



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La Universidad Técnica Particular de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN  
PARA LA “FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD  
CENTRAL DEL ECUADOR”, DE LA CIUDAD DE QUITO, PERIODO 2008”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE DOCTORA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**AUTORA: LCDA. MARTHA NADEZHDA PAREDES RECALDE**

**DIRECTORA: DRA. GRACE NATALIE TAMAYO**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2009**

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

Dra. Grace Natalie Tamayo

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante, Lcda. Martha Nadezhda Paredes Recalde, sobre el tema, “Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la Facultad de Odontología de la Universidad Central del Ecuador”, de la ciudad de Quito, periodo 2008” ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por la suscrita, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Contabilidad y Auditoria de la Universidad Técnica Particular de Loja, para esta clase de trabajos, por lo que autorizo su presentación.

Loja, julio de 2009

f-----

**Dra. Grace Natalie Tamayo**  
**DIRECTORA**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, **Martha Nadezhda Paredes Recalde**, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f-----

**Lcda. Nadezhda Paredes Recalde**

## **DECLARATORIA DE AUTORÍA**

Las ideas emitidas en el contenido de la presente investigación “Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la Facultad de Odontología de la Universidad Central del Ecuador, de la ciudad de Quito, periodo 2008” son de exclusiva responsabilidad de la autora.

f-----  
**Lcda. Nadezhda Paredes Recalde**

## **DEDICATORIA**

**A mi compañero y fiel esposo, Fabián**

**A mis hijas Andrea, Nadya y Diana**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme cumplir con mis sueños de culminar mis estudios profesionales.

A la Facultad de Odontología de la Universidad Central, en la persona del señor Decano quien me facilitó toda la información necesaria para la realización de este trabajo que será en beneficio de la misma Institución.

A la Dra. Grace N. Tamayo por haberme guiado en la consecución de este trabajo de investigación.

A mi esposo por su apoyo incondicional y a mis hijas por su tiempo que lo compartí con mis estudios.

**NADEZHDA PAREDES RECALDE**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Certificación .....	ii
Declaración y cesión de derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Resumen Ejecutivo.....	ix
1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	13
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	13
1.2 BASE LEGAL .....	14
1.3 ORGANIGRAMA Y MAPA DE PROCESOS .....	21
1.3.1 MAPA DE PROCESOS.....	24
1.4 PLAN ESTRATÉGICO.....	26
1.4.2 MISIÓN .....	28
1.4.3 VISIÓN.....	28
1.4.4 VALORES .....	28
1.4.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO.....	28
2.- MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
2.1 PLANIFICACIÓN.....	30
2.2 INDICADORES .....	43
2.2.1 CONCEPTOS.....	43
2.2.2 CARACTERÍSTICAS.....	45
2.2.3 IMPORTANCIA.....	46
2.2.4 CLASIFICACIÓN .....	48
2.2.5 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES.....	50

2.2.6	MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES.....	57
2.3	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	62
2.3.1	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	62
2.3.2	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	63
2.3.3.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE – CRECIMIENTO.....	63
2.3.4	PERSPECTIVA DE CLIENTE.....	64
3.-	DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.....	68
3.1	IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS.....	68
3.2	PREPARACION DE INDICADORES.....	72
3.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:.....	74
3.5	INFORME.....	76
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
1.-	CONCLUSIONES.....	79
2.-	RECOMENDACIONES:.....	81
	BIBLIOGRAFÍA:.....	84
	ANEXOS.....	85

## **RESUMEN EJECUTIVO:**

El presente trabajo de investigación “Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la Facultad de Odontología de la Universidad Central del Ecuador, de la ciudad de Quito, periodo 2008” tiene por objeto hacer un examen especial de cumplimiento de la Programación Operativa Anual de la Facultad de Odontología comprendido en el período 2008, en base al Plan Estratégico y Plan Operativo Anual que presentara la Facultad, a las autoridades universitarias.

La Facultad de Odontología de la Universidad Central del Ecuador es una Institución estatal de Educación Superior, ubicada en la ciudad de Quito. Es una institución sin fines de lucro, se constituye como persona jurídica autónoma con plenas facultades para organizarse dentro de los lineamientos de la Constitución de la República del Ecuador y de la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas, imparte enseñanza y desarrolla investigaciones con plena libertad académica, científica y administrativa.

El período de cobertura fue del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008 tanto en el área operativa como en área financiera, para este análisis se escogió el área académica de la Facultad que es la que demanda la mayor parte del presupuesto de la Facultad.

La investigación consistió en verificar documentada y físicamente mediante la utilización de todas las fuentes de información disponibles y con otros recursos como las encuestas y sondeo a los usuarios, si los objetivos que fueron planteados y diseñados por las autoridades tanto en los procesos estratégicos, corporativos y operativos se cumplieron o fueron solo enunciados que quedaron en el papel.

En el Primer Capítulo como antecedente se realiza una descripción de la Institución investigada, la base legal que la rige y su organigrama funcional. Así mismo y en base a los documentos entregados por las autoridades se describe la misión, la visión los valores y objetivos que tiene la institución. Revelándose en forma clara su objetivo principal que es la de “Lograr alumnas y alumnos satisfechos por servicios educativos de calidad, que les permitan llegar a ser buenos profesionales.” Dentro de su gran misión principal que es la de ocuparse de la prevención y control de las enfermedades dentales y de fomentar la salud dental mediante campañas organizadas para la comunidad. Esto se refiere a tres áreas básicas de atención: salud pública

dental, investigación y odontología clínica. Cada una de estas áreas de atención comprende práctica, enseñanza y administración.

Analizada la misión de la Facultad que explica claramente sus tres áreas básicas que son la práctica, la enseñanza y la administración, Se escogió el área de la enseñanza que se refiere al área académica en sí, ya que la práctica es el área de las clínicas que posee la Facultad y la administración en sí de toda la Facultad. Cabe recalcar que el área académica es la que mayor presupuesto demanda.

En el Segundo Capítulo se describen los pasos que siguieron las autoridades y todos quienes estuvieron a cargo de cada uno de los procesos de planificación tanto estratégicas, como corporativas y operativas. Cómo cada cual aporta desde su punto de vista los objetivos que la Facultad debe tener a corto y largo plazo, Cómo se llega a un consenso después de realizar un análisis profundo de las Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades y en base a esto ponerse metas a cumplir para mejorar en el caso de las debilidades, para desarrollar aún más las Fortalezas, estar atentos antes las amenazas y no dejar pasar ninguna de las oportunidades que se les presenten.

De este proceso de autoanálisis la Facultad de Odontología realiza su Cuadro de Mando Integral que no es más que una interpretación gráfica de los objetivos que se plantearon para llegar a una meta o fin común que es el de brindar una mejor enseñanza al estudiante.

En este diseño la Facultad cree conveniente que en su cuadro de mando integral la base sea la perspectiva financiera pues como institución pública un presupuesto bien estructurado y equilibrado permitirá como segunda perspectiva desarrollar en perfectas condiciones un proceso de crecimiento y aprendizaje, para mejorar con estos conocimientos los procesos internos y llegar así a la cúspide del cuadro que es el cliente que para el caso de la Facultad es el estudiante.

Dentro del Segundo Capítulo se habla también de los indicadores, sus conceptos, sus características, su clasificación, la importancia que tienen como punto de partida para cualquier análisis de cumplimiento de objetivos que se haga a cualquier empresa o institución pública, pues todo objetivo planteado debe ser medible y susceptible entonces de ser evaluado mediante los indicadores de gestión que es de lo que se trata este trabajo de investigación.

En el Tercer Capítulo se realiza la separación del área escogida para la investigación se agrupan los objetivos planteados tanto en el Plan Estratégico, como el Corporativo

y el Plan Operativo para esta área, solo aquellos que sean medibles y cuantificables es decir los más relevantes para poder analizarlos, estandarizarlos y preparar indicadores para cada uno de los objetivos planteados que nos lleven a cumplir con el cuadro de mando integral o misión de la Facultad.

Se realizó entonces una ficha técnica de cada indicador de gestión en la que se analizan los factores internos y externos, o variables que pueden influir en la consecución de los objetivos planteados o estándares sugeridos por las autoridades como meta mínima a cumplir.

Cada uno de los indicadores han sido analizados e interpretados en sus resultados, llegando unos a cumplirse favorablemente, otros con una brecha desfavorable pasados de lo permitido.

Luego de analizado los resultados obtenidos nos damos cuenta que algunos objetivos se cumplieron favorablemente y otros con una brecha desfavorable, esto da la medida y no es un justificativo, que como institución pública no estaban acostumbrados a que los resultados se los mida por objetivos, más bien hay la creencia de que cumplir con el presupuesto financiado y equilibrado es cumplir con lo establecido no solo como Facultad sino para la rendición de cuentas del sector público.

Al final los resultados obtenidos de esta investigación que serán entregados a las autoridades de la Facultad servirán como una herramienta básica para no cometer los errores pasados sino más bien que sirvan como retroalimentación para saber en que actividades se está fallando, como enmendar errores, y como fortalecer aquellos indicadores favorables.

Otro aspecto importante para considerar es que desde el objetivo o meta más pequeño que planteen las altas autoridades hasta el objetivo máximo o estratégico que cumpla con la Misión de la Facultad, deben ser socializados, desde el más humilde de los servidores hasta las más altas esferas de la Universidad, para así comprometer a todos en el trabajo conjunto que se debe realizar para cumplir con las metas propuestas, si nadie en la Facultad conoce su misión, ni siquiera los objetivos de su entorno de trabajo, muy difícilmente podemos cumplir la misión general de la Facultad.

Para todos los miembros de la institución que con su esfuerzo y dedicación sacan adelante a la Facultad en particular, y a la Universidad Central en general, desde el más recóndito rincón de su trabajo diario les expreso mi respeto y admiración.

**“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA  
LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL  
ECUADOR”, DE LA CIUDAD DE QUITO, PERIODO 2008”**

**CAPÍTULO I**

**1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

**1.1. Descripción de la Empresa.**

La Facultad de Odontología de la Universidad Central del Ecuador es una Institución Estatal de Educación Superior, ubicada en la ciudad de Quito, es una comunidad abierta a las corrientes del pensamiento universal; su vigencia es permanente. Es científica, técnica, democrática, autónoma, laica, dinámica, pluricultural, gratuita y vinculada con la sociedad.

Es una institución sin fines de lucro, se constituye como persona jurídica autónoma con plenas facultades para organizarse dentro de los lineamientos de la Constitución y de la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas, imparte enseñanza y desarrolla investigaciones con plena libertad académica, científica y administrativa, participa en los planes de desarrollo del país, colaborando para ello con los organismos del Estado. Otorga, reconoce y revalida en forma privativa grados académicos, y títulos profesionales, y en general, realiza las actividades tendientes a la consecución de sus fines que son:

- Formar profesionales que se encarguen de la prevención, diagnóstico y tratamiento científico, clínico, quirúrgico y protésico de las enfermedades bucales, de los accidentes traumáticos de la cavidad bucal y de todas las alteraciones de los órganos o regiones anexas que limitan dicha cavidad.
- Capacitar plenamente para el desempeño de sus funciones dentro de equipo de salud, así como en programas de carácter individual y colectivo, en el conocimiento del ambiente total en el que actuarán, para la valoración crítica de los resultados de la investigación y de su aplicación en el ejercicio profesional.

- Permitir desarrollar en el estudiante la capacidad de la elaboración, valoración formando un pensamiento crítico, creador frente a los grandes problemas de la sociedad.

Las políticas institucionales de la Facultad de Odontología son:

- Diagnosticar la realidad nacional en los campos de la salud y educación.
- Formar recursos humanos acorde a la realidad y necesidad del país.
- Utilizar las clínicas como centro de docencia, investigación y servicio.
- Incrementar la investigación.
- Motivar y elevar el nivel científico, cultural de los recursos humanos de la Facultad.
- Conformar la estructura académica - administrativa como base del desarrollo y programación.

## **1.2 BASE LEGAL**

La Facultad de Odontología de la Universidad Central del Ecuador, es un ente con autonomía propia de derecho público, sin fines de lucro con domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito, fue creada por resolución del Honorable Consejo Universitario el 17 de abril de 1953 y está regulada por las siguientes disposiciones legales:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley de Educación Superior
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Estatuto Universitario
- Reglamentos internos vigentes y más leyes conexas.

Por lo tanto como Facultad está regulada por cada una de las Leyes y Reglamentos que rigen a la Universidad Central del Ecuador.

En referencia al tema de disposiciones reglamentarias para el uso de indicadores y manejo de presupuestos tanto la Constitución de la República como la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y El Estatuto Universitario, hablan ya del buen uso de los recursos del estado y de su manejo eficiente y eficaz, a través del uso de indicadores de gestión. Así tenemos:

### 1.2.1 Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador señala en su artículo 211 “La Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos”.<sup>1</sup>

El artículo 227 a su vez dice “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación planificación, transparencia y evaluación”.<sup>2</sup>

Así mismo el Artículo 292, refiriéndose al Presupuesto General del Estado, menciona “El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados”.

Respecto a la formulación misma del presupuesto en el Artículo 293 dice “La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetará al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantorales y parroquiales, respectivamente en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía. Los gobiernos autónomos descentralizados se someterán a las reglas fiscales de endeudamiento interno, análogas a las del Presupuesto General del Estado, de acuerdo a la Ley”.<sup>3</sup>

A continuación un cuadro sinóptico referente a cómo se distribuye el Presupuesto General del Estado, de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador.

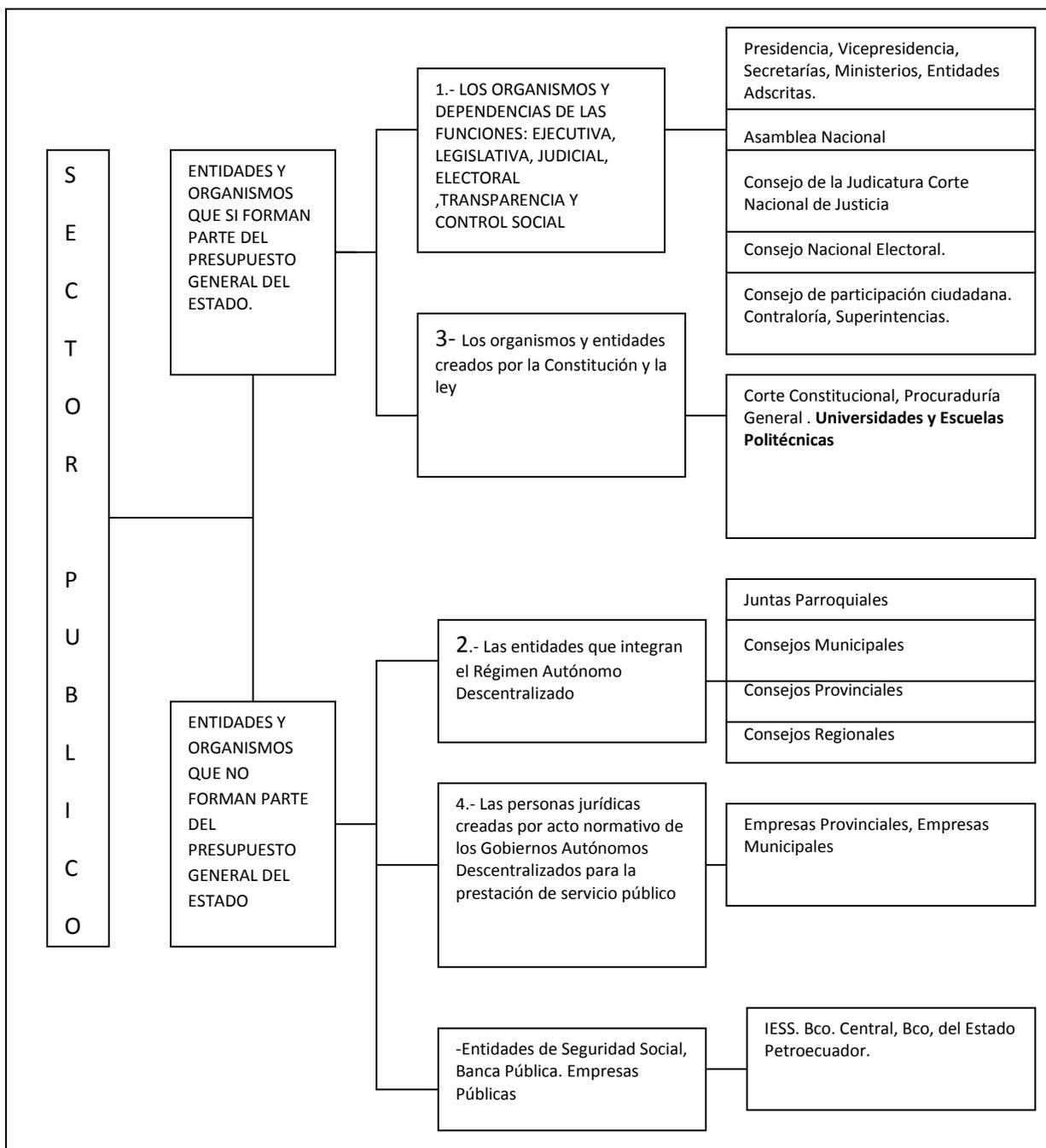
---

<sup>1</sup> Constitución de la República del Ecuador, Asamblea Nacional Constituyente, 2008

<sup>2</sup> Constitución de la República del Ecuador, Asamblea Nacional Constituyente, 2008

<sup>3</sup> ibidem

# PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO SEGÚN LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR



Autor: Ing. Francisco Silva, Seminario de Gerencia y Finanzas Públicas. Universidad Central del Ecuador

Fuente: Constitución de la República del Ecuador. Asamblea Constituyente, año 2008

Tenemos también otras leyes que hacen referencia al uso y manejo de indicadores de gestión así como de los principios de economía, efectividad y eficiencia en el sector público, tales como:

### **1.2.2 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado**

Dentro del Sistema del Control Externo a las Instituciones del Estado en su artículo 21, refiriéndose a la auditoria de gestión, manifiesta “Que es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoria examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.”<sup>4</sup>

En el Artículo 31 de la misma Ley referente a las funciones y atribuciones, La Contraloría General del Estado, manifiesta que además de las atribuciones y funciones establecidas en la Constitución de la República, está en capacidad de “ Examinar y evaluar en términos de costo y tiempo, la legalidad, economía, efectividad, eficacia y transparencia, de la gestión pública”<sup>5</sup>

En su artículo 45.- menciona a la responsabilidad administrativa culposa.- La responsabilidad administrativa culposa de las autoridades, dignatarios, funcionarios y servidores de las instituciones del Estado, se establecerá a base del análisis documentado del grado de inobservancia de las disposiciones legales relativas al asunto de que se trate, y sobre el incumplimiento de las atribuciones, funciones, deberes y obligaciones que les competen por razón de su cargo o de las estipulaciones contractuales, especialmente las previstas en el Título III de esta ley.

Incurrirán en responsabilidad administrativa culposa las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las instituciones del Estado que, por acción u omisión, se encontraren comprendidos en una o más de las causales siguientes” para nuestro estudio citamos el numeral 1 que dice:

---

<sup>4</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

<sup>5</sup> Ibidem

**“No establecer ni aplicar indicadores de gestión y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores.”<sup>6</sup>**

En el artículo 46 establece sanciones por faltas administrativas.- Sin perjuicio de las responsabilidades civil culposa o penal a que hubiere lugar, los dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores de las instituciones del Estado que incurrieren en una o más de las causales de responsabilidad administrativa culposa previstas en el artículo anterior, originadas en los resultados de las auditorias, serán sancionados, con multa de una a diez remuneraciones mensuales unificadas del dignatario, autoridad, funcionario o servidor, de acuerdo a la gravedad de la falta cometida, pudiendo además ser destituido del cargo, de conformidad con la Ley.

La responsabilidad sobre el hecho de no aplicar indicadores que midan la gestión de las instituciones públicas se encuentra en el artículo 77.- Máximas autoridades, titulares y responsables.- en el que manifiesta que: los Ministros de Estado y las máximas autoridades de las instituciones del Estado, son responsables de los actos, contratos o resoluciones emanados de su autoridad. Además se establecen las siguientes atribuciones y obligaciones específicas:

En lo que se refiere a indicadores de gestión manifiesta en un solo literal lo siguiente:

1. Titular de la entidad:

Literal b) “Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores”.<sup>7</sup>

2. Autoridades de las unidades administrativas y servidores:

Literal b) “Establecer y utilizar los indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar la gestión de la pertinente unidad y el rendimiento individual de los servidores y mantener actualizada la información”.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

<sup>7</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

<sup>8</sup> ibidem

### **1.2.3 Reglamento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado**

En el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado se menciona en el artículo 15 a los Indicadores de gestión, en la que manifiesta que:

***Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.***

La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará en la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales.

En lo que tiene que ver con las normas de Control Interno que también hacen referencia a los objetivos institucionales o índices de gestión manifiesta en los siguientes numerales lo pertinente a este tema:

### **1.2.4. Normas de Control Interno:**

Las Normas de Control Interno para el Sector Público de la República del Ecuador constituyen guías generales emitidas por la Contraloría General del Estado, orientadas a promover una adecuada administración de los recursos públicos y a determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, con el objeto de buscar la efectividad, eficiencia y economía en la gestión institucional.

Se instrumentan mediante procedimientos encaminados a proporcionar una seguridad razonable, para que las entidades puedan lograr los objetivos específicos que se trazaron; tienen soporte técnico en principios administrativos, disposiciones legales y normativa técnica pertinente

**110-01: Objetivos Generales del Control:** en su parte pertinente dice: La consecución de los objetivos depende del grado de seguridad que proporcione el sistema de control interno de la entidad. La máxima autoridad dispondrá la

formulación, aprobación y divulgación de los objetivos del control interno, tanto para la entidad, como para sus proyectos y actividades.

**110-03: Contenido, flujo y calidad de la información:** insiste en la necesidad de: “literal a) tomar decisiones anticipadas, impulsar y corregir eventuales problemas en todos los niveles;

literal b) evaluar el desempeño de la entidad, en cuanto se refiere al cumplimiento de metas y objetivos, de sus programas, proyectos, procesos y actividades; y,

Literal c) rendir cuenta a los organismos pertinentes y a la ciudadanía de la gestión encomendada.

#### **1.2.5 Acuerdo No. 182.- Principios de Administración Financiera, Normativa de Presupuesto:**

En el ámbito del presupuesto la normativa es clara con respecto a su formulación así en el numeral 3.2.10 Programación Institucional se refiere a la

La programación de actividades y proyectos que se realizará sobre la base de los requerimientos de los entes demandantes de recursos, los mismos que pueden ser funcionarios o unidades administrativas que tienen a cargo una misión dentro de la institución y que para poder cumplirla requiere de la dotación de recursos sean éstos humanos, materiales o financieros.

Las entidades están obligadas a establecer indicadores como parte de la programación presupuestaria y de la metodología de evaluación que consideren, con la finalidad de medir su gestión y el grado de cumplimiento de los resultados.

Se entenderá como indicadores de gestión a los elementos principales de la medición de los resultados e impactos institucionales dentro de una evaluación continua y permanente de la efectividad de sus acciones. En este sentido los indicadores se convierten además en elementos de planificación y programación.

Los indicadores de desempeño se constituyen en los elementos de medición del cometido y del cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada uno de los servidores públicos a cargo de la ejecución de las acciones en cada institución.

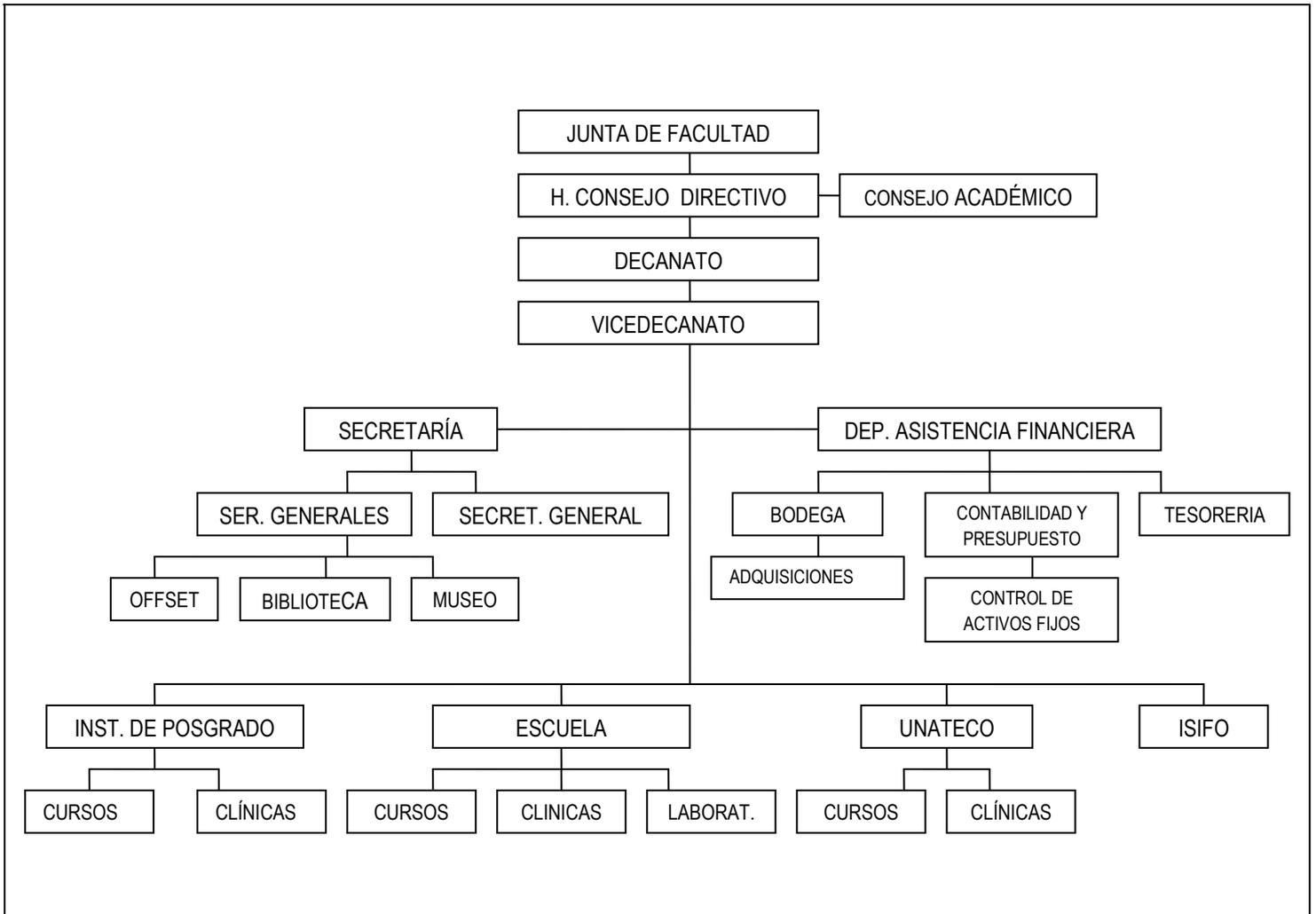
### **1.2.6 Estatuto Universitario:**

En el Estatuto Universitario lamentablemente no menciona nada acerca del sistema de Gestión más que las atribuciones que le da al Director General Financiero en el artículo 65 del Estatuto que dice: el Director Financiero desempeña las siguientes funciones: numeral 12 aplicar un sistema de indicadores de gestión financiera y económica; y, evaluar su cumplimiento.

### **1.3 ORGANIGRAMA Y MAPA DE PROCESOS**

Para conocer a la Institución en la que se va a realizar el diseño, análisis e interpretación de los índices de gestión, es necesario en primer lugar conocer su estructura funcional y saber quienes son los responsables en cada área, quiénes son los encargados de elaborar los planes estratégicos de la Facultad que luego serán evaluados. Así como reconocer el índice de responsabilidad en cada uno de los actores que intervienen en este proceso.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGIA



Fuente: Facultad de Odontología de la Universidad Central del Ecuador

Autor: Vicedecanato de la Facultad

## **ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA**

**Junta de Facultad.-** Está integrada por todos los profesores titulares o de planta que tienen por lo menos un año ininterrumpido de ejercicio docente en la Universidad, por los representantes estudiantiles en una proporción del cincuenta por ciento de los docentes y los representantes de los empleados en una proporción del diez por ciento.

Sus funciones son: aprobar y debatir propuestas académicas y de investigación de la Facultad.

Elegir y posesionar al Decano y Vicedecano.

Resolver sobre la revocatoria del mandato otorgado al Decano, Vicedecano y Miembros del Consejo Directivo por actos de corrupción o incumplimiento de sus obligaciones.

Conocer y aprobar los informes del Decano.

**Consejo Directivo.-** Está integrado por El Decano, Vicedecano, dos Vocales Docentes Principales, dos Vocales Estudiantiles, y un Vocal por los Empleados y Trabajadores. Con voz y voto. Además lo conforman los Presidentes de las Asociaciones de Docentes, Empleados y Estudiantes, el Director de Escuela, y el Representante Estudiantil al Consejo Universitario, todos ellos con voz pero sin voto.

Entre sus funciones las más relevantes para el caso son: Dictar disposiciones sobre el gobierno académico, administrativo, económico y cultural de la Facultad.

Formular y reformar los reglamentos internos de la Facultad y someterlos a la aprobación del organismo correspondiente.

**El Decano:** Es la autoridad ejecutiva de la Facultad. Desempeña sus funciones a tiempo completo.

Son sus funciones entre otras: Planificar, organizar, dirigir y controlar la marcha académica y administrativa de la Facultad.

Del Decanato depende la Dirección Financiera con todos sus departamentos.

**El Vicedecano:** Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar la actividad académica y de investigación de las Escuelas de la Facultad. Desempeña sus funciones a tiempo completo.

Entre otras funciones, preside del Consejo Académico de la Facultad.

**Supervisa la ejecución de los planes operativos de las Escuelas y demás unidades académicas de la Facultad.**

Controla la aplicación del Sistema de Evaluación de Rendimiento Estudiantil.

Del Vicedecanato dependen: El Instituto de Posgrado, la Escuela de Odontología, La Unidad Académica de Tecnología Odontológica (UNATECO), y el Instituto Superior de Investigaciones (ISIFO).

Dependen también el área de Secretaría, así como la Imprenta, los laboratorios y biblioteca.

**El Consejo Académico:** Es el órgano colegiado de asesoría académica permanente de la Facultad por lo que recomendará:

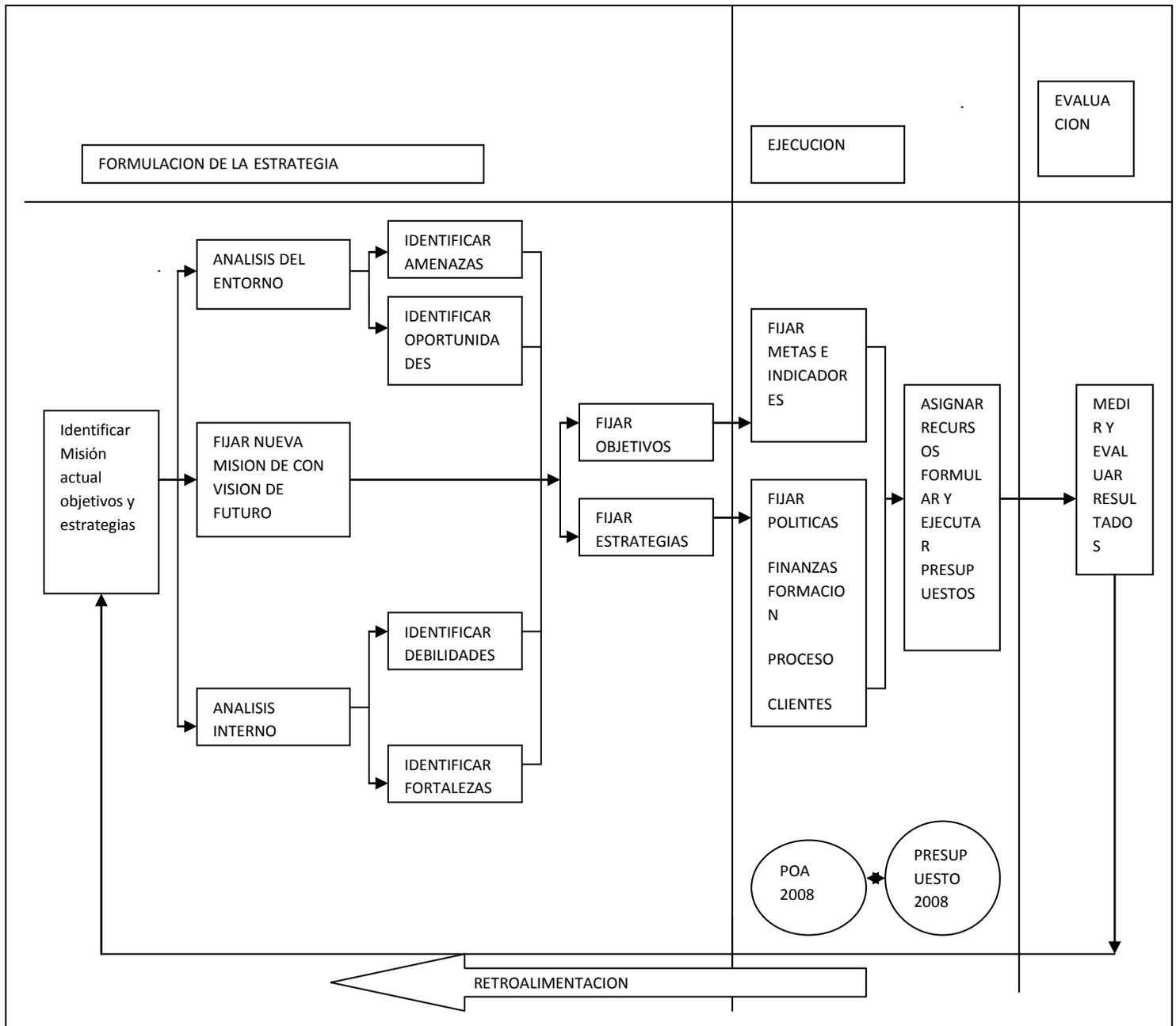
- Actualizar permanentemente los planes y programas de estudio.
- Mantener un sistema de Evaluación del desempeño de profesores y estudiantes.

### **1.3.1 MAPA DE PROCESOS**

Antes de realizar un plan estratégico la Facultad de Odontología definió cuales serían los procedimientos a seguir esto significa realizar un mapa de procesos. En primer lugar para formular una estrategia se debe primero identificar cual es la misión y los objetivos que queremos lograr, hacer un análisis del entorno para fijar sus amenazas y oportunidades, y fijar nuevamente una misión con futuro que pueda ser realizable. Así mismo realizar un análisis interno para identificar sus debilidades y fortalezas, este hecho nos ayuda a realizar la formulación de las estrategias que puedan ser realizables a corto plazo, y que luego podamos ejecutar sin tener presiones es decir acorde a la realidad fijarnos metas alcanzables, fijar políticas, asignar recursos, logros que se verán reflejados en una evaluación positiva. Y en una retroalimentación que nos permita volver a empezar sin cometer los mismos errores. Creo que lo principal en este mapa de proceso es que la Facultad de Odontología se propone metas a corto plazo y que son realizables.

# MAPA DE PROCESOS

## ORGANIGRAMA DE ESTRATEGIA DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.



Fuente: Dirección de Planificación, Universidad Central del Ecuador.

Autor: Autor: Ing. Francisco Silva, Seminario de Gerencia y Finanzas Públicas. Universidad Central del Ecuador

## **1.4 PLAN ESTRATÉGICO**

### **1.4.1. Plan Estratégico Institucional**

El principal objetivo de la planificación estratégica es lograr cambios ante las nuevas demandas de la sociedad ecuatoriana, que conlleven a hacer realidad los propósitos de mejoramiento continuo de cualquier institución, la Universidad Central en general y la Facultad de Odontología en particular no podían descuidar este tema, más aún que están en sus manos la educación de la juventud ecuatoriana con la utilización de recursos fiscales y de autogestión que deben ser justificados. Pues el plan está totalmente ligado a los presupuestos.

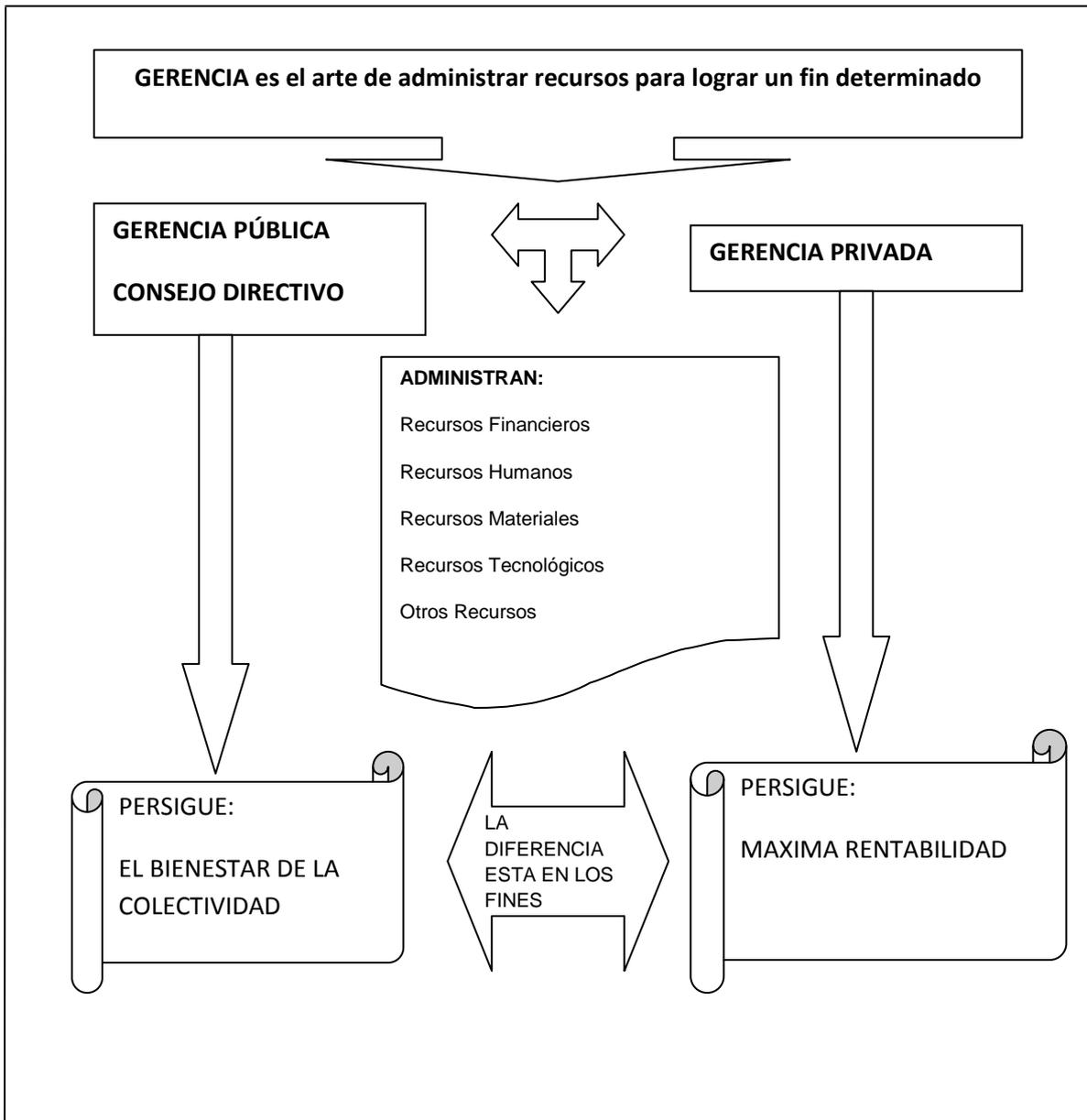
La Facultad de Odontología está dando recién sus primeros pasos en la elaboración de su plan estratégico y lo está haciendo año a año, le falta mucho por hacer pues se deberían elaborar los planes quinquenales que serían el gran objetivo y luego los procesos anuales.

Pero como en toda empresa o Institución el plan estratégico está diseñado por la alta gerencia en este caso es el Consejo Directivo quien define el gran objetivo institucional basado en la MISIÓN y llegando a ellos mediante objetivos tácticos.

Todo esto se llevará a cabo con la colaboración de todos los integrantes de la Facultad de Odontología, ya que se manejan recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y demás recursos disponibles para el desenvolvimiento de las actividades para llegar al fin último que es el servicio a la comunidad.

Hay que tomar en cuenta que la Facultad de Odontología es un ente sin fines de lucro y que el principal objetivo es el servicio a la comunidad y entregar a la sociedad profesionales de calidad, entonces su plan de gerencia no es lo mismo que una institución de carácter privado, quedando su mapa de proceso gerencial de esta manera:

# GERENCIA



Autor: Ing. Francisco Silva, Seminario de Gerencia y Finanzas Públicas. Universidad Central del Ecuador.

#### **1.4.2 MISIÓN**

La Facultad de Odontología se ocupa de la prevención y control de las enfermedades dentales y de fomentar la salud dental mediante campañas organizadas para la comunidad. Esto se refiere a tres áreas básicas de atención: salud pública dental, investigación y odontología clínica. Cada una de estas áreas de atención comprende práctica, enseñanza y administración.

#### **1.4.3 VISIÓN**

La Facultad de Odontología de la Universidad Central del Ecuador al 2010 será una de las más prestigiosas, como parte del equipo médico; a través de programas académicos, investigativos y especialmente con proyectos de apoyo a la comunidad y contará, además, con una planta docente eficiente y eficaz; lo cual contribuirá a formar profesionales de calidad.

#### **1.4.4 VALORES**

- **Académicos:** Investigando multi, disciplinariamente los problemas de la salud bucales de la sociedad y proponer alternativas de solución para superar las desigualdades en el acceso a la salud.
- **Humanos.-** Entendida como la práctica permanente y la difusión de valores fundamentales, como la honestidad, la integridad y el rigor académico.
- **Servicio.-** Promover y ejecutar programas y proyectos de extensión universitaria o de vinculación con la colectividad, de preferencia con los sectores populares, haciéndolo con justicia y solidaridad.

#### **1.4.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Para recuperar la verdadera dimensión de la Gestión Estratégica, es necesario que el equipo responsable del cumplimiento y evaluación, cuente con las competencias necesarias para garantizar y responder por la implantación de la estrategia, caso contrario, seguiremos en los bajos niveles de cumplimiento del Plan.

La Facultad de Odontología se ha planteado el siguiente objetivo específico y con sus correspondientes iniciativas estratégicas:

- ***“Lograr alumnas y alumnos satisfechos por servicios educativos de calidad, que les permitan llegar a ser buenos profesionales.”***

Cuales son las iniciativas estratégicas que se van a generar para poder cumplir con éste gran objetivo estratégico, ó dicho de otra manera ¿como lo va a lograr?

- Generando ciencia, tecnología y arte, creando espacios para el análisis de los problemas nacionales, involucrando a los profesionales y en especial a la juventud estudiosa en la búsqueda constante de la verdad, desarrollando los valores humanos de justicia y solidaridad.
- Diagnosticando la realidad nacional en los campos de la salud y educación.
- Formando recursos humanos acorde a la realidad y necesidad del país.
- Utilizando las clínicas como centro de docencia, investigación y servicio.
- Incrementando la investigación.
- Motivando y elevando el nivel científico, cultural de los recursos humanos de la Facultad.
- Conformando la estructura académica - administrativa como base del desarrollo y programación.

## **CAPITULO II**

### **2.- MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 PLANIFICACIÓN**

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Es un instrumento que permite a las autoridades poseer un enfoque global del entorno cambiante tanto interno como externo, fundamentado en la visión, misión, objetivos, estrategias, políticas y valores, para la toma de decisiones estratégicas en el destino de la institución, basada en la combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos en la búsqueda de la mejora continua, a fin de hacer de la Facultad una organización en permanente cambio e innovación.

La Facultad debió asumir e incorporar la planificación como parte de un proceso que les facilite abordar y gestionar el cambio de manera eficaz y eficiente, de forma que puedan anticiparse al futuro, adaptarse mejor a su entorno, responder a las exigencias de la sociedad y contribuir a su desarrollo económico y social.

La Facultad de Odontología es una organización que aspira a permanecer sana planteándose objetivos realistas. La planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la Facultad y en las formas generales para alcanzarlos. Los planes efectivos son flexibles y se adaptan a condiciones cambiantes.

##### **2.1.1 PLANIFICACION ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica institucional fue diseñada por la Alta Gerencia, en éste caso el Consejo Directivo, Decano, Vicedecano, Consejo Académico, y Director de Escuela.

Ellos definieron específicamente los objetivos que querían lograr institucionalmente para el año 2008.

Se realizó un análisis FODA que permitió distinguir entre las Oportunidades y Amenazas externas y las Fortalezas y Debilidades que tienen, para así elaborar un

plan estratégico que les permita trabajar mejor para superar las Debilidades y aprovechar las Oportunidades para cumplir con su objetivo principal que es dar un mejor servicio a la comunidad y entregar a la sociedad profesionales de calidad.

La institución es quien mejor conoce la realidad del sector en el que realiza sus acciones; en ese sentido, es quien puede realizar los diagnósticos más acertados acerca de una realidad específica e identificar los problemas más importantes. Una vez que la Facultad de Odontología tiene claro el diagnóstico, es la Facultad quien define la prioridad de los problemas identificados, en función de la disponibilidad de recursos para atenderlos.

Por lo tanto, los Objetivos Estratégicos de la institución son la respuesta a los problemas priorizados e identificados por la propia entidad y que se consiguen mediante la ejecución de programas, proyectos, acciones y actividades clave.

Los Objetivos Estratégicos, entonces, permiten que las autoridades, funcionarios y trabajadores de la Facultad sepan identificar qué es lo prioritario. Los Objetivos Estratégicos son relevantes y al mismo tiempo son un reto o desafío institucional.

Adicionalmente, los Objetivos Estratégicos se entienden como los propósitos hacia donde quiere llegar la Facultad, para contribuir al cumplimiento del Plan de toda la Universidad.

Los Objetivos Estratégicos deben coadyuvar al logro de los objetivos y metas del Plan Plurianual Institucional.

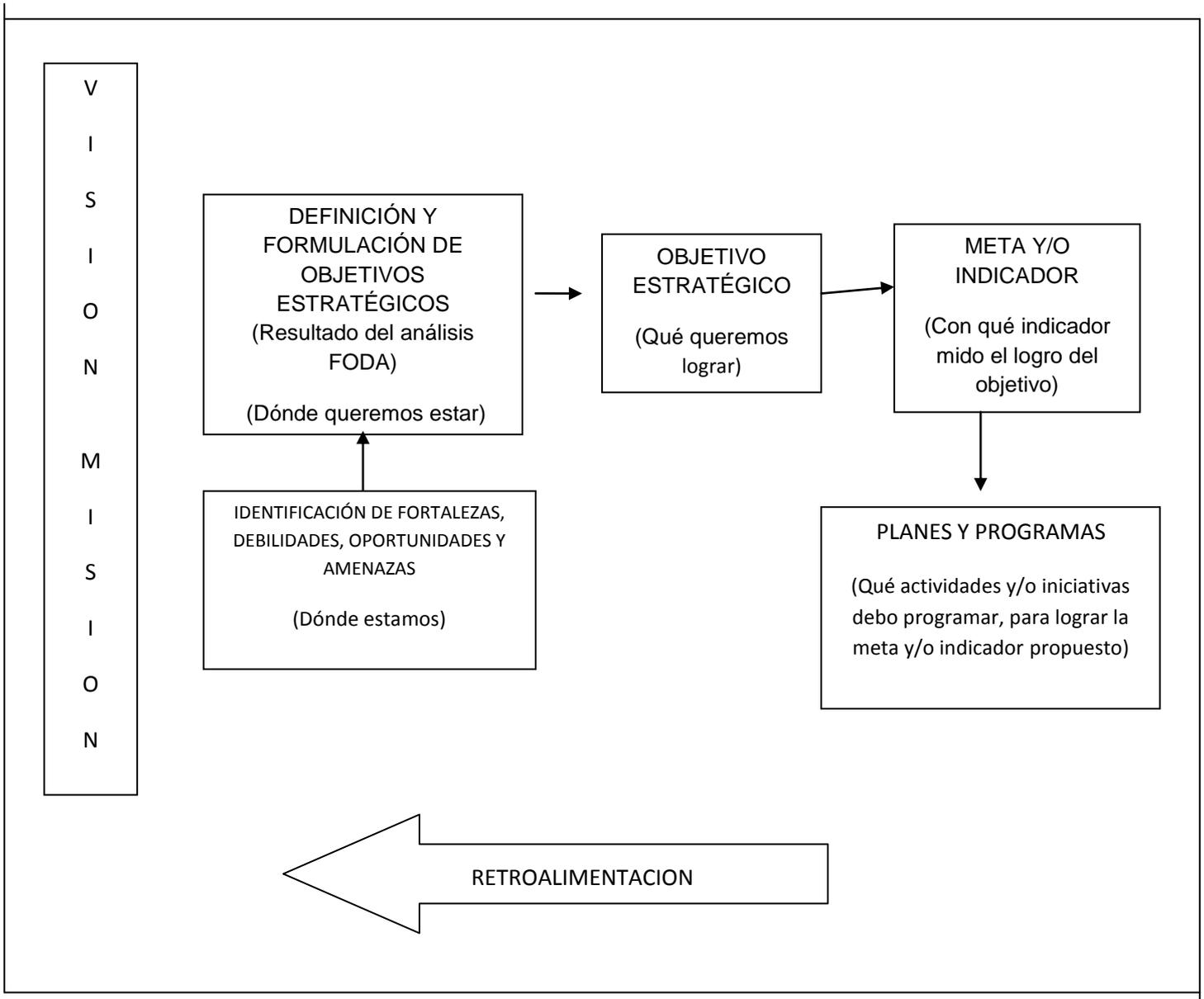
Deben estar identificados en los diferentes procesos de planificación desarrollados por la institución —Plan Plurianual Institucional— y por tanto guardarán coherencia con los lineamientos y estrategias definidos en el mismo.

Debe hacerse notar que ni la planificación estratégica ni la operativa son un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados. Más bien es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización; debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos, y externos.

Esta vendría a ser como la retroalimentación que se necesita para corregir errores y cambiar la estrategia u objetivo que no pudo ser cumplido, llegando a la identificación de las faltas cometidas.

En este contexto el diagrama de proceso de la planificación estratégica quedaría de la siguiente forma.

### DIAGRAMA DE PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA



Fuente: Vicedecanato, Facultad de Odontología

Autor: Vicedecanato.



<b>Debilidades (D)</b>	<b>D O (DESAFIAR)</b>	<b>D A (CAMBIAR)</b>
1. Desperdicio de recursos (horas/hombre, materiales) 2. Reducida gestión de levantamiento de fondos 3. Baja relación funcional con las facultades 4. Falta de comprometimiento institucional 5. Disconformidad del personal con las remuneraciones 6. Elevados gastos corrientes	1, ahorro de recursos con asesoramiento externo 2, conseguir créditos no reembolsables para proyectos específicos 3, efectuar estudios tendientes a mejorar los ingresos propios 4, promover al personal de acuerdo a su formación académica y trabajo q realiza 5- Invertir más los recursos en bienes y proyectos.	1, generar recursos de autogestión para estimular el compromiso laboral 2, capacitar al personal en áreas de proyectos y levantamiento de fondos 3, persuadir a las autoridades sobre la importancia del nivel de formación del personal de la Dirección Financiera. 4, promover estudios y campañas

### 2.1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Luego de realizado el análisis FODA de la Institución las autoridades proponen los siguientes objetivos a alcanzar para este año, pese a sus limitaciones por los recursos económicos, por la competencia de otras universidades y por la inestabilidad política del país. Pero basándose en sus fortalezas para seguir adelante e impulsando a todos sus miembros para alcanzar las metas.

Por lo que las autoridades se proponen para este año impulsar sus objetivos por áreas:

#### ÁREA ACADÉMICA

- **Mantener** un promedio de 1356 alumnos matriculados.
- **Guiar** de manera adecuada las prácticas que elaboran fuera de la ciudad los estudiantes de pregrado de manera que las prácticas tengan un aporte real a la sociedad.
- **Seguir** con nuevos cursos de especialización.

- **Tener** un mayor número de profesionales más capacitados.
- **Mejorar** el funcionamiento de la Facultad de Odontología en todas las áreas.
- **Mejorar** el bienestar estudiantil y vincular al estudiante con su entorno de trabajo.
- **Reforzar** el conocimiento de los estudiantes.

#### **ÁREA DOCENTE**

- **Diseñar e implementar** un Plan de Capacitación continua, lo que garantizaría la capacitación del área docente.

#### **ÁREA CIENTÍFICO INVESTIGATIVA**

- **Acceder y participar** en avances teóricos-científicos que permitirán una mejor formación del profesional como parte del equipo médico.
- **Proporcionar** la información necesaria a todos los miembros de la Facultad.

#### **ÁREA DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD**

- **Vincular** a los estudiantes con la comunidad.

#### **ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

- **Impulsar** una estructura orgánica funcional eficiente.
- **Lograr** un incremento de los fondos de autogestión en el 20% del presupuesto.

#### **ÁREA FÍSICO ESPACIAL**

- **Realizar** una adecuada distribución de los espacios físicos en base a la estructura institucional y las diferentes remodelaciones.

### **2.1.2 PLANIFICACION CORPORATIVA**

El entorno a nivel de educación superior se ha vuelto cada vez más complejo, más dinámico y más incierto, haciendo más vulnerables a las universidades especialmente a las públicas y a la vez ofreciendo más oportunidades de desarrollarse satisfactoriamente. La práctica de la planificación estratégica permite a las

universidades adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

La planificación corporativa es el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la Facultad en este caso y las cambiantes oportunidades del mercado. Su objetivo consiste en modelar y reestructurar las áreas de aprendizaje y el producto a entregar a la sociedad que viene a ser el egresado de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios, la esencia es identificar las oportunidades y amenazas actuales las cuales al combinarlas con las fortalezas y debilidades de la Facultad nos proveen de bases para definir a dónde se quiere llegar en el futuro.

La Facultad de Odontología basó su Misión en sus ventajas competitivas. En el desarrollo de una declaración de misión orientada al mercado de la educación que es la juventud, evitó hacer su misión demasiado estrecha o demasiado amplia. Cada paso de ampliación indica nuevas oportunidades, pero también puede llevar a la Facultad a aventuras poco realistas más allá de sus capacidades. La misión se centró en un número limitado de objetivos, pero motivadores y destacando las políticas que la Facultad decide honrar.

## **MISIÓN**

*“La Facultad de Odontología se ocupa de la prevención y control de las enfermedades dentales y de fomentar la salud dental mediante campañas organizadas para la comunidad. Esto se refiere a tres áreas básicas de atención: salud pública dental, investigación y odontología clínica. Cada una de estas áreas de atención comprende práctica, enseñanza y administración. “*

Generalmente la planificación corporativa está a cargo de la Gerencia Media y es la encargada de llevar a cabo la planificación para lograr los objetivos estratégicos o macros de la Institución, en este caso de la Facultad de Odontología, esta área está a cargo del Consejo Académico que es el organismo que marca los lineamientos básicos para poder elaborar un Plan Corporativo. Para este año el Consejo Académico cree que para cumplir los objetivos del plan estratégico institucional hace falta ponerse metas alcanzables por cada una de las áreas que se propusieron. Así:

## **OBJETIVOS DEL PLAN CORPORATIVO:**

## **ÁREA ACADÉMICA**

- Programa Académico en base a criterios de excelencia, competitividad y calidad.
- Prácticas fuera de la ciudad con asistencia de un docente capacitado.
- Promoción y Difusión.
- Convenios institucionales.
- Apoyo institucional

## **ÁREA DOCENTE**

- Fortalecimiento de la planta docente a través de la capacitación continua.

## **ÁREA CIENTÍFICO INVESTIGATIVA**

- Conformación de una lista de proyectos de investigación para obtención de financiamiento, si fuera necesario.
- Difusión de resultados de investigaciones y de información adicional.

## **ÁREA DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD**

- Programas de asistencia odontológica.

## **ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

- Reformar el reglamento interno, mejorando los indicadores de gestión administrativa.
- Posicionar a la Facultad en el mercado de cooperación y asistencia médica

## **ÁREA FÍSICO ESPACIAL**

- Adecuar y mejorar las instalaciones para satisfacer las necesidades previstas de los docentes, estudiantes y trabajadores de la Facultad.

### **2.1.3 ESTRATEGIAS OPERATIVAS**

**Las estrategias operativas** son las actividades que se van a realizar para llevar a cabo tanto el Plan Corporativo como el Plan Estratégico estas acciones deben ser cuantificadas para el cumplimiento de la meta, todas estas actividades están ligadas al presupuesto institucional.

La Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, establece en su artículo 2, la obligación para cada institución del sector público de elaborar el plan Plurianual Institucional para cuatro años y Planes Operativos Anuales que servirán de base para la Programación Presupuestaria.

El Reglamento Sustitutivo al Reglamento a la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, dispone en el párrafo segundo del Art. 2.- que el término para la aprobación de los Planes Operativos Institucionales Anuales para el período anual subsiguiente, será el 31 de mayo de cada año.

En el Artículo 3, señala que los planes de las entidades y organismos del sector público no financiero evidenciarán las relaciones costo beneficio de los gastos mediante indicadores que relacionen la valorización de productos, resultados, metas o beneficios esperados de la ejecución de programas y proyectos, con el monto de recursos que se emplearán para lograrlos o con sus costos. Estas relaciones deberán estar de acuerdo con la metodología que establezca SENPLADES, lo cual se verificará en los respectivos procesos de evaluación.

La planificación operativa se concibe como la desagregación del Plan Plurianual de Gobierno y los Planes Plurianuales Institucionales en Objetivos Estratégicos, Indicadores, metas, programas, proyectos y acciones que se impulsarán en el período anual. Consideran como base lo siguiente: función, misión y visión institucionales: los objetivos, indicadores y metas del Plan Plurianual de Gobierno, y, sus correspondencia con otros planes o agendas formuladas.

Los planes operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos institucionales: convierten los propósitos en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presenten cada año, y a los cambios no previstos.

El Plan Operativo Anual es un instrumento que vincula la planificación con el presupuesto, es la base para elaborar la pro forma presupuestaria. El Plan Operativo

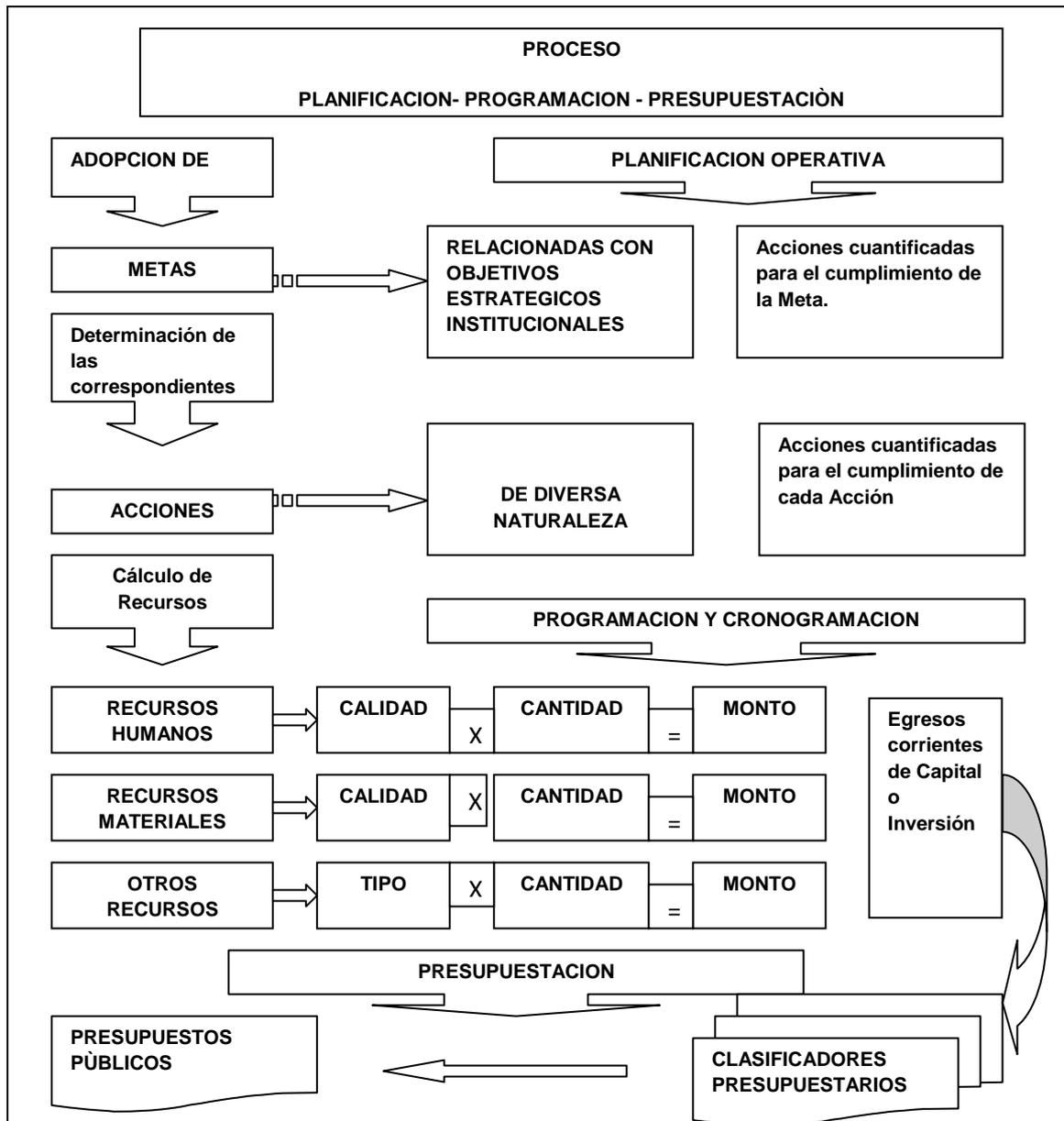
supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de recursos.

La formulación del Plan Operativo Anual, debe realizarse dentro de un proceso de interacción institucional interno, entre sus diferentes instancias orgánicas direcciones, gerencias, departamentos, divisiones, jefaturas, procesos, subprocesos, entre otros, su coordinación debe estar a cargo de la Dirección de Planificación.

En la Facultad de Odontología, intervienen en este proceso el Decano, Consejo Directivo, Vicedecano, Consejo Académico, Director de Escuela, Jefe financiero, y Directores de Área.

A continuación dos gráficos sobre como se logra realizar el proceso y cual es su vinculación de la planificación con a programación el presupuesto y la elaboración en sí del POA institucional.

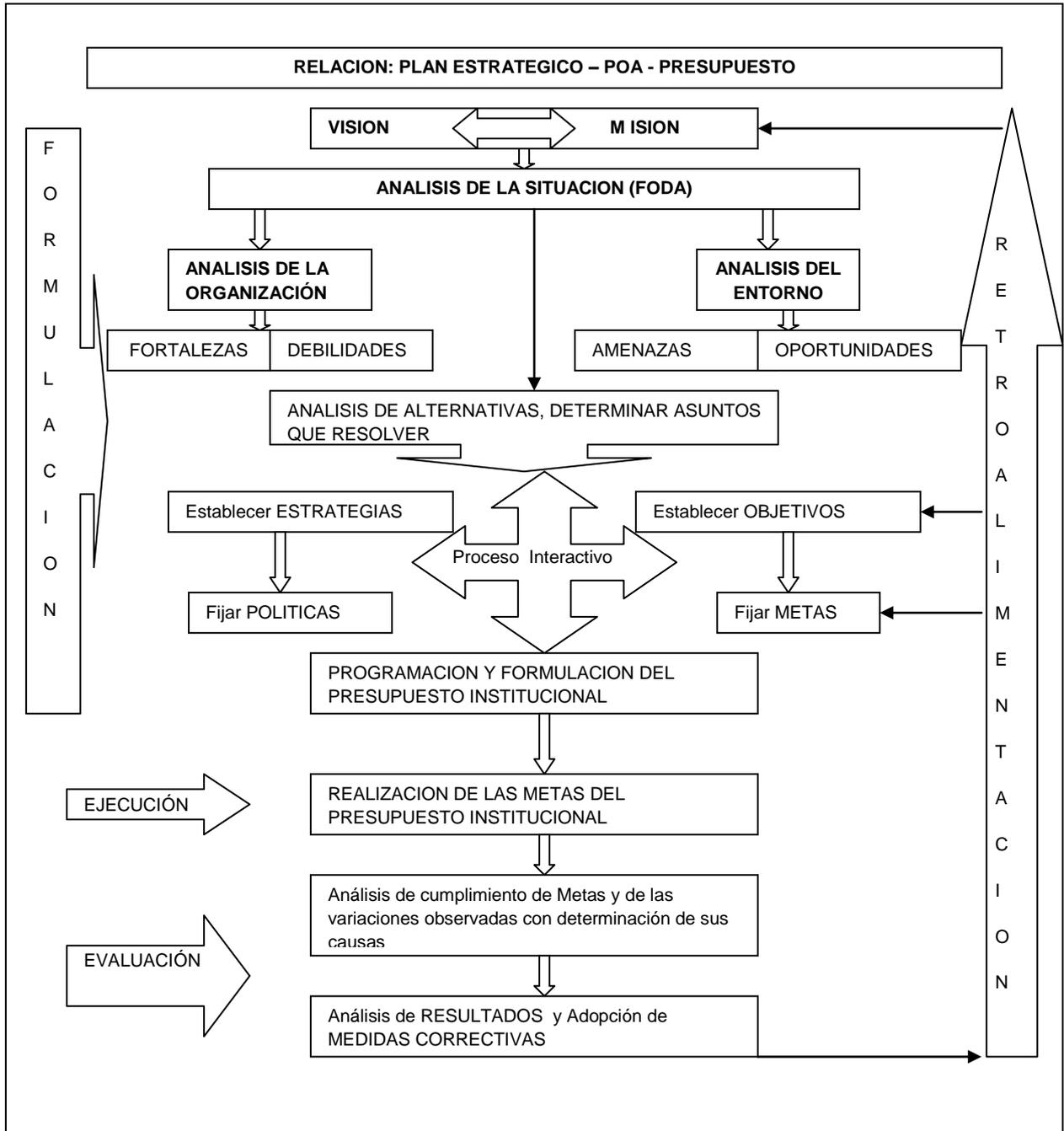
# PROCESO DE PLANIFICACIÓN - PROGRAMACIÓN - PRESUPUESTACIÓN



Fuente: Seminario de Gerencia y Finanzas Públicas. Universidad Central del Ecuador

Autor: Autor: Ing. Francisco Silva,

## RELACIÓN PLAN ESTRATÉGICO – POA – PRESUPUESTO



Fuente: Seminario de Gerencia y Finanzas Públicas. Universidad Central del Ecuador

Autor: Autor: Ing. Francisco Silva,

Con estos criterios en la Facultad se proyectaron las diferentes acciones para llegar a cada una de las metas planteadas.

#### **ACTIVIDADES:**

##### **ÁREA ACADÉMICA**

- Curso regular para la formación de Odontólogos
- Curso regular para la formación de Especialistas
- Curso regular para la formación de Tecnólogos

##### **ÁREA DOCENTE**

- Plan de capacitación continua.
- Profesores especializados en cada área de la odontología.

##### **ÁREA CIENTÍFICA INVESTIGATIVA**

- Ciclos de conferencias
- Difusión de resultados de investigación

##### **ÁREA DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD**

- Conferencias
- Profilaxis y Exodoncias
- Aplicación de flúor
- Enseñanza de cepillado
- Operatorias dentarias

##### **ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:**

- Elaboración del manual de procedimientos para uso de la banda ancha e Internet.

##### **ÁREA FÍSICA ESPACIAL:**

- Adecuaciones
- Adquisiciones
- Equipamiento.

De esta forma la Facultad de Odontología realizó su Plan Operativo Anual para el año 2008 que será la base para diseñar, analizar e interpretar los índices de gestión y las metas alcanzadas en el año próximo pasado.

## **ANEXO # 1**

### **POA 2008 FACULTAD DE ODONTOLOGÍA**

## **2.2 INDICADORES**

### **2.2.1 CONCEPTOS**

#### **Indicador:**

Es la fuente de medición de cualquier objetivo, meta o proceso. Debe ser claro en lo que se quiere medir. Los indicadores para medir eficiencia, eficacia y calidad son claramente diferenciables. Inicialmente son concebidos como frases, pero luego de su aplicación se transforman en cifras.

#### **Estándar:**

Es el nivel deseado de gestión. Constituyen los parámetros de comparación óptimos. Se los obtiene de la planificación y se generan mediante modelos de proyección u otros medios.

#### **Índice:**

Es la comparación entre el indicador y el estándar. Es usual utilizarlo a manera de división y presentarlo como porcentaje. Si el cumplimiento óptimo es alcanzar el estándar, es evidente que lo recomendable será un índice equivalente al 100% o 1.

$$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} = \frac{\text{medición de lo real}}{\text{nivel de planificación}} = \text{Índice (resultado)}$$

Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. La planificación estratégica y la planificación operativa anual de cualquier entidad pública, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos.

La medición es requisito de la gestión. **“Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar”**. Un indicador es una magnitud asociada a una característica de la gestión institucional que permite, a través de su medición en períodos sucesivos y por comparación el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos establecidos.

Los indicadores de gestión son aquellos sobre los cuales las instituciones pueden incidir directamente. Deben ser específicos, medibles y relevantes.

**Se deberá identificar el o los indicadores de gestión más importantes para cada objetivo estratégico institucional.**

El indicador de gestión debe especificar la unidad de análisis (personas, hogares), y la medida que puede ser número, porcentaje, proporción, razón promedio, tasa demográfica, mediana, índice, tasa de crecimiento, hectáreas, etc.

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones, dinámicas) de las características de la unidad de análisis establecida, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

Si la máxima autoridad o el grupo planificador no encuentran los indicadores que permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, será necesario desarrollar sus propios indicadores, aportando a la conformación de un banco de indicadores y a su mayor seguridad en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales.

Cada uno de los objetivos, independientemente del nivel de planificación a que pertenezca, serán descompuestos en variables relevantes, y a cada variable se le formulará al menos un indicador a través del cual se pueda valorar y evaluar la dinámica de dichas variables, dando origen así a la trilogía para el desarrollo de cualquier indicador social: objetivos, variables e indicadores.

Existe una ruta para desarrollar estos indicadores, la cual se inicia con la focalización de los objetivos tanto institucionales como programáticos y de proyectos,

convirtiéndose éstos en las unidades de análisis, los que a su vez, desglosados, arrojan las variables relevantes que caracterizan el objetivo, el último paso será establecer el o los objetivos que permita identificar y seleccionar variables relevantes.

Para formular el indicador, característica o variable relevante seleccionada, correspondiente a cada tema, sólo basta convertir y expresar el objetivo y sus variables en patrón o categoría de valoración y evaluación, haciéndose las preguntas:

- ¿Al finalizar el período qué resultado concreto queremos entregar?
- ¿Cómo sabremos que ya hemos logrado el objetivo?

### 2.2.2 CARACTERÍSTICAS

Los indicadores tienen algunas características específicas que demuestran lo importante que es mantener una cultura de gestión y su verificación mediante los indicadores porque nos damos cuenta en lo que estamos fallando o estamos en el límite de la tolerancia, así tenemos que los indicadores:

- **Se ajustan a los cambios:** Porque todo es susceptible de cambio, especialmente si las metas manejan factores externos que no dependen de la institución misma.
- **Son de orden cualitativo o cuantitativo:** todo debe ser susceptible de ser medido para poder calificarlo tanto en su calidad como la apreciación del cliente.
- **Dan señales de alarma:** Cuando estos llegan a un límite entonces crece la expectativa de los Directivos para señalar los correctivos necesarios.
- **Son comparables:** El índice de gestión es manejado en base a parámetros estandar con el cual lo comparamos para saber si hemos mejorado o estamos cumpliendo con las metas propuestas.
- **Confiable:** Los datos que se obtengan de estas matrices deben ser de carácter confiable para poder tomar los correctivos.
- **Oportuno:** Como todo informe este debe darse en el momento que las altas autoridades lo necesiten para tomar las acciones necesarias.
- **Coherente y consistente:** Los resultados obtenidos deben ser coherentes y consistentes con lo planificado.

El establecimiento de indicadores de gestión debe ser tratado tomando en cuenta criterios técnicos y metodologías participativas ya que el proceso mediante el cual se hayan definido los indicadores determinará su validez, legitimidad y aplicabilidad.

En el servicio público se recomienda como características básicas que deben cumplir los indicadores de gestión, las siguientes:

- **Pertinencia:** los indicadores deben estar relacionados con los procesos y productos esenciales de la organización, de modo que reflejen el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Comparables:** las variables que se seleccionen para ser medidas deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios a quienes van dirigidas.
- **Independientes:** los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la institución. Es conveniente evitar usar indicadores que pueden estar condicionados en los resultados por factores externos, tales como la situación general del país.
- **Confiables:** los indicadores de gestión deben ser confiables, los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.
- **Conocidos:** los indicadores de gestión deben ser conocidos por todos los niveles jerárquicos de la institución; así como por los usuarios.
- **Generados en procesos participativos:** Los indicadores deben ser generados por funcionarios, directivos, autoridades, usuarios, etc., de tal manera que involucre a todos los actores relevantes para asegurar la legitimidad y el compromiso con las metas e indicadores definidos.
- **Simplicidad:** los indicadores seleccionados deben ser simples para que todos los empleados los puedan conocer y aplicar sin dificultad.

### 2.2.3 IMPORTANCIA

¿Cuál es la importancia de que toda organización mantenga un sistema de indicadores?

Toda organización requiere tomar decisiones efectivas basadas en información válida, confiable y oportuna con relación a sus políticas, programas y proyectos.

Toda organización requiere focalizar sus intervenciones de la manera más efectiva a fin de lograr una mayor eficiencia en sus inversiones.

Frente a la escasez de recursos, las organizaciones requieren asegurar el mayor impacto posible sobre la población con que trabajan a partir de sus intervenciones.

Para fijar sus metas, las organizaciones necesitan disponer de una base segura sobre la cual proyectar el alcance de las mismas.

Las organizaciones requieren de información oportuna sobre el avance que realizan en el logro de sus metas y objetivos.

Su importancia radica también en poder realizar la evaluación de los objetivos del plan estratégico, para realizar esta evaluación es necesario que en las instituciones públicas se institucionalice una cultura de evaluación, seguimiento y ajuste permanente del plan estratégico. En tal sentido, se recomienda diseñar un sistema de monitoreo, con base en los índices de gestión para que mida periódicamente el cumplimiento del plan y determine los ajustes necesarios, con el propósito de adecuar este importante instrumento administrativo a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes internos y externos.

Para que el sistema de monitoreo tenga éxito, se recomienda los siguientes procedimientos:

Debe hacerlo el más alto nivel gerencial de la institución. Esta responsabilidad no es conveniente delegarla.

Es conveniente solicitar con anticipación la generación de reportes y documentos de análisis que contribuyan a tomar decisiones.

La evaluación debe hacerse periódicamente. La práctica más común es que las sesiones de evaluación deben realizarse cada tres meses. Debe cumplirse con el cronograma para lograr credibilidad por parte de los funcionarios.

La evaluación debe realizarse sobre datos y hechos concretos y objetivos sobre las diferentes variables de la gestión de un centro de capacitación.

Uno de los factores claves para alcanzar el éxito en la evaluación del plan estratégico constituye el apoyo que otorgue la alta administración al proceso.

La evaluación del plan estratégico debe examinar los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la misión.
- Ejecución de los lineamientos estratégicos de la visión de futuro.
- Aplicación de los valores institucionales para convertirlos en hábitos.
- Logro de objetivos.
- Ejecución de estrategias y políticas.

En resumen, la revisión periódica de logros y limitaciones, será un mecanismo importante para generar una nueva visión estratégica para la gestión de la Institución.

#### **2.2.4 CLASIFICACIÓN**

Como los indicadores son los patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes, dentro del sistema de seguimiento y evaluación se requiere explicar las diferentes clases de indicadores que dependiendo de la pertenencia a la variable relevante a que hace alusión, se pueden distinguir dos tipos de indicadores:

**a) Indicadores de Gestión o Eficiencia.-** También se les denomina como: de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub-sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión, permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

1. La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo.
2. El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.
3. El rendimiento físico promedio (productividad) medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.
4. El costo promedio/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.
5. El grado de eficiencia.
6. El tiempo.

**b) Indicadores de Logro o Eficacia.**- Conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciados por la acción institucional.

Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo, pertenecen al subsistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades del grupo y la región con quien se adelanta el proyecto.

Se entenderá como indicadores de gestión a los elementos principales de la medición de los resultados e impactos institucionales dentro de una evaluación continua y permanente de la efectividad de sus acciones. En este sentido los indicadores se convierten además en elementos de planificación y programación.

Los indicadores de desempeño se constituyen en los elementos de medición del cometido y del cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada uno de los servidores públicos a cargo de la ejecución de las acciones en cada institución.

**c) Indicadores de Calidad:** Constituyen la medición de el nivel de satisfacción percibido por el cliente. Deben evaluarse los estándares de calidad en la gestión y provisión de servicios públicos y sociales.

En la Facultad de Odontología la calidad debe ser la capacidad de transformación y cambio permanente para alcanzar lo mejor que se pueda lograr con los recursos disponibles.

La sociedad confía a la Facultad de Odontología la formación de los jóvenes en el contexto de la ciencia y en el nivel de desarrollo superior de la inteligencia; si ésta no se sabe utilizar para tener mejor calidad de vida en armonía social con la naturaleza, no se está respondiendo a las expectativas.

La calidad ha aparecido en el escenario actual como una buena salida para afrontar los cambios profundos que se presentan. La excelencia y la calidad son un referente importante y un motor para impulsar los procesos de reformas e innovaciones. Empezar una investigación sobre la calidad de la Facultad de

Odontología implica definir una concepción de calidad y su relevancia para la educación, ya que ésta representa una realidad distinta para las personas que la demandan.

## **2.2.5 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES**

### **1.- Preguntas guía en la construcción de Indicadores de Gestión**

- ¿Qué se quiere medir?
- ¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- ¿Con qué información se cuenta?
- ¿De dónde se obtendrá la información?

### **2.- Como redactar Indicadores de Gestión**

1. Agregación mas preposición
  - cantidad de.....
  - porcentaje de.....
2. Sustantivo plural (variable)
  - personas.....
  - cuentas por cobrar.....
3. verbo en participio pasado (acción)
  - capacitadas.....
  - recuperadas.....
4. adjetivo
  - en el área técnica.....
  - oportunamente.....
5. complemento circunstancial (tiempo, lugar, etc)
  - en el año
  - por el departamento de cobranzas.

### **3.- Qué evalúan los Indicadores de Gestión**

- **Eficiencia:** el manejo de recursos. Guarda relación con el presupuesto
- **Eficacia:** el cumplimiento de las metas programadas
- **Calidad:** el nivel de satisfacción percibido por el usuario. Se aplica normalmente encuestas de satisfacción.

#### **4.- Necesidades de aplicar Indicadores de Gestión**

- Optimización de recursos (humanos, tecnológicos, financieros, materiales, tiempo)
- Mejor distribución del presupuesto entre las distintas actividades a desarrollar.
- Mejorar la calidad de los servicios.
- Ampliación de servicios a la comunidad universitaria.
- Potenciación de su reputación e imagen.
- Capacidad de transformación y cambio de la Facultad de Odontología ante las nuevas demandas de la sociedad que exigen una mejora continua y permanente
- El deseo de ejercer un destacado liderazgo en materia de gestión financiera.
- Cumplimiento de disposiciones legales.

#### **5.- Relación de los indicadores con la Calidad**

Un aspecto importante para considerar en el análisis de la gestión en una entidad educativa es hablar de la calidad de la enseñanza aprendizaje cuyo fin último son los egresados, en este contexto hay que analizar un poco sobre lo que significa calidad de enseñanza y lo que diversos autores dicen sobre ella ya que esta en definitiva no se podrá analizar como índice de gestión sino más bien las actividades que se desarrollan para lograr este objetivo llegar a la calidad total.

#### **6.- La calidad de los servicios de la educación universitaria.**

La misión y funciones tradicionales de las universidades y demás instituciones de educación superior están expuestas a constante evolución, convirtiéndose en promotoras eficaces del desarrollo económico y social del país.

La calidad del sistema educativo presenta parámetros de aparición iguales a los establecidos para otros servicios. La evaluación en la educación no ha de ser distinta a la evaluación de otras instituciones o productos. La diferencia es que la materia prima objeto de transformación en la docencia es el ser humano y lo importante es cada persona no los porcentajes.

En la universidad la calidad no debe obedecer a un proyecto que se inicia cada tantos años o en un momento crítico, debe ser un proyecto que revive cada vez que ingresa un nuevo miembro a la comunidad universitaria sea cual sea el rol que le corresponderá desempeñar.

Al mismo tono de los conceptos de misión y de visión, el de la calidad de la educación es un concepto que cambia de contenido en cada época histórica, en cada sociedad, con cada institución educativa; no posee contenido propio, estable y duradero porque es un concepto primordialmente histórico. Entonces, reconociendo que la mejor forma de sortear la definición de calidad es definirla en cada caso y contexto particular, aquí como punto de partida se traen algunas definiciones que aportan elementos para iniciar la construcción.

En la educación universitaria, la referencia a la calidad se está haciendo como calificativo a las diferentes acciones que se emprenden en cada campo; puede hacer referencia a los estudiantes, los docentes, a los diseños curriculares, a la implantación de nuevas estrategias docentes, políticas de dotación física, formas e innovaciones, proyectos de investigación, etc.

Todas estas actividades y otras muchas están involucradas en el gran espectro de la calidad, porque obviamente nadie puede objetar a la calidad como objetivo de un proyecto, de una institución o de un programa de acción. Todos desean una Educación Universitaria de calidad, nadie desea una Universidad mediocre.

En la universidad la calidad debe ser la capacidad de transformación y cambio permanente para alcanzar lo mejor que se pueda lograr con los recursos disponibles. Debe estar referida a la mejor calidad de vida. La sociedad confía a la universidad la formación de los jóvenes en el contexto de la ciencia y en el nivel de desarrollo superior de la inteligencia; si ésta no se sabe utilizar para tener mejor calidad de vida en armonía social con la naturaleza, no se está respondiendo a las expectativas.

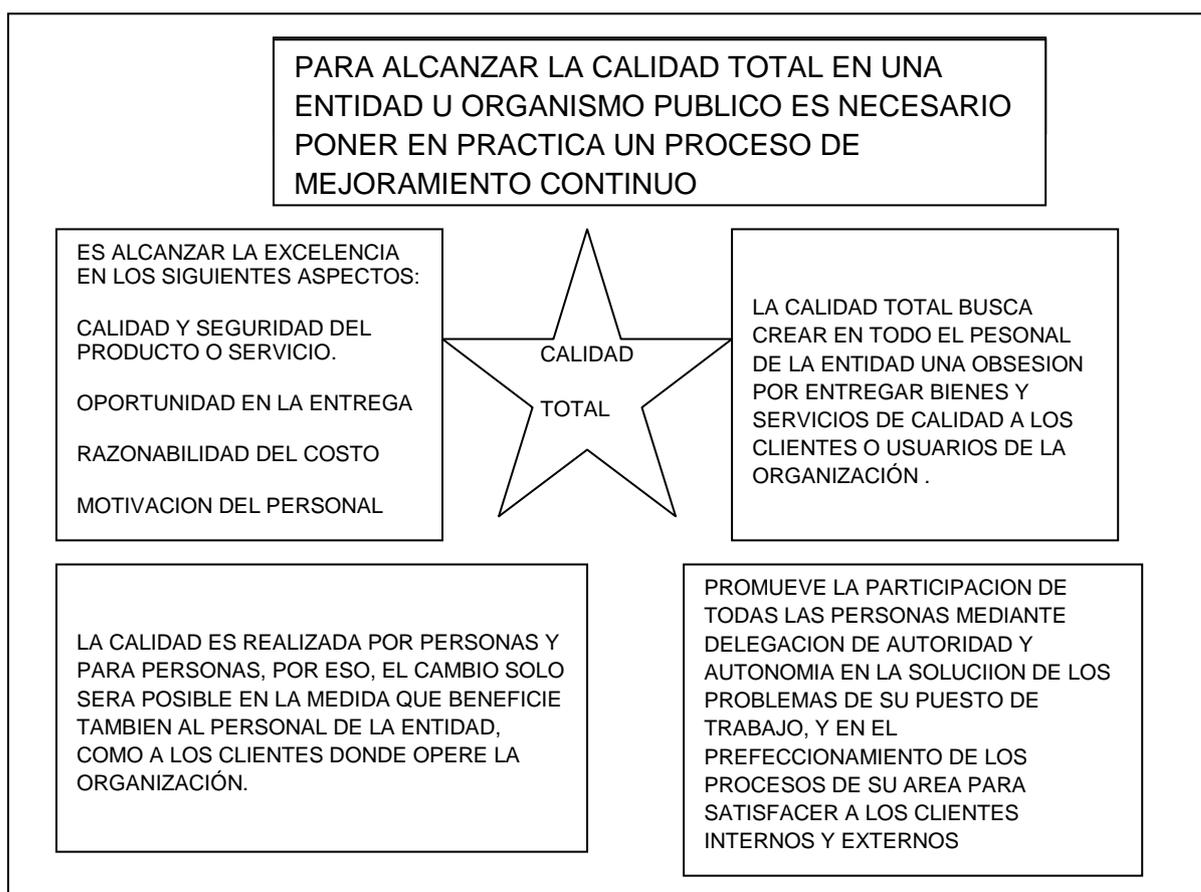
En un primer sentido el concepto de calidad puede ser entendido como «eficacia»: una educación de calidad sería aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender al cabo de determinados ciclos o niveles. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

Una segunda dimensión del concepto de calidad está referido a qué es lo que se aprende en el sistema y a su relevancia en términos individuales y sociales. En este sentido una educación de calidad sería aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares.

Finalmente, una tercera dimensión es la que se refiere a la calidad de los «procesos» y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. **Desde esta perspectiva una educación de calidad sería aquella que ofrece un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa.**

Desde una visión global e integral, la calidad de la enseñanza es el resultado de un conjunto de procesos que conducen a su obtención, de manera que para mejorar la calidad se debe analizar los procesos intermedios o coadyuvantes, en diversos grados de los aprendizajes y no solo su resultado final.

### CALIDAD TOTAL



Fuente: Seminario de Gerencia y Finanzas Públicas. Universidad Central del Ecuador

Autor: Autor: Ing. Francisco Silva,

## **7.- Relación de los indicadores con la norma ISO 9001**

La norma ISO 9001 mejora los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interaccionan.

Sin calidad técnica. No es posible producir en el competitivo mercado presente. Y una mala organización, genera un producto de deficiente calidad que no sigue las especificaciones de la dirección.

Puesto que la calidad técnica se presupone. ISO 9001 propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician.

Toda mejora, redundará en un beneficio de la calidad final del producto, y de la satisfacción del consumidor. Que es lo que pretende quien adopta la norma como guía de desarrollo empresarial.

Todo en la organización, está orientado hacia el consumidor. La norma ISO 9001, trata de adaptarse a la realidad, de que las empresas, dependen de la aceptación y consumo de sus productos por parte de los consumidores. Esta necesidad, da origen al principio de la orientación hacia el consumidor de toda la actividad productiva de la empresa u organización.

Es necesario conseguir la satisfacción del cliente, cubrir sus necesidades, y satisfacer sus expectativas. A cambio, el consumidor se identificará con la organización, y estará predispuesto a mantener su nivel de implicación hacia la organización.

Este, es el punto más importante de la norma, en cuanto es el motivo de su origen. El resto de principios, lo único que hacen es intentar satisfacer esta necesidad mediante el cumplimiento y aplicación del resto de los puntos. Cumpliendo los demás principios, es posible cumplir este primer principio de visión orientada hacia el consumidor. Por tanto debemos de esforzarnos en su práctica y aplicación.

Dado que la técnica de la maquinaria, procesos e miembros de la organización están siempre muy próximos al óptimo. Es necesario mejorar la calidad del producto con otros procedimientos. Como mejorar la organización. Mejorando y consolidando los

aspectos sociales de la organización, se consigue una mayor calidad final del producto.

De modo que se cubran las necesidades y expectativas presentes y futuras del consumidor en un proceso de mejora continua del funcionamiento de la organización y sus resultados

**Un resultado deseado, se alcanza con más eficiencia cuando sus actividades y recursos relacionados, son manejados como procesos.**

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización, y su capacidad para adaptarse el exigente y cambiante mercado.

El sistema por procesos, es mas fácil de implementar, y mas económico de mantener en correcto funcionamiento. Tiene la ventaja, de que aunque un proceso afecte al resto de procesos. Es mas sencillo cambiar o mejorar el proceso, o partes de la cadena de procesos, sin que el resto se vea afectado de forma negativa por la transformación.

La modificación o cambio de un proceso, no conlleva aparejada la modificación o cambio del resto de ítems, cuyo funcionamiento, estructura y gestión siguen siendo iguales. Si que afecta al resultado final, por lo que todos los procesos, han de cumplir las con las expectativas y necesidades del resto de ítems. La responsabilidad de la mejora de estos, corresponde a los integrantes del procedimiento, con la ayuda de toda la organización.

Aunque no se mencione en absoluto. Se supone que los recursos técnicos son completamente eficaces y eficientes. Se dispone de los recursos y conocimientos técnicos mas adecuados. Muy difícil o costoso de mejorar, por lo que para mejorar el producto, es mejor mejorar otros aspectos de la organización, como las relaciones entre los miembros de la organización.

Una mejora tecnológica, produce resultados exponenciales. Mientras que una mejora de la organización, sigue una pauta directamente proporcional. Las mejoras tecnológicas, producen resultados inmediatos. Mientras que la mejora de la organización, produce resultados en el tiempo.

Para conseguir la máxima satisfacción en el cliente. Ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable. Pues los beneficios son inmediatos. Y mejorar la organización en el resto de los casos, que produce un aumento constante y predecible de la calidad final. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento de la organización.

## **8.- En el campo educativo**

En el campo educativo nos preguntamos si es realmente el dominio educativo medible o inmedible.

Aquí aparece una duda en la mayoría de personas porque la educación, el proceso formativo, y el acto de aprender no es algo que dependa de una fórmula fija. El diseño de un proceso educativo depende de muchos factores: nivel educativo, tipo de estudiante, nivel de profesores, métodos de enseñanza, tipos de aula... Un sistema complejo con tal variabilidad los directivos educativos, casi siempre señalan que no tienen por donde empezar a controlar o **medir**. Y hay algunos que dicen: Es un sistema no lineal, por lo tanto imposible de **medirse** como un proceso productivo común, con ese pretexto se tapan los ojos a la racionalización del proceso educativo.

Volviendo al tema de la Universidad en general y la Facultad de Odontología en particular el tema del ISO 9001 está dado por la Acreditación que da el Consejo Nacional de Acreditación para las Universidades que han cumplido con una serie de procesos y que se han calificado para el efecto.

La Universidad Central del Ecuador en su conjunto está acreditada por el CONEA, lo que significa que todas sus Facultades que la componen están acreditadas.

Entonces la Universidad tiene que valerse de indicadores de gestión en el área educativa que son muy distintas al nivel que se maneja en la empresa.

Los indicadores a nivel educativo pueden ser: Académicos, Logísticos, Informáticos, Tecnológicos, de Infraestructura, de Bienestar Estudiantil, de Proyección Social, Financieros, etc.

## 2.2.6 MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Luego de haber realizado el análisis de los objetivos debemos plantear primero el Área a escoger, analizar sus objetivos y escoger los que sean medibles y cuantificables para elaborar la ficha técnica de cada indicador.

### 2.2.6.1 Matriz de Evaluación o Ficha Técnica

Constituye una guía en la aplicación de los indicadores. Sus elementos facilitan la identificación, cálculo, lectura, frecuencia de aplicación evaluación, obtención de la información, responsables e interpretación de resultados.

#### Elementos de la Matriz de Evaluación

- **Nombre del indicador**

De acuerdo a los parámetros semánticos

- **Finalidad**

Con qué fin se obtiene el indicador

- **Factores Críticos de Éxito :**

Son aquellos eventos principalmente externos que pueden afectar el logro de un buen indicador.

- **Cálculo**

Es la fórmula que se utiliza para cuantificar el indicador. Es aplicable cuando se relaciona con porcentaje o son indicadores de tipo financiero.

- **Unidad de medida**

Esta puede ser en porcentaje o número , proporción, etc.

- **Frecuencia**

Es la periodicidad con que debe aplicarse el indicador, depende de la naturaleza de las operaciones y de la reglamentación interna.

- **Rango o Estándar**

Es el nivel planeado de gestión que consta en la Programación Operativa Anual

- **Fuente**

Es el origen de la información

- **Interpretación**

Es la comparación entre el indicador y el estándar es decir el índice que nos permite comparar, se presenta en %

- **Responsable**

Señala la persona o personas responsables de la elaboración de la matriz

- **Niveles de Reporte**

A quien se entregará la información.

#### **2.2.6.2 Análisis de los Indicadores de Gestión**

- Análisis Horizontal: el resultado puede compararse con periodos anteriores y promedios sectoriales
- Análisis Vertical: en que medida el resultado coadyuva el cumplimiento de los objetivos, operativos, corporativos y estratégicos

#### **2.2.6.3 Análisis de Indicadores con la evaluación de Control Interno**

El sistema de control interno institucional genera normas, reglamentos y procedimientos para cada área o departamento, a base de los cuales se generan procesos susceptibles de evaluarse a través los indicadores de los controles que estos incluyen:

- Desviaciones significativas entre el indicador real y el estándar a nivel de objetivo operativo
- Se deben determinar las causas a través de la evaluación de control interno por medio de los indicadores de proceso o control.

## **Fórmula**

$$\text{Nivel de confianza (NC)} = \frac{\text{Cumplimiento real (condición)}}{\text{Cumplimiento esperado (criterio)}} \times 100$$

$$\text{NC} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$$

$$\text{NC} = \text{Índice de Confianza}$$

Brecha: Es el impacto o efecto negativo.

Nivel de confianza: porcentaje

Nivel de riesgo: porcentaje

Nivel de confianza 15 porcentaje-50 porcentaje = confianza baja y riesgo alto

Nivel de confianza 51 porcentaje-75 porcentaje = confianza moderado y riesgo moderado

Nivel de confianza 76 porcentaje-95 porcentaje = confianza alta y riesgo bajo.

## **Como realizar la evaluación de los objetivos del plan estratégico.**

### **a) Productividad**

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos. Productividad es la relación entre efectividad y eficiencia.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Recursos consumidos}}$$

$$\text{Productividad} = \text{Efectividad} = \text{Eficiencia}$$

### **Ejemplos:**

No. de horas de capacitación 5.000

Recursos económicos utilizados \$ 50.000

Productividad = 0.10

### **b) Efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que habíamos planificado.

### **Ejemplo:**

No. de horas de capacitación ejecutadas 5.500

No. de horas de capacitación programadas 5.000

Efectividad = 1.1

### **c) Eficiencia**

Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

### **Ejemplo:**

Recursos utilizados 45.000

Recursos programados 50.000

Eficiencia = 0.90

### **d). Eficacia**

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que entregamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos y servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente). /

### **e). Evaluación de la reacción de los estudiantes.**

Esta evaluación permite medir los sentimientos de los estudiantes con respecto a la enseñanza recibida.

Permite contar con información oportuna para realizar ajustes en los programas de enseñanza – aprendizaje.

Los procedimientos que deben aplicarse para evaluar la reacción de los estudiantes se enumeran a continuación:

Establecer los aspectos que se quiere investigar, tales como cumplimiento de objetivos, contenido, aplicabilidad, desempeño de instructores, metodologías y medios instruccionales, etc.

Aplicar un cuestionario que permita obtener la información oportuna.

Promover que los cuestionarios sean registrados por los estudiantes de manera anónima y libre.

#### **f) Evaluación de los niveles de aprendizaje**

Permite medir el grado de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por los estudiantes. Debe medirse cuantitativamente la cantidad y calidad del aprendizaje adquirido por los estudiantes en el transcurso de su carrera. La evaluación del aprendizaje debe realizarse antes y después de cada año lectivo para conocer el grado de efectividad del programa.

Para medir el grado de aprendizaje adquirido por los estudiantes, se pueden aplicar los siguientes exámenes:

Prácticos o de ejecución, escritos y orales.

#### **g) Cambios del comportamiento de los estudiantes**

Esta evaluación permite medir los efectos de los métodos de enseñanza – aprendizaje respecto a los cambios de comportamiento de los estudiantes en el desempeño de su profesión,

#### **h) Resultados finales con relación a los objetivos institucionales**

Es necesario medir el impacto en los objetivos institucionales provocados por la ejecución de los programas de estudios.

#### **i) Efectividad del sistema de enseñanza - aprendizaje**

Esta evaluación consiste en examinar el grado de efectividad y eficiencia del sistema de enseñanza aprendizaje.

## 2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL :

**Cuadro de Mando Integral:** Es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el Cuadro de Mando Integral, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Lo que uno mide, es lo que logrará. así, si medimos únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario ampliamos su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero. Esta es la idea fundamental del artículo que en 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieron en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard –

Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados). “

El **Cuadro de Mando Integral** es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo. Una herramienta efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cuatro medidas de desempeño. Ofrece una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

### 2.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera se refiere a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja.

En nuestro caso la perspectiva financiera no es nuestra meta ya que por ser una entidad gubernamental se debe limitar el gasto a las cantidades presupuestadas. Entonces el éxito de nuestra Empresa no está dado por lo cerca que mantiene los gastos de las cantidades presupuestadas o incluso se restringen los gastos de forma que los gastos reales se sitúen muy por debajo de las cantidades presupuestadas.

- Nuestras metas son diferentes a la financiera ya que nuestro objetivo principal es ***“Lograr alumnas y alumnos satisfechos por servicios educativos de calidad, que les permitan llegar a ser buenos profesionales.”***

Sin embargo la perspectiva financiera para el caso de la Facultad es el punto de partida para lograr las otras metas ya que un buen manejo financiero, un presupuesto bien equilibrado, unas rentas bien utilizadas son garantía para que las actividades se puedan cumplir a tiempo y con calidad, esta será la base de nuestra actuación para ascender al siguiente objetivo que es lograr una buena capacitación del personal docente y administrativo.

### **2.3.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refiere a los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos de una organización.

La perspectiva de los procesos internos debe partir de una primera identificación de todos sus procesos internos y clasificarlos según sean estratégicos, operativos o de soporte.

Para el caso de la Facultad de Odontología los procesos internos están dados por el fiel cumplimiento que se de al organigrama tanto estructural como funcional y de procesos para alcanzar los objetivos finales.

Esta perspectiva se la cumplirá a cabalidad si el personal que maneja estos procesos está capacitada para hacerlo, y dar servicios de calidad. Es por esta razón que este objetivo está en el tercer puesto de nuestro cuadro de mando integral.

### **2.3.3. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE – CRECIMIENTO**

La perspectiva de formación y outsourcing tiene como objetivo el crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos posibilitando la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refieren a la disponibilidad para el personal de cursos de formación, y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo que derive en un aumento de la productividad.

Dentro de la Facultad de Odontología este se refiere a la capacitación del personal docente, administrativo y de servicio, para mejorar la calidad del servicio que se presta y mejorar la oferta Académica de la misma.

En nuestro cuadro de mando integral este sería el segundo objetivo a cumplir luego de tener una buena estructura financiera, se suministraría capacitación a todo el personal para que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se cumpla.

En este estudio a pesar de que uno de sus objetivos es la capacitación vamos a identificar el grado de cumplimiento que se dio a este objetivo mediante los índices de gestión.

#### **2.3.4 PERSPECTIVA DE CLIENTE**

El éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales se mide por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de los usuarios. Desde esta perspectiva se analiza la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente. Si los clientes no están satisfechos, entonces eventualmente encontrarán otros proveedores que satisfagan sus necesidades. El pobre desempeño de esta perspectiva es un indicador del declive futuro de la empresa, aunque, sin embargo, el cuadro financiero actual pueda verse bien.

Sin embargo desde el punto de vista de las organizaciones gubernamentales el éxito de estas organizaciones se mide por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de los usuarios. Que para nuestro caso son los estudiantes como fin último ya que se trata de una Institución de Educación Superior.

Así pues los objetivos tangibles deben ser definidos por los clientes y usuarios.. Las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero raramente serán el objetivo primordial.

Con estas consideraciones creo que en el Cuadro de Mando Integral está como cúspide de la pirámide la perspectiva del cliente, asociándose este con la calidad de la educación y el servicio a la comunidad que son nuestros principales objetivos y misión fundamental de la Universidad Central del Ecuador en General y la Facultad de Odontología en Particular.

Con estos antecedentes nuestro cuadro de mando integral quedaría de la siguiente forma considerando que cada uno de los enfoques viene a ser como un eslabón que sirve de apoyo para dar el siguiente paso.

Como base de nuestro cuadro de mando integral estaría la **Perspectiva Financiera**, pues como entidad pública dependemos de los recursos fiscales y de autogestión, sin esta base económica no podríamos alcanzar los objetivos deseados ya que estos están totalmente ligados al presupuesto institucional.

Cumplir con esta fase a cabalidad nos permitirá tener un crecimiento constante intensificando nuestras fortalezas dando mayor servicio a la comunidad, entregando mejores profesionales, mejorando nuestra infraestructura, optimizando la calidad de nuestros servicios y por ende cumpliendo el objetivo primordial que es entregar a la sociedad profesionales capacitados .

En esta fase la Facultad debe procurar una tasa de crecimiento en sus ventas de servicio que son las clínicas para aumentar así el porcentaje de ingresos dinero con el cual se solventa en un 90% todos los objetivos institucionales

Teniendo como primer enfoque el financiero, y cumpliendo con los objetivos financieros propuestos, la segunda base de nuestro cuadro de mando sería la **Perspectiva de Formación y Desarrollo**, pues con un adecuado sistema de capacitación y desarrollo de la parte docente y administrativa, podemos brindar mejores servicios. En este enfoque podemos identificar tres áreas importantes en el desarrollo de la institución que son: las personas, los sistemas, y los procedimientos. Son aquí donde se encuentran los grandes vacíos de las organizaciones, y a ellas hay que prestarles mayor atención potenciando sus fortalezas y capacitando en las áreas en las que se encuentran debilidades, así mismo los sistemas tecnológicos y de información son una base para el desarrollo de las instituciones a las que no hay que descuidar pues esta puede ser nuestra gran falencia si tomamos en cuenta que otras universidades están a la vanguardia de la tecnología.

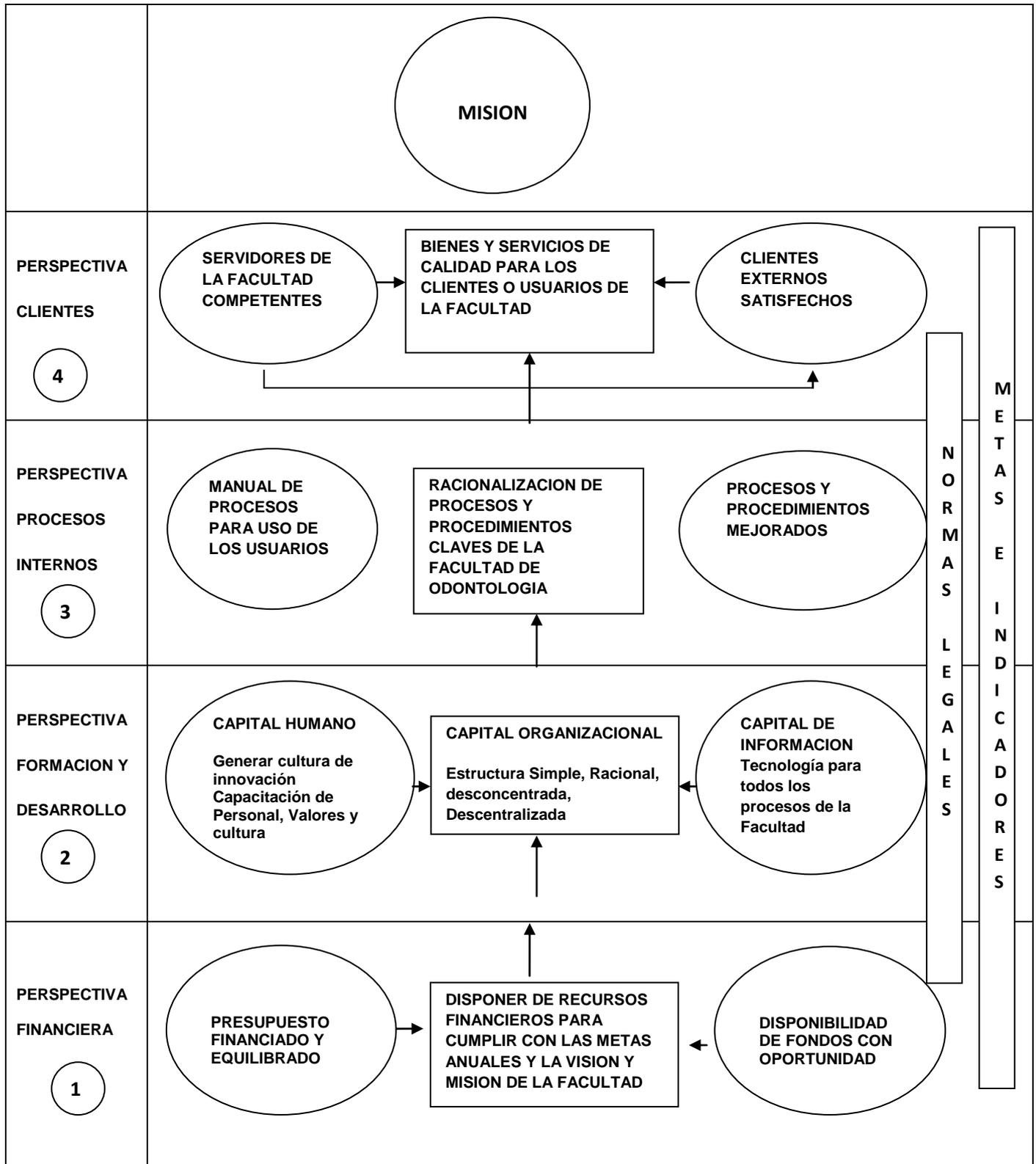
Nuestro tercer eslabón sería la **Perspectiva de Procesos Internos**. La institución debe identificar claramente cuales son nuestros puntos débiles en cuanto a los procesos internos especialmente poner interés en aquellos que se relacionan directamente con el estudiante que es nuestro fin último y la razón de ser de toda institución de educación.

La Facultad debe incorporar procesos innovadores que agilicen trámites, dar cada año valor agregado a sus servicios pues las medidas de los procesos internos se centran en aquellos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos de la organización. Para el caso de la Facultad nuestros servicios que son las clínicas odontológicas deben cada año renovar sus prestaciones para que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes, que son los que conllevan a la consecución de nuestras rentas.

Finalmente nuestro último eslabón y objetivo final de nuestro Cuadro de Mando Integral es la **Perspectiva del Cliente** que para nuestro caso es el estudiante fin absoluto de nuestra razón de ser como Facultad de Odontología.

En términos de negocio se habla siempre de la satisfacción del cliente, de la retención del cliente, de atraer nuevos clientes, de la rentabilidad del cliente. Este criterio se lo puede aplicar igual a las Universidades pues nuestro cliente es el estudiante, debemos procurar que salga satisfecho con su título universitario, tratar de atraerlo con la educación continua o de especialidades, atraer nuevos estudiantes, es decir satisfacer las metas de los estudiantes que son nuestros clientes.

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR



Fuente: Seminario de Gerencia y Finanzas Públicas. Universidad Central del Ecuador

Autora: Nadezhda Paredes

## CAPÍTULO III

### 3.- DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

#### 3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS

Dentro del Plan Estratégico de la Facultad de Odontología se han considerado varias áreas para su mejor organización y desempeño como son: área académica, área docente, área científico investigativa, área de vinculación con la comunidad, área administrativa y financiera, área física espacial.

Para cada una de estas áreas se consideraron sus propios objetivos y metas para llegar a un fin común que es lograr la MISIÓN por la cual la Facultad de Odontología fue creada que es “La Facultad de Odontología se ocupa de la prevención y control de las enfermedades dentales y de fomentar la salud dental mediante campañas organizadas para la comunidad. Esto se refiere a tres áreas básicas de atención: salud pública dental, investigación y odontología clínica. Cada una de estas áreas de atención comprende práctica, enseñanza y administración.

#### **ÁREA RELEVANTE:**

Por lo expuesto creo que el área más relevante en la Facultad de Odontología es **el área académica** pues tiene un impacto directo en su MISIÓN y demandará el 80% del presupuesto de la Institución.

Por lo que el diseño, análisis e interpretación de indicadores se lo realizará sobre esta área, basándose en los objetivos planteados y creando la estructura del Cuadro de Mando Integral para la Facultad de Odontología.

Según el cuadro de mando integral preparada para la Facultad de Odontología, su perspectiva de cliente es el objetivo principal en su cadena de mando ya que como Centro de Educación Superior y también como servicio público el cliente es lo primero y en este caso nuestro principal cliente es el estudiante por lo tanto es el objetivo principal y la razón de ser de la Facultad de Odontología, como lo especifica en la MISIÓN.

Como lo expliqué en el capítulo anterior el cuadro de mando integral para la Facultad de Odontología tiene como base la perspectiva financiera pues con un presupuesto

equilibrado y financiado se podrá subir a la segunda fase o perspectiva que es la de formación y desarrollo en la cual el capital humano es su principal protagonista y el que manejará tanto los recursos financieros como la información general y tecnológica que nos llevarán a manejar con mayor eficiencia los procesos internos de la Facultad y poder llegar al objetivo final que es la perspectiva del cliente o alumno que es nuestra razón de ser.

La formulación del cuadro de mando integral vinculando la misión y la estrategia del área académica con indicadores y objetivos explícitos e el principio para la utilización del cuadro como un sistema de gestión.

En este contexto se basará el diseño, análisis e interpretación de los indicadores de gestión.

#### **OBJETIVOS Y VARIABLES:**

Según el Cuadro de Mando Integral preparado y en base al Plan Operativo Anual de la Institución se deduce que los objetivos primordiales son los diseñados para el Área Académica y las variables que debemos tomar en cuenta se basan especialmente en el análisis FODA que se hiciera para desarrollar el Plan Estratégico ya que aquí es donde se analizan las posibles variables que pueden repercutir en el cumplimiento de las metas no sólo negativamente como nuestras debilidades y amenazas sino también positivamente con nuestras fortalezas y oportunidades. Así por ejemplo variable positiva se puede considerar el recurso humano capacitado, el sistema informático eficiente, óptimas instalaciones, suministros suficientes, etc. De igual forma variables negativas como la falta de recuperación presupuestaria, la inestabilidad política del país, la oportunidad en la transferencias económicas por parte del Gobierno Central, el incremento indiscriminado de universidades privadas en el país. Etc.

Para nuestro caso aplicaremos los objetivos estratégicos y los objetivos operativos o actividades que se realizarán para cumplir con estos, así como las variables que se han identificado y que pudieran influir en los resultados obtenidos.

OBJETIVOS	VARIABLES
<p><b>Perspectiva del Cliente:</b></p> <p><b>Objetivo Estratégico:</b></p> <p><b>Mantener un promedio de 1356 estudiantes matriculados para el año lectivo 2007-2008 con un presupuesto de \$ 1.265.377,00 dólares .</b></p> <p><b>Objetivos Operativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matricular a 1356 estudiantes en el año lectivo 2007-2008</li> <li>- Mantener 20 cursos regulares para la formación de odontólogos con un presupuesto de \$ 764.369.00 dólares</li> <li>-Mantener 7 cursos regulares de Especialistas y 2 diplomados con un presupuesto de \$ 437.314.00 dólares.</li> <li>-Mantener 2 cursos regulares para la formación de Tecnólogos con un presupuesto de \$ 63.694.00 dólares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de estudiantes matriculados.</li> <li>- Libre ingreso</li> <li>- Gratuidad de la enseñanza</li> <li>- Disponibilidad de recursos económicos</li>   <li>- Número de estudiantes por paralelo</li> <li>- Infraestructura física</li> <li>- Número de docentes</li>   <li>-Oferta de Especialidades y Diplomados</li> <li>- Cantidad de demandantes.</li>   <li>-Número de estudiantes matriculados</li> <li>- Disponibilidad de recursos económicos</li> <li>- Disponibilidad de docentes y técnicos</li> </ul>
<p><b>Perspectiva de procesos internos:</b></p> <p><b>Objetivo Estratégico:</b></p> <p><b>Mejorar el funcionamiento de la Facultad en todas sus áreas.</b></p> <p><b>Objetivos Operativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar 5 conferencias interinstitucionales con un presupuesto de \$. 6000,00</li> <li>-Proporcionar información necesaria a todos los miembros de la Facultad. Con la elaboración de un manual de procedimientos con un presupuesto de \$ 1.000.00 dólares</li> <li>-Realizar una adecuada distribución de los espacios físicos. Y la construcción de 2 aulas con un presupuesto de \$. 40.000 dólares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de recursos</li> <li>- Apoyo y decisión de las autoridades</li> <li>- Apoyo de los servidores docentes y Empleados.</li>   <li>- Disponibilidad de recursos</li> <li>- Disponibilidad de temas de información</li> <li>- Reglamentos vigentes.</li>   <li>- Disponibilidad de recursos</li> <li>- Decisión de las autoridades</li> <li>- Apoyo de todo el personal de la Institución</li>   <li>- Disponibilidad de recursos</li> <li>- Colaboración de los docentes</li> </ul>

<p>-Difundir resultados de investigación y de información adicional por medio de una revista semestral con un presupuesto de \$ 3000.00 dólares</p>	
<p><b>Perspectiva de Formación y Desarrollo:</b></p> <p><b>Objetivo Estratégico:</b></p> <p><b>Tener un mayor número de profesionales más capacitados.</b></p> <p><b>Objetivos Operativos:</b></p> <p>-Diseñar e implementar un plan de capacitación continua para el docente llegar a capacitar al 60% de ellos con un presupuesto de \$ 3.600 dólares</p> <p>-Acceder y participar en avances teóricos-científicos que permitirán una mejor formación del profesional como parte del equipo médico. Realizando 20 extensiones comunitarias con un presupuesto de \$ 10.000 dólares.</p> <p>-Mantener 36 profesores especialistas con un presupuesto de \$ 15.000,00 dólares.</p> <p>-Incorporar al 10% de los matriculados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de recursos económicos</li> <li>- Decisión de las autoridades</li> <li>- Apoyo del personal docente</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Disponibilidad de recursos económicos</li> <li>- Disposición de las autoridades</li> <li>- Apoyo del personal docente</li> <li>- Apoyo de los estudiantes</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de recursos económicos</li> <li>- Decisión de las autoridades</li> <li>- Apoyo de los docentes.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicación de los estudiantes</li> </ul>
<p><b>Perspectiva Financiera:</b></p> <p><b>Objetivo Estratégico:</b></p> <p><b>Lograr un incremento de los fondos de autogestión en un 20%</b></p> <p><b>Objetivos Operativos:</b></p> <p>-Mantener 4 clínicas, 7 laboratorios, 2 quirófanos para producir recursos de autogestión con un presupuesto de \$.270.000,00 dólares.</p> <p>- Disponer de recursos fiscales con oportunidad.</p> <p>- Mantener un presupuesto financiado y equilibrado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisión de las autoridades</li> <li>- Transferencias fiscales a tiempo</li> <li>- Promoción de los servicios</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trámite de transferencias de parte de las autoridades.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen manejo financiero.</li> </ul>

### 3.2 PREPARACION DE INDICADORES

OBJETIVOS	INDICADORES
<p><b>Perspectiva del Cliente:</b></p> <p><b>Objetivo Estratégico:</b></p> <p><b>Mantener un promedio de 1356 estudiantes matriculados para el año lectivo 2007-2008 con un presupuesto de \$ 1.265.377,00 dólares .</b></p> <p><b>Objetivos Operativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matricular a 1356 estudiantes en el año lectivo 2007-2008</li> <li>- Mantener 20 cursos regulares para la formación de odontólogos con un presupuesto de \$ 764.369.00 dólares</li> <li>-Mantener 7 cursos regulares de Especialistas y 2 diplomados con un presupuesto de \$ 437.314.00 dólares.</li> <li>-Mantener 2 cursos regulares para la formación de Tecnólogos con un presupuesto de \$ 63.694.00 dólares</li> <li>-Incorporar al 10% de los matriculados</li> </ul>	<p>Eficiencia= presupuesto Eficacia= cumplimiento de metas Calidad= satisfacción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de estudiantes matriculados, en relación al año lectivo 2007.</li> <li>- Cantidad de estudiantes por paralelo</li> <li>-Cantidad de Especialidades y Diplomados Ofertadas</li> <li>-Número de estudiantes matriculados</li> <li>. Número de estudiantes incorporados en el año lectivo 2007- 2008</li> <li>- Porcentaje de estudiantes satisfechos</li> </ul>
<p><b>Perspectiva de procesos internos:</b></p> <p><b>Objetivo Estratégico:</b></p> <p><b>Mejorar el funcionamiento de la Facultad en todas sus áreas.</b></p> <p><b>Objetivos Operativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar 5 conferencias interinstitucionales con un presupuesto de \$. 6000,00</li> <li>-Proporcionar información necesaria a todos los miembros de la Facultad.</li> </ul> <p>Con la elaboración de un manual de procedimientos con un presupuesto de \$ 1.000.00 dólares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de conferencias realizadas en el año lectivo 2007-2008</li> <li>-Cantidad de de manuales de información publicados en el año lectivo 2007-2008</li> </ul>

<p>-Realizar una adecuada distribución de los espacios físicos. Y la construcción de 2 aulas con un presupuesto de \$. 40.000 dólares.</p> <p>-Difundir resultados de investigación y de información adicional por medio de una revista semestral con un presupuesto de \$ 3000.00 dólares</p>	<p><b>- Cantidad de aulas construidas en el año lectivo 2007-2008</b></p> <p><b>- Cantidad de revistas publicadas en el año lectivo 2007-2008</b></p>
<p><b>Perspectiva de Formación y Desarrollo:</b></p> <p><b>Objetivo Estratégico:</b></p> <p><b>Tener un mayor número de profesionales más capacitados.</b></p> <p><b>Objetivos Operativos:</b></p> <p>-Diseñar e implementar un plan de capacitación continua para el docente llegar a capacitar al 60% de ellos con un presupuesto de \$ 3.600 dólares</p> <p>-Acceder y participar en avances teóricos-científicos que permitirán una mejor formación del profesional como parte del equipo médico. Realizando 20 extensiones comunitarias con un presupuesto de \$ 10.000 dólares.</p> <p>-Mantener 36 profesores especialistas con un presupuesto de \$ 15.000,00 dólares.</p>	<p><b>-Cantidad de docentes capacitados en el año lectivo 2007-2008</b></p> <p><b>-Cantidad de extensiones comunitarias realizadas en el año lectivo 2007-2008</b></p> <p><b>-Porcentaje de docentes con cuarto nivel en la planta docente.</b></p>
<p><b>Perspectiva Financiera:</b></p> <p><b>Objetivo Estratégico:</b></p> <p><b>Lograr un incremento de los fondos de autogestión en un 20%</b></p> <p><b>Objetivos Operativos:</b></p> <p>-Mantener 4 clínicas, 7 laboratorios, 2 quirófanos para producir recursos de autogestión con un presupuesto de \$.270.000,00 dólares.</p> <p>- Disponer de recursos fiscales con oportunidad.</p> <p>- Mantener un presupuesto financiado y equilibrado.</p>	<p><b>- Cantidad de clínicas y laboratorios en funcionamiento en el año lectivo 2007-2008</b></p> <p><b>- Cantidad de pacientes atendidos en el año lectivo 2007 - 2008</b></p> <p><b>-Porcentaje de recaudación en relación al año anterior</b></p>

## ANEXO # 2

### FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES

#### 3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

**Análisis Horizontal:** El resultado puede compararse con periodos anteriores, así, revisando la información de años anteriores el indicador más desfavorable y que repercute en el resto del cumplimiento de objetivos es la masificación estudiantil o el exceso de estudiantes que se matricularon en el año 2008 con respecto al año lectivo anterior. La brecha desfavorable de un 27.50% de matriculados en este año 2008 se convirtió en un factor difícil de remediar ya que no se puede manejar un grupo tan numeroso especialmente sino estaba planificado. Según el plan estratégico elaborado por la Facultad de Odontología como primer objetivo básico estaba el mantener 1356 estudiantes matriculados el mismo que no se cumplió. Y si el objetivo estratégico primordial no se cumple creo que el resto de objetivos difícilmente se logrará.

**Análisis Vertical:** ¿ en qué medida el resultado coadyuvó en el cumplimiento de los objetivos, operativos, corporativos y estratégicos?.

Si tomamos en cuenta el análisis horizontal que se hiciera, el incumplimiento del primer objetivo estratégico, repercutió en el incumplimiento del resto de objetivos corporativos, y operativos pues de este objetivo dependía por ejemplo el mantener cierto número de aulas, el número de docentes, la capacitación de los mismos, la redistribución de aulas, etc.

De los resultados obtenidos en las fichas técnicas podemos apreciar que en la mayoría de indicadores en los cuales los resultados son satisfactorios o favorables son los que se refieren al área de postrados y el manejo de las clínicas y las extensiones comunitarias que son las que solventan el presupuesto general de la Facultad con la cual se han podido cumplir presupuestariamente el resto de objetivos planteados.

## **Análisis de Indicadores con la evaluación de Control Interno**

El sistema de control interno institucional genera normas, reglamentos y procedimientos para cada área o departamento, a base de los cuales se generan procesos susceptibles de evaluarse a través de los indicadores y de los controles que estos incluyen:

- Desviaciones *significativas* entre el indicador real y el estándar a nivel de objetivo operativo
- Se deben determinar las causas a través de la evaluación de control interno por medio de los indicadores de proceso o control.

La Facultad de Odontología a través de la Universidad Central tiene reglamentos en cuanto al proceso de admisión de los estudiantes para el primer año lectivo, este proceso que es susceptible de ser evaluado en su gran parte es incumplido ya que el cupo otorgado para cada Facultad por parte del H. Consejo Universitario generalmente es quebrantado por las presiones políticas de los estudiantes que en algunos casos han obligado a las autoridades a recibir a todos los inscritos. De allí que las desviaciones entre el indicador real y el estándar que se quería cumplir son significativas para el indicador de número de estudiantes matriculados en el año lectivo 2008.

De allí que hacer el análisis del indicador principal para el objetivo estratégico trascendental en la gestión de la Facultad es el punto de partida o base para que el resto de objetivos no hayan sido del todo favorables. **“Mantener un promedio de 1356 estudiantes matriculados para el año lectivo 2007-2008 con un presupuesto de \$ 1.265.377,00 dólares”**

### **Fórmula**

$$\text{Nivel de confianza (NC)} = \frac{\text{Cumplimiento real (condición)}}{\text{Cumplimiento esperado (criterio)}} \times 100$$

$$\text{NC} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$$

NC = Índice de Confianza

NC =  $\frac{1.729}{1.356} \times 100$

1.356

NC = 27,50%

NR = 27.50%

Brecha: Es el impacto o efecto negativo.

Nivel de confianza: porcentaje

Nivel de riesgo: porcentaje

### **Interpretación de resultados:**

Luego de realizada la evaluación de riesgo del primer objetivo es necesario determinar las desviaciones entre indicador y estándar por medio del análisis causa-efecto a fin de plantear los correctivos.

Como se analizó anteriormente la causa-efecto de la masificación estudiantil es el punto fundamental para la desviación de los indicadores del resto de objetivos ya que al no cumplirse el objetivo principal del plan estratégico, a simple vista nos damos cuenta que es difícil cumplir con el resto de objetivos.

Como correctivo principal que la Facultad debe adoptar es basarse en los reglamentos de admisión y no dejarse llevar por presiones políticas de ninguna clase.

### **3.5 INFORME**

**OBJETIVO:** Realizar un análisis especial para verificar el cumplimiento de la Programación Operativa Anual de la Facultad de Odontología de la Universidad Central comprendido en el período 2008, y en base al Plan Estratégico y Plan Operativo Anual que presentara la Facultad, a las autoridades universitarias.

**IDENTIFICACIÓN:** La Facultad de Odontología de la Universidad Central del Ecuador es una Institución estatal de Educación Superior, ubicada en la ciudad de Quito. Es una institución sin fines de lucro, se constituye como persona jurídica autónoma con plenas facultades para organizarse dentro de los lineamientos de la Constitución de la República del Ecuador y de la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas, imparte enseñanza y desarrolla investigaciones con plena libertad académica, científica y administrativa.

**PERIODO DE COBERTURA:** El Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual van del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008 pero para mejor comprensión se ha considerado el año lectivo octubre 2007 a agosto 2008 ya que la Facultad tiene modalidad de año lectivo.

**NATURALEZA:** El examen consiste en verificar documentadamente y mediante la utilización de todas las fuentes de información disponibles en la Facultad como son: Decanato, Vicedecanato, Consejo Académico, Dirección de Escuela, Área Financiera, Secretaría, Centro de Cómputo, etc. que la Facultad cumplió o dejó de cumplir los objetivos que se propuso en su Plan Operativo Anual, en su Plan Corporativo, y en su Plan Estratégico, para lograr un objetivo primordial y básico que está ligado a la Misión de la Facultad y que va de la mano con el presupuesto general aprobado.

- ***“Lograr alumnas y alumnos satisfechos por servicios educativos de calidad, que les permitan llegar a ser buenos profesionales.”***

**METODOLOGÍA:** Para el efecto en primer lugar se escogió dentro de todas las áreas que tiene la Facultad de Odontología, la más relevante y que origina la utilización de gran porcentaje del presupuesto anual como es el Área Académica, dentro de ésta área se escogieron los objetivos básicos a cumplir, se establecieron las variables que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos y así mismo se implementaron los indicadores para cada uno de los objetivos que son la base para determinar si los estándares propuestos por la Alta Administración de la Facultad se cumplieron o no.

Se elaboró una ficha técnica por cada uno de los indicadores y objetivos escogidos para el estudio, resultados por la cual podemos verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**OPINIÓN:** Es difícil para una Institución gubernamental adaptarse a las nuevas metodologías de organización, ya que antes se creía que organizar el presupuesto era

todo lo que se tenía que realizar, y prácticamente sólo se rendían cuentas a nivel de finanzas públicas.

Hoy en día la nueva organización de las entidades es trabajar por objetivos y la rendición de cuentas es precisamente el vigilar porque los objetivos se cumplan.

Para cumplir con este proceso es necesario empezar realizando el Cuadro de Mando Integral de la Institución que no es más que una representación de la visión compartida por la organización. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando aclaran y comunican esta visión a fin de movilizar y enfocar la organización. Este es el punto de partida esencial para el proceso de formación estratégica porque define en términos claros u operacionales, los resultados que toda la organización está intentando conseguir.

Además de compartir la visión el Cuadro de Mando Integral establece un modelo común de actuación y vinculación de esfuerzos y logros individuales de todos sus miembros para conseguir una unidad en la Institución, esto proporciona el primer elemento para un proceso de formación estratégica.

Creo que el plan estratégico llevado a cabo en la Facultad de Odontología conjuntamente con el Plan Operativo Anual están vinculados totalmente por una perspectiva clara o fin último que es la satisfacción del cliente, que en este caso es el estudiante.

Aunque los creadores del Cuadro de Mando Integral no lo hicieron para mejorar el sistema de medición de la actuación sino como una forma de gestionar la organización. Las mediciones e indicadores son una herramienta de motivación y evaluación que nos permiten retroalimentarnos para desarrollar nuevos sistemas de gestión y tal vez cambiar las estrategias.

De ahí que para diseñar, analizar e interpretar los indicadores he tomado como punto focal el Área Académica que es el objetivo fundamental de la Institución.

Todos los objetivos escogidos y que fueron planteados dentro del Plan Estratégico han sido para mejorar el funcionamiento del Área Académica de la Facultad, ya sea el número de estudiantes matriculados, la cantidad de cursos distribuidos, la capacitación del docente, los logros financieros, todos estos objetivos en conjunto han sido llevados a cabo y logrados en un porcentaje no del todo favorables lo que hace suponer que el logro en la parte académica no es del todo eficiente, eficaz y de calidad.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

### 1.- CONCLUSIONES

**Condición:** Analizados los indicadores de gestión para el cumplimiento de los objetivos se halló que el primer objetivo estratégico no se cumplió por cuanto la brecha sobrepasó en un 27.5 % el nivel deseado, esto es se matricularon a

1729 estudiantes sobrepasando los límites establecidos en el mismo plan estratégico lo cual coadyuvó a que el resto de objetivos planteados tengan un desfase significativo y desfavorable ya que todos dependían del cumplimiento de este gran objetivo.

En este contexto hay que analizar los puntos en contra o variables con las que se enfrenta la Facultad para lograr en un 100% el cumplimiento de las metas propuestas.

**Criterio :** En el plan estratégico se estipulaba el mantener matriculados a 1356 alumnos, lo que no se cumplió a cabalidad lo que quiere decir que las autoridades incumplieron lo que la Constitución Política de la República del Ecuador a través de la Contraloría General del Estado que en sus artículos 31, 45, 46 y 77 disponen que las instituciones deben contar con dichos instrumentos de gestión, los mismos que serán sujetos de evaluación permanente; y, en caso de no contar con indicadores de gestión, las autoridades y funcionarios responsables, tendrán sanciones administrativas hasta la destitución del cargo.

Además del Art. 45 de la misma ley de la Contraloría General del Estado que manifiesta que incurrirán en responsabilidad administrativa culposa las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las instituciones del Estado que, por acción u omisión, se encontraren comprendidos en una o más de las causales siguientes:

No establecer ni aplicar indicadores de gestión y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores.

En la mayoría de los indicadores los factores críticos para el cumplimiento de los objetivos es la disponibilidad de recursos y el apoyo y decisión de las autoridades en trabajar para el cumplimiento de los objetivos. Incumpliendo las normas de control interno: 110-01: Objetivos Generales del Control: en su parte pertinente dice: “la

consecución de los objetivos depende del grado de seguridad que proporcione el sistema de control interno de la entidad. La máxima autoridad dispondrá la formulación, aprobación y divulgación de los objetivos del control interno, tanto para la entidad, como para sus proyectos y actividades”.

**Causa:** Por parte de la disponibilidad de los recursos creo que no es mayor el problema porque del análisis realizado los presupuestos se cumplen en un 83% que es un nivel óptimo para una institución de carácter gubernamental, ya que la Facultad de Odontología basa su presupuesto en la autogestión.

Los recursos de autogestión vienen del funcionamiento del área de clínicas que es un servicio que presta la Facultad de Odontología a la comunidad y cuyo buen ganado prestigio le permiten mantenerse dentro de la sociedad como una de las instituciones que presta este servicio de calidad, lo que se refleja en todos sus indicadores que se basan en el servicio a la comunidad y la atención clínica cuyos niveles son todos favorables.

Otro de los rubros importantes que tiene la Facultad dentro de sus recursos económicos es la oferta académica en el área de posgrado, que se ha convertido en el pilar fundamental de sus ingresos y cuyos indicadores de gestión se encuentran en un nivel óptimo.

Todos estos recursos se invierten en la Facultad en beneficio del estudiante especialmente de pregrado quienes hasta el año anterior pagaron una ínfima cantidad por matrículas y que ahora con la nueva constitución es totalmente gratuita.

Los recursos fiscales que debe recibir la Facultad son por el rubro de gratuidad de la enseñanza que para el año 2008 fueron totalmente nulos.

Con esto se demuestra que la Facultad hace un gran esfuerzo por mantenerse en el sitio que se encuentra con sus propios recursos y tratando de cumplir con todas las metas propuestas.

En cuanto a la decisión y apoyo de las autoridades como otro punto crítico en el cumplimiento de los objetivos, se debe a que mucho interviene la parte política en el área de gestión y administración de la Institución, esto resta capacidad de trabajo a las autoridades lo que se demuestra en la falta de colaboración por parte de docentes contrarios a su pensamiento político.

**Efecto:** Estas falencias se ven demostradas en los bajos estándares que la Facultad mismo se impone para el cumplimiento de objetivos así por ejemplo el número de

estudiantes incorporados cada año es el 10%, bajísimos en comparación con el resto de universidades del país.

Sin embargo de esto creo que la Facultad de Odontología ha procurado cumplir con las metas propuestas no solo porque así lo exige ahora la autoridad máxima sino más bien por mantener el prestigio de la institución que se lo ha ganado por todos estos años.

El nivel de satisfacción del estudiante es óptimo, ya que contamos con egresados de la Facultad que prestan sus servicios en diferentes áreas de salud del país así como de forma particular de igual forma se conoce que prestan sus servicios en otros países y a quienes les está yendo satisfactoriamente en todas las especializaciones que han optado.

## **2.- RECOMENDACIONES:**

El primer paso para la construcción de un Cuadro de Mando Integral eficaz es obtener el consenso y el apoyo de la alta dirección sobre los motivos por los que se desarrolla. Cuando se lanza el proyecto, el equipo de Alta Gerencia en este Caso el Consejo Directivo debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto. Por lo tanto debe seguir las siguientes recomendaciones:

### **Al Consejo Directivo:**

- Definirá con todos sus miembros el plan estratégico a seguir en el año.
- Concretará un diagrama de proceso del plan estratégico
- Guiará la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando integral.
- Obtendrá el compromiso de los participantes en el proyecto
- Clarificará la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del Cuadro de Mando Integral.
- Socializará con todos sus miembros para realizar los análisis FODA que coadyuvarán al mejor análisis de los objetivos.
- Definirá el presupuesto a cada objetivo estratégico.

### **Al Consejo Académico:**

Siendo el Consejo Académico el organismo que marca los lineamientos para elaborar un plan corporativo en base al plan estratégico elaborado por el Consejo Directivo, propongo las siguientes recomendaciones:

- Definirá los objetivos e indicadores a nivel corporativos.
- Vinculará los objetivos corporativos a los objetivos estratégicos de la institución.
- Vinculará los objetivos corporativos a los procesos de gestión del Cuadro de Mando Integral.
- Elaborará objetivos y metas alcanzables dentro del período.
- Clarificará los objetivos estratégicos e identificará los factores críticos.
- Difundirá y socializará los planes estratégicos y corporativos a todos los miembros de la comunidad de la Facultad.

### **Al Vicedecano y Director de Escuela:**

Los planes operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos institucionales: convierten los propósitos en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presenten cada año, y a los cambios no previstos.

Por lo tanto las autoridades encargadas del plan operativo:

- Vincularán la planificación con el presupuesto
- Concretarán lo planificado en relación con las capacidades y la disponibilidad real de recursos.
- Identificarán para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores que mejor recojan y comuniquen la intención del objetivo.

- Identificarán para cada indicador propuesto, las fuentes de información necesarias y las acciones que haya que realizar para que esta información sea accesible.
- Socializarán entre todos sus miembros los planes operativos a desarrollarse para hablar todos el mismo idioma.
- Difundirán los resultados obtenidos para conocimiento de la comunidad universitaria.
- Cumplirán y harán cumplir todo lo establecido en el plan operativo anual.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Acuerdo No. 182.- Principios de Administración Financiera, Normativa de Presupuesto. 3.2.10 Programación Institucional
- Acuerdo No. 182.- Principios de Administración Financiera, Normativa de Presupuesto. 3.2.10 Programación Institucional
- Análisis Financiero y de Gestión , Rodrigo Estupiñán Gaitán – Orlando Estupiñán Gaitán, Segunda Edición, Bogotá, ECOE 2006
- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Curso sobre Indicadores de Gestión, Contraloría General del Estado, del 10 al 14 de enero de 2005.
- Curso de Gerencia y Fianzas Públicas, Universidad Central del Ecuador. Abril 2009
- Estatuto Universitario, numeral 12 del subtítulo segundo del Art. 65
- El Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan y David P. Norton, Ediciones Gestión 2000, año 2000
- Indicadores de gestión para las universidades venezolanas, Hernando Salcedo Galvis, Universidad Central de Venezuela.
- Indicadores: Información Estratégica Para El Sistema Universitario Español, Tomás Escudero Escorza (Catedrático de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación Universidad de Zaragoza)
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Normas de Control Interno, 110 – 04 Indicadores de Gestión
- Reglamento a La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- 60 Indicadores de Gestión para Entidades Educativas, Ricardo Cuya Vera,

# **ANEXOS**

## INDICE

1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	xii
1.1. Descripción de la Empresa.....	xii
1.2 BASE LEGAL .....	xiii
1.3 ORGANIGRAMA Y MAPA DE PROCESOS .....	xx
1.3.1 MAPA DE PROCESOS.....	xxiii
1.4 PLAN ESTRATÉGICO.....	xxv
1.4.2 MISIÓN .....	xxvii
1.4.3 VISIÓN .....	xxvii
1.4.4 VALORES .....	xxvii
1.4.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO.....	xxvii
2.- MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	xxix
2.1 PLANIFICACIÓN.....	xxix
2.2 INDICADORES .....	xlii
2.2.1 CONCEPTOS.....	xlii
2.2.2 CARACTERÍSTICAS.....	xliv
2.2.3 IMPORTANCIA.....	xliv
2.2.4 CLASIFICACIÓN .....	xlvii
2.2.5 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES .....	xlix
2.2.6 MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES .....	lvi
2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	lxi
2.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	lxi
2.3.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	lxii
2.3.3. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE – CRECIMIENTO .....	lxii
2.3.4 PERSPECTIVA DE CLIENTE .....	lxiii
3.- DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.....	lxvii
3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS.....	lxvii

3.2	PREPARACION DE INDICADORES .....	lxxi
3.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:.....	lxxiii
3.5	INFORME.....	lxxv
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		lxxviii
1.-	CONCLUSIONES .....	lxxviii
2.-	RECOMENDACIONES: .....	lxxx
BIBLIOGRAFÍA:.....		lxxxiii
ANEXOS.....		lxxxiv