que la encuesta en su totalidad demuestra que la aplicación de una estrategia estática e ineficiente afecta el correcto desempeño de la Facultad

### Hipótesis Particulares

- La adecuada difusión de la estrategia de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales ayudaría a mejorar la comprensión de la estrategia a nivel operativo.
  - **Verificación.-** Efectivamente el seguimiento y control permitirá encaminar a la Unidad Académica hacia el cumplimiento de su visión.
- Un eficiente nivel de control en la gestión asegura el cumplimiento de las actividades programadas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.
  - **Verificación.-** Ya que una estrategia es un proceso cambiante y evolutivo que se debe adaptar para superar los cambios el comprenderla nos permitirá alcanzar los objetivos planteados.
- La relación de la estrategia de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales con el presupuesto asignado asegura el cumplimiento eficiente del mismo.
  - **Verificación.-** Se ratifica esta hipótesis ya que no se difunden hacia todo el personal de la Unidad Académica lo planificado lo que afecta directamente el desempeño del personal docente y administrativo.
- La aplicación de procesos eficientes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales colabora en la mejora continua de la Institución.
  - **Verificación.-** Uno de los aspectos relevantes que se puede observar es la importancia que deben tener el personal de la Facultad en la pertinencia e involucración con la institución para la mejora continua.



## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.1 TEMA

Aplicación de un modelo de control en el cumplimiento de los objetivos de la Facultad de Ciencias Administrativa y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

#### 5.2 FUNDAMENTACIÓN

##### ¿QUÉ SIGNIFICA SER UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LA ESTRATEGIA?

**Estrategia:** Tener una estrategia como principal valor de la agenda organizacional. El Balanced Scorecard permite que las empresas desarrollen y comuniquen su estrategia a toda la organización de manera clara y como base de las acciones a desarrollar;

**Foco:** concentración de esfuerzos en la consecución de la estrategia: cómo alinear los objetivos, indicadores, metas y planes de acción promovidos por el BSC, o foco en la estrategia;

**Organización:** todas las personas deberán orientarse a una actuación estratégica. El BSC permite que todos los miembros de la organización entiendan y estén alineados a la estrategia.

Una Organización orientada a la estrategia, esencia del Modelo de BSC, presupone el foco de toda la organización en la misma.

## **Estrategia, Innovación y Liderazgo**

R. Kaplan y D. Norton, creadores del Balanced Scorecard, impulsaron la evolución de la metodología a partir de la implementación en miles de casos y las mejores prácticas de organizaciones de alto desempeño, para generar a un modelo integral de gestión, reconocido como Execution Premium<sup>16</sup>.

Execution Premium es el diferencial de valor que capturan las organizaciones que logran la excelencia en la ejecución de su estrategia.

Liderazgo e Innovación son las capacidades que construye en la base de aquellos que toman el desafío de superarse a sí mismos en el logro de los resultados que aporta el modelo Execution Premium.

### ¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?

Los directivos de las organizaciones se enfrentan constantemente con la brecha que existe entre la visión de una compañía, las metas que se propone alcanzar y el resultado práctico de su gestión diaria.

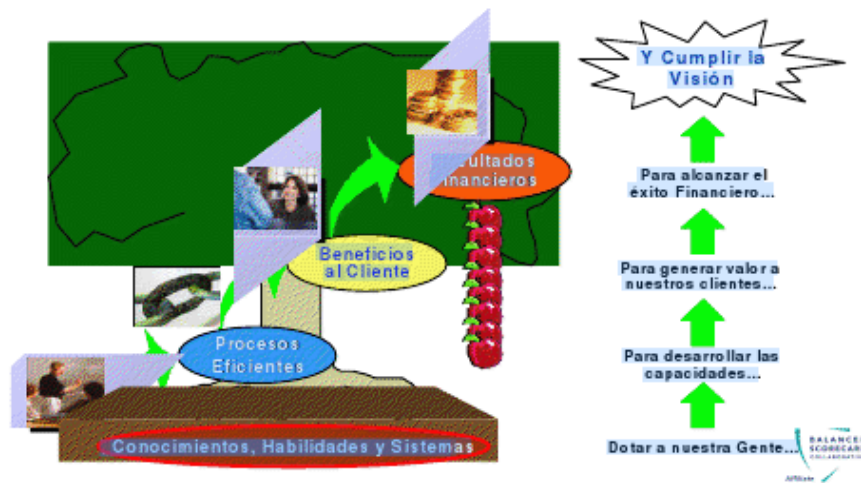
El Balanced Scorecard es el modelo de gestión que permite cerrar la brecha de la ejecución al traducir los lineamientos estratégicos de alto nivel con objetivos e indicadores de actuación, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos los empleados en el logro de la estrategia.

Es hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.

---

<sup>16</sup> NORTON, David, KAPLAN, Robert: *Alignment: como alinear la organización a la estrategia a través del cuadro de mando integral*, p. 243.

Figura 15. Balanced Scorecard



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

### ¿QUÉ NO ES EL BALANCED SCORECARD?

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral no es:

- Un nuevo sistema de indicadores financieros
- Un sistema de información automática
- Un sistema de gestión operacional
- Un formulador de estrategias
- Un proyecto único y aislado en la empresa

Figura 16. Modelo de Balanced Scorecard



Fuente: [http://www.tantum.com/tantum/site\\_img/2009/banner\\_nuestro\\_modelo.jpg](http://www.tantum.com/tantum/site_img/2009/banner_nuestro_modelo.jpg)

## BALANCED SCORECARD: ¿POR QUÉ FRACASAN MUCHAS EMPRESAS AL IMPLEMENTARLO?

Razones de fracaso en la implementación del BSC hay muchas, aquí les compartimos algunas causas de fracaso:

1. El no estar convencido de usar el BSC como modelo de Gestión de su empresa. En este caso no hay que insistir, no va a ser posible que el BSC tenga éxito alguno. Si el proyecto no empezó todavía, la sugerencia sería no empezarlo y si estamos a mitad de camino la sugerencia sería parar la pelota y reflexionar sobre si seguir o no con el proyecto. El problema es que el BSC es una herramienta para el gerente general y por más que la idea sea impulsada por cualquier otro gerente, es el CEO (*chief executive officer*) o Gerente General quien tiene que comprar la idea de gestionar su compañía con el modelo BSC<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> TANTUN, México: *tantum strategy & results*  
[http://www.tantum.com/tantum/site\\_img/2009/banner\\_nuestro\\_modelo.jpg](http://www.tantum.com/tantum/site_img/2009/banner_nuestro_modelo.jpg)

2. Cuando el BSC es muy complejo. Esto sucede cuando el BSC está mal construido y hay demasiados objetivos, indicadores e iniciativas. Tener 30 objetivos estratégicos es lo mismo que no tener ninguno, y pensar en implementar 30 iniciativas estrategias en un año es chocar con una pared. También es un problema cuando se definen demasiados indicadores, esto genera una burocracia tan grande que el BSC se vuelve pesado de mantener y con el tiempo se deja de usar.

3. Cuando se usa el BSC solo como modelo de reporte de indicadores, en este caso el BSC pierde todo su poder y con el tiempo también se deja de usar. Para reportes de indicadores existen otras herramientas de gestión, el BSC se usa para hacer un seguimiento de la implementación de la estrategia y no para reportar indicadores.

4. Cuando la visión y estrategia que se planteo es inalcanzable, esto genera frustración en el equipo de gerentes y al final de todo le echan la culpa a la herramienta. "El BSC no sirve porque no nos dio los resultados que esperábamos" Claro está que el BSC no hace milagros.

5. Cuando el modelo de BSC no va acompañado de un proceso de cambio. Es clave un plan de desarrollo organizacional para evaluar si la estructura y las capacidades de las personas podrán hacer realidad la nueva estrategia de la empresa. Muchas veces el BSC está bien construido pero la cultura de la empresa es una gran barrera para poder implementar cosas nuevas.

6. El BSC también fracasa cuando el equipo de gerentes no tienen habilidades básicas de liderazgo y no tienen una visión estratégica del negocio. "Imposible pedirles peras al olmo".

7. Por último el BSC fracasa cuando entre los gerentes hay una agenda oculta y una puja de poder interno. Cualquier propuesta nueva es derribada por los gerentes. La energía en este caso pasa por ganar poder en la agenda personal de cada uno.

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente las Instituciones de Educación Superior del Ecuador, han tenido cambios significativos concernientes a la evaluación, acreditación y aseguramiento

de la calidad de la educación; partiendo en principios, normativas y procedimientos que se deben cumplir con calidad y calidez, para un óptimo desempeño del mismo, incurriendo en el Talento Humano que posee la Facultad, es decir un equipo de profesionales en todas las áreas que aportarán en el gestión administrativa y académica.

Motivo por el cual el tema “Aplicación de un modelo de control en el cumplimiento de los objetivos de la Facultad de Ciencias Administrativa y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro”, se justifica porque se plantea una solución a un problema de planificación estratégica que atraviesa la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Asimismo ante la necesidad de contar con medidas para ejecutar la estrategia y alcanzar los objetivos planteados, consideramos que el implementar un modelo de control en el cumplimiento de los objetivos nos va ayudar para que la ejecución de la planificación estratégica sea eficaz, mediante la utilización de medidas de control sencillas y precisas.

Estas medidas de control nos permitirá llevar un registro más adecuado de cada una de las actividades realizadas por las áreas o dependencias que tiene la Facultad; tales como, Dirección de Carreras, Coordinaciones de Investigación, Vinculación, Prácticas Pre profesionales y Seguimientos de graduados. Registro que nos permitirá prever acciones de seguimiento y monitoreo con el fin de dar soluciones oportunas a objetivos operativos planteados en el cumplimiento estipulado, que se verá reflejado en los resultados obtenidos al final de cada periodo institucional.

Además seguros que vamos a aportar con conocimientos y herramientas para las demás Facultades o Departamentos de la Universidad Estatal de Milagro, así como también a otras instituciones que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estos y así se interesen en investigar esta materia.

## 5.4 OBJETIVOS

### 5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Establecer herramientas de registro y control en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Facultad de Ciencias Administrativa y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, mediante técnicas, estrategias e indicadores que faculten el proceso de cambio y transformación de la estrategia a un proceso continuo de la Facultad.

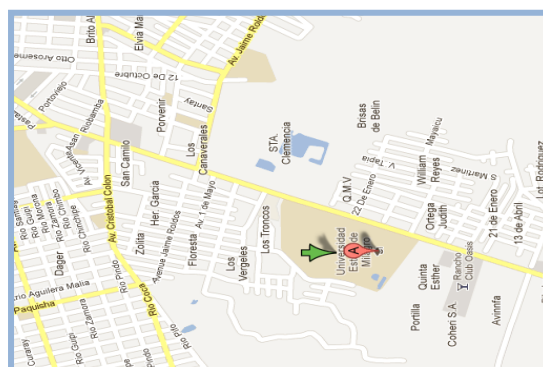
### 5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

1. Distinguir la estrategia en términos operacionales, de modo que todos puedan entenderla y conocerla;
2. Aplicar métodos de seguimiento y monitoreo en la gestión administrativa, a partir del desarrollo y responsabilidad de todos sus miembros;
3. Transformar la estrategia en una tarea de todos a través de la contribución personal para efectuar la estrategia;
4. Convertir la estrategia en un Proceso Continuo, a través del aprendizaje y continuas observaciones.

## 5.5 UBICACIÓN

La ubicación de nuestro medio a investigar es en las Instalaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro Bloque "O", ubicada en la Clda. Universitaria Km. 1 ½ vía Km. 26, Cantón Milagro, Provincia del Guayas.

Figura 17. Mapa de Milagro



Fuente: Google Maps

## **5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

Después de definir la problemática, que una deficiente planificación estratégica afecta directamente en la operatividad y desempeño de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, y establecer las causas que ameritan la implementación de un modelo control en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Facultad, es pertinente realizar un estudio de factibilidad para determinar la capacidad técnica y administrativa que implica la implementación del Mapa Estratégico, así como los costos, beneficios y el grado de aceptación que la propuesta genera en la Facultad.

### **Factibilidad Técnica.**

La Factibilidad Técnica consistió en realizar una evaluación de los recursos existente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, este estudio estuvo destinado a recolectar información sobre los componentes técnicos (infraestructura y equipos de oficina) que posee la Facultad y la posibilidad de hacer uso de los mismos en el desarrollo del sistema propuesto y de ser necesario los requerimientos que deben ser adquiridos para el desarrollo y puesta en marcha del sistema de planificación estratégica basado en un modelo de seguimiento y monitoreo de los objetivos planteados.

En cuanto a infraestructura, la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales cuenta con espacio necesario para la implementación y funcionamiento de un cubículo donde se pondría en marcha el sistema propuesto, este estaría ubicado dentro del área administrativa; ya que el control y seguimiento de los indicadores serán reportados directamente al Decano de la Facultad.

### **Factibilidad Económica.**

La propuesta a implementar es factible desde el punto de vista económico, puesto que como la Facultad tiene una gama de docentes profesionales en dichas áreas de planificación estratégica, control y seguimiento; se puede destinar unas horas



laborales en actividades netamente administrativas, legalmente definidas, autorizadas y planificadas en un distributivo de trabajo con la carga horaria respectiva.

Se determinaron los recursos para diseñar, desarrollar, implementar y mantener en operación el sistema propuesto, haciendo una evaluación donde se puso de manifiesto el equilibrio existente entre los costos y los beneficios que se derivaron de éste, lo cual permitió observar de una manera más precisa las bondades de lo propuesto.

### **Factibilidad Operativa.**

La Factibilidad Operativa permite predecir, si se pondrá en marcha el sistema propuesto, aprovechando los beneficios que ofrece, a todos los usuarios involucrados con el mismo, ya sean los que interactúan en forma directa con este, como también aquellos que reciben información producida por el sistema de planificación propuesto. Por otra parte, el correcto funcionamiento del sistema en cuestión, siempre estará en función de la capacidad de la persona encargada de la tarea.

La necesidad y deseo de un cambio en el sistema de planificación actual, expresado en las encuestas realizadas al personal docente y no docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, llevo a la aceptación de un sistema de planificación estratégica, que de una u otra manera más sencilla cubre todos sus requerimientos, expectativas y proporciona la información en forma oportuna y confiable, por lo que el sistema propuesto es factible operacionalmente.

## 5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

### 5.7.1 Actividades

#### 1. Traducir la Estrategia a términos de Operación

Actualmente las estrategias deben ejecutarse en todos los niveles de la organización, donde todo el personal de una institución tiene que cambiar su comportamiento y adoptar nuevos valores. *“La clave de esta transformación es colocar la estrategia en el centro. La estrategia no se puede aplicar si no se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir. Si queremos crear un proceso de dirección para implementar la estrategia, primero tenemos que construir un marco fiable y coherente para describirla”*.<sup>18</sup>

En la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales cuenta con un exquisito potencial de profesionales que con una estrategia bien difundida en base a un flujo de comunicación sólida, llegaremos a adoptar la pertinencia con los objetivos operativos planteados para el cumplimiento eficiente de la misma en cada una de las Áreas Académicas y Administrativas que tiene la Facultad.

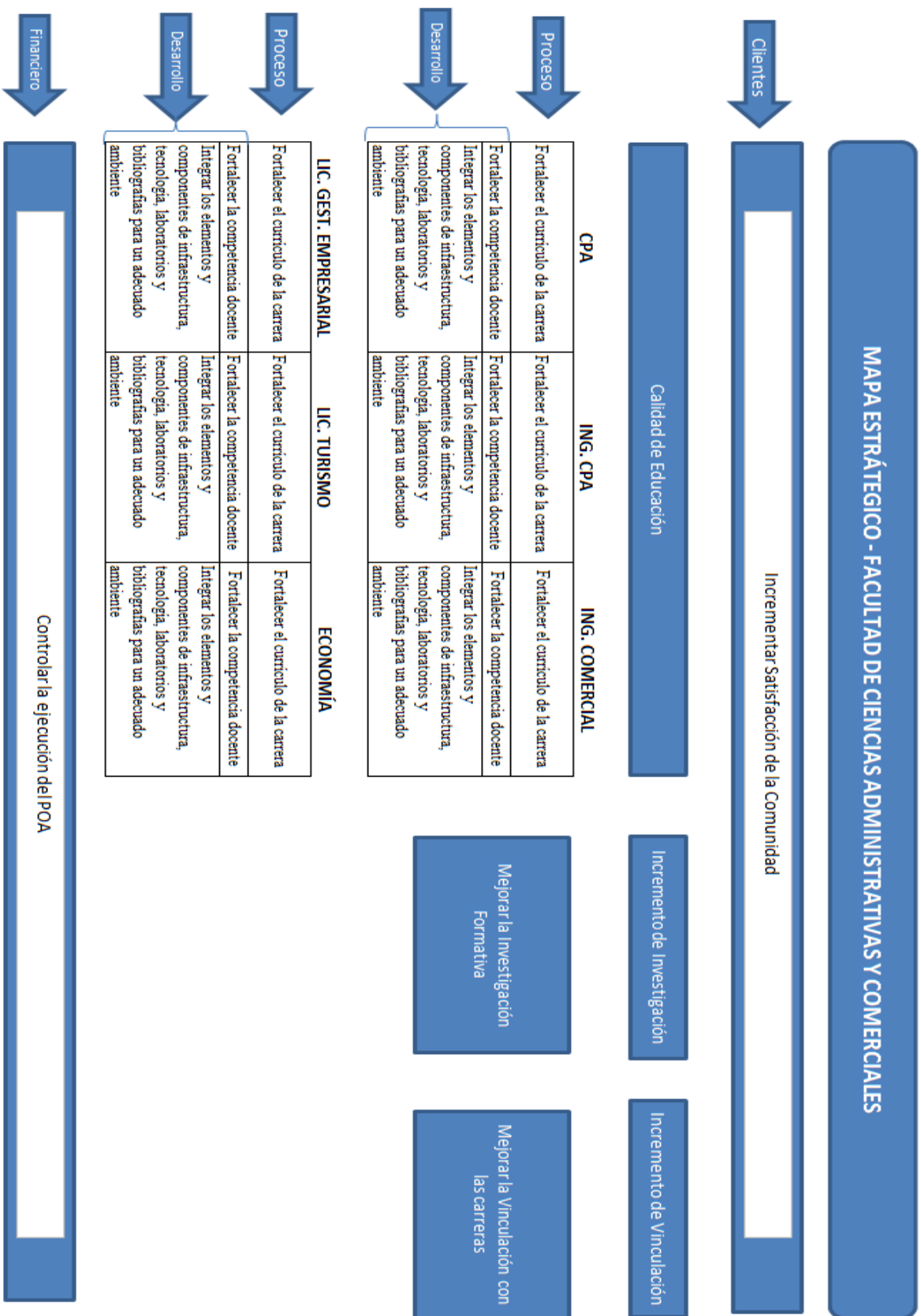
Por ello se establece un Mapa estratégico, que conlleva a la determinación de actividades y procesos que deben alinearse al cumplimiento de los objetivos operativos planteados, con el fin de satisfacer al cliente interno – externo que es la comunidad universitaria; utilizando herramientas de monitoreo y seguimiento que permitan a cada responsable de las áreas establecidas en la Facultad contribuir eficientemente su desempeño. *La estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales*.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> NORTON, David, KAPLAN, Robert: *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*, p. 75

<sup>19</sup> NORTON, David, KAPLAN, Robert: *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*, p. 82

**Cuadro 11. Mapa Estratégico**



## 2. Alinear a la Organización para crear sinergias

Los vínculos de la estructura estratégica deben crear sinergias mediante la integración de las actividades entre cada una de las áreas académicas y administrativas de la Facultad, para potenciar el cumplimiento de los objetivos operativos alineados a los objetivos estratégicos Institucionales; tales como:

### **ACTUAL OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.**

PRIORIDAD 1: .- Fortalecer una educación de calidad, aplicando el conocimiento y la investigación técnica y científica, para consolidar la identidad cultural de la sociedad

Objetivo PNBV: 2, Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

Políticas alineadas: 2.5. Fortalecer la educación superior con visión científica y humanista, articulada a los objetivos para el Buen Vivir.

Meta PNBV: 2.5.2 Alcanzar el promedio de Latinoamérica en la tasa de matrícula en educación superior: 31%

Indicador PNBV: Tasa neta de matrícula en educación superior.

Indicador Intermedio: Porcentaje de matriculados en educación superior.

Unidad de Medida: Porcentaje

Línea Base: 28.0 %

PRIORIDAD 2: incrementar la generación de conocimiento, a través de la aplicación de la investigación formativa, técnica y científica.

Objetivo PNBV: 2, Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

Políticas Alineadas: 2.6 Promover la investigación y el conocimiento científico, la revalorización de conocimientos y saberes ancestrales, y la innovación tecnológica.

Meta PNBV: 2.6.1 Aumentar en un 75% los artículos publicados en revistas indexadas al 2014

Indicador PNBV: Numero de artículos publicados en revistas indexadas.

Indicador Intermedio: Proyectos de investigación concluidos publicados en artículos por revistas indexadas.

Unidad de Medida: Unidad

Línea Base: 0.0 %

PRIORIDAD 3.- Incrementar el buen uso del conocimiento mediante la aplicación y gestión de Programas que aporten a la sociedad.

Objetivos PNBV, 12, Construir un estado democrático para el buen vivir.

Políticas Alineadas: 12.4 Fomentar un servicio público eficiente y competente.

Meta PNBV: 12.4.1. Mejorar en un 60% la percepción de las personas respecto de la preparación de los funcionarios públicos al 2014.

Indicador PNBV: Porcentaje de personas que mencionan a los funcionarios públicos pocos preparados como uno de los principales problemas al momento de realizar un trámite.

Indicador Intermedio: Programas de vinculación insertados en la sociedad para mejorar la calidad de vida.

Unidad de Medida: Unidad

Línea Base: 0.0 Unidad

PRIORIDAD 4: .- Mejorar la administración de los recursos y del Talento Humano con eficiencia y eficacia.

Objetivo PNBV: 12, Construir un estado democrático para el buen vivir.

Políticas alineadas: 12.5 Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos

Meta PNBV: 12.5.1. Aumentar al menos a 7 la percepción de calidad de los servicios públicos al 2014.

Indicador PNBV: Percepción de la calidad de los servicios públicos.

Indicador Intermedio: Nivel de satisfacción en los usuarios de los servicios administrativos y académicos.

Unidad de Medida: Porcentaje

Línea Base: 4.0 Porcentaje

3. Hacer la estrategia un trabajo de todos los días

**Cuadro 12.** Plan operativo integrado por carrera

OBJETIVO OPERATIVO	CRITERIO	SUB CRITERIO	RESPONSABLE	ACCION	ITEM	CANTIDAD	VALOR	TOTAL	EJECUCION																	
									ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic						
FORTALECER EL CURRÍCULO DE LA CARRERA	PLAN CURRICULAR	Macro currículo	Director de Carrera	Estudio de creación o restructuración de carrera	Consultor estudio	1	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00																		
					Vitrina	1	\$ 450,00	\$ 450,00																		
						Archivador	1	\$ 450,00	\$ 450,00																	
		Adecuar la infraestructura documental		mejorar el nivel técnico de los programas de asignatura	contratación de pares académicos externos	folder	20	\$ 2,56	\$ 51,20																	
						SoftwareContable	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00																	
							aire acondicionado																			
						mejorar el nivel tecnológico	SoftwareContable	aire acondicionado	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00															
		<b>Total</b>								<b>\$ 16.951,20</b>																

PLAN OPERATIVO INTEGRADO UNIDAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS (Ing. Comercial)



**PLAN OPERATIVO INTEGRADO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES (INVESTIGACIÓN)**

OBJETIVO OPERATIVO	CRITERIO	SUB CRITERIO	RESPONSABLE	ACCION	ITEM	CANTIDAD	VALOR	TOTAL	EJECUCION															
									ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic				
FORTALECER LA PERTINENCIA EN LAS CARRERAS	PERTINENCIA	Trabajo de Titulo y lineas de Investigacion	Mario Fernandez	Implementación del Centro de investigaciones	Computadora portátil	1	\$ 900,00	\$ 900,00																
					Proyector	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00																
					<b>TOTAL</b>								<b>\$ 1.900,00</b>											

**Cuadro 13.** Plan operativo integrado del área de Investigación

**PLAN OPERATIVO INTEGRADO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES (VINCULACIÓN)**

**Cuadro 14.** Plan operativo integrado del área de Vinculación

OBJETIVO OPERATIVO	CRITERIO	SUB CRITERIO	RESPONSABLE	ACCION	ITEM	CANTIDAD	VALOR	TOTAL	EJECUCION																			
									ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic								
FORTALECER LA PERTINENCIA DE LAS CARRERAS	PERTINENCIA	Vinculacion con la Sociedad	Raul Minchala	SUPERVISION DEL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DE VINCULACION	MOVILIZACION	80	\$ 5,00	\$ 400,00																				
						Proyector	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00																			
						Camara Filmadora	1	\$ 500,00	\$ 500,00																			
					VISTA A OTRAS UNIVERSIDADES PARA ANALISIS COMPARATIVO DE LAS ACTIVIDADES DE VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD.	TRANSPORTE	3	\$ 150,00	\$ 450,00																			
							DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION CON PROYECTOS DE VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD	CERTIFICADOS	200	\$ 0,50	\$ 100,00																	
								<b>Total</b>			<b>\$ 3.850,00</b>																	



**PLAN OPERATIVO INTEGRADO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES (SEGUIMIENTO EGRESADOS)**

**Cuadro 15.** Plan operativo integrado del área de Seguimiento Egresados

OBJETIVO OPERATIVO	CRITERIO	SUB CRITERIO	RESPONSABLE	ACCION	ITEM	CANTIDAD	VALOR	TOTAL	EJECUCION																			
									ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic								
FORTALECER LA PERTINENCIA DE LAS CARRERAS	PERTINENCIA	Seguimiento a Graduados	Walter Franco	Primera integracion con los graduados de la Unidad de Ciencias Administrativas y comerciales	Expositor para la integracion, (motivador)	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00																				
									Visita a Universidades para conocer el seguimieto el programa de seguimiento de egresados	Transporte	2	\$ 150,00	\$ 300,00															
														Adquisicion de Sistema Estadistico	Licencia Minitab	1	\$ 500,00	\$ 500,00										
<b>Total</b>									<b>\$ 3.800,00</b>																			

**Cuadro 16.** Plan operativo integrado del área de Prácticas Pre-Profesionales

**PLAN OPERATIVO INTEGRADO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES (PRÁCTICAS PROFESIONALES)**

OBJETIVO OPERATIVO	CRITERIO	SUB CRITERIO	RESPONSABLE	ACCION	ITEM	CANTIDAD	VALOR	TOTAL	EJECUCION													
									ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic		
FORTALECER LA PERTINENCIA DE LAS CARRERAS	PERTINENCIA	Prácticas Pre-profesionales	Leopoldo Pérez J.	Coordinación y seguimiento a los estudiantes que realizan las Pasantías o Prácticas Pre-profesionales	Gastos de movilización (Transporte, un día por semana)	40	\$ 20,000	\$ 800,000														
					Refrigerio para dos integrantes	80	\$ 1,100	\$ 80,000														
<b>Total</b>									<b>\$ 880,000</b>													

#### 4. Generando el control

Un eficiente control no se mide por un asfixiante seguimiento de las tareas o actividades desarrolladas, si no por los resultados en base a los objetivos reales planteados con indicadores de avance que evalúe lo programado con la actividad o tarea actual realizada.

Para ello se ha determinado un formato de Registro y Control de los objetivos operativos con líneas bases que dan el marco de referencia al cumplimiento de estos objetivos para cada Área Académica y Administrativas que tiene la Facultad.

No obstante recordar que estas herramientas nos sirven para un proceso continuo de mejoramiento a través del feedback y la revisión de la información estratégica a todo el personal de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, creando una cultura de organización más amplia con enormes capacidades de identificación de problemas, solución de problemas, creación de oportunidades y de intercambiar conocimientos, involucrados en un solo proceso sinérgico, empático y transferible.

Cuadro 17. Registro y Control de los Objetivos Operativos

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO OPERATIVO	PERSONA RESPONSABLE	INDICADOR	LINEA BASE	MES																			
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE								
Fomentar una educación de calidad, aplicado el conocimiento y la investigación técnica y científica para consolidar la identidad cultural de la sociedad	Fomentar el currículo de la carrera	DIRECTOR DE ESCUELA DE CARRERA	Porcentaje de formalización de currículo	33%																				
	Fomentar la competencia docente	DIRECTOR DE ESCUELA DE CARRERA	Porcentaje de formalización de competencia docente	33%																				
	Integrar los elementos y componentes de infraestructura, tecnología, laboratorios y bibliografías para un adecuado ambiente	DIRECTOR DE ESCUELA DE CARRERA	Porcentaje de cumplimiento de componentes de infraestructura	62%																				
Incrementar la generación del conocimiento a través de la aplicación de la investigación, formación técnica y científica	Mejorar la Investigación Formación	COORDINADORA DE INVESTIGACION CDM	Porcentaje Satisfacción de Comunidad	N/A																				
Incrementar el buen uso del conocimiento mediante la aplicación y gestión de los programas que aporten a la sociedad	Mejorar la Vinculación con las carreras	COORDINADORA DE VINCULACION CDM	Porcentaje Investigación Formación	40%																				
Potenciar la gestión de los recursos y el talento humano como base del desarrollo institucional	Controlar la situación del PDA	ASISTENTE DE LOGÍSTICA	Porcentaje Vinculación de las carreras	55%																				

**HOJA DE REGISTRO DE LA CARRERA ACADÉMICA**

Responsable: **DIRECTOR DE CARRERA**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	PROGRAMADO	ENERO			OBSERVACIÓN
				REAL	VARIACIÓN	CUMPLIMIENTO S N	
Fortalecer una educación de calidad, aplicando el conocimiento y la investigación técnica y científica para consolidar la identidad cultural de la sociedad	Fortalecer el currículo de la carrera	Porcentaje de fortalecimiento curricular					
	Fortalecer la competencia docente	Porcentaje de fortalecimiento de competencia docente					
Integrar los elementos y componentes de infraestructura, tecnología, laboratorios y bibliografías para un adecuado ambiente		Porcentaje de cumplimiento de componentes de infraestructura					

**RESUMEN EJECUTIVO:**

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL RESPONSABLE

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL DECANO DE LA FACULTAD

**Cuadro 18.** Registro del avance del objetivo operativo de la Carrera Académica

## HOJA DE REGISTRO DE CONTROL DE INVESTIGACIÓN

Responsable: COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	LINEA BASE PROGRAMADO	ENERO			OBSERVACIÓN
				REAL	VARIACIÓN	COMPLIMIENTO	
Incrementar la generación del conocimiento a través de la aplicación de la investigación formativa técnica y científica	Mejorar la Investigación Formativa	Porcentaje Satisfacción de la Comunidad	N/A				

RESUMEN EJECUTIVO:

--

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL RESPONSABLE

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL DECANO DE LA FACULTAD

Cuadro 19. Registro del avance del objetivo operativo del área de Investigación

**HOJA DE REGISTRO DE CONTROL DE VINCULACIÓN**

Responsable:

COORDINADOR DE VINCULACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	LÍNEA BASE	ENERO			CUMPLIMIENTO		OBSERVACIÓN
				PROGRAMADO	REAL	VARIACIÓN	S	N	
Incrementar el buen uso del conocimiento mediante la aplicación y gestión de los programas que aporten a la sociedad	Mejorar la Vinculación con las carreras	Porcentaje Investigación Formativa	40%						

**RESUMEN EJECUTIVO:**

--

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL RESPONSABLE

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL DECANO DE LA FACULTAD

**Cuadro 20.** Registro del avance del objetivo operativo del área de Vinculación

## HOJA DE REGISTRO DE CONTROL DE ADMINISTRACIÓN

Responsable: ASISTENTE DE LOGÍSTICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	LÍNEA BASE	ENERO			CUMPLIMIENTO		OBSERVACIÓN
				PROGRAMADO	REAL	VARIACIÓN	S	N	
Potenciar la gestión de los recursos y el talento humano como base del desarrollo institucional	Controlar la ejecución del POA	Porcentaje Vinculación de las carreras	55%						

RESUMEN EJECUTIVO:

--

FIRMA DEL RESPONSABLE

FIRMA DEL DECANO DE LA FACULTAD



### **5.7.2 Impacto.**

La implementación de un modelo de control en el cumplimiento de los objetivos de la Facultad de Ciencias Administrativa y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro logrará optimizar los procesos internos de la Facultad, permitiendo obtener una información segura y confiable, dirigida a la consecución de los objetivos y agilizar la toma de decisiones dentro de la Facultad, y por ende en toda la Universidad Estatal de Milagro.

Por otra parte el sistema de planificación estratégica contribuirá a aumentar el alcance, control y la comunicación de la información, además de disminuir los costos y obtener una ventaja competitiva dentro de la comunidad universitaria. Esto recaerá en la disminución de actividades redundantes, proporcionando agilidad en el desempeño de las actividades.

### **5.7.3 Lineamiento para evaluar la propuesta.**

Los lineamientos que se utilizaron para poner en marcha esta propuesta fueron en sus inicios la realización de una encuesta dirigida al personal docente y no docente de la Facultad de Ciencias Administrativa y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, esto con el fin de conocer de forma directa que criterio tiene el personal de Facultad sobre el actual sistema de planificación estratégica, y que cambios estarían dispuestos a aceptar con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados.

Una vez obtenida esta información se procedió a trabajar en los puntos críticos y a realizar una propuesta a la problemática planteada.

Con la finalidad de garantizar que el sistema de planificación estratégica basado en un modelo de control en el cumplimiento de los objetivos operativos, impactará en forma positiva, el Mapa Estratégico de la Facultad que fue diseñado en forma estándar a los sistemas de planificación existentes en la Universidad Estatal de Milagro, lo que se traduce en una herramienta de fácil manejo y comprensión, contando con la opinión de los usuarios para cualquier modificación.

## **CONCLUSIONES.**

El análisis de la información presentada en cada uno de los capítulos de este proyecto permite resumir las siguientes conclusiones:

- La planificación estratégica que desarrolla la Facultad de Ciencias Administrativa y Comerciales actualmente, tiene una base empírica, es decir; no se rigen bajo un orden consecutivo de pasos técnicos y analizados, sino en base lógica y en función de la experiencia.
- La Facultad de Ciencias Administrativa y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro tiene una enorme fortaleza ya que cuenta con los recursos de infraestructura, tecnológicos y materiales necesarios para implementar un sistema de planificación estratégica que practique como política el mejoramiento continuo y la calidad total.
- Los procesos que se desarrollan actualmente en la Facultad, tienen una baja difusión entre el personal docente y no docente con cada una de las áreas Académicas. Sus ciclos de ejecución mantienen extensos tiempos de demora, lo que hace improductivo el accionar general de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, reflejándose en el incumplimiento de sus objetivos.
- Con el modelo de control se tendría mayor seguimiento y monitoreo en las actividades a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos operativos y de esta manera ser una herramienta factible para la toma de decisiones; que está a su vez delinean las acciones en función de la planificación estratégica, logrando una óptima utilización del recurso humano presupuestado en el periodo académico.
- El sistema de planificación propuesto logrará optimizar los procesos internos de la Facultad, permitiendo obtener una información segura y confiable, dirigida a la consecución de los objetivos y agilizar la toma de decisiones; lo que nos lleva a pensar, que vale la pena implementar lo sugerido.

## **RECOMENDACIONES.**

Las recomendaciones que se plantean para el proyecto presente se detallan a continuación:

- Es importante que la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, transmita a todo el personal tanto docente como no docente sus objetivos estratégicos y operativos sobre los cuales deberá establecer estrategias que permitan alcanzarlos, por lo que es recomendable aplicar el modelo del sistema de planificación estratégico en el control del cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Es indispensable que la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, defina claramente sus procesos, a los cuales se les aplicará los indicadores de gestión que se encargaran de medir el desempeño de dichos procesos, especificándose además la asignación y delimitación de responsabilidades y competencias que deberán ejercer el personal docente y no docente de la Facultad.
- Con los beneficios esperados por la aplicación del modelo de planificación estratégica propuesto, es importante que se apliquen las diferentes adecuaciones sistémicas que ayuden a un mejor desarrollo de las actividades en la Facultad, como capacitación al personal.
- Se recomienda aplicar el modelo de planificación estratégica basada en el control de los objetivos operativos, involucrando a todos sus colaboradores, con los cuales la Facultad puede obtener incrementos en sus beneficios tanto el tiempo como en resultados
- Además es pertinente tener un modelo de control adecuado y accesible para cada una de las Áreas Académicas y Administrativas que tiene la Facultad, aprovechando el talento humano profesional que posee la Facultad para optimizar el recurso presupuestado y potenciar el empoderamiento con la Institución de Educación Superior.

- Para finalizar, recomendamos tomar como política fundamental de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, el mejoramiento continuo y la gestión por resultados, pues hemos visto en este proyecto que con una mejor definición, de cómo se deben realizar las actividades; los resultados son positivos, optimiza el recurso humano presupuestado, mejora los canales de comunicación; y, no es que con el mejoramiento de un proceso ya se haya solucionado todo; sino al contrario, se debe seguir insistiendo en mejorar constantemente cada uno de los procesos planteados.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- 1) CARRION, Juan: Estrategia: De la visión a la acción, ESIC, Madrid 2007, Gestión 2000, Barcelona 2003.
- 2) HORVÁTH & PARTNERS MANAGEMENT CONSULTANTS: Dominar el Cuadro de Mando Integral,
- 3) MARTÍNEZ P., Daniel. Y MILLA G., Artemio: La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, Díaz de Santos, Madrid 2005
- 4) NORTON, David, KAPLAN, Robert: Alignment: como alinear la organización a la estrategia a través del cuadro de mando integral, Gestión 2000, Barcelona 2006
- 5) NORTON, David, KAPLAN, Robert: El Cuadro de Mando Integral, Editor Gestión 2000, Barcelona 2009
- 6) NORTON, David, KAPLAN, Robert: Mapas Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004
- 7) NORTON, David, KAPLAN, Robert: The Execution Premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Deusto S.A, Barcelona 2008
- 8) PAUL R., NIVEN: El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Gestión 2000, Barcelona 2003.
- 9) PEREZ, Juan, CARBALLO, Veiga: planificación y control de la estrategia, Tórculo Ediciones, S.L., Santiago de Compostela, 2003
- 10) SALGUEIRO ANABITARTE, Amado: Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Díaz De Santos, Madrid 2001

### Artículos

- 11) BUENO, Eduardo: "Medición de resultados en la empresa actual: Una orientación a la creación de valor," Excelencia, Vol. 24, Julio 1999, pp. 6-8.
- 12) DÁVILA, Antonio: "El Cuadro de Mando Integral," Revista de Antiguos IESE, Septiembre 1999.

- 13) MORENO, Julio, ORTIZ M, José, Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente, Excelencia, Vol. 24, Julio 1999, pp. pp. 24-28.
- 14)NORTON, David “Cuadro de Mando Integral,” Excelencia, Vol. 24, Julio 1999, pp. 12-15.
- 15)TRULLENQUE, Francisco, “Balanced Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica,” Estrategia Financiera, No. 162, Mayo 2000, pp. 4-14.

**Tesis de Grado:**

- 16)TAPIA CÁRDENAS, Ana Cristina, VALDEZ HEREDIA, Mayra Jazmín: Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y Gestión por procesos en un centro de investigaciones biotecnológicas, Guayaquil 2007.
- 17)GARNICA MONCAYO, Christian Paul: Diseño de un modelo de mejoramiento en los procesos de una microempresa de servicios de gestión bancaria, caso aplicado: GARICORP S.A, Quito, 2007
- 18)GONZALES ALISTO, Pablo Alberto: Planificación Estratégica y Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Sección de Construcción de IDIEM – USACH (Universidad de Santiago de Chile), Santiago de Chile, 2008.
- 19)PELAEZ VELEZ, Leslie Tatiana: Implementación de Balanced Scorecard en Una camaronera para elevar su desempeño, Guayaquil, 2011
- 20)PÉREZ SONCCO, Justo: Balanced Scorecard y desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú, Lima 2007.

## Fuentes Electrónicas:

- 21) FERNANDEZ, Alberto: El Balanced Scorecard, ayudando a implantar la estrategia,  
[Http: //www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material\\_de\\_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf), extraído el 26 de junio del 2012.
- 22) GUITART, Patricio: Balanced Scorecard: ¿Por qué fracasan muchas empresas al implementarlo?,  
[Http://patricioguitart.blogspot.com/2009/11/balanced-scorecard-porque-fracasan.html](http://patricioguitart.blogspot.com/2009/11/balanced-scorecard-porque-fracasan.html), extraído el 13 de junio del 2012.
- 23) INFOVIEWS: Concepto de Balanced Scorecard,  
[Http: //infoviews.com.mx/Bitam/Scorecard/](http://infoviews.com.mx/Bitam/Scorecard/), extraído el 25 de mayo del 2012.
- 24) JADUE J., Daniel: Planificación y Gestión Estratégica, [http: //planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com/](http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com/), extraído el 18 de mayo del 2012.
- 25) SYMNETICS: ¿Qué es en definitiva el Balanced Scorecard?,  
<http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Que%20es%20el%20Balanced%20ScoreCard-%20Symnectics.pdf>, extraído el 2 de julio del 2012.
- 26) LÓPEZ, Iván: Planeación Estratégica,  
<http://ivanlopezlopez10.blogspot.com/2010/04/mision-y-vision.html>, extraído el 5 de Julio del 2012.
- 27) ESTRATEX: Componentes del Balanced Scorecard,  
<http://www.estratex.com.pe/balanced-scorecard-peru-estrategia-peru/componentes-del-balanced-scorecard.php>, extraído el 5 de Julio del 2012.

28)TANTUM, Strategy & Results: Balanced Scorecard, [http://www.tantum.com/argentina/balanced\\_scorecard.htm](http://www.tantum.com/argentina/balanced_scorecard.htm), extraído el 18 de Julio del 2012.

29)GONZÁLES, Janeth: Resumen del libro Cuadro de Mando Integral, <http://es.scribd.com/doc/54173979/10/CAPITULO-11-EL-FEEDBACK-Y-EL-PROCESO-DE-APRENDIZAJE-ESTRATEGICO>, extraído el 20 de Julio del 2012.

30)PLAN ESTRATÉGICO: Balanced Scorecard <http://plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html>, extraído el 23 de Julio del 2012.



## ANEXOS

### Anexo 1: Formato de las Encuestas

Cada pregunta debe contestarse colocando una **X** en la casilla que a su juicio representa mejor su punto de vista de acuerdo al enunciado.

1. ¿Conoce usted si la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales cuenta con una planificación administrativa?

Si                                       No                                       No sabe

2. ¿Cómo califica usted la planificación realizada por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales?

<input type="checkbox"/>	Absolutamente deficiente	<input type="checkbox"/>	Bueno
<input type="checkbox"/>	Deficiente	<input type="checkbox"/>	Muy bueno
<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Excelente

3. ¿Considera usted que la Unidad Académica involucra a todo el personal en el logro de los objetivos estratégicos?

<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Frecuentemente
<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre

4. ¿Considera usted que la Unidad Académica involucra a todo el personal en el logro de los objetivos operativos?

<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Frecuentemente
<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>	Siempre

5. ¿Poseen todas las áreas directrices particulares coordinadas con la planificación de la Unidad Académica?

Ninguna                                                                            Alguna                                                                            Todas

6. ¿Existe en la Unidad Académica alguna persona o grupo de personas dedicadas al seguimiento y control de gestión y al planeamiento?

Si

No

No sabe

7. ¿Están claramente definidas las responsabilidades y niveles de autoridad que tendrán a su cargo la implementación de lo planificado por la Unidad Académica?

Si

No

No sabe

8. ¿Se pueden detectar fácilmente debilidades en la estructura y organización de la Unidad Académica en el área de planificación?

Nunca

Frecuentemente

Casi nunca

Siempre

9. ¿Existen planes de contingencia en caso de que las estrategias básicas no cumplan con sus cometidos en los plazos especificados?

Si

No

No sabe

10. ¿Se trabaja en conjunto con los proveedores internos (departamentos y unidades – UNEMI) y los externos (instituciones ajenas a la UNEMI) con el objetivo de mejorar la calidad?

Nunca

Frecuentemente

Casi nunca

Siempre