



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

**“REDISEÑO DEL MODELO Y HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA
(BALANCED SCORECARD Y CUADRO DE MANDO) PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, DE LA ESCUELA
SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO
2014-2018 ”**

AUTORAS:

LILIBETH ESTEFANIA PACHECO HUILA

MYRIAM ALEXANDRA SANI TIERRA

**RIOBAMBA- ECUADOR
2014**

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “RE-DISEÑO DEL MODELO Y HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA (BALANCED SCORECARD Y CUADRO DE MANDO) PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO 2014-2018 ” previo a la obtención del título de Ingeniera en Empresas, ha sido desarrollado por los señores **LILIBETH ESTEFANIA PACHECO HUILA y MYRIAM ALEXANDRA SANI TIERRA**, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Carlos Raúl García

ASESOR DE TESIS

.....
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **LILIBETH ESTEFANIA PACHECO HUILA y MYRIAM ALEXANDRA SANI TIERRA**, estudiantes de la Escuela de Ingeniería de Empresas Facultad de Administración de Empresas, declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

.....
Lilibeth Estefania Pacheco Huila

.....
Myriam Alexandra Sani Tierra

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por tantas bendiciones al permitirnos culminar esta etapa tan importante de nuestras vidas y a nuestros padres por ser nuestros pilares fundamentales.

Un agradecimiento eterno al Dr. Rafael Humberto Soler González PHD, que con su experiencia, conocimiento, tiempo, dedicación y motivación constante, ha sabido orientarnos y ayudarnos a realizar este trabajo investigativo y alcanzar el objetivo propuesto. De igual manera al Ing. Carlos García estamos agradecidas por ser nuestra guía para culminar esta tesis.

Un especial agradecimiento a Johanita nuestra secretaria de la Escuela de Ingeniería de Empresas (EIE), por su apoyo incondicional y ayuda al abrirnos las puertas para ser parte de la Unidad Académica, de corazón gracias y al Ing. Edison Calderón Director (EIE) por su paciencia y apoyo para la culminación de esta tesis.

A todos bendiciones y gracias infinitas por ser nuestro apoyo en esta meta que hoy la podemos ver realizada.

Lilibeth y Myriam

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Jehová, por haberme dado la vida, cuidarme en todos los momentos difíciles y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles. A mi padre por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional siempre sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mis hermanas Patricia y Cinthya que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuestas a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mis compañeras Liliana Karina y Lilibeth porque sin el equipo que formamos, no habiéramos logrado esta meta.

Y a la mejor amiga que he conocido Johanita que gracias al apoyo incondicional me ha ayudado en todos los momentos hicieron de esta experiencia una de las más especiales.

MYRIAM ALEXANDRA SANI TIERRA

Dedico este trabajo a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi Susi (mi mami), por ser el pilar fundamental y por enseñarme valores, virtudes, perseverancia y sobre todo por brindarme amor, comprensión y apoyo incondicional. A mi Ángel (mi papi), que a pesar de no estar físicamente, siento que estás conmigo siempre en todo lado y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para él como lo es para mí.

A mis hermanos Karina, Vanessa, Simón y Antonella por ser los compañeros de mi vida, incondicionales y cómplices de travesuras y de momentos inolvidables, y que constituya un ejemplo a seguir. A mi sobrino Roy quien es mi motivación, inspiración y felicidad.

A mis compañeros y amigos de estudio Karina, Liliana, Myriam y Santiago que me dieron fortaleza en un momento difícil de mi vida y porque gracias a ese equipo de trabajo que formamos a lo largo de nuestra carrera ahora estamos culminando una etapa importante en nuestras vidas. Y a todos mis amigos y familiares que de una u otra forma estuvieron conmigo en todo este proceso, gracias infinitas.

Finalmente a mi Johanita bella, gracias de corazón por su apoyo incondicional y sus consejos que me alentaron a no desmayar, haberla conocido y saber que formo parte de sus amigas me enorgullece porque es un ser excepcional digna de admirar.

LILIBETH ESTEFANIA PACHECO HUILA

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en la Facultad de Administración de Empresas con el objetivo de realizar el rediseño del Balanced Scorecard y Cuadro de Mando de modo que cuente con un modelo de gestión Universitaria eficiente.

Se utilizó el método deductivo- inductivo su aplicación nos ayudará a emplear principios empresariales para el diagnóstico, control y seguimiento de criterios e indicadores generando las verdaderas causas del problema y así emitir una solución práctica. Para ello se aplicó encuestas, revisión documentada y la observación. Mientras que el rediseño del BSC se apoya en software EasyPHP (Cuadro de Mando) y Linux para la plataforma intra-institucional.

El rediseño del Balanced Scorecard y Cuadro de Mando permite que este modelo pase de ser un modelo de planificación a un modelo de gestión, de modo que pueda ser revisada y actualizada de acuerdo a los nuevos requerimientos que necesita la organización, el mismo que reflejará los resultados de la gestión representada por los indicadores calculados para cada uno de los objetivos que se analizarán, en las cinco perspectivas que el CEAACES establece y que están reflejados en el Mapa Estratégico de la FADE.

Se demostró la hipótesis tanto de la variable dependiente como independiente ya que mejorará el sistema de control y permitirá dar seguimiento a los criterios e indicadores del **Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior** (CEAACES), los mismos que deben ser actualizados para una mejor toma de decisiones.

.....
Ing. Carlos Raúl García

SUMMARY

This research was done at the Polytechnic School of Chimborazo, Faculty of Business Administration with the objective of completing the redesign of Balanced Scorecard so that have an efficient University Management Model.

It was used the deductive inductive method its application will help us to employ business principles for the diagnosis, control and monitoring of criteria and indicators that are generating the true causes of the problem and issue a practical solution. For this it was applied, surveys, revision documented and observation. While redesigning the BSC, relies on Easy PHP (Scorecard) and Linux for intra-institutional platform.

The redesign of the Balanced Scorecard allows that this model from being a planning model, to a management model, so it can be reviewed and updated according to new requirements needed by the organization, it will reflect the management results represented by the indicators calculated for each of the objectives that will analyze in the five perspectives that CEAACES establishes and they are reflected in the Strategic Map FADE.

Is showed that the hypothesis of both, the dependent variable as independent as it will improve the control system and will allow a monitoring to the criterias and indicators of the Council of Assessment, Accreditation and Quality Assurance of Higher Education (CEAACES), those should be updated for better decision-making.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vii
Summary.....	viii
Capítulo I.....	1
1. El problema.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Formulación del problema.....	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	2
1.2 Justificación.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
Capítulo II.....	4
2. Marco teórico.....	4
2.1 La empresa.....	5
2.1.1 Antecedentes (Historia de las empresas).....	5
2.1.2 Teorías de la administración.....	9
2.1.3 Planificación estratégica.....	12
2.1.4 Business intelligence.....	15
2.1.5 Balanced scorecard.....	17
2.2 Educación superior.....	21
2.2.1 Antecedentes de la educación superior.....	21
2.2.2 Modelo del CEAACES.....	23
2.3 Cuadro de mando.....	40
2.3.1 Clasificación cuadros de mando.....	40
Capítulo III.....	42
3. Marco metodológico.....	42
3.1 Hipótesis o idea a defender.....	42
3.1.1 Hipótesis general.....	42
3.2 Variables.....	42

3.2.1 Variable independiente.....	42
3.2.2 Variable dependiente	42
3.3 Tipos de investigación.....	42
3.3.1 Tipos de estudio de investigación	43
3.4 Población y muestra.....	43
3.5 Métodos, técnicas e instrumentos	44
3.5.1 Métodos de investigación.....	44
3.5.2 Técnicas de investigación	45
 Capítulo IV	 46
4. Análisis de resultados	46
4.1. Procedimiento para la implementación del balanced scorecard como modelo de gestión.	46
4.1.1 Paso No. 1. Introducción al balanced scorecard	46
4.1.2 Paso No. 2 Estudio de la organización (FADE).....	47
4.1.3 Paso No. 3 Estudio de las técnicas de la información.....	47
4.1.4 Paso No. 4 Confección del equipo guía	48
4.1.5 Paso No. 5 Adiestramiento del equipo guía	48
4.1.6 Paso No. 6 Estudio de la misión/ visión/ estrategia (Diagnóstico).....	49
4.1.7 Paso No. 7 Confección del mapa estratégico	49
4.1.8 Paso No. 8 Determinación de indicadores	56
4.1.9 Paso No. 9 Determinación de estrategias funcionales y responsables...	56
4.1.10 Paso No.10 Implementación de balanced scorecard	57
4.2 Implementación de la propuesta: “Rediseño del modelo y herramientas de inteligencia (balanced scorecard y cuadro de mando) para el mejoramiento de la gestión universitaria en la Facultad de Administración de Empresas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, para el período 2014-2018”	58
4.2.1 Paso No. 1. Introducción al balanced scorecard.....	58
4.2.2 Paso No. 2 Estudio de la organización	59
4.2.3 Paso No. 3 Confección del equipo guía.....	64
4.2.4 Paso No. 4 Adiestramiento del equipo guía	65
4.2.5 Paso No. 5 Estudio de la misión/ visión/ estrategia (Diagnóstico)	65
4.2.6 Paso No. 6 Análisis del mapa estratégico.....	69
4.2.7 Paso No. 7 Determinación de indicadores	70
4.2.8 Paso No. 8 Determinación de estrategias funcionales y responsables ...	78
4.2.9 Paso No. 9 Implementación del Balanced Scorecard	82
4.3 Verificación de hipótesis	97
 Conclusiones.....	 105

Recomendaciones	106
Bibliografía	107
Webgrafía.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Pág.
1	Esquema del Marco Teórico	4
2	Propuesta de valor en la perspectiva sociedad.....	52
3	Pilares Estratégicos	63
4	Ejes Estratégicos	64
5	Visión FADE.....	66
6	CMI FADE.....	67
7	Objetivos organizacionales	68
8	Mapa estratégico.....	69
9	Perspectivas partes Interesadas	71
10	Perspectivas sociedad	71
11	Perspectivas procesos internos	73
12	Perspectivas recursos humanos	74
13	Perspectiva financiera.....	75
14	Cuadro de mando por escuelas de la FADE	76
15	Criterios a medir por escuelas (pertinencia, plan curricular, academia, ambiente institucional y estudiantes)	78
16	CMI. FADE Perspectivas partes interesadas	82
17	CMI. FADE Perspectivas sociedad y procesos internos	83
18	CMI. FADE Perspectivas procesos internos	83
19	CMI. FADE Perspectivas recursos humanos	84
20	CMI. FADE Perspectivas financiera	84
21	Mapa estratégico.....	98
22	Ingreso de credenciales	99
23	CMI de la FADE	99
24	Objetivo e indicadores de la perspectiva partes interesadas	100
25	Medición de indicadores. Plan anual.....	101
26	Cuadro de mando	102
27	Informe del indicador.....	103
28	Informe del indicador.....	103
29	Informe del indicador.....	104
30	Informe del indicador. (comentario).....	104

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
1	Criterio academia	29
2	Criterio infraestructura.....	32
3	Criterio organización	36
4	Criterio investigación	37
5	Criterio eficiencia académica	39
6	Equipo de trabajo	65
7	Matriz CM de la FADE.....	82
8	Perspectivas partes interesadas	86
9	Perspectivas sociedad	87
10	Perspectivas: procesos internos	89
11	Perspectivas recursos humanos	92
12	Perspectivas financiera	95

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización y los avances tecnológicos del mundo de hoy ha hecho que la educación se acople a los nuevos requerimientos del mercado actual y de ese modo forme profesionales aptos y capaces de desempeñar funciones en cada una de las áreas del mundo empresarial, por ello la educación superior se ve en la necesidad de ir cada vez actualizando los contenidos en base a nuevos modelos educativos establecidos para el desarrollo a nivel del país.

Por ello se ha incorporado el Balanced Scorecard y Cuadro de Mando como modelo y herramienta de gestión en la Facultad de Administración de Empresas (ESPOCH) acorde con los requerimientos establecidos por Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), pero debido a que cabe vez el sistema de educación se va renovando de acuerdo a la Ley Orgánica de la Educación Superior (LOES), el modelo establecido en la FADE-ESPOCH necesita que se incorpore los nuevos indicadores del CEAACES, de ese modo contar con iniciativas de calidad que permita cumplir con los objetivos institucionales y al mismo tiempo contar con un sistema de control y seguimiento de los criterios e indicadores dando como resultado una eficiente gestión universitaria.

El no contar con un modelo y herramientas de gestión actualizado, no admite realizar una evaluación concurrente de los objetivos e indicadores que establece el CEAACES no permite tener una Administración eficiente y por ende cumplir los objetivos planteados y alcanzar la visión de la Facultad y de la ESPOCH.

1.1.1 Formulación del problema

Los nuevos indicadores que establece el CEAACES en el actual modelo genérico no están incluidos en el modelo de planeación estratégica de la FADE (Balanced Scorecard y cuadro de mando) lo que no está de acorde al mejoramiento de la gestión universitaria en la facultad de administración de empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo para el período 2014-2018.

1.1.2 Delimitación del problema

El problema antes descrito tiene como objeto la Gestión Estratégica de las instituciones Universitarias y como campo la planeación estratégica de la Facultad de Administración de Empresas.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La propuesta de rediseño del Balanced Scorecard y Cuadro de Mando en la Facultad de Administración de Empresas se la realizara con el propósito de acoplar a los actuales indicadores del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) utilizando herramientas modernas del mundo contemporáneo el cual permitirá dar un aporte práctico, académico y social a la institución ya que este trabajo en un futuro podrá ser comprobado y consultado por los estudiantes que vienen atrás.

Esta propuesta se fundamenta en la administración eficiente y transparente de los recursos públicos para lo cual utilizaremos una herramienta que nos ayude a vincular los objetivos de largo plazo con los de corto plazo, integrando y analizando las perspectivas de academia, eficiencia académica, organización, infraestructura e investigación en la institución; esto enmarcado como un proceso de fortalecimiento institucional.

Al mismo tiempo esta herramienta permitirá mantener bajo medición y control las variables claves, genera sistemas de control interactivo y de gestión con comunicación creada a través de revisiones de desempeño, moviliza y explota sus activos intangibles como; la atención al cliente, habilidades del recurso humano y manejo de la información entre otros, dando una base que aliente a la innovación, la solución de problemas y mejoras.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

- ✓ Rediseñar el Balanced Scorecard y Cuadro de Mando en la Facultad de Administración de Empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Elaborar el Marco Teórico el cual ayudará a comprender de mejor manera de que se trata el Modelo de Balanced Scorecard y Cuadro de Mando.
- ✓ Construir un modelo en base a un conjunto de objetivos, metas e indicadores que se acoplen acorde a las características del CEAACES.
- ✓ Analizar los resultados finales del rediseño del modelo y de la herramienta de medición.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

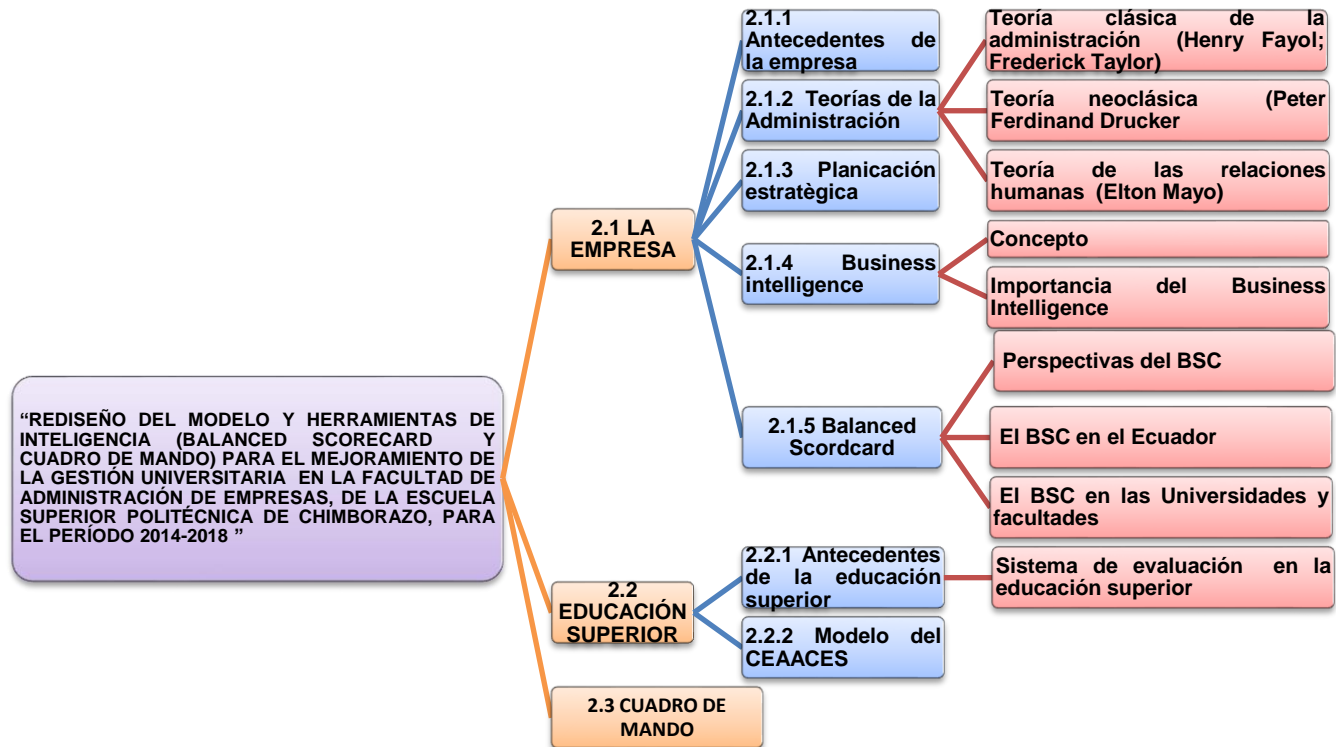


FIGURA No. 1: Esquema del Marco Teórico
ELABORADO POR: Myriam Sani y Lilibeth Pacheco

2.1 LA EMPRESA

2.1.1 Antecedentes (Historia De Las Empresas)

Durante su larga historia y hasta mediados del siglo XVIII las empresas se desarrollaron con gran lentitud. No obstante que siempre existió el trabajo organizado y dirigido en la historia de la humanidad, la historia de las empresas y sobre todo la historia de su administración.

A partir de 1776, después de la invención de la máquina de vapor por James Watt y su consiguiente aplicación en la producción, surgió una nueva concepción de trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y en casi un siglo provocó profundos y rápidos cambios políticos, sociales y económicos mucho mayores que todos los cambios ocurridos en el milenio anterior. Este periodo conocido como Revolución Industrial, se inició en Inglaterra y se extendió con rapidez por todo el mundo civilizado de la época. La Revolución Industrial sustituyó el primitivo taller del artesano por la industrialización y preparó el camino para el surgimiento de las modernas empresas y los desafíos de administrarlas.

La historia de las empresas puede dividirse en seis etapas:

- **Artesanal:** va desde la antigüedad hasta cerca de 1780, cuando se inicia la Revolución Industrial. En esta etapa el régimen productivo se basa en los talleres de los artesanos y en la mano de obra intensiva y no calificada empleada en la agricultura. Predominan los pequeños talleres y las granjas que utilizan el trabajo de los esclavos y emplean herramientas rudimentarias. Todavía quedan vestigios del feudalismo y el sistema comercial se basa en el intercambio local.
- **Transición del artesanado a la industrialización:** corresponde a la Primera Revolución Industrial, de 1780 a 1860. Es la etapa de la industrialización naciente, de la mecanización de los talleres y de la

agricultura. Los dos elementos representativos son el carbón (la nueva fuente básica de energía) y el hierro (el material básico) que adquieren enorme importancia en el desarrollo de los países. En esta etapa ocurre una creciente mecanización de los talleres (con el surgimiento de la máquina de hilar en 1767, el telar hidráulico en 1769 y el telar mecánico en 1785) y de la agricultura aparición de la desmotadora de algodón en 1792) gracias a la máquina de vapor y la aplicación de la fuerza motriz del vapor a la producción. En ese momento nace el sistema fabril: los talleres mecanizados se convierten lentamente en fábricas dotadas de enormes y pesadas máquinas que sustituyen la actividad muscular humana. Los transportes toman un impulso vigoroso con la navegación de vapor (1807), la invención de la locomotora de vapor y el surgimiento de las primeras vías férreas de gran extensión (a partir de 1843). Las comunicaciones avanzan después de la invención del telégrafo eléctrico (1835) y el sello postal (1840).

- **Desarrollo industrial:** corresponde a la Segunda Revolución Industrial (1860-1914). Los dos grandes componentes de esta etapa son el acero (el nuevo material básico cuyo proceso de fabricación se desarrolló a partir de 1856) y la electricidad. Se reemplaza el hierro por el acero como material industrial, y el vapor por la electricidad y los derivados del petróleo como fuentes principales de energía: se desarrolla la maquinaria con la aparición del motor de explosión y el motor eléctrico (1873). La ciencia y los avances tecnológicos ejercen un dominio creciente en la naciente industria. Se producen transformaciones radicales en los medios de transporte (con el surgimiento del automóvil en 1880 y el avión en 1906) y en las comunicaciones (invención del telégrafo inalámbrico, el teléfono en 1876, y el cinematógrafo) y el mundo se vuelve cada vez más pequeño. El capitalismo industrial se ve desplazado por el capitalismo financiero, aparecen los grandes bancos y las instituciones financieras, junto a la ampliación extraordinaria de los mercados. Las empresas exitosas crecen desmesuradamente,

experimentan un proceso de burocratización debido a su tamaño y adoptan un enfoque mecanicista de sus funciones.

- **Gigantismo industrial:** etapa situada entre las dos guerras mundiales (1914- 1945), en las cuales se utilizan organización y tecnología avanzada con fines bélicos. En esta etapa se producen la gran depresión económica de 1929 y la crisis mundial que originó. En este periodo las empresas alcanzan tamaños enormes y realizan operaciones internacionales y multinacionales. Predominan las aplicaciones técnicas científicas y se enfatiza en materias petroquímicas. Se intensifican los transportes: navegación de gran calado, vías férreas y carreteras, perfeccionamiento del automóvil y el avión. Las comunicaciones se amplían y ganan rapidez con la radio y la televisión. El mundo se vuelve todavía más pequeño y complejo.
- **Moderna:** es la etapa más reciente; que va desde 1945 (posguerra) hasta 1980 y marca una clara separación entre los países desarrollados (o industrializados), los países subdesarrollados (no industrializados) y los países en desarrollo. El avance tecnológico es sorprendente y se aplica con más rapidez a fines comerciales a través de productos y procesos más sofisticados. Se fabrican nuevos materiales sintéticos básicos (plásticos, aluminio, fibras textiles sintéticas, hormigón) y se utilizan nuevas fuentes de energía (nuclear, solar); no obstante, el petróleo y la electricidad mantienen su predominio. Aparecen nuevas tecnologías (el circuito integrado, el transistor, el silicio) que permiten desarrollar las nuevas maravillas de nuestra época (televisión de colores, el sonido de alta fidelidad, el computador, la calculadora electrónica, la comunicación telefónica, la televisión satelital, la masificación del automóvil). La investigación y el desarrollo tecnológico se llevan a cabo en las empresas y se orientan hacia usos comerciales

La automatización y la computación aparecen en muchas de estas empresas, aumentando en gran medida sus recursos y potencialidades y distanciándolas cada vez más de las empresas que no han entrado en

esta modernización. Además, el ambiente se complica debido a la retracción, la escasez de recursos, la inflación, las altas tasas de interés y los costos crecientes. El mundo se empequeñece todavía más debido al enorme desarrollo de las comunicaciones y de los negocios internacionales, pero también se vuelve más complejo y variable, lo cual trae consigo una novedad: la incertidumbre y la imprevisibilidad de los acontecimientos.

- **Globalización:** etapa posterior a 1980, llena de retos, dificultades, amenazas, presiones, contingencias, restricciones y toda clase de adversidades para las empresas. En esta fase el ambiente externo se caracteriza por la complejidad y variabilidad que las empresas no logran descifrar e interpretar de manera adecuada. En esta etapa, las empresas afrontan aguda competencia, dificultades para comprender las reacciones del mercado y las acciones de los competidores. La tradición y el pasado son ternas de otra época que no lograrán resolver los problemas actuales. En otras palabras, administrar y ejecutar las tareas como se hizo siempre, no proporcionará los resultados adecuados, pues todo ha cambiado, incluida la administración. Esta etapa se halla signada por la Tercera Revolución Industrial: la revolución del computador, en la que no sólo se sustituye el músculo humano por la máquina, sino también el cerebro humano por la máquina electrónica. (Monteros, 2011)

2.1.1.1 Definición De Empresa

“La empresa, se concibe como una organización que combina elementos o recursos fundamentales, como por ejemplo, el ser humano, implementos técnicos, materias primas, para hacer real una idea de negocio, que tenga la finalidad de obtener beneficios, generar utilidades, aportar soluciones y contribuir al bien común”. (Corona, 2009)

Las empresas se han originado por las necesidades que tiene la sociedad, para de esta manera satisfacerlas todo esto se logra ya que cuentan con capital humano preparado y capacitado el cual contribuye al cumplimiento de los objetivos empresariales y a cambio obtener una retribución económica.

2.1.2 Teorías De La Administración

2.1.2.1 Teoría clásica de la administración

Fayol formulaba su teoría clásica que se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente como principal característica. (Charisjp19, 2009)

Es por ello que el apareamiento de la teoría clásica se trata de aumentar la eficiencia en las empresas mediante dar forma y disposición de los departamentos de la organización y las relaciones estructurales con un enfoque progresivo al de la administración científica que tiene que ver con la autoridad de da arriba hacia abajo es decir de la dirección hacia la ejecución.

➤ Concepto de Administración

Según Henry Fayol (considerado como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". (Amador, 2010)

Las funciones administrativas mencionadas suponen las funciones que dentro de la empresas se van desempeñar como un proceso integral de la organización de modo que se cumpla los objetivos de la misma de manera eficiente.

2.1.2.2 Teoría Neoclásica (Peter Ferdinand Drucker)

La Teoría Neoclásica surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la Teoría Clásica. El punto fundamental de la

Teoría Neoclásica es definir la administración como una técnica social básica, lo que conlleva a conocer los aspectos técnicos y específicos del trabajo como también los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de una organización. (Administrativas, 2012)

Características más Importantes de La Teoría Neoclásica

- ✚ **Énfasis en la práctica de la administración:** Énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos.
- ✚ **Reafirmación relativa de los postulados clásicos:** Utiliza la mayor parte de los conceptos clásicos, estructura de la organización lineal, funcional y línea - staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad y departamentalización.
- ✚ **Énfasis en los principios generales de administración:** La organización debe estar determinada, estructurada y orientada en función de éstos. Los resultados que deben alcanzarse, como medio de evaluar el desempeño de las organizaciones. Los objetivos son valores buscados o resultados deseados por la organización.
- ✚ **Eclecticismo:** Los autores neoclásicos son bastante eclécticos y recogen el contenido de casi todos los teoremas Administrativos.

Principios básicos de la organización

- **División del trabajo:** Consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas. Es decir ordenar de modo que se cumpla cada proceso de manera ordenada.
- **Especialización:** Permite incrementar la cantidad, calidad y eficiencia de la producción, poniendo cada uno de sus elementos de acuerdo a los conocimientos y lineamientos de cada proceso.
- **Jerarquía:** Dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones. También denominado principio escalar. Es decir

prefigura una línea de autoridad y responsabilidad y la unidad de mando que hablo Fayol dentro de sus catorce principios de la administración.

➤ **Administración por objetivos – APO.**

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático (identificando lo verdadero con lo útil) y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. (blogspot.com, 2012)

2.1.2.3 Teoría De Las Relaciones Humanas (Elton Mayo)

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. (Cardona, 2012)

Es decir la teoría de las relaciones humanas tiene énfasis en las personas por ello hace referencia a 2 aspectos:

- ✓ **Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:** Dentro de este aspecto enfoca la importancia de tomar en cuenta las necesidades tanto a nivel personal como en su puesto de trabajo suministrando todos los equipos y herramientas de trabajo permitiendo al colaborador cumplir a cabalidad cada una de sus funciones en beneficio mutuo de la organización y los colaboradores esto implica orientación profesional, los

métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga. Esta selección científica se basaba en pruebas.

- ✓ **Adaptación del trabajo al trabajador:** analiza la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización de modo que el colaborador cumpla con las metas de manera eficiente.

2.1.3 Planificación Estratégica

La planificación estratégica puede ser definida por varios autores de la siguiente manera:

“La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años”. (Chiavenato, 2004)

“La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivos, acerca del que hacer y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones”. (Cuéllar, 1999)

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". (Sallenave, 1999)

Haciendo un análisis general podemos decir que la Planificación Estratégica es una herramienta para las empresas de diagnóstico, análisis y toma de decisiones la cual ayuden a saber con claridad lo que

se quiere lograr y cómo se la va a conseguir, y para ello sus dirigentes deben elaborar y comunicar los objetivos y las acciones a cumplirse por todos los colaboradores de la organización, de esta manera prever el futuro.

2.1.3.1 Proceso De Planificación Estratégica

El proceso de Planificación Estratégica se puede sintetizar en las siguientes etapas, cada una de ellas con sus respectivos componentes que se detallan a continuación:

a) Formulación de una Estrategia Global

En esta etapa los temas a abordar son los valores de la organización, esto es, definir una Visión teniendo presente la Misión y los Lineamientos para el Plan Estratégico.

b) Formulación del Plan Estratégico

En esta etapa se definen las estrategias específicas, definiendo los siguientes objetos conceptuales:

- ✓ **Perspectiva:** Mirada o aspecto clave para la formulación de la estrategia pueden ser externas o internas de resultado, o internas o inductoras de resultados.

Los autores originalmente plantearon 4 perspectivas clásicas: la Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje e Innovación. Sin embargo, se considera a los efectos de amoldar a los criterios de evaluación del CEAACES Universidades.

Por cada Perspectiva se definen objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

- ✓ **Objetivo Estratégico:** Fin que se desea alcanzar. Surge de entender dónde estamos y preguntarse ¿dónde queremos llegar? o ¿qué queremos lograr? Los objetivos también se definen como desafíos destinados a aumentar, disminuir o equilibrar algún aspecto de la organización. Los objetivos se agrupan por perspectiva.
- ✓ **Indicador Estratégico:** Registra las mediciones del nivel de logro, responde a preguntas como: ¿qué valor hemos alcanzado? en el caso de los indicadores cuantitativos y ¿qué categoría hemos alcanzado? en el caso de los indicadores cualitativos.
- ✓ **Meta:** Valor del indicador o límite de un rango en un tiempo dado que puede significar el cumplimiento de un objetivo. Asociados a la meta, existen tres tipos de responsables, estos son: De fijar la meta, de cumplir la meta y de hacer el seguimiento.
- ✓ **Iniciativas:** Programa, proyecto o esfuerzo adicional al día a día que apuntala el logro de uno o varios objetivos estratégicos. Para llevarlos a buen término existen dos etapas importantes, estas son:
 - **Planeación:** contempla la lista de actividades a realizar, los recursos asignados y el cronograma de ejecución.
 - **Seguimiento:** contempla exactamente lo mismo que la planeación pero con datos de la realidad.
- ✓ **Vector Estratégico:** Conjunto de objetivos estratégicos que forman una hipótesis, con un sentido de causalidad se postula que uno de ellos en un grado de excelencia es impulsor del otro.
- ✓ **Mapa Causa-Efecto:** Es el conjunto total de hipótesis operativas que apuntan a obtener resultados. El Mapa estratégico, representa una situación óptima deseada en la organización. A través de los mismos se facilita la posterior medición-valoración de la gestión. Los objetivos han de ser congruentes con la Misión-Visión propuesta en la entidad y consistentes con el resto de objetivos.

En el sentido "vertical" del mapa suelen estar agrupados por LÍNEAS Estratégicas o Temas. En el sentido "horizontal" están agrupados por Perspectivas. Las conexiones entre objetivos están condicionadas por relaciones de Causalidad.

c) Formulación de los Planes Tácticos Operacionales

Esta etapa se define a partir de la etapa anterior, en donde se crea un mapa que aborde los temas a partir de las medidas estratégicas individuales de cada uno de los Objetivos Estratégicos definidos en cada Perspectiva, pero estableciendo las acciones en el corto plazo.

d) Ejecución de los Planes

En esta etapa se lleva a cabo la ejecución, seguimiento y control de la Planificación Estratégica. (Morejon, 2012)

2.1.4 Business Intelligence

2.1.4.1 Concepto

“Business Intelligence es la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios”. (Sinnexus, 2012)

“El término ‘Business Intelligence, o inteligencia empresarial, se refiere al uso de datos en una empresa para facilitar la toma de decisiones. Es un conjunto de estrategias y herramientas enfocadas al análisis de datos de una empresa mediante el análisis de datos existentes”. (workmete, 2012)

“El Business Intelligence es un conjunto de herramientas informáticas que toman, integran, almacenan, organizan, y ponen a disposición de los

administradores de una entidad toda la información necesaria para la toma de decisiones”. (Software, 2013)

Luego de tener varios conceptos, analizando podemos decir que el Business Intelligence es una herramienta que permite el uso y análisis de información a los dirigentes de una organización para lo cual puedan tomar decisiones óptimas y cumplir con los objetivos organizacionales.

2.1.4.2 Importancia Del Business Intelligence

Las tecnologías de BI intentan ayudar a las personas a entender los datos más rápidamente a fin de que puedan tomar mejores y más rápidas decisiones y, finalmente, mejorar sus movimientos hacia la consecución de objetivos de negocios. Los impulsores claves detrás de los objetivos de BI son incrementar la eficiencia organizacional y la efectividad. Algunas de las tecnologías de BI apuntan a crear un flujo de datos dentro de la organización más rápido y accesible. Por otro lado, novedosas tecnologías de BI toman un enfoque más agresivo redefiniendo los procesos existentes con otros nuevos, mucho más estilizados que eliminan gran cantidad de pasos o crean nuevas capacidades. (Soto, 2005)

El que una organización cuente con este tipo de herramienta le ayudara que su funcionamiento sea adecuado por lo que permitirá que la información que se tiene sea organizada y analizada y así tomar las mejores decisiones que permitan la consecución de objetivos y al mismo tiempo incrementar la eficiencia y efectividad organizacional, también identificando nuevas oportunidades y tener una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones.

2.1.5 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard puede ser definido por varios autores de la siguiente manera:

“El Balanced Scorecard es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos”. (Kaplan & Norton, 1996)

“El Balanced Scorecard es un instrumento que posibilita una fluida comunicación a toda la organización para que tengan un conocimiento completo del proyecto de trabajo que usted quiera llevar a cabo. A su vez podrá ver con claridad si sus fines y objetivos son cumplidos de manera exitosa o si algún factor de riesgo amenaza los resultados que desea obtener”. (French, 2013)

“El BSC es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”. (Trujillo, 2009)

Analizando los conceptos podemos decir que el Balanced Scorecard es un modelo y herramienta de gestión que convierte la estrategia de una empresa en objetivos que se miden a través de indicadores de desempeño, también proporciona a la gerencia un mapa estratégico el cual facilita la comunicación y alcance de las metas y estrategias a todos los niveles de la organización, convirtiéndose en un sistema de control que permitirá darle seguimiento a los indicadores de desempeño. Las características principales son:

- La información que permite analizar abarca todos los aspectos importantes de una empresa u organización que se menciona en sus cuatro perspectivas
- La rapidez y confiabilidad para obtener la información y en el tiempo requerido para la toma de decisiones.
- Permite que cada uno de los indicadores sea cuantificados para conocer con exactitud lo ejecutado vs lo planificado y de ese modo conocer cuan eficiente se ha sido para cumplirlo.

2.1.5.1 Perspectivas del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard debe traducir la misión y la estrategia explícita de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas de forma coherente bajo cuatro perspectivas diferentes.

Estas cuatro perspectivas son los ámbitos en que supuestamente se divide la empresa para realizar este trabajo. Puede haber alguna perspectiva más si se estima conveniente. Las cuatro perspectivas clásicas, son: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

- **Perspectiva financiera:** son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Los objetivos financieros acostumbra a relacionarse con la rentabilidad del negocio que van desde el crecimiento empresarial agresivo hasta la consolidación, salida y liquidación.

- **Perspectivas del cliente:** en la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Así como también los indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.

- **Perspectiva del proceso interno:** en la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

Esos procesos permiten a la unidad de negocio:

- ✓ 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.
- **Perspectiva de formación y crecimiento:** identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

2.1.5.2 El Balanced Scorecard en el Ecuador

En el transcurso del tiempo las empresas del Ecuador se han centrado en el análisis financiero, pero en vista de que el mundo de hoy han cambiado tanto nuevos avances tecnológicos, socioculturales, políticos, entre otros; siendo cada vez más necesaria la innovación y la aplicación de un sistema o enfoque integral que permita la medición de todos los componentes de la organización.

En el Ecuador BSC se presenta como una estructura creada para integrar indicadores derivados de las estrategias, pero en la mayoría de las empresas ecuatorianas se han reteniendo los indicadores financieros de las situaciones pasadas, el BSC introduce todas las categorías que se debe tener en cuenta al momento de implementarlo, sin embargo, este modelo es algo más que un sistema de medición,

cabe destacar que las empresas innovadoras ecuatorianas han utilizado esta herramienta de gestión como una estructura central y organizativa para sus procesos. (Gabriela Paredes, 2004)

El hecho de que se haya implementado el BSC en las empresas del Ecuador manifiesta la importancia de medir la misión, visión y objetivos de la misma de modo que la organización plantee indicadores con el fin de medirlos y poner en marcha un plan de mejoras.

Debido a la importancia que esta herramienta va tomando en las organizaciones ecuatorianas en el año 2004 Norton dictó una conferencia en la ciudad de Quito a fin de que el país vaya innovado y ponga en práctica el BSC para desarrollar de una mejor manera sus actividades poniendo énfasis en el recurso humano. Entre las diferentes empresas ecuatorianas que han aplicado el BSC tenemos las siguientes:

- Petroamazonas subsidiaria de Petroecuador
- Banco del Pacífico (Cuenca)
- Correos del Ecuador (Quito).

2.1.5.3 El Balance Scorecard En La Educación Superior

El Balanced Scorecard en la Educación Superior no se aplicó dentro de nuestro país quizá por la falta de conocimiento del tema de este modelo en las universidades y escuelas superiores politécnicas del Ecuador, dicho tema se profundizará más cuando se proponga con un medio de seguimiento y control para el cumplimiento del plan estratégico de cada institución educativa.

Un caso encontrado de aplicación del Balanced Scorecard es en la Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador, pero la información encontrada está desactualizada en relación a este tema en las universidades.

2.2 EDUCACIÓN SUPERIOR

2.2.1 Antecedentes De La Educación Superior

La educación en el Ecuador y en toda América Latina experimentó una expansión notable con logros importantes como son la reducción del analfabetismo adulto; la incorporación creciente de niños y jóvenes al sistema escolar, particularmente de los sectores pobres de la sociedad; la expansión de la matrícula de educación inicial y superior; una mayor equidad en el acceso y retención por parte de grupos tradicionalmente marginados de la educación tales como las mujeres, los grupos indígenas y la población con necesidades especiales; el creciente reconocimiento de la diversidad étnica, cultural y lingüística y su correspondiente expresión en términos educativos. (Filo, 2002)

El Sistema Nacional de Educación Superior conformado por universidades y escuelas politécnicas, supervisadas por el Consejo Nacional de Evaluación Académica (CONEA). El cual tiene como misión el desarrollo de las culturas universal y ancestral ecuatoriana, de la ciencia y tecnología, mediante la investigación, la docencia y la vinculación con la colectividad.

Es por ello que en la sociedad actual el contar con una educación de calidad y formar profesionales de excelencia es importante, ya que en un mundo donde los cambios tecnológicos están a la vista de todos nos exige más preparación la cual se convierte en una necesidad de que el trabajo del hombre sea más eficaz para ello se requiere de mayor preparación. Por lo cual el Gobierno con la ayuda del CONEA han visto la necesidad que tiene el país de contar con excelentes profesionales, dándoles la oportunidad a todas las personas que se sientan capaces de emprender el reto de Educación Superior las cuales nos permitan cumplir con los estándares de calidad de la Universidades Internacionales.

Y para lograr esto se ha visto en la necesidad de crear una ley en la cual todas las universidades se rijan es la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) para de esta manera cumplan con los artículos establecidos y se logre la educación de calidad y profesionales de excelencia.

2.2.1.1 Sistema De Evaluación En La Educación Superior

La evaluación y acreditación de las instituciones y de los programas de nivel universitario y en general del nivel correspondiente a la educación superior, es un tema relativamente nuevo en el país y en alguna medida en América Latina, aunque en algunos países desarrollados, y en especial, en Estados Unidos de Norteamérica tenga ya casi un siglo de exitosa aplicación.

El Ecuador, según el Consejo Nacional de Evaluación Académica (CONEA) tenía en el año 2010 un total de 71 universidades, con 145 extensiones; y, 285 institutos superiores. Se ofertaban 3.309 títulos universitarios, distribuidos en 277 títulos de nivel tecnológico, 2.100 títulos de tercer nivel y 933 títulos de cuarto nivel. De estas carreras, menos del 20% estaban relacionadas con las ciencias naturales y las ingenierías. Había una proliferación muy grande de profesiones referidas a administración, gestión de empresas y ramas afines. (OSORIO, 2010)

Por lo cual el Gobierno hace mucho hincapié en la búsqueda de una Educación de calidad, que tenga excelentes profesionales que contribuyan a que todos los que conforman las universidades puedan ser analíticos y críticos, que sepan resolver problemas, tomar decisiones acertadas; y para ellos es muy importante que todos nos preparemos y que sus autoridades cuenten con docentes excelentes preparados en su campo, incursionar mucho en investigación y tener un vínculo con la colectividad para el desarrollo nacional y global.

Los procesos de evaluación y autoevaluación con fines de acreditación están encaminados a la búsqueda de mejorar la calidad de las instituciones y se basa en cambios cualitativos como son los aportes institucionales hacia los docentes y su medio social a través de la investigación, la difusión cultural, la asesoría técnica, etc. En nuestro país al interrogar en el ámbito de la educación superior: “**¿Qué sentido o contenido asigna al término Calidad?**”, se obtuvieron las siguientes respuestas entre otras:

- La calidad como excepción, dentro de la cual pueden establecerse tres variantes: la noción de calidad como algo diferente /aquello que es exclusivo, de clase superior); la noción de calidad como “excelencia o logro de estándares muy altos; y finalmente la noción de calidad entendida como el logro de estándares mínimos establecidos.
- La calidad entendida como perfección o consistencia, que implica dos premisas calidad igual a cero defectos y hacer las cosas bien la primera vez. Es la noción que utiliza la perspectiva de la calidad total. (Carvajal, 1996)
- “Abarca todos los niveles, Concepto de amplio espectro, hace referencia a los conceptos “cero defectos”, sin errores, racionalización en el uso de recursos, procedimientos adecuados. Es el resultado de un proceso que apunta a cumplir los objetivos planificados”.

2.2.2 Modelo Del CEAACES

El modelo del CEACEES permite evaluar cinco campos con el fin de que la educación superior sea más eficiente y permita dar como resultado el tener profesionales de calidad y una gestión administrativa eficiente y para ello propone indicadores cualitativos y cuantitativos con el propósito de medir cada una de las actividades que se realice dentro de la misma.

➤ **Academia**

INDICADOR	CONCEPTO	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Estudiantes por docente TC	Es el promedio de estudiantes por cada docente a tiempo completo	$ETC = \frac{NT}{NTC}$ $NT = TP + 0,5.TSP + 0,5.TD$ $NTC = \sum \frac{1}{365} \cdot DTC$	<p>ETC= Estudiantes por docente TC</p> <p>NT= Número total de estudiantes</p> <p>NTC= Número total de profesores a tiempo completo</p> <p>TP=Total de estudiantes presenciales</p> <p>TSP= Total de estudiantes Semi-presenciales</p> <p>TD= Total de estudiantes a distancia</p> <p>DTC= Número de días como docente a tiempo completo de cada docente.</p>
Horas-clase docentes TC	Es el número promedio de horas-clase por semana, que dictan los profesores a tiempo completo	$HTC = \frac{1}{NTC} \cdot \sum HPTC$	<p>HTC= horas-clase TC</p> <p>HPTC= promedio horas clase por semana del docente TC en el año 2012</p>

Escalafón 1	<p>Evalúa la existencia y aplicación de reglamentos que definen las responsabilidades y promociones de los docentes de acuerdo a su desempeño en relación con: docencia, investigación, gestión, vinculación con la colectividad y asesoría a los estudiantes: de acuerdo con su categoría en el escalafón y su dedicación.</p>	<p>Cumplimiento total= Cumplimiento parcial= Cumplimiento deficiente=</p>	<p>Cumplimiento total= si existe un reglamento de escalafón claramente definido y este es aplicado</p> <p>Cumplimiento parcial= si existe un reglamento de escalafón claramente definido, pero es aplicado discrecionalmente.</p> <p>Cumplimiento deficiente= si no existe un reglamento de escalafón, o si existe, este no se aplica.</p>
Evaluación	<p>Evalúa si la IES posee criterios y mecanismos para la evaluación de las actividades asignadas a los docentes, con la participación de autoridades, pares académicos y de sus estudiantes.</p>	<p>Cumplimiento total= Cumplimiento parcial= Cumplimiento deficiente=</p>	<p>Cumplimiento total= si la evaluación de las actividades asignadas al docente está reglamentada y se realiza al menos una vez al año, con la participación de todos los actores (autoridades, pares académicos y estudiantes). Cumplimiento parcial= si la evaluación de las actividades asignadas al docente está reglamentada, pero es aplicada de manera discrecional (no se evalúan a todos los docentes), o no participan todos los actores (autoridades, pares académicas y estudiantes).</p> <p>Cumplimiento deficiente= Si no existe reglamento de evaluación de las actividades asignadas al docente o, si existe, no se evaluó en el año 2012.</p>

Formación Posgrado	Es una agregación ponderada entre el porcentaje de docentes de la IES que tienen título de Ph.D. o su equivalente, y el porcentaje de docentes de la IES que tienen título de maestría. Calcula el número promedio de semestres per cápita en cuarto nivel para un docente de la IES, se han asignado 10 semestres y 4 semestres para maestría.	$FP = PD + 0,4. PM$ $PD = \frac{100.(ND)}{TD}$ $PM = \frac{100.(NM)}{TD}$	<p>FP= Formación de posgrado</p> <p>ND= Número total de docentes con título de Ph.D.</p> <p>NM= Número total de docentes con título de maestría</p> <p>TD= Total de docentes de la IES</p> <p>PD= Porcentaje de docentes con título de Ph.D.</p> <p>PM= Porcentaje de docentes con título de maestría.</p>
Horas-clase MT/TP	Es el número promedio de horas-clase por semana, que dictan los profesores a medio tiempo o tiempo parcial.	$HMT = TPPTC$ $= \frac{1}{NPP} \cdot \sum NHP_i$	<p>HMT/TPPTC= Horas-clase MT/TP</p> <p>NHP_i= Número de horas-clase semanales promedio dictadas por el i-ésimo docente MT/TP</p> <p>NPP= Número total de profesores a medio tiempo o tiempo parcial de 2012.</p>
Concurso	Es el porcentaje de designación de docentes titulares que han sido realizadas como consecuencia de concursos públicos de méritos y oposición, con respecto al total de designación de docentes titulares realizadas en el período de análisis.	$C = 100. \frac{DCP}{N DT.}$	<p>C= Concurso</p> <p>DCP= Número de designaciones de docentes titulares que han sido realizadas como consecuencia de o concursos públicos de méritos y oposición.</p>

Remuneración MT/TP	Es el promedio de las remuneraciones por hora de los docentes a tiempo parcial y a medio tiempo en el año 2012.	$RMTP = \frac{1}{NTP} \cdot \sum_i \frac{R_i}{NHC_i}$	<p>RMTP= Remuneración promedio docentes MT/TP</p> <p>R_i= Remuneración anual ejecutada en el año 2012 para el pago de remuneraciones del docente MT/TP</p> <p>NHC_i= Número de horas-clase de 60 minutos y horas destinadas a otras actividades del docente MT/TP</p> <p>NTP= Número de docentes a medio tiempo o tiempo parcial.</p>
Doctores TC	Es el porcentaje de profesores a tiempo completo que poseen títulos de Ph.D. (o su equivalente) registrado en la SENESCYT, con respecto al total de docentes a tiempo completo.	$DTC = \frac{100 \cdot TCPD}{0,6 \cdot N}$	<p>DTC= Doctores TC</p> <p>TCPD= Total de profesores a tiempo completo, con título de Ph.D de la IES en el período de evaluación</p> <p>N= Número total de docentes de la IES en el período de evaluación.</p>
Titularidad CARRERA DOCENTE	Es el porcentaje de docentes titulares con respecto a la planta docentes en el período 2012. Se pondera el tiempo del docente como titular durante el período 2012.	$T = 100 \cdot \frac{NDT}{NT}$	<p>T= Titularidad</p> <p>NDT= Número total de docentes titulares</p> <p>NT= Número total de docentes</p>
Titularidad TC	Es el porcentaje de profesores a tiempo completo que son titulares	$TTC = \frac{100 - TTC}{0,6 \cdot N}$	<p>TTC= Titularidad TC</p> <p>N= Número total de docentes de la IES en el período de evaluación.</p>

Remuneración TC	Es la remuneración mensual promedio del docente a tiempo completo, durante el año 2012.	$CTc = \frac{1}{NTC} \cdot \sum_I RMPTC_i$	<p>RTC= Remuneración TC</p> <p>RMPTC_i = Remuneración mensual promedio del i-ésimo docente a tiempo completo</p> <p>NTC= Número de docentes TC en el año 2012</p>
Dirección Mujeres	Es el porcentaje de docentes mujeres en cargos académicos directivos, con respecto al número total de cargos académicos directivos.	$DM = 100 \cdot \frac{NDM}{ND}$	<p>DM= Dirección mujeres</p> <p>NDM= Número de docentes mujeres en cargos académicos directivos</p> <p>ND= Número de cargos académicos directivos.</p>
Docencia Mujeres	Es el porcentaje de docentes titulares mujeres, con respecto al número total de docentes titulares.	$DM = 100 \cdot \frac{NDTM}{NDT}$	<p>DM= Docencia mujeres</p> <p>NDTM= Número de Docentes titulares mujeres</p> <p>NDT= Número total de docentes titulares.</p>
Porcentaje de profesores.	Es el porcentaje de profesores a tiempo completo de la IES	$PTC = 100 \cdot \frac{NTC}{NP}$	<p>PTC= Porcentaje de profesores TC</p> <p>NTC= Número de profesores a tiempo completo que dictaron clases en el año 2012</p> <p>NP= Número de profesores que dictaron clases en la IES durante el año 2012.</p>
Posgrado en Formación	Es el porcentaje de la agregación ponderada del número de docentes que se encuentran realizando un	$PF = \frac{TCD + 0,4 \cdot TCM}{TND}$	<p>PF= Posgrado en formación</p> <p>TCD= Total de docentes que están cursando un Ph.D</p>

	curso de Ph.D, número de docentes que están realizando un curso de maestrías.		TCM= Total de docentes que están cursando una maestría TND= Total de docentes que no tienen Ph.D. o maestría.
--	---	--	--

TABLA No. 1: Criterio academia
FUENTE: Modelo del CEAACES

➤ **Infraestructura**

Espacio para estudiantes. BIBLIOTECA	Evalúa el espacio en bibliotecas para los estudiantes de la IES. Es el número de estudiantes de la IES del año 2012, por cada sitio de trabajo para estudiantes en las bibliotecas.	$EE = \frac{NE}{NB}$ $NE = NEP + 0,25.NES + 0,25.NEA$	EE= Espacio para estudiantes NE= Número total de estudiantes de la IES en 2012 NB= Número de sitios de trabajo para estudiantes en bibliotecas NEP= Número total de estudiantes presenciales en 2012 NES= Número total de estudiantes semi-presenciales en 2012. NEA= Número total de estudiantes a distancia en 2012.
Libros	Mide el número de libros originales en la biblioteca a disposición de los estudiantes, en relación con el número total de estudiantes del año 2012. Se contabilizarán solamente los libros; no las tesos, tesinas, trabajos de titulación, guías, folletos, cuadernos de docencia, o similares.	$T = \frac{NL}{NE}$ $NE = NEP + 0,25.NES + 0,10.NEA$	T= Títulos NL= Número de libros impresos en la biblioteca NE= Número total de estudiantes en 2012 NEP= Número total de estudiantes presenciales en 2012 NES= Número total de estudiantes semi-presenciales en 2012

			NEA= Número total de estudiantes a distancia en 2012.
Conectividad	Evalúa la capacidad máxima de usuarios concurrentes que pueden acceder al servicio de Internet brindado por la IES, en términos de un estándar adecuado.	$C = \frac{SAB}{0,175 \cdot NEP + 0,5 \cdot (TE + DTC)}$	C= Conectividad SAB= Suma de anchos de banda contratados por la IES en Kbps NEP= Número de estudiantes presenciales TE= Total de empleados DTC= Total de docentes a TC
Oficinas TC	Evalúa las facilidades que presta el espacio destinado al docente a tiempo completo, para que desarrollen sus actividades de trabajo como: preparación de clases, consultas a los estudiantes, elaboración de textos o guías didácticas, investigación, y otros elementos que contribuyen al aseguramiento de la calidad de la enseñanza.	$OTC = \frac{NTC}{PTC}$	OTC= Oficinas TC NTC= Número de docentes a tiempo completo de la IES PTC= Número de puestos de trabajo asignados a docentes a tiempo completo
Oficinas MT / TP	Evalúa la existencia de espacios donde los docentes a medio tiempo o tiempo parcial	$OMT = \frac{NTP}{PTP}$	GMT /TP= Oficinas MT/TP NTP= Número de docentes a medio tiempo o tiempo parcial. PTP= Número de puestos de trabajo para docentes a medio tiempo o tiempo parcial.

Calidad de aulas	Es el porcentaje de aulas que ofrecen factibilidades para las actividades de enseñanza-aprendizaje	$CA = \frac{100 \cdot NAF}{TA}$	<p>CA= Calidad de aulas</p> <p>NAF= Número de aulas que ofrecen factibilidades adecuadas para las actividades de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>TA= Total de aulas de la IES</p>
Consultas por usuario	Mide el uso de la o las bibliotecas virtuales a las que está suscrita la IES por parte de estudiantes y docentes, en el período de evaluación.	$CU = \frac{NIV}{UPV}$ $UPV = TEP + TES + TD$	<p>CU= Consultas por usuario</p> <p>NIV= Número de ingresos a las bibliotecas virtuales certificados por los proveedores de las bibliotecas</p> <p>UPV= Total de usuarios potenciales de la o las bibliotecas virtuales a las que está suscrita la IES</p> <p>TEP= Total de estudiantes del último año de pregrado.</p> <p>TES= Total de estudiantes de pregrado</p> <p>TD= Total de docentes de la IES.</p>
Innovación Tecnológica	Mide el número de procesos académicos de la IES que se encuentran automatizados, con el fin de brindar un mejor servicio a los estudiantes y comunidad universitaria en general pero, sobre todo, aquellos que sean un aporte para el mejoramiento de la educación.	<p>Cumplimiento total=</p> <p>Cumplimiento parcial=</p> <p>Cumplimiento deficiente=</p>	<p>Cumplimiento total= La IES cuenta con al menos 5 de los servicios mencionados</p> <p>Cumplimiento parcial= La IES cuenta con entre 2 y 4 de los servicios mencionados</p> <p>Cumplimiento deficiente= La IES solo cuenta máximo con uno de ellos.</p>
Cobertura a estudiantes	Evalúa el porcentaje de cobertura inalámbrica dentro del campus. Se trata de identificar cuántas de	$CE = \frac{100 \cdot NEI}{NE}$	<p>CE= Cobertura a estudiantes</p> <p>NEI= Número de edificaciones con cobertura con cobertura</p>

	las edificaciones del campus tienen al menos un punto de acceso con tecnología wireles (wi-fi) para que los estudiantes puedan acceder al servicio de internet.		inalámbrica NE= Número de edificaciones.
Gestión de Biblioteca	Evalúa si la IES cuenta con una aplicación informática que ayude a la gestión sistemática y ordenada del registro y movimiento bibliotecario.	Cumplimiento total= Cumplimiento parcial= Cumplimiento deficiente=	Cumplimiento total= La IES tiene automatizado su proceso de gestión de biblioteca por medio de una aplicación informática que controla el registro y movimiento bibliotecario. Cumplimiento parcial= La IES cuenta con una aplicación informática para la gestión de biblioteca pero no está totalmente habilitada. Cumplimiento deficiente= La IES no cuenta con una aplicación informática para la gestión de biblioteca. Este procedimiento es manual.
Espacios de bienestar	Evalúa las instalaciones de las IES, el espacio físico para el desarrollo de actividades académicas y los lugares de encuentro y socialización de la comunidad universitaria (actividades culturales, sociales, deportivas, de alimentación y recreativas), con base en estándares de calidad previamente definidos.	Cumplimiento total= Cumplimiento parcial= Cumplimiento deficiente=	Cumplimiento total= La IES cuenta con espacios adecuados y suficientes. Cumplimiento parcial= La IES cuenta con espacios de bienestar limitados Cumplimiento deficiente= Existen notorias deficiencias en la disponibilidad de espacios de bienestar.

TABLA No. 2: Criterio infraestructura
FUENTE: Modelo del CEAACES

➤ **Organización**

Calidad del gasto	Evalúa si la IES utiliza sus recursos con nacionalidad, en lo que concierne al gasto administrativo con respecto al gasto en docentes.	$CG = \frac{PRA}{PRD}$	<p>CG= Calidad del gasto</p> <p>PRA= Presupuesto ejecutado en remuneraciones a empleados administrativos año 2012</p> <p>PRD= Presupuesto ejecutado en remuneraciones a docentes año 2012.</p>
Acción afirmativa	Evalúa si la IES practica políticas de acción afirmativa para el acceso de estudiantes y la nominación de autoridades, docentes, empleados y trabajadores.	<p>Cumplimiento total=</p> <p>Cumplimiento parcial=</p> <p>Cumplimiento deficiente=</p>	<p>Cumplimiento total= La IES tiene explícitas las políticas de acción afirmativa en sus reglamentos o normativa, y ha implementado al menos 2 de las que se señalan</p> <p>Cumplimiento parcial= La IES tiene explícitas las políticas de acción afirmativa en sus reglamentos o normativa, pero no las ha implementado, o a pesar de no tener explícitas las políticas de acción afirmativa, si ha implementado al menos una.</p> <p>Cumplimiento deficiente= La IES ignora las políticas de acción afirmativa, es decir, no las tiene explícitas en ningún reglamento o normativa y tampoco ha implementado ninguna.</p>
Transparencia Financiera	Evalúa si la gestión financiera de la IES está en base a un presupuesto elaborado en forma transparente.	<p>Existe transparencia en la ejecución presupuestaria:</p> <p>Existe poca transparencia en la ejecución presupuestaria:</p>	<p>Existe transparencia en la ejecución presupuestaria: Cuando se envía el presupuesto detallado y el informe sobre reformas a los organismos competentes y, además, se publica el presupuesto y las remuneraciones en a página web institucional</p> <p>Existe poca transparencia en la ejecución presupuestaria: cuando la información sobre presupuestos y las reformas no se remiten a los organismos competentes, solamente se publican en la página web institucional.</p>

		No existe transparencia en la ejecución presupuestaria:	No existe transparencia en la ejecución presupuestaria: cuando la información sobre presupuestos y las reformas no se remiten a los organismos competentes, ni se publican en la página web institucional.
Uso del seguimiento a graduados	Evalúa la existencia de procesos por el seguimiento a graduados y el uso de la información del sistema informático de seguimiento, para la retroalimentación de aspectos académicos de la IES.	Cumplimiento total= Cumplimiento parcial= Cumplimiento deficiente=	Cumplimiento total= Se constata la existencia de procesos de seguimiento a graduados y planes de mejoras académicas a partir de los resultados. Cumplimiento parcial= Se han establecido ciertos avances en el sistema de seguimiento a graduados, pero no hay retroalimentación de aspectos académicos. Cumplimiento deficiente= No se constata la existencia de procesos de seguimiento a graduados, ni planes de mejoras académicas diseñadas a partir de los resultados.
Rendición anual de cuentas	Evalúa si el rector, en su rendición anual de cuentas sobre el período 2011, informa a la comunidad universitaria el grado de cumplimiento de cada una de las actividades del PEDI Y POA. En caso de que éstos hayan tenido variaciones, los motivos por los que se procedió a re-formularios.	Cumplimiento total= Cumplimiento parcial= Cumplimiento deficiente=	Cumplimiento total= Si el Rector, como parte de su rendición anual de cuentas, informa a la comunidad universitaria el grado de cumplimiento de cada una de las actividades de los planes, estratégicos y operativos. Cumplimiento parcial= si el Rector, en su rendición anual de cuentas, informa solo parcialmente a la comunidad universitaria el grado de cumplimiento de las actividades en los planes estratégicos y operativos. Cumplimiento deficiente= si el Rector, no realiza rendición anual de cuentas, ni informa solo parcialmente a la comunidad universitaria el grado de cumplimiento de las actividades en los planes estratégicos y operativos.

Programas de vinculación	de Evalúa los programas y proyectos de vinculación ejecutados por la IES en los últimos dos años.	$PV = \frac{NP}{NC}$	<p>PV= Programas de vinculación</p> <p>NP= Número de programas de vinculación con la colectividad de los años 2011 y 2012</p> <p>NC= Número de carreras que oferta la IES.</p>
Presupuesto de programas de vinculación	de Es el porcentaje de la institución ejecutado en programas de vinculación con la colectividad durante el período 2011-2012.	$PV = 100 \cdot \frac{PPV}{PP}$	<p>PV= Presupuesto de programas de vinculación</p> <p>PPV= Promedio del monto ejecutado en programas de vinculación con la colectividad en 2011 y 2012</p> <p>PP= Promedio del presupuesto ejecutado en 2011 y 2012.</p>
Régimen académico	Evalúa si la IES tiene una normativa aprobada para los procesos académicos, en la que se determinen obligaciones y responsabilidades, tanto de docentes como de estudiantes.	<p>Cumplimiento total=</p> <p>Cumplimiento parcial=</p> <p>Cumplimiento deficiente=</p>	<p>Cumplimiento total= La IES tiene reglamento de régimen académico aprobado por el máximo órgano de gobierno y lo aplica.</p> <p>Cumplimiento parcial= La IES tiene reglamento de régimen académico pero no está aprobado por el máximo órgano de gobierno; o si lo tiene, no lo aplica.</p> <p>Cumplimiento deficiente= La IES no tiene reglamento de régimen académico aprobado por el máximo órgano de gobierno.</p>
	Evalúa la existencia de una instancia encargada de establecer las políticas y la normativa que regule el comportamiento de cada uno de los	<p>Cumplimiento total=</p> <p>Cumplimiento parcial=</p> <p>Cumplimiento deficiente=</p>	<p>Cumplimiento total= La IES cuenta con una instancia y una normativa que establece. Administra y aplica el código de comportamiento de cada integrante de la comunidad universitaria.</p> <p>Cumplimiento parcial= La IES cuenta con una instancia y una normativa que establece, administra y aplica el código de comportamiento de cada integrante de la comunidad</p>

Ética y Responsabilidad	integrantes de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, trabajadores)		<p>universitaria: sin embargo, la normativa se aplica discrecionalmente.</p> <p>Cumplimiento deficiente= La IES no cuenta con una instancia ni con una normativa que establezca, administre y aplique un código de comportamiento de cada integrante de la comunidad universitaria.</p>
Información para evaluación	Evalúa la calidad de la información que las IES proporcionan al CEAACES para los procesos de evaluación y acreditación, en función de las variables del modelo, que han podido ser verificadas sin inconvenientes, con base a la información y evidencias presentadas por la IES.	<p>Cumplimiento total=</p> <p>Cumplimiento parcial=</p> <p>Cumplimiento deficiente=</p>	<p>Cumplimiento total= Cuenta con la IES envía la información de acuerdo a los requerimientos del CEAACES y está justificada por las evidencias documentales.</p> <p>Cumplimiento parcial= Cuando la información que proporciona la IES no responde totalmente a los requerimientos del CEAACES, o las evidencias presentadas no son suficientes para justificar los datos.</p> <p>Cumplimiento deficiente= Cuando la información que proporciona la IES no responde totalmente a los requerimientos del CEAACES, o las evidencias presentadas no son suficientes para justificar los datos.</p>

TABLA No. 3: Criterio organización
FUENTE: Modelo del CEAACES

➤ **Investigación**

Libros revisados por pares	Es la tasa de publicaciones de libros revisados por pares, por parte de los docentes de la IES en los años 2010, 2011, 2012.	$LRP = \frac{NL}{0,6 \cdot N}$	<p>LRP= Libros revisados por pares</p> <p>NL= Número de libros revisados por pares publicados en el período 2010-2012</p> <p>N= Número total de docentes de la IES en el período de evaluación.</p>
----------------------------	--	--------------------------------	--

Planificación de la investigación	Evalúa la existencia de líneas y políticas institucionales de investigación de la IES, la IES debe presentar el CEAACES un plan de investigación que se encuentre enmarcado en el plan Estratégico, que a su vez debe estar vinculado con el Plan Nacional de Desarrollo, de acuerdo a la Disposición General Quinta de la LOES.	<p>Cumplimiento total=</p> <p>Cumplimiento parcial=</p> <p>Cumplimiento deficiente=</p>	<p>Cumplimiento total= La IES tiene un Plan de Investigación con líneas y políticas, que se ejecuta totalmente y muestra resultados.</p> <p>Cumplimiento parcial= La IES tiene un Plan de Investigación que se ejecuta parcialmente en algunos de los aspectos mencionados en la definición.</p> <p>Cumplimiento deficiente= La IES tiene un Plan de Investigación que no se ejecuta, que está débilmente estructurado o no tienen un plan de investigación.</p>
Investigación Regional	Evalúa el número de artículos con estructura y carácter científico presentados en eventos académicos o publicados en revistas técnico científico, que no sean de tipo informativo.	$IR = \frac{NL + 0,5 \cdot NAC}{0,6 \cdot N}$	<p>IR= Investigación regional</p> <p>NL= Número de artículos publicados en LATINDEX</p> <p>NAC= Número de artículos con estructura y carácter científico presentados en seminarios o y/o congresos nacionales e internacionales.</p> <p>N= Número total de docentes en el año 2012.</p>
Producción Científica	El indicador de producción científica es un índice que mide la producción per cápita de la IES, reconociendo el prestigio de las revistas donde han sido publicados los artículos producidos por sus docentes en el período de análisis.	$IPC = \frac{1}{0,6 \cdot N} \sum_{i=1}^M (1 + 3,61 \cdot SJR_i)$	<p>M= Publicaciones realizadas por los docentes de la IES en el período de análisis.</p> <p>IPC= Índice de Producción Científica de la IES.</p> <p>N= Número de docentes de la IES durante el período de análisis.</p> <p>SJR= base al (índice de scimago) de la revista donde ha sido publicada.</p>

TABLA No. 4: Criterio investigación
FUENTE: Modelo del CEAACES

➤ **Eficiencia académica**

Eficiencia Terminal Pregrado	Es la tasa de graduación o titulación de los estudiantes de una cohorte en el nivel de pregrado.	Tasa de graduación de pregrado $= \frac{G}{C}$	El valor de la t varía de acuerdo a la carrera o programa. La duración de la carrera más 1,5 años será denominada C. Luego se verificará cuántos de ellos ya se han graduados, esta cantidad será denominada G.
Eficiencia Terminal posgrado	Es la tasa de graduación o titulación de los estudiantes de una cohorte en el nivel de posgrado.	Tasa de graduación de pregrado $= \frac{G}{C}$	El valor de la t varía de acuerdo al nivel de posgrado (especialización, maestría y doctorado). Si se considera que el período de evaluación es el año 2012, las cohortes que deberían haberse graduado serían las del año 2009 para especialistas, año 2008 para maestrías, y año 2000 para doctorados. La fecha de graduación será la del título.
Tasa de retención inicial pregrado	Es la tasa de estudiantes que fueron admitidos hace dos años y que se encuentran matriculados al momento de la evaluación.	$TRP = \frac{NEM}{NEA}$	TRP= Tasa de retención inicial de pregrado NEM= Número de estudiantes que fueron admitidos durante el año 2010 y que e encuentran o matriculados en el año 2012 NEA= Número de estudiantes que fueron admitidos en el año 2010.
Admisión a estudios de posgrado	Evalúa si la IES cuenta con un procedimiento de admisión a estudios de pregrado que permite identificar el nivel de aptitud que poseen los estudiantes para iniciar los estudios.	Cumplimiento total= Cumplimiento parcial= Cumplimiento deficiente=	Cumplimiento total= Si existe un procedimiento de admisión con estándares definidos y este es aplicado. Cumplimiento parcial= si existe un procedimiento de admisión definido, pero es aplicado discrecionalmente. Cumplimiento deficiente= si no existe un procedimiento de admisión o no se aplica.

Admisión a estudios de posgrado	Evalúa si la IES cuenta con un procedimiento de admisión a estudios de posgrado que permite identificar el nivel de aptitud, competencia y destrezas que poseen los estudiantes para iniciar los estudios.	Cumplimiento total= Cumplimiento parcial= Cumplimiento deficiente=	Cumplimiento total= Si existe un procedimiento de admisión con estándares definidos y este es aplicado. Cumplimiento parcial= Si existe un procedimiento de admisión definido, pero es aplicado discrecionalmente. Cumplimiento deficiente= Si no existe un procedimiento de admisión o no se aplica.
---------------------------------	--	---	--

TABLA No. 5: Criterio eficiencia académica

FUENTE: Modelo del CEAACES

2.3 CUADRO DE MANDO

Los cuadros de mando son herramientas de gestión del rendimiento que se presentan ante los usuarios como una visualización de los indicadores empresariales. Permiten monitorizar, controlar y gestionar los procesos de una organización a través de códigos semafóricos que establecen alertas con las que disponer de una visión completa del rendimiento de la compañía.

Los cuadros de mando de gestión, con sus capacidades de alerta, proporcionan una gran ventaja y muchos beneficios. Los indicadores de cumplimiento, evaluación, eficiencia y eficacia contenidos en ellos ofrecen una visión completa de la organización y su rendimiento, permitiendo comprobar, por ejemplo, si la actividad diaria está alineada con la estrategia corporativa o interpretar lo que está ocurriendo y saber si debemos tomar medidas de mejora. (ABAST, 2009)

2.3.1 Clasificación Cuadros De Mando

Según su **función** se pueden clasificar en:

- ❖ **Cuadro de mando operacional:** cuadro de mando que nos ayuda en la ejecución de procesos.
- ❖ **Cuadro de mando táctico:** nos muestra información que ayuda a controlar procesos
- ❖ **Cuadro de mando estratégico:** consideramos estratégico al cuadro de mando que intervenga en la gestión del proceso para la consecución final de objetivos.

El cuadro de mando se utiliza con la finalidad de controlar procesos mediante proponer estrategias que ayuden a que se ejecute de manera eficiente y de ese modo se considera como una herramienta útil, ya que permite a la organización la consecución de los objetivos establecidos.

Se establecen cuatro clasificaciones en función de su **contenido**:

- **Business Activity Monitoring (BAM)**: muestra en tiempo real información de carácter operacional y táctico, utiliza los KPI (Key Performance Indicator), están orientados a la monitorización, dan soporte a la toma de decisiones a muy corto plazo y no necesitan de trazabilidad decisional.
- **Dashboarding**: se conocen así los cuadros de mando que muestran información sin compararla con objetivos propuestos. Es decir, con ellos únicamente se pueden visualizar los KPI (Key Performance Indicator).
- **Scorecarding**: muestran información estratégica y están orientados a mostrar objetivos, por lo tanto, además de ofrecer los indicadores KPI, permiten almacenar en el sistema los KGI (Key Goal Indicator)
- **Balanced Scorecard**: constituyen una metodología de gestión estratégica totalmente independiente.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER

3.1.1 Hipótesis General

- ✚ Si se rediseña el Balanced Scorecard en la Facultad de Administración de Empresas de acuerdo a los nuevos indicadores del modelo integral del CEAACES, se mejorará el sistema de control implementado y se permitirá darle seguimiento a los criterios e indicadores del CEAACES.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable Independiente

Sistema de control

3.2.2 Variable Dependiente

Seguimiento a los criterios e indicadores

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

➤ Cualitativa

Debido a que se basa en la recolección de datos sin medición numérica con el propósito de reconstruir el modelo actual, ya que permitirá evaluar aspectos relacionados con los criterios e indicadores involucrados en el proceso así como el nivel de cumplimiento que tiene en la Facultad.

➤ **Cuantitativa**

Para identificar el rendimiento en las áreas a través de una calificación porcentual que permitirá evaluar con eficiencia el grado de rendimiento obtenido.

3.3.1 Tipos de estudio de investigación

➤ **Correlacionar**

Porque nos permite medir e interrelacionar múltiples variables simultáneamente en situaciones básicas indicándonos situaciones complejas que no pueden tener un control.

➤ **Explicativa**

Esta investigación explicativa ya que intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significado dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se hayan producido en determinadas situaciones.

➤ **Descriptiva**

Este método se utilizará para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, genera analizar, los resultados de las observaciones ya que implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Actualmente en la Facultad de Administración de Empresas existen 3091estudiantes y 171 docentes divididos en 5 Escuelas según los datos

obtenidos de la Facultad de Administración de Empresas, a partir de estos datos se procedió a estimar la muestra utilizando la siguiente fórmula:

Datos:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

E= Error admisible que lo determina el investigador en cada estudio.

Fórmula:

ESTUDIANTES		DOCENTES	
n =	$\frac{N}{(E)^2(N-1) + 1}$	n =	$\frac{N}{(E)^2(N-1) + 1}$
n =	$\frac{3091}{(0.05)^2(3091-1) + 1}$	n =	$\frac{171}{(0.05)^2(171-1) + 1}$
n =	354	n =	120

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 Métodos de Investigación

La investigación constará de la aplicación de los métodos de investigación de tipo deductivo e inductivo

➤ **Método deductivo**

Su aplicación nos brindará la posibilidad de emplear principios empresariales para el diagnóstico, control y seguimiento de criterios e indicadores.

➤ **Método inductivo**

Lo aplicaremos al estudiar cada hecho o actividad que generará, las verdaderas causas del problema y emitir así una solución práctica.

3.5.2 Técnicas de Investigación

Las técnicas que utilizaremos en la presente investigación serán la observación, encuesta y revisión documentada.

Observación: La observación es una de las técnicas más utilizadas en el ámbito educativo con el propósito de obtener información del entorno en el cual suscita el problema sin manipularla ni modificarla, tal cual como se presenta.

Encuestas: La encuesta se utilizará para recolectar información de estudiantes y docentes, obteniendo datos a partir de la realización de un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra respectiva o al conjunto total de la población estadística en estudio con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos, esto nos permitirá conocer los interrogantes sobre la falta de procesos internos dada por los cambios en el sistema de evaluación a la educación Superior.

Revisión Documentada: Esta investigación es documentada por el empleo predominante de registros como fuentes de información. Identificando el manejo de documentos, por lo que se le asocia normalmente con la bibliográfica.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN.

(Soler, 2013) El procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard está realizado desde un ámbito conceptual, teórico y práctico incluyendo el diseño herramientas de control y comunicación que ayudan a la implementación estratégica, tomando en cuenta las recomendaciones de Robert Kaplan y David Norton sobre el tema el Balanced Scorecard sumando las características de la educación superior del Ecuador

La explicación de este procedimiento parte, del supuesto que las organizaciones ya cuenten con el modelo aplicado, tengan definido su diagnóstico empresarial así como también sus objetivos, indicadores y estrategias funcionales de modo que permita la introducción de nuevos indicadores que el CEAACES ha establecido para las Instituciones de Educación Superior. De igual forma se incluye en el procedimiento la aplicación de herramientas informáticas que ayuden a la implementación y el control. En caso de que sea necesario se inicia desde el principio hasta llegar a la determinación de la visión empresarial, estrategia maestra, principios, valores etc.

Para el inicio de este trabajo se presenta los pasos que se debería seguir para el proceso de rediseño del BSC.

4.1.1 Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard

Consiste en capacitar a los integrantes de la organización sobre todo a los miembros de dirección con el objetivo que conozcan su manejo en una

exposición de las técnicas de Balanced Scorecard como modelo de gestión, conociendo sus ventajas y desventajas.

4.1.2 Paso No. 2 Estudio de la Organización (FADE)

En este paso se considera a la organización (FADE) y se prevé la posibilidad de adaptar el sistema de gestión aplicado (Dirección Estratégica, Dirección por Objetivos y otras) al modelo del Balanced Scorecard. En este paso se deben analizar los siguientes aspectos:

- Documento descriptivo del modelo gerencial aplicado (Planificación Estratégica Institucional).
- Sistema de Gestión de Calidad.
- Cultura Organizacional.
- Competencia Ejecutiva
- Sistema de Control Desarrollado

Se recomienda puntualizar en:

- La declaración de Misión/Visión de la Universidad.
- Si los objetivos declarados cubren las propuestas de valor del modelo del BSC y si existe alineación estratégica.
- Si existen estrategias definidas (Estrategia General, Genéricas y Funcionales)
- Cuáles son los indicadores existentes y sus criterios de aceptación.
- Ejecución del Sistema de Control.
- Conocer mediante entrevistas los criterios de los principales ejecutivos.

4.1.3 Paso No. 3 Estudio de las técnicas de la información.

Un paso muy importante para la Implementación del cuadro de mando es mediante el software ODUN, como solución informática que requiere de una

intranet corporativa de 100 Mbps, un servidor de Microsoft con 1.4 Hz y una memoria RAM de 500. Otros datos a investigar son:

Cantidad de medios de cómputo. Sistema Operativo utilizado.

Cantidad y tipos de servidores. Sistema de trabajo a partir de las TI

Por esta razón es necesario evaluar las condiciones materiales de las Tecnologías de la Información (TI). La solución informática ODUN posee un manual de explotación necesario para su correcta utilización y de adaptación según las necesidades de las Universidades.

4.1.4 Paso No. 4 Confección del equipo guía

Para el diseño del Balanced Scorecard se utiliza técnicas cualitativas basadas fundamentalmente en el conocimiento humano y se efectúan estimaciones futuras a partir de opiniones, analogías, comparaciones y otros, siendo esta una técnica subjetiva de previsión.

El equipo de trabajo, que junto al consultor diseñará los principios estratégicos de la organización, será seleccionado a partir de los perfiles de competencia. Equipo conformado por estudiantes de FADE y como Guía Ing. Rafael Soler PhD.

4.1.5 Paso No. 5 Adiestramiento del equipo guía

El equipo guía necesita ser capacitado en la teorías del Balanced Scorecard mediante un seminario taller especializado con el fin de conocer su implementación, manejo y adecuación del tema en cuestión. Para ello el seminario constará de teorías, y practica con la ayuda de la literatura especializada del Balanced Scorecard de forma digital o escrita.

Estos seminarios deben contar con los medios audiovisuales correspondientes para la utilización de presentaciones y ejercicios dinámicos que promueven la motivación por el tema.

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

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

Deben quedar bien esclarecidos los conceptos de misión y visión debiéndose cuidar no mezclarlos. En otras palabras la misión el hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo; mientras que la visión 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. Para que tanto la misión y visión se cumplan se realizan estrategias para la adopción de acciones y asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.

4.1.7 Paso No. 7 Confección del mapa estratégico

El Mapa Estratégico es una representación gráfica de objetivos estratégicos relacionados y debidamente estructurados a través de las perspectivas determinadas por la Universidad que narran el actuar estratégico de una Universidad. Como herramienta de diseño se puede utilizar DC Map.xls APESOFT que se encuentra a libre disposición en la red de redes. Para su

confección son determinantes las definiciones de Visión y Estrategia General de la universidad pues son sus puntos de partida y que son traducidos a relaciones causales de objetivos que representan la historia estratégica de la gestión de las universidades.

Para su confección se recomienda seguir los siguientes pasos:

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

Las propuestas de valor de las perspectivas empresariales

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

➤ Perspectiva Partes interesadas

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

Algunos de los objetivos principales que ha planteado la SENESCYT son:

- Incentivar a que los jóvenes estudiantes creen artículos científicos los mismos que desempeñen un papel importante al momento de competir con otros jóvenes de diferentes países.
- Crear profesionales exitosos y competitivos en el ámbito estudiantil tanto Nacional como Internacional.
- Establecer programas que aporten al desarrollo estudiantil del país uno de ellos es el Proyecto “Prometeo” ya que es una iniciativa del Gobierno Ecuatoriano que busca fortalecer las capacidades de investigación en las instituciones públicas y privadas del país, a través de la vinculación de investigadores extranjeros y ecuatorianos de alto nivel académico.

La Secretaria Nacional de Educación, Ciencia Tecnología e Innovación lidera grandes proyectos ambiciosos en el tema académico, entre ellos la acreditación internacional y el mejoramiento de las condiciones de estas instituciones para fomentar la investigación así como también ofrecer una educación de calidad de modo que sus estudiantes estén en capacidad de interactuar en un mundo cambiante y aptos para ofrecer soluciones eficientes a los diferentes problemas que se presenten.

➤ **Perspectiva sociedad**

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

La preparación en universidades de élite son los requerimientos de la sociedad, teniendo la obligación la universidad pública de dotar de conocimientos bases para que puedan optar por títulos internacionales

monitoreando a estudiantes que cumplan con determinadas características y requisitos que les permita realizar estudios fuera del país.

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

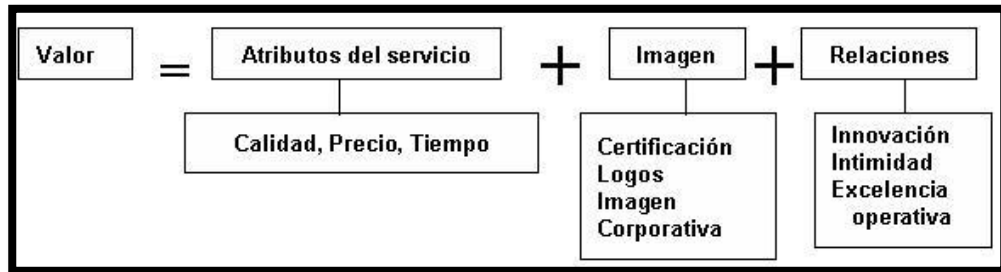


FIGURA No. 2: Propuesta de valor en la perspectiva sociedad
FUENTE: Norton y Kaplan (1996)

➤ **Perspectiva de los procesos internos**

Las Universidades deben identificar qué procesos internos conviene ser excelentes para satisfacer los requerimientos expresados en la perspectiva de los estudiantes, así también como para los docentes. La perspectiva interna debería reflejar el núcleo central de las habilidades y la tecnología crítica de la universidad involucrada en adicionar valor al estudiante del futuro. Nuevos servicios apropiados deben ser lanzados rápido y eficientemente en el mercado, nuevas tecnologías deben ser adoptadas, los costos unitarios operacionales deben ser constantemente reducidos y nuevas formas para adicionar valor agregado al servicio. Todas las metas de la universidad tienen que desplegarse a la Unidad, Departamento o Grupo las que están influenciadas por las acciones de los empleados.

Para este empeño la Universidad debe utilizar como guía los enunciados de la Cadena del Valor de Michael Porter, que permitirá identificar las brechas entre lo que debe hacerse y lo que se hace. Una Cadena del Valor Genérica representa las actividades primarias de la Universidad, la misma que parte

de la identificación de las expectativas del estudiante, los Procesos de Innovación, los Procesos Operatorios, los Procesos de Post venta y la consiguiente satisfacción del estudiante.

En los últimos años se ha incluido a esta cadena los aspectos de responsabilidad social que son considerados a partir del impacto social que tienen las universidades con la sociedad donde se desarrollan.

Gestión de la educación

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

Gestión de la innovación

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

Objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos internos

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

Responsabilidad social corporativa

No es muy conocido en el ámbito empresarial el concepto de “Responsabilidad Social Corporativa” sin embargo se asumen muchas tareas que caen en el espectro social que parecen apéndices empresariales

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

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

Indicadores genéricos de la perspectiva de procesos internos

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

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

➤ **Perspectiva de recursos humanos**

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

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

➤ **Perspectiva financiera**

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

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

Visualización del mapa estratégico

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

4.1.8 Paso No. 8 Determinación de indicadores

El indicador es la expresión de lo que se quiere medir. Un objetivo puede tener más de un indicador de dependiendo de lo que se quiere lograr. La relación objetivo/ indicador permite verificar el cumplimiento de lo planificado mediante acciones y de esa forma nos permite controlar cada una de la acciones que se está realizando para que se cumpla el objetivo planteado.

Determinación de las metas de los indicadores

Todo indicador debe tener una meta y un criterio de aceptación. En el caso de los indicadores económicos financieros las metas están estrechamente relacionadas con el presupuesto, pero aquellos indicadores intangibles como clientes, procesos y el aprendizaje empresarial en muchas ocasiones no se puede medir por eso es necesario establecer criterios de medición que puede ser cualitativa o cuantitativa.

Criterios de aceptación

El Cuadro de Mando ODUN permite dar tres criterios de aceptación, para ello una vez definido el plan se debe determinar en qué medida se cumple lo planificado de acuerdo a la información recabada de la investigación. Estos criterios de aceptación están relacionados con el sistema de semáforo que posee el cuadro de mando, ya que su resultado está dado en porcentaje ajustado de acuerdo con los intereses de la FADE este nos permite ver el estado de cada indicador mensualmente.

4.1.9 Paso No. 9 Determinación de estrategias funcionales y responsables

Una vez determinados los indicadores se debe asignar al menos una acción que serán las estrategias funcionales en cada una de las perspectivas de Partes Interesadas Sociedad, Procesos Internos, Recursos Humanos y Financieras, cada uno de los indicadores contará con un responsable de

modo que vaya actualizando el cuadro de mando de acuerdo a las necesidades que se susciten.

4.1.10 Paso No. 10 Implementación de Balanced Scorecard

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

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

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

Esquema de control

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

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

4.2 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA: “REDISEÑO DEL MODELO Y HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA (BALANCED SCORECARD Y CUADRO DE MANDO) PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA EN LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERÍODO 2014-2018”

En vista de que la importancia de que un modelo este actualizado para que el mismo sea utilizado de manera eficiente de modo que permita el cumplimiento de los objetivos de la Institución detallamos la aplicación de la metodología a utilizarse para el Rediseño del Balanced Scorecard en la Facultad de Administración de Empresas.

4.2.1 Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard

Las empresas se crean con el objetivo de satisfacer las necesidades humanas. El hombre en su afán de vivir una vida plena busca satisfacer las necesidades que considera que no están satisfechas. Para ello se puede decir que existen necesidades de carácter urgente y necesidades complementarias. Es así que hoy en día podemos encontrar una variedad de empresas que satisfacen las diversas necesidades, ya sean de alimentación, salud, vivienda, vestuario, seguridad, entre otras. Por ende Balanced Scorecard y su cuadro de mando permite alas organización llevar de una manera organizada la información y poder acceder a ella en el tiempo que se estime conveniente de manera rápida y segura.

Es por ello que la propuesta del rediseño del Balanced Scorecard y Cuadro de Mando en la Facultad de Administración de Empresas se la realizara con el propósito de acoplar a los actuales indicadores del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior(CEAACES) utilizando herramientas modernas del mundo contemporáneo el cual permitirá dar un aporte práctico, académico y social

a la institución ya que este trabajo en un futuro podrá ser comprobado y consultado por los estudiantes que vienen atrás.

Esta propuesta se fundamenta en la administración eficiente y transparente de los recursos públicos para lo cual utilizaremos una herramienta que nos ayude a vincular los objetivos de largo plazo con los de corto plazo, integrando y analizando las perspectivas de academia, eficiencia académica, organización, infraestructura e investigación en la institución; esto enmarcado como un proceso de fortalecimiento institucional.

Al mismo tiempo esta herramienta permitirá mantener bajo medición y control las variables claves, genera sistemas de control interactivo y de gestión con comunicación creada a través de revisiones de desempeño, moviliza y explota sus activos intangibles como; la atención al cliente, habilidades del recurso humano y manejo de la información entre otros, dando una base que aliente a la innovación, la solución de problemas y mejoras.

4.2.2 Paso No. 2 Estudio de la organización

Planificación estratégica de la Facultad de Administración de Empresas

La planificación estratégica para el año 2014-2018 que se describe a continuación se debe adaptar al modelo de gestión estratégica BSC. En el mismo se incorpora los nuevos requerimientos del CEAACES de modo que se cumpla con lo establecido para que la Facultad sea acreditada y por ende cada una de sus Escuelas que la integran.

Misión

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

Visión

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

Valores institucionales

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

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

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

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

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

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

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

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

Principios institucionales

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

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

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

Políticas

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

Políticas de docencia en la FADE.

- ✓ Mejorar la calidad de los servicios académicos que ofrece la Facultad de Administración de Empresas.

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

Políticas de investigación en la FADE.

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

Políticas de gestión de la FADE.

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

Objetivos

- Fortalecer la calidad académica y el desarrollo de los procesos de enseñanza - aprendizaje en la facultad.

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

Pilares estratégicos

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

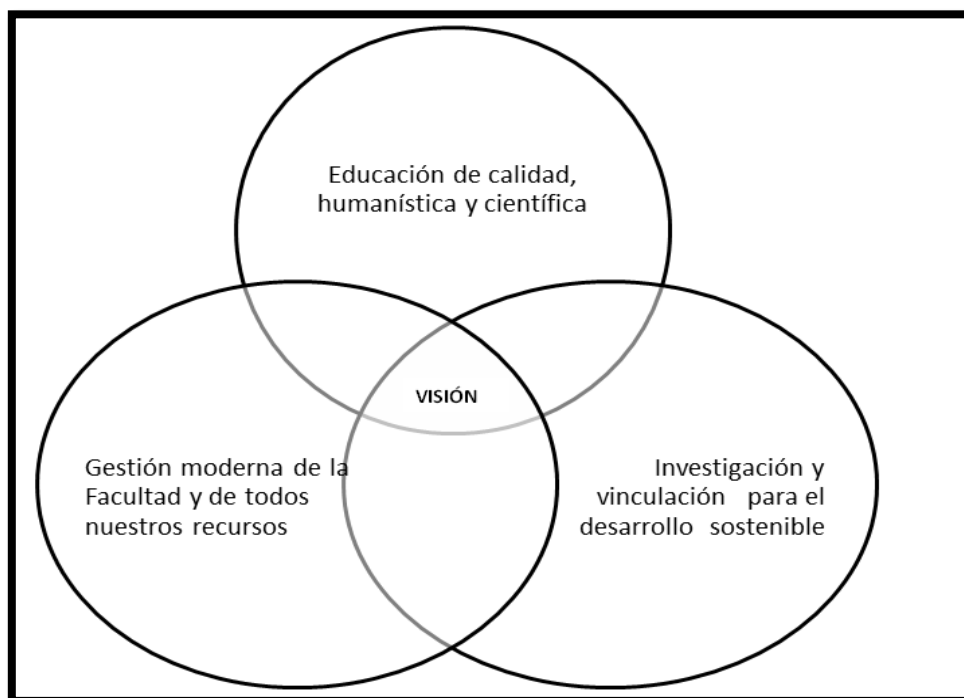


FIGURA No. 3: Pilares Estratégicos
FUENTE: Alarcón et al, 2012, p.22

Perspectivas organizacionales

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

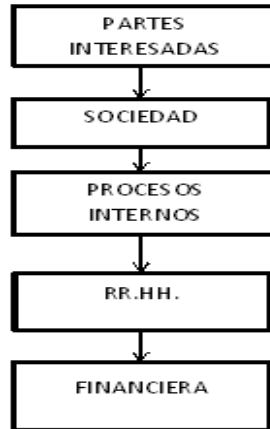


FIGURA No. 4: Ejes Estratégicos
FUENTE: Facultad de Administración

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

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

4.2.3 Paso No. 3 Confección del equipo guía

El equipo guía está conformado por:

NOMBRE	FUNCIÓN
Ing. Rafael Soler PhD.	Prometeo SENESCYT y Tutor de Tesis
Ing. Carlos García	Docente de la FADE y Miembro de la Tesis

Lilibeth Pacheco Huila	Tesista Facultad de Administración de Empresas
Myriam Sani Tierra	Tesista Facultad de Administración de Empresas

TABLA No. 6: Equipo de trabajo
FUENTE: Lilibeth Pacheco y Myriam Sani

4.2.4 Paso No. 4 Adiestramiento del equipo guía

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

Esta capacitación continuó con reuniones en el departamento de planificación a cargo de su Director y su equipo de trabajo para el conocimiento del plan estratégico, plan de mejoras que se implementara en la institución el cual permitirá el cumplimiento de los actuales indicadores del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES); por lo cual el equipo guía de estudiantes se ha venido capacitando mediante la tutoría de tesis realizadas por el Ing. Rafael Soler PhD. Esta capacitación continuara hasta la implementación y rediseño del modelo en su totalidad.

4.2.5 Paso No. 5 Estudio de la misión/ visión/ estrategia (Diagnóstico)

El estudio tanto de la misión, visión y estrategia se lo ha realizado de acuerdo a los requerimientos del BSC en alinear todos los objetivos y estrategias a la visión y misión de la organización. La misión se encuentra enfocada en la formación humanística y científica de cada uno de los futuros profesionales que sean generadores del desarrollo del país en el marco del buen vivir, es por ello que es fundamental centrar principal atención en la investigación tanto por docentes y estudiantes que se realiza en la facultad.

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



FIGURA No. 5: Visión FADE
FUENTE: ODUN FADE

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

El programa empieza con una descripción breve de la unidad de negocio en este caso la FADE.

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



FIGURA No. 6: CMI FADE
FUENTE: ODUN FADE

El último paso del diagnóstico es la elaboración de los objetivos universitarios.

The screenshot shows a web interface with a dark header. On the left, there is a logo for 'Odun' and a date '2014/09/09'. On the right, there are navigation links: 'Inicio', 'Administración', 'Documentación', and 'admin'. Below the header, the main content area is titled 'Objetivos organizacionales' and 'CMI FADE: FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS'. The content is organized into sections based on perspectives:

- Objetivos para PERSPECTIVAS: PARTES INTERESADAS**
 - o Potenciar la investigación
 - o Acreditar las carreras
- Objetivos para PERSPECTIVAS: SOCIEDAD**
 - o Aumentar la satisfacción de los estudiantes
- Objetivos para PERSPECTIVAS: PROCESOS INTERNOS**
 - o Fortalecer proceso enseñanza aprendizaje
 - o Implementar el SGC
 - o Potenciar la investigación y desarrollo
 - o Potenciar la Vinculación con la Sociedad
- Objetivos para PERSPECTIVAS: RECURSOS HUMANOS**
 - o Fortalecer y mejorar las capacidades docentes
 - o Mejorar Clima laboral
- Objetivos para PERSPECTIVAS: FINANCIERA**
 - o Optimizar los recursos económicos financieros

FIGURA No. 7: Objetivos organizacionales
FUENTE: Elaboración Propia ODUN 7

4.2.6 Paso No. 6 Análisis del mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación gráfica de objetivos estratégicos relacionados y debidamente estructurados a través de perspectivas.

MAPA ESTRATÉGICO

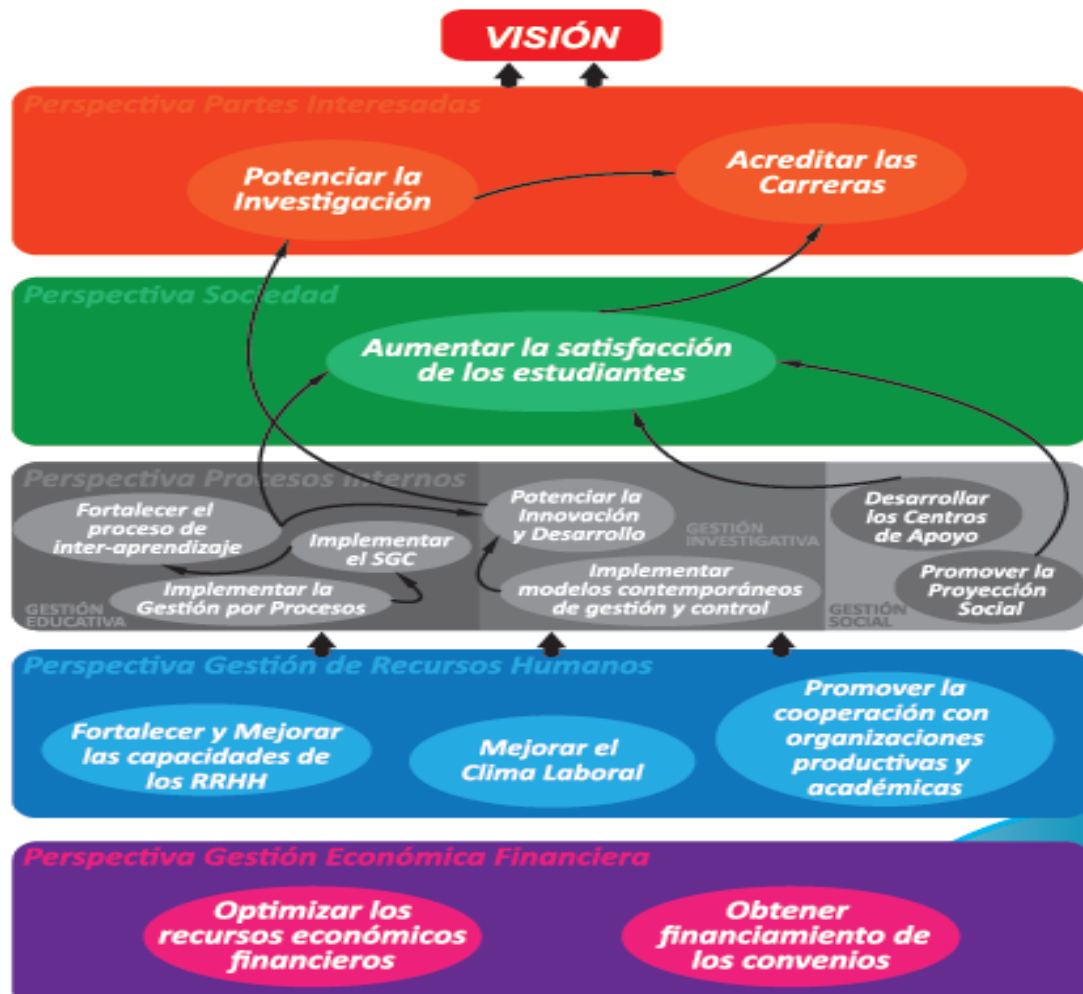


FIGURA No. 8: Mapa estratégico
FUENTE: Manual de Calidad FADE

En el mapa estratégico encontramos que se debe potenciar la investigación y acreditar las carreras, aumentar la satisfacción de los estudiantes, en los procesos internos se subdivide en gestión educativa, investigativa y social, dentro de las mismas se hallan fortalecer el proceso de enseñanza

aprendizaje, implementar el SGC, potenciar la investigación y desarrollo, implementar modelos contemporáneos de gestión y control, desarrollar centros de apoyo y promover la proyección social; dentro de la de RR.HH se encuentra fortalecer y mejorar las capacidades docentes, promover la cooperación y mejorar el clima laboral; y en la financiera optimizar recursos y obtener financiamiento.

4.2.7 Paso No. 7 Determinación de indicadores

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

PERSPECTIVAS: PARTES INTERESADAS

The screenshot shows a web application interface with a dark header. The header contains the logo 'Odun', the date '2014/07/01', a calendar icon, and a search icon. On the right side of the header, there are navigation links: 'Inicio', 'Administración', 'Documentación', and 'admin'. The main content area is titled 'PERSPECTIVAS: PARTES INTERESADAS'. Below the title, there are two main sections. The first section is titled 'Potenciar la investigación'. It contains a sub-section 'Plan de Investigación' with a list of actions for the indicator: 'Existencia de un Plan de investigación de acorde al Plan institucional y darle cumplimiento ...' and 'Garantizar que todas las escuelas tengan desarrollado sus planes de investigación según plan aprobado.' The second section is titled 'Producciones científicas' with a list of actions for the indicator: 'Propiciar la escritura de los artículos en revistas de alto impacto mediante planes y estímulos'. Each action item has a trash icon next to it. The interface also includes several '+', 'edit', and 'delete' icons for managing the content.

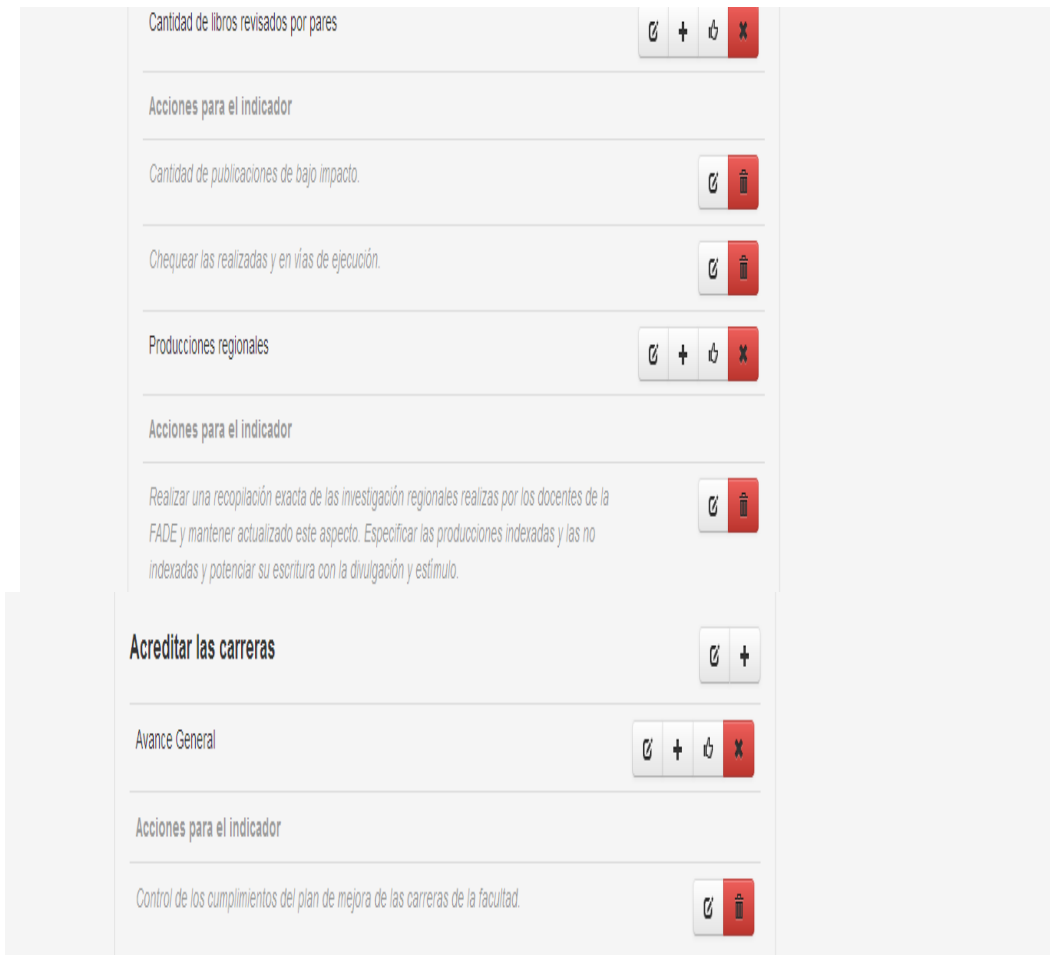


FIGURA No. 9: Perspectivas partes Interesadas
FUENTE: Elaboración Propia ODUN 7

PERSPECTIVAS: SOCIEDAD

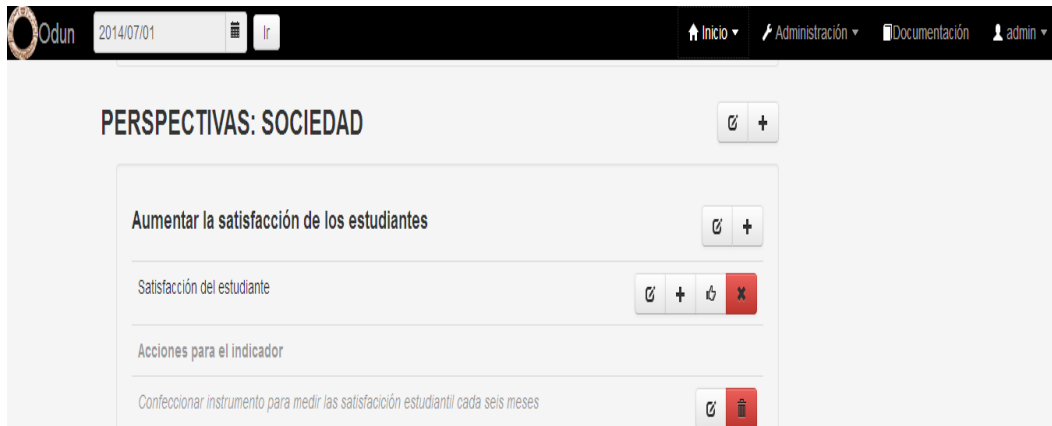


FIGURA No. 10: Perspectivas sociedad
FUENTE: Elaboración Propia ODUN 7

PERSPECTIVAS: PROCESOS INTERNOS

Odun 2014/07/01 Ir

Inicio Administración Documentación admin

PERSPECTIVAS: PROCESOS INTERNOS

Fortalecer proceso enseñanza aprendizaje

Cumplimiento estafetas

Acciones para el indicador

Controlar el cumplimiento de estafetas de los docentes de la Facultad.

Cumplimiento silabus

Acciones para el indicador

Controlar la entrega silabus por docentes de la Facultad.

Horas de atención

Acciones para el indicador

Verificar el cumplimiento de hora atención a estudiantes, establecido en la estafeta.

Implementar el SGC

Avance de la Implementación

Acciones para el indicador

Implementar y certificar el Sistema de Gestión de calidad.

Potenciar la investigación y desarrollo 🗑️ +

Relación investigación/docentes 🗑️ + 🔄 ✖️

Acciones para el indicador

Potenciar la investigación en los docentes. ejecutando investigaciones de desarrollo en las parrocias de la provincia, y que se propicie un cambio cualitativo en la maya curricular de las carreras de la FADE que propicie el aumento de su pertinencia. 🗑️ 🗑️

Relación investigación/estudiantes 🗑️ + 🔄 ✖️

Acciones para el indicador

Potenciar que los trabajos de investigación esten vinculados con las tesis de los estudiantes de pregrado de la facultad. 🗑️ 🗑️

Potenciar la Vinculación con la Sociedad 🗑️ +

Plan de vinculación 🗑️ + 🔄 ✖️

Acciones para el indicador

Existencia de un plan de Vinculación con la sociedad y en concordancia con el plan de la ESPOCH 🗑️ 🗑️

Programas de Vinculación con la sociedad 🗑️ + 🔄 ✖️

Acciones para el indicador

Tener evidenciados los programas de vinculación con la sociedad. 🗑️ 🗑️

FIGURA No. 11: Perspectivas procesos internos
FUENTE: Elaboración Propia ODUN 7

PERSPECTIVA: RECURSOS HUMANOS

Odun 2014/09/09 Inicio Administración Documentación admin

PERSPECTIVAS: RECURSOS HUMANOS

Fortalecer y mejorar las capacidades docentes

Relación MaC/Docentes

Acciones para el indicador

Potenciar la formación de MaC en los docentes de la facultad.

Relación PhD/Docentes

Acciones para el indicador

Potenciar la formación de PhD en los docentes de la FADE.

Número de docentes mujeres

Acciones para el indicador

Potenciar el número de mujeres docentes en la facultad.

Mejorar Clima laboral

Compromiso

Acciones para el indicador

Medir el compromiso de los miembros de la FADE.

Liderazgo

Acciones para el indicador

Realizar las actividades para la medición del liderazgo en la FADE.

Motivación Personal

Acciones para el indicador

Realizar las actividades para la medición de motivación personal en la FADE.

FIGURA No. 12: Perspectivas recursos humanos
FUENTE: Elaboración Propia ODUN 7

PERSPECTIVA: FINANCIERA

2014-09-09

Inicio • Administración • Documentación • admin

PERSPECTIVAS: FINANCIERA

Optimizar los recursos económicos financieros

Presupuesto de Docencia

Acciones para el indicador

Controlar el gasto de docencia.

Presupuesto de Vinculación

Acciones para el indicador

Controlar el gasto para vinculación.

Presupuesto de Investigación

Acciones para el indicador

Controlar el gasto para la investigación.

Presupuesto de Administración

Acciones para el indicador

Controlar los gastos de operación.

POA

Acciones para el indicador

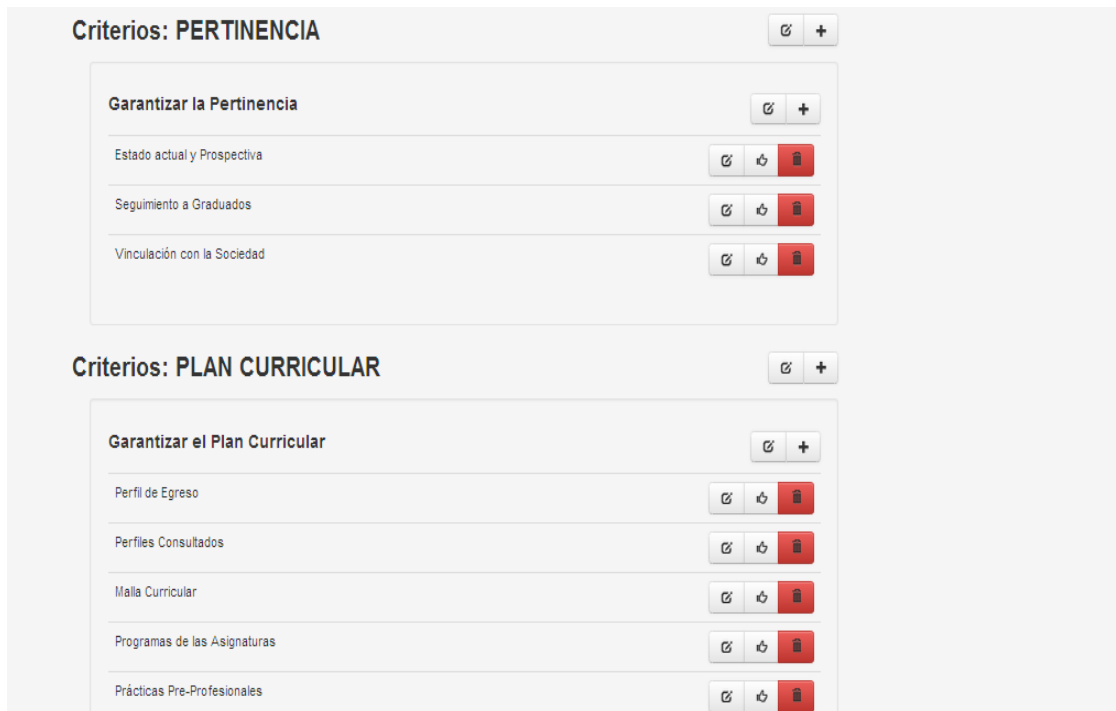
Controlar el gasto del POA.

FIGURA No. 13: Perspectiva financiera
FUENTE: Elaboración Propia ODUN 7

Luego de haber establecido las perspectivas para la Facultad con sus objetivos e indicadores, se estableció para cada escuela criterios con sus objetivos e indicadores que servirán para medir el cumplimiento de cada una de ellas.



FIGURA No. 14: Cuadro de mando por escuelas de la FADE
FUENTE: Elaboración Propia ODUN 7



Criterios: ACADEMIA



Garantizar la Academia



Evaluación Docente



Afinidad Formación - Docencia



Formación de Posgrado



Actualización Científica



Titularidad



Profesores de Tiempo Completo



Estudiantes por Profesores TC



Carga Horaria TC



Profesores Vistantes



Profesores MT/TP con ejercicio Profesional



Producción Científica



Investigación regional



Libros revisados por pares



Criterios: AMBIENTE INSTITUCIONAL



Garantizar el Ambiente Institucional



Encuentros y Seminarios



Responsable Académico



Apoyo a la Inserción Profesional



Información para la Evaluación



Seguimiento del Sílabo



Bibliografía Básica



Calidad Bibliográfica



Funcionalidad



Suficiencia



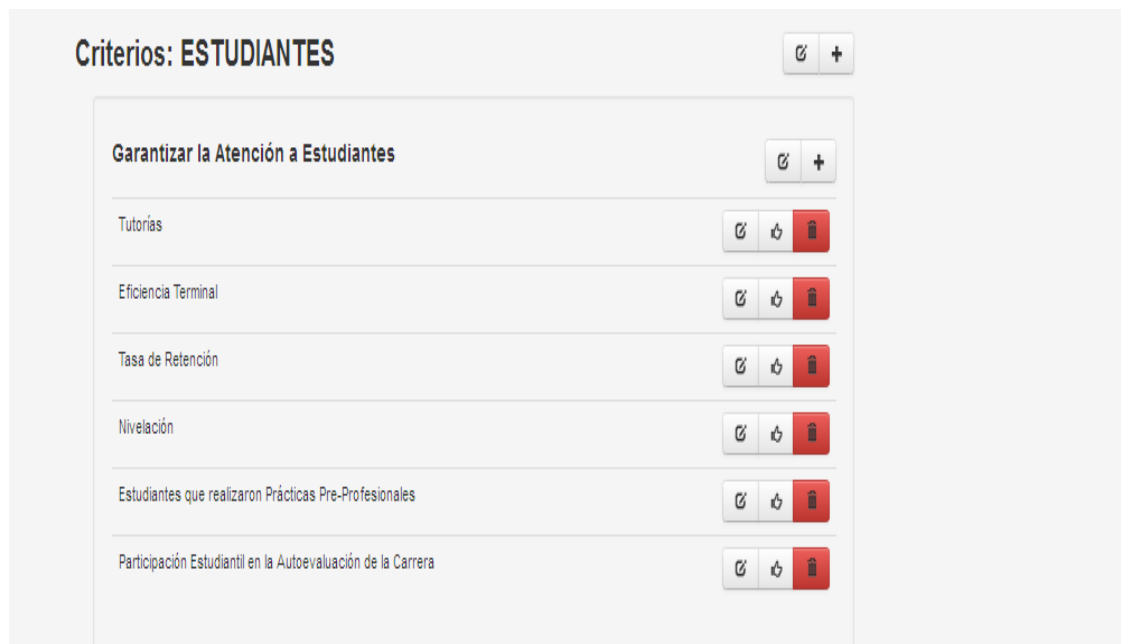


FIGURA No. 15: Criterios a medir por escuelas (Pertinencia, Plan Curricular, Academia, Ambiente Institucional y Estudiantes)

FUENTE: Elaboración Propia ODUN 7

4.2.8 Paso No. 8 Determinación de estrategias funcionales y responsables

Cada uno de los indicadores lleva consigo estrategias funcionales, los cuales facilitarán el cumplimiento y su óptimo desempeño de los objetivos de modo que se logre la acreditación de la Facultad y sus carreras.

MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO DE LA FADE			
Objetivos	Indicadores	Acciones	Responsables
Perspectivas: Partes Interesadas			
Potenciar la Investigación	Plan de Investigación	1. Existencia de un Plan de investigación de acorde al Plan institucional y darle cumplimiento. 2. Garantizar que todas las escuelas tengan desarrollado sus planes de investigación	DECANO

		según plan aprobado.	
	Producciones científicas	1. Propiciar la escritura de los artículos en revistas de alto impacto mediante planes y estímulos.	DECANO
	Cantidad de libros revisados por pares	1. Cantidad de publicaciones de bajo impacto. 2. Chequear las realizadas y en vías de ejecución.	DECANO
	Producciones regionales	1. Realizar una recopilación exacta de las investigación regionales realiza por los docentes de la FADE y mantener actualizado este aspecto. Especificar las producciones indexadas y las no indexadas y potenciar su escritura con la divulgación y estímulo.	DECANO
Acreditar las carreras	Avance General	1. Control de los cumplimientos del plan de mejora de las carreras de la facultad.	DECANO
Perspectivas: Sociedad			
Aumentar la satisfacción de los estudiantes	Satisfacción del estudiante	1. Confeccionar instrumento para medir la satisfacción estudiantil cada seis meses.	DECANO

Perspectivas: Procesos Internos			
Fortalecer proceso enseñanza aprendizaje	Cumplimiento estafetas	1. Controlar el cumplimiento de estafetas de los docentes de la Facultad.	DECANO
	Cumplimiento silabus	1. Controlar la entrega sílabos por docentes de la Facultad.	DECANO
	Horas de atención	1. Verificar el cumplimiento de hora atención a estudiantes, establecido en la estafeta.	DECANO
Implementar el SGC	Avance de la Implementación	1. Implementar y certificar el Sistema de Gestión de calidad.	DECANO
Potenciar la investigación y desarrollo	Relación investigación/ docentes	1. Potenciar la investigación en los docentes, ejecutando investigaciones de desarrollo en las parroquias de la provincia, y que se propicie un cambio cualitativo en la maya curricular de las carreras de la FADE que propicie el aumento de su pertinencia.	DECANO
	Relación investigación/ estudiantes	1. Potenciar que los trabajos de investigación estén vinculados con las tesis de los estudiantes de pregrado de la facultad.	DECANO
Potenciar la Vinculación con la Sociedad	Plan de vinculación	1. Existencia de un plan de Vinculación con la sociedad y en concordancia con el plan de la ESPOCH	DECANO

	Programas de Vinculación con la sociedad	1. Tener evidenciados los programas de vinculación con la sociedad.	DECANO
Perspectivas: Recursos Humanos			
Fortalecer y mejorar las capacidades docentes	Relación MsC/Docentes	1. Potenciar la formación de Msc en los docentes de la facultad.	DECANO
	Relación PhD/Docentes	1. Potenciar la formación de PhD en los docentes de la FADE.	DECANO
	Número de docentes mujeres	1. Número de docentes mujeres	DECANO
Mejorar Clima laboral	Compromiso	1. Medir el compromiso de los miembros de la FADE.	DECANO
	Liderazgo	1. Realizar las actividades para la medición del liderazgo en la FADE.	DECANO
	Motivación Personal	1. Realizar las actividades para la medición de motivación personal en la FADE.	DECANO
Perspectivas: Financiera			
Optimizar los recursos económicos financieros	Presupuesto de Docencia	1. Controlar el gasto de docencia.	DECANO
	Presupuesto de Vinculación	1. Controlar el gasto para vinculación.	DECANO
	Presupuesto de Investigación	1. Controlar el gasto para la investigación.	DECANO

	Presupuesto de Administración	1. Controlar los gastos de operación.	DECANO
	POA	1. Controlar el gasto del POA.	DECANO

TABLA No. 7: Matriz CM de la FADE
FUENTE: Elaboración Propia

4.2.9 Paso No. 9 Implementación del Balanced Scorecard

Para la implementación del Balanced Scorecard utilizamos la herramienta denominada Cuadro de Mando ODUN, en la que se incorporan los objetivos, indicadores, iniciativas y responsables.

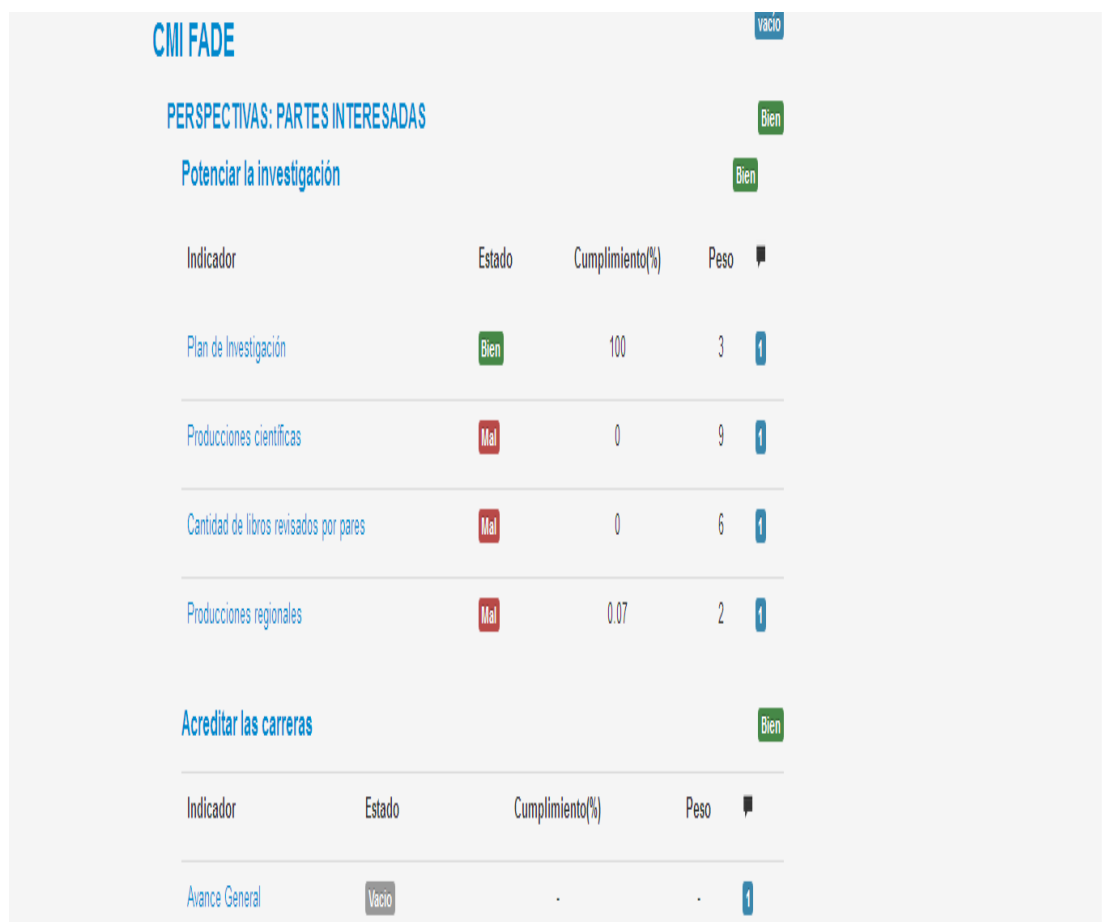


FIGURA No. 16: CMI. FADE Perspectivas partes interesadas
FUENTE: Controlador Easy PHP., ODUN 7.

PERSPECTIVAS: SOCIEDAD			
Aumentar la satisfacción de los estudiantes			Bien
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso
Satisfacción del estudiante	Bien	68.25	1
PERSPECTIVAS: PROCESOS INTERNOS			
Fortalecer proceso enseñanza aprendizaje			Bien
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso
Cumplimiento estafetas	Bien	101.78	1
Cumplimiento silabus	Bien	99.25	1
Horas de atención	Bien	119.39	1
Implementar el SGC			Bien
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso
Avance de la Implementación	Vacio	-	1

FIGURA No. 17: CMI. FADE Perspectivas sociedad y procesos internos
FUENTE: Controlador Easy PHP., ODUN 7.

Potenciar la investigación y desarrollo			Bien
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso
Relación investigación/docentes	Mal	28.66	5
Relación investigación/estudiantes	Bien	100	3
Potenciar la Vinculación con la Sociedad			Vacio
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso
Plan de vinculación	Vacio	-	0
Programas de Vinculación con la sociedad	Bien	100	1

FIGURA No. 18: CMI. FADE Perspectivas procesos internos
FUENTE: Controlador Easy PHP., ODUN 7.

PERSPECTIVAS: RECURSOS HUMANOS Bien			
Fortalecer y mejorar las capacidades docentes Bien			
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso ▾
Relación MsC/Docentes	Mal	59.65	1 ↑
Relación PhD/Docentes	Mal	1.17	1 ↑
Número de docentes mujeres	Mal	9.09	0.8 ↑
Mejorar Clima laboral Bien			
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso ▾
Compromiso	Mal	69.75	1 ↑
Liderazgo	Bien	98.25	1 ↑
Motivación Personal	Bien	88	1 ↑

FIGURA No. 19: CMI. FADE Perspectivas recursos humanos
FUENTE: Controlador Easy PHP., ODUN 7.

PERSPECTIVAS: FINANCIERA Bien			
Optimizar los recursos económicos financieros Bien			
Indicador	Estado	Cumplimiento(%)	Peso ▾
Presupuesto de Docencia	Bien	95	1 ↑
Presupuesto de Vinculación	Vacío	-	- ↑
Presupuesto de Investigación	Bien	95	1 ↑
Presupuesto de Administración	Bien	95	1 ↑
POA	Bien	95	1 ↑

FIGURA No. 20: CMI. FADE Perspectivas financiera
FUENTE: Controlador Easy PHP., ODUN 7.

INFORME DEL CONTROLADOR

Período: Agosto

Autoras: Lilibeth Estefania Pacheco Huila

Myriam Alexandra Sani Tierra

Fecha de emisión: 11 de Septiembre del 2014

SOFTWARE EASY PHP 12.1 ODUN 7

En el informe que se detalla a continuación se dará una explicación de todos los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando ODUN, distribuidos en 5 perspectivas, los mismos que corresponden a la Facultad de Administración de Empresas, cada uno de los datos registrados son el resultado de la investigación realizada por las autoras, sus respaldos están dentro de los archivos adjuntados en el ODUN.

A continuación se presenta un análisis por cada una de las perspectivas con sus respectivos objetivos e indicadores.

1. PERSPECTIVAS: PARTES INTERESADAS

En la perspectiva de partes interesadas intervienen aquellas organizaciones que ayudan al desarrollo de la ESPOCH y por ende de la Facultad, en esta perspectiva se toma en cuenta los aspectos que para estas entidades deben ser respondidas oportunamente para satisfacer las expectativas de las mismas.

La perspectiva de las Partes Interesadas es la primera perspectiva del Balanced Scorecard que utilizamos tomando en cuenta que se trata de una Institución de Educación Superior.

PERSPECTIVAS PARTES INTERESADAS			
Objetivo 1	Potenciar la	Indicadores	Plan de Investigación

	Investigación		Producciones científicas
			Cantidad de libros revisados por pares
			Producciones regionales
Objetivo 2	Acreditar las carreras	Indicador	Avance General

TABLA No. 8: Perspectivas partes interesadas
FUENTE: Elaboración Propia.

ANÁLISIS

Plan de Investigación.- La FADE ha creado un Centro de Investigación y tiene dos líneas de investigación y 8 programas. Tiene 42 investigaciones en curso correspondiente a los 42 aspirantes a doctores y ha presentado tres proyectos de investigación/vinculación al Instituto de Investigaciones del ESPOCH, los cuales para próximos períodos se comenzarán a realizar con las parroquias de la provincia. . El criterio asignado fue del 60% en la categoría de bien y del 40% en la categoría de regular. El resultado del cumplimiento del indicador fue del 100%, teniendo un Estado: BIEN.

Producciones científicas.- Para este indicador no encontramos evidencias de la publicación de artículos científicos en la base de datos ISI Web of Knowledge y en Scopus, por lo que el indicador se encuentra en una valoración de aceptación MAL para la Facultad. El criterio asignado fue del 60% en la categoría de bien y del 40% en la categoría de regular. El resultado del cumplimiento del indicador fue del 0%.

Cantidad de libros revisados por pares.- No existen publicaciones de libros revisados por pares, por parte de los docentes dentro de la Facultad; es por ello que este indicador no se cumple. El criterio asignado fue del 60%

en la categoría de bien y del 40% en la categoría de regular. El resultado del cumplimiento del indicador fue del 0%, teniendo un Estado: MAL.

Producciones regionales.- Con este indicador lo que se busca es que un docente a tiempo completo publique por lo menos dos artículos por años en la revista de LATINDEX o en seminarios, pero como vemos con la información obtenida del total de docentes solo un 0.07% cumple con ello; colocando a este indicador en un valor de aceptación de MAL para la Facultad. El criterio asignado fue del 60% en la categoría de bien y del 40% en la categoría de regular.

Avance General.- El proceso de acreditación ha sido un arduo trabajo para todos los que forma parte de la Facultad de Administración de Empresas, pues se deben cumplir con varios indicadores detalladas en el Modelo de Acreditación del CEAACES, las mismas que se han venido cumpliendo en este proceso.

2. PERSPECTIVAS: SOCIEDAD

En esta perspectiva hay que tener en cuenta todo lo relacionado con los atributos del servicio, la imagen y las relaciones con los estudiantes, la perspectiva de la sociedad permite a las instituciones educativas y por ende a la FADE establecer sus lineamientos dependiendo del grado de conformidad que tiene la parte involucrada en esta perspectiva.

PERSPECTIVA DE LA SOCIEDAD			
Objetivo 3	Aumentar la satisfacción de los estudiantes	Indicador	Satisfacción del estudiante

TABLA No. 9: Perspectivas sociedad

FUENTE: Elaboración Propia.

ANÁLISIS

Satisfacción del estudiante.- El indicador de satisfacción estudiantil de acuerdo a las encuestas realizadas da un resultado del 2.73 en relación a la mayor ponderación que es de 4, el mismo que corresponde al 68.25% dándonos un valor de aceptación de BIEN. El criterio asignado fue del 60% en la categoría de bien y del 40% en la categoría de regular.

3. PERSPECTIVAS: PROCESOS INTERNOS

La Perspectiva de los Procesos Internos trata de medir el grado de eficiencia que se tiene en el cumplimiento de las actividades que se realizan internamente a nivel de FADE.

PERSPECTIVAS PROCESOS INTERNOS			
Objetivo 4	Fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje	Indicadores	Cumplimiento estafetas
			Cumplimiento silabus
			Horas de atención
Objetivo 5	Implementar el Sistema de Gestión de Calidad SGC	Indicador	Avance de la implementación
Objetivo 6	Potenciar la investigación y desarrollo	Indicadores	Relación investigación/docentes
			Relación investigación/estudiantes
Objetivo 7	Potenciar la vinculación con la sociedad	Indicadores	Plan de vinculación
			Programas de

representa 99.25% de su cumplimiento. Y para el mes de agosto se mantiene el mismo resultado del mes anterior ya que la Institución se encontró en receso académico.

Horas de atención.- Respecto al indicador horas de atención se planificó que 2192 horas sean dedicadas a las tutorías brindadas por parte de los docentes, las mismas sirven para resolver inquietudes de los estudiantes. El criterio asignado para este indicador fue del 90% en la categoría de bien y del 80% en la categoría de regular. De acuerdo al reporte mensual presentado por el encargado de la sala de profesores, para el mes de mayo solo se atendieron 1835 horas que corresponde al 83.71% de su cumplimiento, para el mes de junio se ve un claro cumplimiento ya que se atendieron 2047 horas teniendo un cumplimiento del 93.39% ya que el mismo ayuda al rendimiento académico de los estudiantes, para julio vemos que hay un cumplimiento superior a lo establecido de un 119.39%, debido a que se encontraba en período de exámenes y entrega de notas en donde se atendieron 2617 horas y para el mes de agosto se mantiene el mismo resultado del mes anterior ya que la Institución se encontraba en receso académico.

Avance de la implementación.- El Sistema de gestión de calidad es un modelo que se está implementando a nivel de Facultad, se integran cada una de las Escuelas que la conforman, se ha venido implementando desde el 2012 con un avance hasta la fecha actual del 80%, siendo el 2015 el plazo para poder concluirlo. Es un modelo que busca brindar una educación de calidad.

Relación investigación/docentes.- La manera de contribuir a la investigación y desarrollo es la realización de actividades de investigación por parte de los docentes y estudiantes a nivel de toda la Facultad en el transcurso del semestre, 171 docentes representan a la Facultad de

Administración de Empresas. El criterio asignado para este indicador fue del 60% en la categoría de bien y del 40% en la categoría de regular. Pero de acuerdo con los datos obtenidos solo 49 de los docentes realizan investigaciones lo que representa un 28.65% de su cumplimiento, lo que debería mejorar porque el indicador se encuentra en un valor de aceptación de MAL.

Relación investigación/estudiantes.- Los estudiantes deben cambiar la cultura a una cultura de investigativa la cual contribuya a su desarrollo personal y al mismo tiempo Institucional, como observamos 35 estudiantes realizan investigaciones permitiendo un óptimo cumplimiento del 100% de este indicador. El criterio asignado para este indicador fue del 90% en la categoría de bien y del 80% en la categoría de regular.

Plan de vinculación.- Según la información recabada dentro de Facultad no cuenta con un plan de vinculación es por ello que dentro del Presupuesto que la FADE no está contemplado ningún valor. El resultado del cumplimiento del indicador fue del 0%. Estado: MAL.

Programas de Vinculación con la sociedad.- La FADE tiene como evidencia 8 programas y 14 convenios de vinculación con la sociedad, las mismas que no están dentro del presupuesto de la FADE. El criterio asignado para este indicador fue del 90% en la categoría de bien y del 80% en la categoría de regular. El resultado del cumplimiento del indicador fue del 100%. Estado: BIEN.

4. PERSPECTIVAS: RECURSOS HUMANOS

Para lograr el cumplimiento de la perspectiva Recursos Humanos se hace un análisis del talento humano con el cual trabaja la Facultad, por ende se detectará el compromiso, liderazgo y motivación para mejorar el clima laboral que se tienen dentro de la FADE, este proceso se lo realizará

mediante encuestas aplicadas a los mismos. El fin de esta perspectiva es conocer el nivel de preparación, y satisfacción de los docentes que integran la Facultad, es por ello que las perspectivas de Recursos Humanos es la base principal que permite alcanzar el logro de los objetivos de las demás perspectivas.

PERSPECTIVAS RECURSOS HUMANOS			
Objetivo 8	Fortalecer y mejorar las capacidades docentes	Indicadores	Relación MsC/Docentes
			Relación PhD/Docentes
			Número de Docentes Mujeres
Objetivo 9	Mejorar el clima laboral	Indicadores	Compromiso
			Liderazgo
			Motivación Personal

TABLA No. 11: Perspectivas recursos humanos
FUENTE: Elaboración Propia.

ANÁLISIS

Relación MSC/ Docentes.- El primer parámetro a medirse en esta perspectiva respecta al personal docente dentro de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con relación al nivel académico que poseen los docentes. En la Facultad de Administración de Empresas de un total de 171 docentes, 102 de ellos poseen el título de cuarto nivel debidamente

registrado en el SENESCYT. Se ha considerado criterios del 50% en la categoría de bien y del 40% en la categoría de regular. El resultado del cumplimiento del indicador fue del 59.65%. Estado: BIEN.

Analizando separadamente a los docentes por contrato y nombramiento, de 55 docentes de nombramiento todos poseen título de Maestría registrado en el SENESCYT, mientras que de los 116 docentes de contrato, apenas 47 poseen el título de Maestría debidamente registrado en el SENESCYT. Es necesario que las autoridades respectivas empiecen a tomar en cuenta el nivel académico de los docentes que contrata, debido a que la ley determina que para ser profesor universitario deben tener como mínimo título de cuarto nivel.

Relación PHD/Docentes.- En la FADE poseen hasta el momento 2 docentes con título de cuarto nivel debidamente registrado en el SENESCYT. Se ha considerado criterios del 50% en la categoría de bien y del 40% en la categoría de regular. El resultado del cumplimiento del indicador fue del 1,17%. Estado: MAL.

Es necesario mencionar que Docentes que se encuentran con Año Sabático se encuentran realizando sus estudios para obtener este título, se debe tomar en cuenta que este indicador forma parte del nuevo proyecto de gobierno que se lo empezó a ejecutar desde el 2011 con un plazo de 5 años para poder culminar el PHD a todos los docentes inscritos en las diferentes universidades del mundo.

Número de docentes mujeres.- En este indicador hemos tomado en cuenta los docentes titulares que se encuentran dentro de la FADE y sacar el número de mujeres que hay, como podemos observar de los 55 titulares, solo son 5 mujeres lo que corresponde a un 9.09% de su cumplimiento poniéndolo en un estado de valoración MAL; es por ello que deberían

potenciar el número de mujeres docentes en la Facultad y así poder cumplir con este indicador como lo manda el CEAACES logrando la equidad de género.

Compromiso.- Para medir este indicador se realizó en base a una encuesta dirigida a los docentes de la Facultad. Se han realizado 120 encuestas correspondientes a docentes y 33 a empleados. Una vez ingresados los resultados de la encuesta en la herramienta del Cuadro de Mando ODUN, se obtiene que del total de encuestas realizadas el 69.75% estén totalmente comprometidos con la Facultad, por lo que en el rango del 1 al 4 representa el número 2.79 que es poco aceptable dentro de este indicador. El criterio asignado fue del 60% en la categoría de bien y del 50% en la categoría de regular. Estado de cumplimiento: BIEN; por lo tanto, se puede manifestar que en la FADE existe un alto nivel de compromiso por parte de los docentes y empleados.

Liderazgo.- Tanto el compromiso como el liderazgo van de la mano, la razón principal es que un buen liderazgo al frente de la Facultad permitirá el compromiso del personal y por ende su buen desempeño.

El indicador de liderazgo de acuerdo a las encuestas realizadas da un resultado del 3.93 en relación a la mayor ponderación que es de 4, el mismo que corresponde al 98.25% dándonos un valor de aceptación de BIEN, se puede manifestar que en la FADE existe un alto nivel de Liderazgo por parte de la Administración. En lo que respecta al liderazgo se puede decir que hoy en día es muy importante debido a que permite lograr hacer las actividades con voluntad sin necesidad de llegar a extremos para cumplir con el trabajo. El criterio asignado fue del 90% en la categoría de bien y del 80% en la categoría de regular.

Motivación Personal.- Una vez ingresados los resultados de la encuesta en la herramienta del Cuadro de Mando ODUN, se obtiene que del total de encuestas realizadas el 88% de docentes y empleados que laboran en la FADE se sienten motivados; por lo que en el rango del 1 al 4 representa el número 3,52 que es aceptable dentro de este indicador. El criterio asignado fue del 80% en la categoría de bien y del 70% en la categoría de regular. Estado de cumplimiento: BIEN; por lo tanto, se puede manifestar que en la FADE existe un alto nivel de Motivación personal por parte de sus directivos hacia sus docentes y empleados.

5. PERSPECTIVAS: FINANCIERA

El Plan Operativo Anual (POA) es el presupuesto que se designa por Facultad para la adquisición de insumos de acuerdo a las necesidades de cada escuela, la misma que debe ser aprovechada en su totalidad, existiendo ocasiones en las que se solicite una ampliación del mismo para gastos que no se hayan contemplado en el presupuesto asignado.

PERSPECTIVAS FINANCIERA			
Objetivo 10	Optimizar los recursos económicos financieros	Indicadores	Presupuesto de Docencia
			Presupuesto de Vinculación
			Presupuesto de Investigación
			Presupuesto de Administración
			POA (Plan Operativo Anual)

TABLA No. 12: Perspectivas financiera
FUENTE: Elaboración Propia.

ANÁLISIS

Presupuesto de Docencia.- La cantidad del Plan Anual del Presupuesto de Docencia en la Facultad tiene un valor de \$1'466.071,53 registrado para todo el año, utilizándose cada mes un monto de \$122.173,00 dólares. El criterio asignado fue del 90% en la categoría de bien y del 80% en la categoría de regular. El resultado del cumplimiento del indicador fue del 95%. Estado: BIEN.

Presupuesto de Vinculación.- El valor asignado en este indicador es referente al presupuesto de vinculación, puesto que los valores son en dólares, no tenemos valores reales ya que no se ha asignado presupuesto para este indicador en la Facultad, por ello que el valor asignado es 0.

Presupuesto de Investigación.- La cantidad del Plan Anual del Presupuesto de Investigación en la Facultad tiene un valor de \$220.215,00 registrado para todo el año, utilizándose cada mes un monto de \$18.351,25 dólares. El criterio asignado fue del 90% en la categoría de bien y del 80% en la categoría de regular. El resultado del cumplimiento del indicador fue del 95%. Estado: BIEN.

Presupuesto de Administración.- La cantidad del Plan Anual del Presupuesto de Administración en la Facultad tiene un valor de \$319.923,65 registrado para todo el año, utilizándose cada mes un monto de \$26.660,30 dólares. El criterio asignado fue del 90% en la categoría de bien y del 80% en la categoría de regular. El resultado del cumplimiento del indicador fue del 95%. Estado: BIEN.

Plan Operativo Anual (POA).- El Plan Operativo Anual se hace año a año a nivel de Facultad, de donde se distribuye para cada una de las Escuelas que la integran de acuerdo a sus requerimientos, se cuenta con la información correspondiente a este período de la FADE donde posee un total de \$2'006.210,18 dólares, a este presupuesto la Facultad debe darle un uso

adecuado optimizando su utilización. El resultado del cumplimiento del indicador fue del 95%. Estado: BIEN.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La Verificación de hipótesis:

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

Tomando en consideración que la hipótesis es:

“Si se rediseña el Balanced Scorecard en la Facultad de Administración de Empresas de acuerdo a los nuevos indicadores del modelo integral del CEAACES, se mejorará el sistema de control implementado y se permitirá darle seguimiento a los criterios e indicadores del CEAACES.”

Del planteamiento se deduce, como variable independiente al “Sistema de Control” y como variable dependiente el “Seguimiento a los criterios e indicadores”, por lo cual se considerará estas dos para dar por comprobada la hipótesis.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Sistema: “Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.” (Alegsa)

Control: “El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.” (wikispaces)

Sistema de Control: “Un sistema de control está definido como un conjunto de componentes que pueden regular su propia conducta o la de otro sistema con el fin de lograr un funcionamiento predeterminado.” (Scotto, 2008)

Es decir un Sistema de Control es una herramienta que permite verificar y comprobar que el objetivo planteado, utilizando medidas correctivas para el desarrollo eficiente de las actividades con el fin de lograr el cumplimiento de lo planificado en una organización.

La aplicación del modelo BSC permite el seguimiento alineado de los objetivos expresados en el mapa estratégico de la FADE, permitiendo introducir indicadores que midan la eficacia de su cumplimiento de modo que permita el control eficiente de cada uno de ellos.

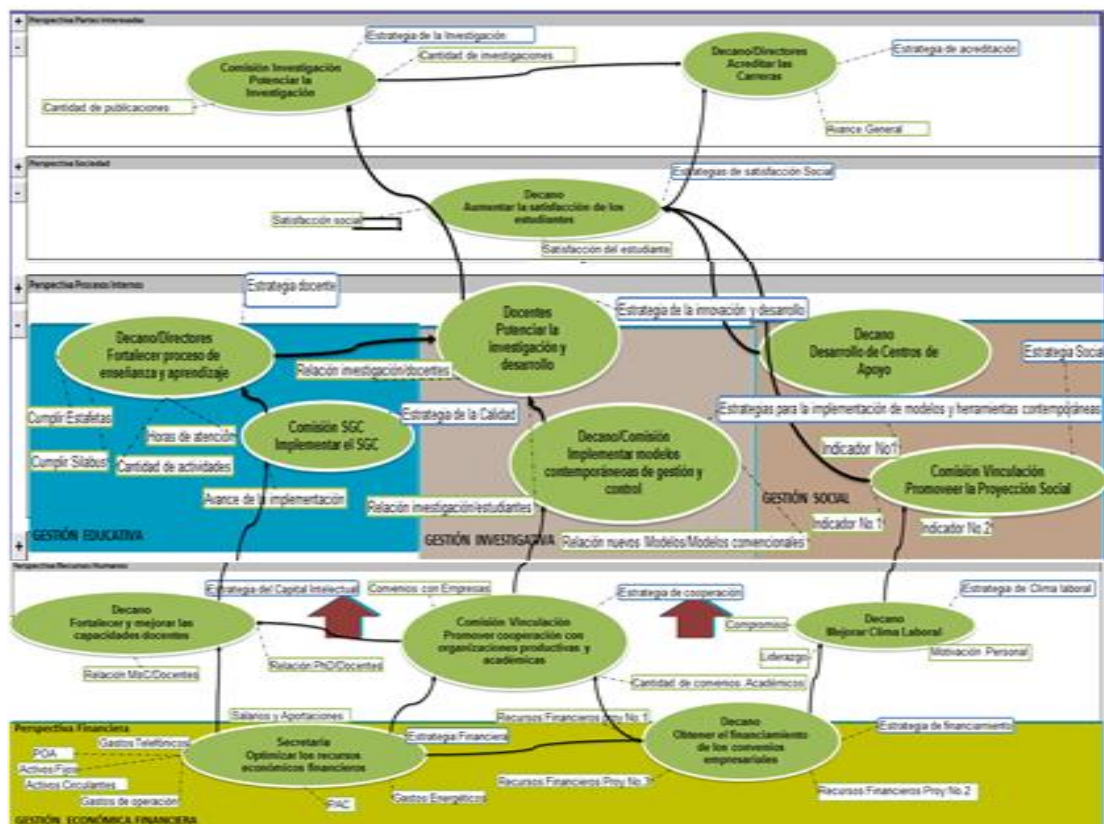


FIGURA No. 21: Mapa estratégico

De igual forma, se implementa el Cuadro de Mando para realizar las mediciones de los indicadores y objetivos. Para ello se designara una persona Responsable para el acceso al Cuadro de Mando el mismo tendrá una contraseña que le permita acceder y ver el Estado de los Indicadores tanto de la Facultad como de sus escuelas.

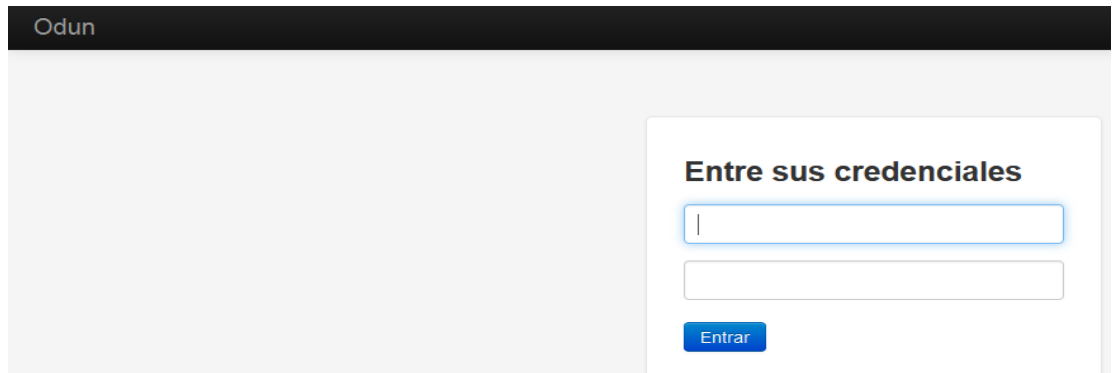


FIGURA No. 22: Ingreso de credenciales
FUENTE: Controlador Easy PHP.



FIGURA No. 23: CMI de la FADE
FUENTE: Controlador Easy PHP., ODUN 7.

INFORME DEL OBJETIVO

Potenciar la investigación

Descripción

Mes de Agosto

Datos

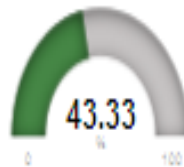
Plan	Real	Cumplimiento	Estado
3	1.3	43.33 %	Bien

Parámetros

Valores de aceptación Ponderación

Bien	Regular	Mal	Peso
vacío %	vacío %	vacío %	vacío

Tipo: POSITIVO



Indicadores asociados

Nombre	Descripción	Estado
Plan de Investigación	Evalúa la existencia de líneas y políticas institucionales de investigación de la IES, la IES debe presentar el CEAACES un plan de investigación que se encuentre enmarcado en el plan Estratégico, que a su vez debe estar vinculado con el Plan Nacional de Desarrollo, de acuerdo a la Disposición General Quinta de la LOES.	Bien
Producciones científicas	Producir artículos de alto impacto en las bases de datos del ISI y del Web of Ciencia entre otros.	Mal
Cantidad de libros revisados por pares	Es la tasa de publicaciones de libros revisados por pares, por parte de los docentes de la IES en los años de evaluación.	Mal
Producciones regionales	Evalúa el número de artículos con estructura y carácter científico presentados en eventos académicos o publicados en revistas técnico científico, que no sean de tipo informativo, artículos publicados en LATINDEX.	Mal

FIGURA No. 24: Objetivo e indicadores de la perspectiva partes interesadas
FUENTE: Controlador Easy PHP., ODUN 7.

Mes	Plan	Bien	Regular	Peso
Enero	0	0	0	0
Febrero	0	0	0	0
Marzo	0	0	0	0
Abril	0	0	0	0
Mayo	100	60	40	2
Junio	100	60	40	2
Julio	100	60	40	2
Agosto	100	60	40	2

FIGURA No. 25: Medición de indicadores. Plan anual
FUENTE: Controlador Easy PHP., ODUN 7

Como se demuestra en los gráficos el cuadro de mando permite aplicar objetivos e indicadores en base a la misión y visión de la Facultad de acuerdo a las diferentes perspectivas de modo que se vaya midiendo el cumplimiento mensual de acuerdo a la información recabada de la organización así para todos los años admitiendo evaluar su operatividad a mediano plazo.

El Balanced Scorecard mediante la aplicación de indicadores en su Cuadro de Mando como herramienta de gestión permite ir evaluando el cumplimiento de los objetivos de la organización, el resultado arrojado de los indicadores comprueba eficientemente el cumplimiento de la variable independiente.

VARIABLE DEPENDIENTE

El BSC mediante su herramienta de Cuadro de Mando nos permite introducir lo que se ha planificado de acuerdo a los diferentes objetivos, al mismo tiempo introducir información recabada el resultado que emita mostrará el estado en el que se encuentra el indicador de modo que los directivos de la

FADE que se encuentren como responsables puedan tomar medidas correctivas en caso de que se vea que no se está cumplimiento con el fin de lograr el objetivo propuesto de esa manera se da **SEGUIMIENTO A LOS CRITERIOS E INDICADORES** propuesto por el CEAAACES.

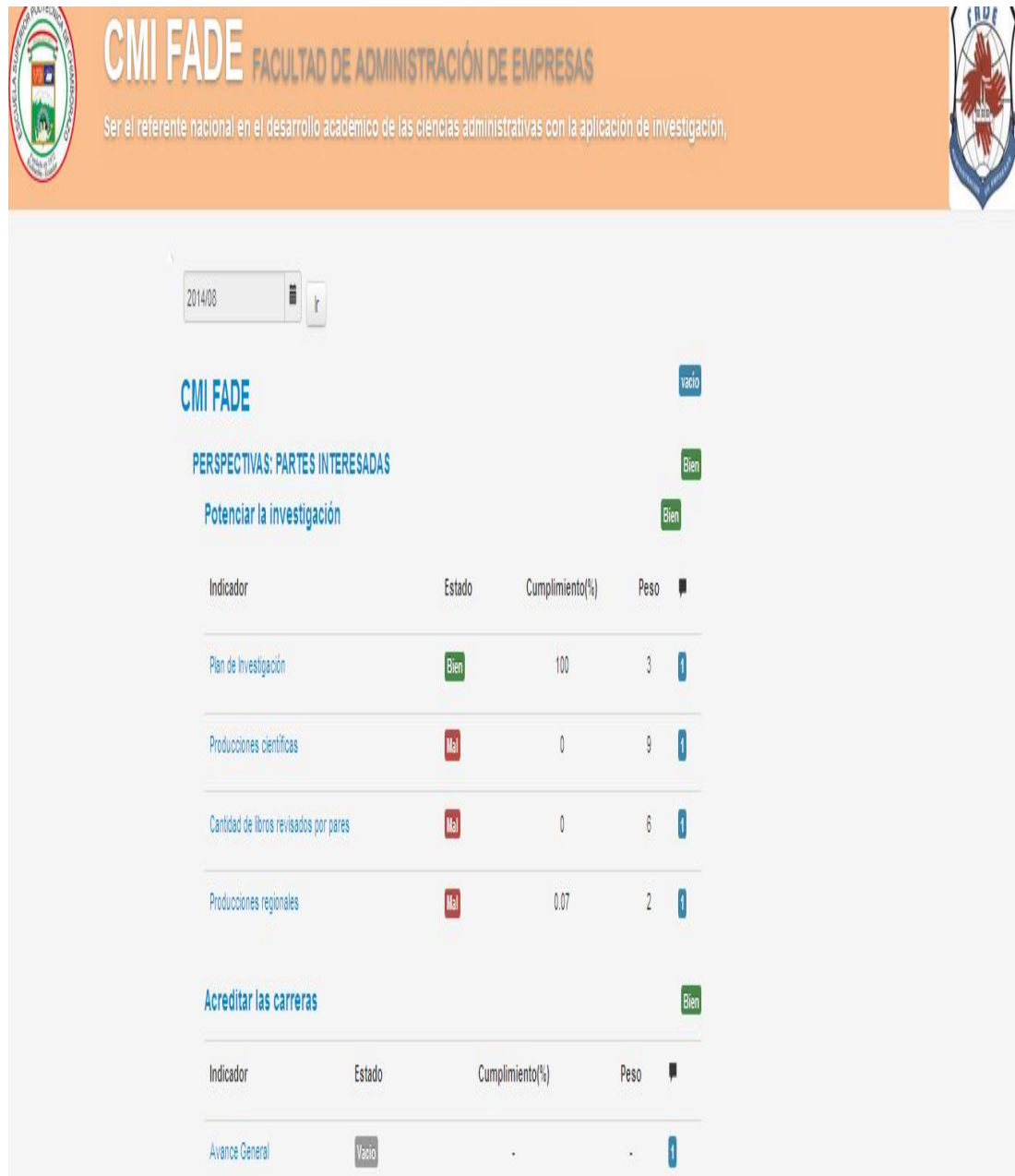


FIGURA No. 26: Cuadro de mando
FUENTE: Controlador Easy PHP., ODUN 7



FIGURA No. 27: Informe del indicador
FUENTE: Controlador Easy PHP., ODUN 7

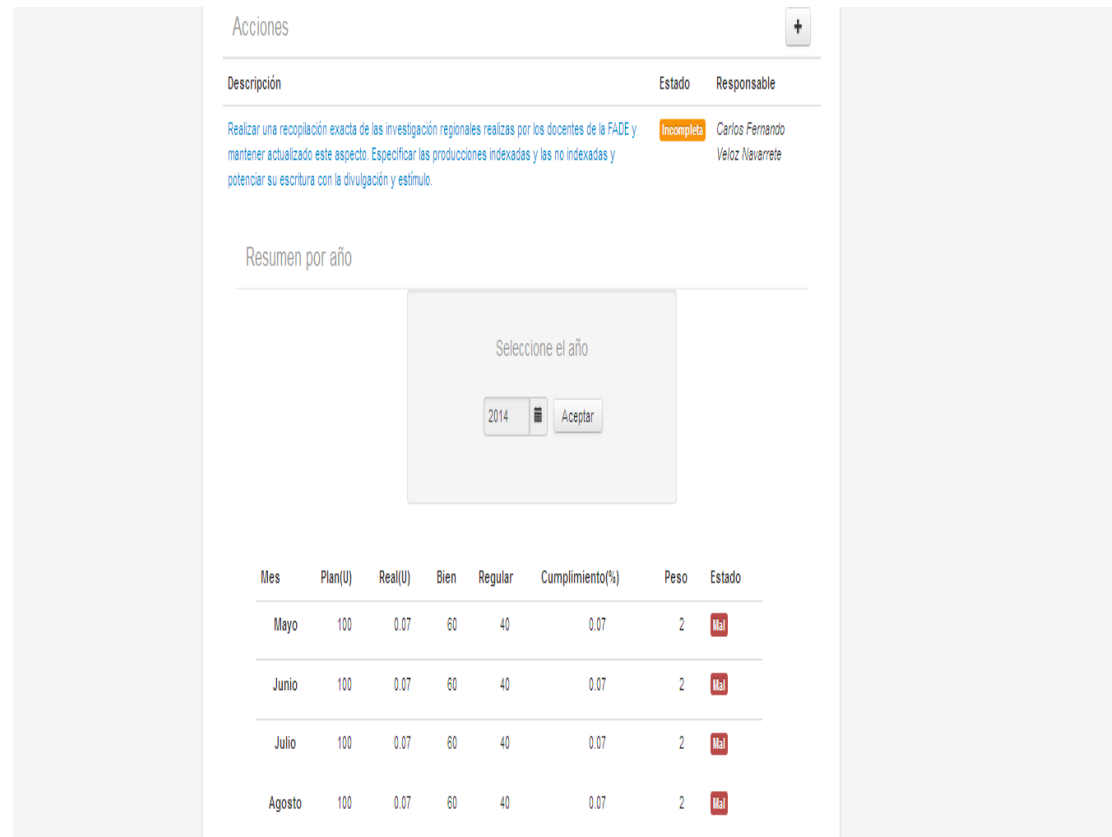


FIGURA No. 28: Informe del indicador
FUENTE: Controlador Easy PHP., ODUN 7

CONCLUSIONES

- ❖ Se analizó las teorías empresariales y modelo educativo de acuerdo al modelo integral del CEAACES para el rediseño Balanced Scorecard y Cuadro de Mando.
- ❖ Se propone una metodología que está basada en un diagnóstico utilizando herramientas informáticas como es el SISTRAT, DESEMAT y Cuadro de Mando ODUN, lo que permitirá buscar la excelencia educativa y al mismo tiempo sirvieron de apoyo para dar un correcto seguimiento y cumplimiento de los pasos de la metodología para el rediseño del BSC.
- ❖ Se rediseño en la Facultad de Administración de Empresas el Balanced Scorecard ayudado por el Cuadro de Mando ODUN y se demuestra la hipótesis mediante sus variables.
- ❖ Mediante el rediseño del Balanced Scorecard en la Facultad de Administración de Empresas se pudo conocer el mal Estado en el cual se encuentra debido a que en la Perspectiva de Investigación y Vinculación no se han realizado planes que permitan su cumplimiento y de esa manera se pueda cumplir con la visión expuesta.

RECOMENDACIONES

- ❖ Capacitar el manejo del Programa a los responsables de cada Unidad Académica de modo que puedan dar el manejo correcto Balanced Scorecard y a su herramienta el Cuadro de Mando puedan dar la utilización correcta.
- ❖ Se recomienda dar seguimiento a los indicadores del Cuadro de mando, de modo que la información que en ella se emita sea de utilidad para la FADE lo cual permita el correcto cumplimiento de los objetivos e indicadores que atiendan a las futuras necesidades de la Facultad y al mejoramiento de la gestión universitaria.
- ❖ Continuar actualizando el Cuadro de Mando de la FADE y se envíe a la base de datos brindando una mayor atención a los indicadores cuyo resultado figurado en el Cuadro de Mando están en valores de aceptación de: mal y regular.
- ❖ Es recomendable que esta tesis pase a la base de datos de la FADE para que sirva de análisis de estudio para las próximas investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Alarcón, G. (2013). Planificación Estratégica. Sistema de Calidad.

Riobamba, ESPOCH.

Chiavenato, I. (2004). Administración en los nuevos tiempos (pág. 228). Bogota: McGraw Hill.

Kaplan, & Norton. (1996). Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2009.

Sallenave, J. P. (1999). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Soler, R. (2013). Texto de Metodología del BSC. Habana.

WEBGRAFÍA

ABAST. (2009). *Cuadros de Mando*. Recuperado el 1 de Marzo de 2014, de <http://www.abast.es/dashboards.shtml>

Administrativas, T. (02 de 04 de 2012). *BLOGSPOT.COM*. Obtenido de <http://teoriasldj.blogspot.com/2012/04/teoria-la-teoria-neoclasicasurgio-de-la.html>

Amador, J. P. (20 de 06 de 2010). *EL PRISMA*. Recuperado el 20 de 02 de 2014, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/

Apesoft. (2008). <http://www.apesoft.com>.

blogspot.com. (02 de 04 de 2012). *Administrativas, Teorías*. Obtenido de <http://teoriasldj.blogspot.com/2012/04/teoria-la-teoria-neoclasicasurgio-de-la.html>

- Cardona, A. (20 de 06 de 2012). *PREZI*. Obtenido de <http://prezi.com/shgwvaewilrv/la-escuela-de-las-relaciones-humanas/>
- Carvajal, I. (1996). *Estudio: La Calidad Universitaria y los Procesos de Evaluación*. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PxuAQqtVjJoJ:ftp://ftp.puce.edu.ec/Facultades/SinaPuce/PUCEMATRIZ/CONEA/LA%2520CALIDAD%2520EN%2520LA%2520UNIVERSIDAD%2520ECUATORIANA.DOC+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Charisjp19. (11 de 09 de 2009). *La teoría clásica de la administración*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de SCRIBD.: <http://es.scribd.com/doc/19626336/La-teoria-clasica-de-la-administracion>
- Corona, C. (13 de Enero de 2009). *mailxmail.com*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://www.mailxmail.com/curso-empresa-organigrama-clasificacion/empresa-historia-definicion>
- Cuéllar, G. B. (1999). *Planificación EStartégica y operativa*. Recuperado el 4 de Febrero de 2014, de <http://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/12238/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20y%20operativa.pdf?sequence=1>
- Filo. (2002). Recuperado el 28 de Febrero de 2014, de Elementos para un diagnóstico de la educación en el Ecuador: <http://www.filo.uba.ar/contenidos/carreras/educa/catedras/educacion1/sitio/Ecuador.htm>
- French, M. (2013). *Sixtina Consulting Group*. Recuperado el 4 de Febrero de 2014, de Balanced Scorecard: <http://www.sixtinagroup.com/que-es-el-balanced-scorecard.html>

- Gabriela Paredes. (2004). <http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card2.shtml>. Recuperado el 04 de Febrero de 2014
- Monteros, E. (2 de Marzo de 2011). Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://edgarmonteros.blogspot.com/2011/03/breve-historia-de-las-empresas.html>
- Morejon, A. (2012). *EUMED.NET*. Recuperado el 06 de 05 de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/479/proceso%20de%20Planificacion%20Estrategica.htm>
- OSORIO, L. (2010). *Ecuador: Proyección 2020*. Recuperado el 06 de Febrero de 2014, de www.flunal.com/proyeccion2020/
- Scotto, S. S. (07 de 07 de 2008). *slideshare*. Recuperado el 08 de 09 de 2014, de <http://es.slideshare.net/andresnoble/sistema-de-control-502542>
- Sinnexus. (2012). *Business intelligence informática estratégica*. Recuperado el 4 de Febrero de 2014, de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/
- Software, D. (29 de Julio de 2013). *Business Intelligence*. Recuperado el 4 de Febrero de 2014, de <http://dexon.org/2013/07/29/que-es-business-intelligence/>
- Soto, J. A. (Junio de 2005). *GestioPolis*. Recuperado el 4 de Febrero de 2014, de Business Intelligence: conceptos y actualidad: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/buconce.htm>
- Tomas, U. (11 de 04 de 2011). *ELPSICOASESOR.COM*.
- Trujillo. (30 de Septiembre de 2009). *Trujillosoft*. Obtenido de Balanced Scorecard - Cuadro de mando integral:

<http://trujillosoft.blogspot.com/2009/09/balanced-scorecard-cuadro-de-mando.html>

wikispaces. (s.f.). Recuperado el 8 de Septiembre de 2014, de <http://itescoingenieriaenadministracion.wikispaces.com/file/view/unidad+6.pdf>

workmete. (27 de Junio de 2012). *Business Intelligence*. Recuperado el 4 de Febrero de 2014, de <http://es.workmeter.com/blog/bid/177356/Qu%C3%A9-es-el-Business-Intelligence>