



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Propuesta de modelo Balance Score Card a la Dirección de Operaciones de
la Universidad Técnica Particular de Loja, año 2016**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Cadme Massa, Leonardo Joel

DIRECTORA: Espinoza Vélez, María Paula, Mgtr.

LOJA-ECUADOR

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2017

APROBACION DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACION

Mgtr.

María Paula Espinoza Vélez.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación "**Implementación del modelo de gestión Balance Score Card dirigido al departamento de dirección de operaciones de la Universidad Técnica Particular de Loja, año 2016.**", realizado por **Leonardo Joel Cadme Massa**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Abril de 2017

f).....

Mgtr. María Paula Espinoza Vélez.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Leonardo Joel Cadme Massa, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Propuesta de modelo Balance Score Card a la Dirección de Operaciones de la Universidad Técnica Particular de Loja. Del año 2016, de la titulación de Administración de Empresas, siendo la Mgtr. María Paula Espinoza Vélez directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Cadme Massa Leonardo Joel

C.I.:1105027690

DEDICATORIA

A mis padres Leonardo y Priscilla,
a mi hermano Fernando, y
a mi madrina Jennifer,
por su confianza y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Expresar mi profundo agradecimiento a:

Mi directora de tesis Mgtr. María Paula Espinoza, por su apoyo y orientación en el desarrollo del presente Trabajo de Titulación.

Mgtr. Laura Chamba y Mgtr. Julio Ríos, por haber revisado el presente trabajo y emitido pertinentes recomendaciones.

Mis padres, por sus enseñanzas y motivación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CÁRATULA.....	i
APROBACION DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACION.....	ii
DECLARACION DE LA AUTORIA Y CESION DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
RESÚMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3

CAPITULO 1 DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Universidad Técnica Particular de Loja.....	6
1.2 Dirección de Operaciones.....	7
1.3 Planteamiento del problema.....	7
1.4 Justificación.....	9
1.5 Objetivos.....	9
1.5.1 Objetivo general.....	9
1.5.2 Objetivos específicos.....	10
1.6 Metodología.....	10
1.6.1 Métodos, técnicas e instrumentos.....	10
1.6.1.1 Métodos.....	10
1.6.1.2 Técnicas e instrumentos.....	11
1.6.1.3 Procesamiento de la información.....	11
1.6.1.4 Diseño de instrumentos de investigación.....	12
1.6.1.5 Aplicación de instrumentos de investigación.....	12

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Balance Score Card.....	14
2.1.1 Fases para implementar el modelo Balance Score Card.....	14
2.1.1.1 Realizar la definición estratégica.....	14
2.1.1.2 Establecer objetivos estratégicos a corto mediano y largo plazo.....	15
2.1.1.3 Generar formato de Balance Score Card para la Dirección General.....	16
2.1.1.4 Asignar los objetivos al siguiente nivel jerárquico.....	17
2.1.1.5 Contar con fuentes de información confiables para la obtención de los datos.....	17

2.1.1.6 Hacer las recisiones del BSC o del desempeño de tus objetivos.....	17
2.1.1.7 Ciclo de mejora de tu sistema de BSC.....	18
2.2 Mapa estratégico.....	19
2.3 Modelo Kaizen.....	19
2.4 Modelo de Benchmarking.....	21
2.5 Análisis FODA.....	22
2.6 Planificación estratégica.....	23
2.7 Indicadores.....	25
CAPITULO 3 DIRECCIÓN DE OPERACIONES DE LA UTPL	
3.1 Antecedentes de la Dirección de Operaciones de la UTPL.....	28
3.2 Organigrama.....	28
3.2.1 Relación entre Áreas y gerencias de la Dirección de operaciones.....	29
3.2.2 Gerencias de área.....	29
3.2.3 Área de servicios estudiantiles.....	33
3.2.4 Área de mejora continua.....	33
3.2.5 Área de unidad operativa de cursos de formación.....	34
3.2.6 Gerencia de procesos y proyectos.....	34
3.2.7 Área de planificación operativa.....	34
3.2.8 Gerencia de unidad de gestión de TI.....	35
CAPITULO 4: PROPUESTA PARA LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES DE LA UTPL, DE ACUERDO BALANCE SCORE CARD	
4.1 Análisis FODA de la Dirección de operaciones.....	37
4.2 Matriz FODA para formular las estrategias.....	37
4.3 Matriz FODA.....	39
4.4 Matriz de estrategias.....	40
4.5 Construcción del mapa estratégico.....	41
4.5.1 Mapa estratégico.....	41
4.5.2 Mapa Estratégico de la Dirección de Operaciones.....	42
4.6 Cuadro de indicadores.....	43
4.7 Propuesta de formato de reporte de progreso.....	45
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	49
Bibliografía.....	50
Anexos.....	53

RESUMEN

Actualmente las empresas están en continuos cambios tanto externos como internos; de tal manera, que para dirigitas con frecuencia se requiere la aplicación de modelos que se adapten a sus necesidades, tanto para mejorar la productividad de sus empleados como para desarrollar indicadores de gestión. El modelo Balance Score Card es de gran ayuda para traducir las aptitudes y carencias de la empresa en estrategias y objetivos fuertes, y mediante el uso de indicadores potenciar la productividad de la misma. Así, el objeto de la presente investigación es diseñar una propuesta de implementación de modelo Balance Score Card en la Dirección de Operaciones de la Universidad Técnica Particular de Loja. La metodología utilizada se basa en la revisión de literatura científica pertinente, y la aplicación de formatos de entrevistas dirigidas a directores, gerentes y coordinadores de diferentes dependencias de la UTPL, esto con la finalidad de obtener información real y actualizada que permita alcanzar los objetivos planteados. Los principales resultados se presentan en matrices de indicadores y de reporte de progreso, así como también en un mapa estratégico.

PALABRAS CLAVE: Balance Score Card, mapa estratégico, indicadores, Dirección de operaciones, UTPL.

ABSTRACT

Today's enterprises are in continuous changes both external and internal, in such a way that direct them frequently apply models that adapt to your needs, both to improve the productivity of their employees and to develop good management indicators. Balance Score Card model is of great help to translate the skills and shortcomings of the company strong objectives and strategies, and through the use of indicators power the same productivity. Thus, the object of this research is to design a proposal for implementation of model Balance Score Card in the direction of operations of the Universidad Técnica Particular de Loja. The methodology used is based on the review of relevant scientific literature, and the application of formats of interviews aimed at directors, managers, coordinators of different units of the UTPL; this with the purpose of obtaining real and up-to-date information enabling to achieve the goals. The main results are presented in a matrix of indicators and progress report, as well as in a strategic map.

Key words: Balance Score Card, strategy map, indicators, operations management, UTPL.

INTRODUCCIÓN

David Norton y Robert Kaplan desarrollaron en 1990 un nuevo modelo de medición del desempeño, el Cuadro de Mando Integral - CMI (Balanced Score Card). De acuerdo a los criterios de muchos empresarios, el CMI deja de ser un sistema de medición para transformarse en un sistema de gestión. Según sus desarrolladores, el CMI complementa los indicadores de desempeño tradicionales, que generalmente están relacionados con las actuaciones pasadas y agrega indicadores de desempeño que se encuentran relacionados con el futuro de la organización.

El CMI es un “conjunto de instrumentos”, que permiten verificar, y controlar el desempeño de la organización hacia unos excelentes resultados futuros, midiendo la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: financiera, del cliente, del proceso interno, del aprendizaje y crecimiento (Nardi, 2005, p. 18, 19 & 20).

El modelo Balance Score Card es importante para la Dirección de operaciones de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), porque permitirá una mejora considerable en su productividad, en su eficacia y en su eficiencia; al mismo tiempo, permite un análisis tanto interno como externo de la Dirección para así lograr un desempeño fuerte y consolidado. Asimismo, será una base para agilizar la toma de decisiones en las áreas y gerencias, desde diferentes perspectivas que plantea el modelo.

En este contexto, el objetivo del presente trabajo de investigación consiste en desarrollar una propuesta de modelo de Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Operaciones de la UTPL. Esta propuesta considera las líneas estratégicas de la UTPL, y las estrategias, objetivos y actividades cotidianas de la Dirección de Operaciones.

Así, en el primer capítulo se realiza una descripción de la investigación partiendo del planteamiento del problema, la justificación, objetivos de la investigación y la metodología utilizada. En el capítulo 2 se incluye un marco teórico general, en el que constan temas relacionados con los posibles modelos aplicables como el modelo Kaizen, el modelo benchmarking, análisis de Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA), y mapas estratégicos, además se realizó una descripción de la UTPL y el Balance Score Card. En el capítulo 3 se hizo una investigación sobre la Dirección de operaciones la cual empieza por el organigrama de la Dirección y después una descripción detallada de todas

las gerencias y áreas que conforman la Dirección, obtenidas por medio de entrevistas con cada una de ellas.

Esta investigación es importante porque proporcionara a los gerentes y coordinadores del área una visión más amplia de la Dirección de operaciones, con la finalidad de optimizar los procesos internos logrando corregir las debilidades y las amenazas de dichos procesos.

CAPITULO 1
GENERALIDADES Y DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 La Universidad Técnica Particular de Loja

La Universidad Técnica Particular de Loja fue fundada por la Asociación Marista Ecuatoriana (AME) el 3 de mayo de 1971. Oficialmente reconocida por el Estado Ecuatoriano bajo el Decreto Ejecutivo 646, publicado en el Registro Oficial Nro. 217 del 5 de mayo de 1971, con el cual se constituye como persona jurídica autónoma al amparo del convenio de “Modus Vivendi” celebrado entre la Santa Sede y el Ecuador, teniendo en cuenta las normas de la Iglesia en su organización y gobierno.

La UTPL es una institución autónoma, con finalidad social y pública, pudiendo impartir enseñanza, desarrollar investigaciones con libertad científica-administrativa, y participar en los planes de desarrollo del país, otorgar, reconocer y revalidar grados académicos y títulos profesionales; y en general, realizar las actividades propias para la consecución de sus fines.

El 27 de octubre de 1997, la Diócesis de Loja traspasa por tiempo indefinido, al Instituto Id de Cristo Redentor, Misioneros y Misioneras Identes, la conducción de la Universidad para que la dirija con total autonomía y en consonancia con el carisma Idente. (UTPL, Universidad Técnica Particular de Loja, s.f.)

Autoridades, docentes, administrativos y estudiantes de la UTPL realizan acciones concretas y cotidianas para conseguir una formación integral, que incluya la dimensión profesional científico-técnica de alta calidad, y la humanística-espiritual, en el más amplio sentido, de esta manera la UTPL se proyecta hacia su entorno social para que se constituya en auténtico y efectivo foco de desarrollo integral.

La docencia, investigación y extensión se encuentran interrelacionadas y convergen en una “gestión productiva”, que con auténtica creatividad y espíritu emprendedor hacen que el amor sea efectivo. Se pretende que los estudiantes aprendan a pensar y a ser, haciendo proyectos reales en la sociedad, a través de las diferentes unidades académico-productivas, que integradas con los restantes actores sociales y mediante la ejecución de planes y proyectos diversos, posibiliten el logro de las competencias profesionales y el tan necesario desarrollo de nuestros pueblos y su proyección universal (UTPL, Plan Estratégico de Desarrollo Institucional , 2011).

1.2 La Dirección de Operaciones

La Dirección de Operaciones es un área de apoyo estratégico que contribuye al normal funcionamiento de la UTPL y busca articular de forma eficiente los servicios brindados a estudiantes, docentes y administrativos. Mediante indicadores evidencia el trabajo efectuado por el control y mejora del sistema y procesos, tecnología, servicios estudiantiles, gestión de proyectos, entre otros. A través de la Gerencia de Servicios Estudiantiles se atienden los casos presentados por estudiantes tanto de la modalidad presencial como de la abierta y a distancia.

Desde el área de Planificación Operativa, se gestiona el calendario académico para los estudiantes de las dos modalidades de estudio de la UTPL dentro del cual se encuentran las fechas determinadas para la actividad académica del año (clases, fechas de exámenes, periodos de recuperación etc.).

En el ámbito tecnológico, además de la gestión de los sistemas de información, se provee de cobertura de Internet al campus Loja, del mismo modo se promueve nuevos servicios con nuevas tecnologías en la nube, de igual forma, con el equipo de respuesta a incidentes de seguridad brinda apoyo proactivo y reactivo a los casos presentados (UTPL, 2013).

1.3 Planteamiento del problema

Cada empresa debe adoptar el sistema de información que convenga a sus necesidades, los sistemas van perfeccionándose con el tiempo, por eso la experiencia adquirida en el manejo cotidiano de dichos sistemas permite definir las necesidades de control de cada empresa y adaptar los reportes al sistema de información con que se cuenta, a fin de que en el quede incluida la mejor información posible para que las personas indicadas tomen las decisiones correctas. (Fleitman, 2000, p.3)

Algunas empresas para tomar decisiones utilizan ciertas técnicas matemáticas o las desarrollan basándose en supuestos o en la experiencia obtenida a lo largo de los años, lo que hace que la decisión no siempre sea la más adecuada. Muchos empresarios, conscientes de la necesidad de mejorar se han visto obligados a utilizar diferentes métodos en las organizaciones con una mayor eficacia y eficiencia, no solo para tomar decisiones, sino para todas las áreas y departamentos de la empresa.

La comunicación es el factor dinámico que hace posible la interacción, la coordinación de actividades y el intercambio de información; sin un adecuado flujo de comunicación interna, las actividades organizacionales no se desarrollan de forma correcta y ello repercute en el logro de los objetivos de la organización. Es así como la importancia que tiene la comunicación, ha motivado diferentes investigaciones en esta área; pues, la falta de información, coordinación o motivación es relevante para el funcionamiento de las organizaciones y son aspectos que se pueden resolver por medio de la comunicación dado que hace posible la búsqueda de soluciones para los problemas que aquejan a las organizaciones, el establecimiento de relaciones funcionales, la exteriorización de inquietudes personales, la manifestación de conflictos,, inconformidades, etc. (Figuerola, Iturbide & Cano, 2013, p.8)

La Dirección de Operaciones o también llamada Administración de Operaciones, hace referencia a la toma de decisiones dentro del área funcional del proceso de transformación de insumos en productos o servicios, que sean de valor para los clientes de la organización destacando tres aspectos: función, decisiones y proceso. (Serrano Bedia, García Cerro, Pérez Pérez & Sánchez Ruiz, 2013, p.12)

La Universidad Técnica Particular de Loja tiene dentro de sus direcciones una Dirección de Operaciones, que está conformada por áreas y gerencias que ayudan en la parte operativa de la universidad. Al implementar el Balance Score Card como una herramienta de gestión en la planificación estratégica de la Dirección de Operaciones, se crearán estrategias enfocadas en la mejora continua de la Dirección dentro de la universidad, solucionando los problemas identificados como: falta de comunicación entre áreas y gerencias, deficiente uso de indicadores de desempeño y resultados, debilidad en el análisis del desempeño del trabajo debido a que los indicadores se gestionan en forma manual o no están sistematizados. Por lo cual es necesario partir de las estrategias, para que así toda la Dirección funcione en consonancia con cada una de las áreas y gerencias y, al mismo tiempo alineado a las líneas estratégicas de la UTPL. El modelo Balance Score Card dentro del departamento de Dirección de Operaciones beneficiara a:

- Gerencias de Área.
- Área de Servicios Estudiantiles
- Área de Mejora Continua
- Área de Unidad Operativa de Cursos de Formación
- Gerencia de Procesos y Proyectos

- Área de planificación Operativa
- Gerencia de Unidad de Gestión de TI

1.4 Justificación

La implementación del modelo Balance Score Card se realizara para medir el grado de desempeño de las estrategias haciendo uso de los indicadores propuestos por cada gerencia los cuales mediante su evaluación periódica permitirán comprobar el alcance de las estrategias formuladas y los objetivos planteados por la administración. Este proyecto de tesis va a permitir utilizar los conocimientos adquiridos en la Titulación de Ingeniería en Administración de Empresas como son: tomar decisiones según los resultados que se obtenga, evaluar el desempeño de una organización e interpretar la información respecto a indicadores

La propuesta de implementar el Balance Score Card como herramienta de gestión y como apoyo a la planificación estratégica del Departamento de Operaciones, se fundamenta en la dirección eficiente de las estrategias y objetivos tomados a implementarse por parte de la Dirección de Operaciones. El presente trabajo apoyará a la Dirección de Operaciones, al implementar el Balance Score Card en su gestión y planificación, como consecuencia mejorará su calidad y transparencia para así lograr los objetivos establecidos por la UTPL.

Para la solución de los problemas existentes en la Dirección de Operaciones, es muy importante contar con estrategias resultantes de un análisis FODA, de objetivos e indicadores, de una matriz de reporte de progreso, un organigrama de relación causa y efecto, así como también de un mapa estratégico. Esto hace que el diseño del modelo de Balance Score Card sea de especial relevancia.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de implementación de modelo Balance Score Card en la Dirección de Operaciones de la Universidad Técnica Particular de Loja.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la actividad o los procesos principales que realizan las gerencias y áreas de la Dirección de Operaciones.
- Elaborar un modelo de Balance Score Card para la dirección de operaciones, esto incluye:
 - Definir la estrategia
 - Establecer objetivos
 - Creación de indicadores
 - Diseño y fuente de datos
- Diseñar una tabla de indicadores basado en las áreas y gerencias.

1.6 Metodología

En el presente trabajo de investigación se utilizó la metodología de investigación participativa en la que se considera la posibilidad de involucrar directamente a todas las personas relacionadas con el objeto que se investiga. Adicionalmente, se utilizó la investigación descriptiva, ya que se analizaron los datos y sus relaciones; esto con la finalidad de describir en su contexto, la utilización de la herramienta del Balance Score Card en la Dirección de Operaciones de la UTPL, como objeto de estudio y **unidad de análisis** para el presente trabajo de investigación; adicionalmente, en el proceso de recolección de información, se consideró a clientes internos y externos.

1.6.1 Métodos, técnicas e instrumentos

1.6.1.1 Métodos

- **Método hermenéutico.** Este método interpretativo constituye un fundamento teórico básico de los métodos cualitativos, conlleva necesariamente a una interpretación de los fenómenos estudiados (Hurtado y Toro, 2011)
- **Método histórico.** Este método fue muy útil para la revisión bibliográfica y sistematización de las referencias bibliográficas, así como también en la construcción del marco teórico de la investigación, y en el análisis interpretativo de los datos (Ochoa, s.f). Se realizó una revisión minuciosa de la literatura científica,

tesis, libros electrónicos, documentos relativos al tema del Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral y después se realizaron reuniones y entrevistas

- **Método analítico-sintético.**- Este método se utilizó con la finalidad de analizar la presentación de los datos, información y sintetizar las conclusiones derivadas del proceso investigativo.

1.6.1.2 Técnicas e instrumentos

Previa la aplicación de las técnicas e instrumentos, se investigó sobre el número de personas que labora en la Dirección de Operaciones, lo que permitió definir el tipo de instrumentos a aplicar. Así, se determinó un universo de 17 informantes clave, con los que se utilizó la técnica de la entrevista. Además se utilizó la técnica de la observación directa.

La observación. Se utilizó la observación participativa directa, con la finalidad de detectar actitudes y conocimientos sobre el tema de investigación.

La entrevista. Con la finalidad de recabar información, se realizaron 17 entrevistas al personal de las diferentes áreas académicas: directores, gerentes; así como también a los directivos y coordinadores de la Dirección de Operaciones.

1.6.1.3 Procesamiento de la información

Levantamiento de la información. Para la recopilación de datos obtenidos mediante la entrevista, se utilizó un formato previamente estructurado.

Clasificación, tabulación y resultados de la información. Una vez obtenidos los datos, se procedió a transcribir las entrevistas, clasificar, tabular la información con la finalidad de obtener los datos producto de la investigación.

Análisis e interpretación de resultados. Se procedió a analizar los datos obtenidos, resultado del cual se determinaron:

- La matriz FODA a través de las entrevistas, que permitió reconocer los pros y los contras de la Dirección desde diferentes puntos de vista, consecuentemente se desarrollaron las estrategias DO, DA, FO y FA.
- En segundo lugar se desarrolló la matriz de cuadro de indicadores en la cual la información está repartida en las cuatro perspectivas del Balance Score Card en

donde están los objetivos elaborados a partir del FODA y para los indicadores que sirven para medir las metas se realizaron supuestos para dos años.

- En tercer lugar se desarrolló una matriz en la que se elaboró el formato de reporte de progreso, a diferencia de la matriz anterior, ésta cuenta con los responsables designados de dar seguimiento a cada objetivo y consecuentemente a los indicadores propuestos y por último cuenta con una parte de nivel de desempeño en la cual está dividido en tres partes: deficiente, regular y bueno la cual esta designada con un sistema de colorimetría en el rojo es para deficiente, amarillo para regular y verde para bueno y por último se designaron límites a modo de supuesto.
- En cuarto lugar se elaboró un organigrama de relación causa y efecto tomando como referencia las cuatro referencias del Balance Score Card y por último se construyó el mapa estratégico el cuál es una representación visual de las relaciones causa-efecto y ayuda a formular las estrategias como su ejecución.

Informe de resultados. Se elaboró un informe de los resultados obtenidos de la investigación, con sus respectivas conclusiones y de las recomendaciones, lo que se presenta en los capítulos subsiguientes del presente trabajo.

1.6.1.4 Diseño de instrumentos de investigación

Con la finalidad de obtener información relevante de la investigación, se planificó el diseño del formato de entrevista, con base en el marco teórico investigado en el Anexo 1.

1.6.1.5 Aplicación de instrumentos de investigación

Se procedió con la aplicación del instrumento de investigación, previa cita con los informantes clave.

CAPITULO 2
MARCO TEÓRICO

2.1. Balance Score Card

El modelo Balance Score Card (BSC) denominado también Cuadro de Mando Integral es una herramienta gerencial cuyos creadores Norton y Kaplan (1992), desarrollaron el BSC como un sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y, la formación y crecimiento.

Es necesario considerar que el Balance Score Card es una herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión de una organización, en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El uso del BSC como sistema de gestión estratégica tiene dos tareas dependientes: Construir el Cuadro de Mando Integral y el uso del mismo. Para tales efectos es fundamental construir objetivos e indicadores, en cada una de las cuatro perspectivas: financiera, del Cliente, del proceso interno, y, del aprendizaje y crecimiento. Es importante recalcar que tradicionalmente la visión era individual pero hoy en día las organizaciones cambiaron a una visión compartida que permita empoderar a los miembros de la organización (Echeverría, 2009, p.16).

2.1.1 Fases para implementar el modelo Balance Score Card

A continuación se detallan las siete fases que se requieren para desarrollar el modelo de BSC.

2.1.1.1 Realizar la definición estratégica

Este primer paso es fundamental, ya que sentará las bases sobre las que se soporta la estrategia y la esencia de la compañía. Durante este proceso se deberán definir:

- a) Misión: Este estatuto es el que comunica la razón de existir de tu empresa, el propósito para el que fue creada.

- b) Visión: Es una declaración que señala hacia dónde se dirige una empresa, un vistazo al futuro de cómo se ve en 10, 15 o 20 años.

c) Valores: Son pilares muy importantes en una empresa, constituyen la filosofía y forma de trabajar así con la manera en que se conduce la gente que labora en ella, y los comportamientos que se promueven tanto de manera interna como hacia afuera de la organización.

d) Estrategia: Es el plan que determina los objetivos a largo plazo así como las acciones y recursos requeridos para lograrlos. La estrategia debe de contestar la pregunta cómo se va lograr concretar la misión, visión y valores.

Michael Porter (2002) identifica 3 estrategias genéricas para lograr el crecimiento de una empresa:

- Liderazgo en costos: Esta estrategia se enfoca en ofrecer el precio más bajo del mercado a través de la reducción de tus costos.
- Diferenciación: Consiste en ofrecer productos o servicios que el mercado perciba como únicos y con atributos que los hacen distinguirse con respecto a la competencia.
- Enfoque: Al concentrarse en un segmento específico del mercado y lograr la especialización en cuanto a necesidades o preferencias de este grupo se logra mayor eficiencia.

2.1.1.2 Establecer objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo

El segundo paso consiste en establecer los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de que sea un plan con visión a futuro. Es muy importante que estos objetivos sean congruentes con la misión, visión, valores y estrategia de la organización.

Luego de haber definido los objetivos es recomendable su categorización, con la finalidad de contar con un balance adecuado, de acuerdo a la metodología de Balance Score Card hay que ubicarlos en alguna de las siguientes categorías o perspectivas:

- Financieros / numéricos: En este rubro se consideran los objetivos relacionado a los indicadores financieros, por ejemplo, incrementar ventas, mejorar rentabilidad e incrementar el flujo libre de efectivo.

- **Enfocados en el cliente:** Este apartado es un reflejo del mercado en el cual participa la empresa. Algunos ejemplos de objetivos pertenecientes a éste son el mejorar la satisfacción del cliente, cumplir con expectativas, mejorar tiempos de entrega, aumentar porcentaje de clientes existentes que recompran, entre otros.
- **Procesos:** Define las actividades y procedimientos clave que se llevan a cabo en las operaciones del negocio y que influyen en la eficiencia de la empresa como son: mejorar o mantener los niveles de calidad, mejorar eficiencias en procesos, aumento de productividad, etc.
- **Desarrollo y aprendizaje:** En esta categoría se identifica la infraestructura necesaria para generar valor a largo plazo, generalmente se enfoca en tres áreas principales: equipo de trabajo, sistemas y clima laboral. Objetivos como desarrollar a el capital humano, innovación de nuevos productos o servicios y nuevos modelos de negocio son algunos ejemplos que se pueden mencionar.

Una vez que los objetivos han sido correctamente categorizados, es necesario priorizarlos para poder hacer una eliminación y dejar únicamente los más importantes o significativos para la empresa, y entonces poder comenzar a administrarlos correctamente.

2.1.1.3 Generar formato de Balance Score Card para la Dirección General

A partir de los objetivos categorizados y priorizados, es momento de generar el formato que incluye varias columnas que contengan los siguientes aspectos:

- **Objetivo definido.** Ejemplo: Incrementar el nivel de ventas de la compañía.
- **Métrica.** Ejemplo: Ventas en dinero del periodo en curso comparado contra las ventas del mismo periodo del año anterior.
- **Meta a lograr.** Ejemplo: Aumentar un 20% con respecto al año anterior.
- **Peso del objetivo.** Ejemplo: 25% del total (esto dependerá de los objetivos de cada puesto, al final deben sumar el 100%).
- **Resultado del periodo.** Ejemplo: Este es el cálculo de la métrica al día de evaluar el logro del objetivo.
- **Indicador visual del Resultados.** Ejemplo: Normalmente se utilizan los colores verde, amarillo y rojo para indicar el grado de cumplimiento del objetivo. Algunos formatos utilizan % de cumplimiento.

2.1.1.4 Asignar los objetivos al siguiente nivel jerárquico

Para la implementación del BSC, se requiere que el director asigne a cada uno de sus gerentes los objetivos que les corresponden según su área de operación, en esta fase se puede redefinir las metas y la importancia de los objetivos, según las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Cuando se realiza este procedimiento se alinea los objetivos estratégicos de la empresa con el capital humano. Es recomendable que cada uno de los integrantes de la Dirección, tenga su propio formato de Balance Score Card, con sus objetivos, metas, métricas, pesos y planes de acción definidos.

2.1.1.5 Contar con fuentes de información confiables para la obtención de los datos

Es muy importante que las fuentes de información sean fidedignas y confiables, ya que de ellas se obtendrán los datos, y los resultados de cada una de las métricas para llevar a cabo las revisiones periódicas del Balanced Score Card. Es pertinente apoyarse en instrumentos como encuestas, entrevistas, bases de datos en donde se concentre la información, etc. Las fuentes de información deben tener 3 características esenciales: confiabilidad, accesibilidad, estar actualizadas.

2.1.1.6 Hacer las revisiones del BSC o del desempeño de tus objetivos

El siguiente paso es programar las revisiones del cumplimiento de los objetivos, para esto es primordial establecer la periodicidad con la cual se llevarán a cabo. Esto dependerá del tipo de negocio, ya que hay ciertas industrias que requieren un seguimiento muy puntual o semanal, en cambio hay otros que pueden ser trimestrales, la práctica más común es que las revisiones se realicen de manera mensual para un mejor control.

Para calificar el avance en la consecución de los objetivos, identificar los que están atrasados y tomar decisiones respecto a planes de acción; así, al momento de la revisión, se puede asignar un identificador visual según el nivel de cumplimiento, una práctica común es la siguiente:

Tabla 1. Matriz de porcentaje de cumplimiento

Color de Semáforo	% de cumplimiento
Verde	85 - 100
Amarillo	70 - 84
Rojo	0 - 69

Fuente: 7 pasos clave para la implementación del Balanced Score Card en tu empresa, 2015

Elaboración: Propia

El objetivo principal de las evaluaciones de desempeño es tener una retroalimentación del jefe inmediato del colaborador que está siendo evaluado, ésta debe ser constructiva, positiva y totalmente objetiva en los comentarios que se brindan, así mismo debe concluir con un plan de acción y compromisos que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos planteados.

2.1.1.7 Ciclo de mejora: Balance Score Card

El Balance Score Card, en la empresa es más que un método de medición, es decir forma parte de la filosofía de la organización, por lo que una pieza esencial es la mejora continua. Después de seis meses o un año de haber comenzado a utilizar la metodología, es importante evaluar nuevamente la misión, visión, valores, estrategia y objetivos; esto con la finalidad de identificar si el camino trazado es el correcto, si las metas ha sido realistas y si es necesario realizar ajustes conforme se van teniendo las evaluaciones y las retroalimentaciones.

La práctica de los 7 pasos de Balanced Score Card permite construir una cultura organizacional orientada a objetivos, incorporando un círculo virtuoso a través del cual la empresa concretará sus objetivos estratégicos. Esta metodología está siendo implementada por un número importante de empresas como una mejor práctica de negocios para su planeación y ejecución estratégica; así, la publicación The Harvard Business Review la señala como una de las 75 ideas más influyentes de este siglo.

En algunas empresas se ha implementado el BSC con hojas de cálculo, sin embargo estas opciones pueden no ser suficientes para manejar la información de manera óptima por lo

que se vuelve indispensable contar con una herramienta especializada (Flores, 2015, 7 pasos clave para la implementación del Balanced Scorecard en tu empresa, Descargado de <http://blog.peoplenext.com.mx/7-pasos-balanced-scorecard>)

2.2 Mapas estratégicos

El mapa estratégico es conocido también como un modelo del negocio, consiste en una representación gráfica que muestra los objetivos y acciones que una empresa emprenderá para crear valor. Los mapas estratégicos son el componente más importante del concepto de BSC (Echeverría, 2009, p. 23).

Así, el mapa estratégico es la representación gráfica de la estrategia de la empresa ordenada en función de las perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) y permite identificar las relaciones causa-efecto y con esto visualizar la coherencia de los objetivos que se desean cumplir. En cada una de las perspectivas es posible crear un mapa estratégico para cumplir con los objetivos y la visión de la organización (Echeverría, 2009, p. 24).

Los mapas estratégicos tienen algunos beneficios, entre ellos ayudan a detectar posibles inconsistencias entre objetivos, mejora el nivel de comunicación en la organización, se logran reducciones considerables en los periodos de negociación, como por ejemplo, el de los presupuestos; ayuda a detectar aspectos importantes que no ha sido tomados en cuenta en la planeación estratégica tradicional; permite traducir las actividades diarias de las personas y convertirse en un elemento de gestión del cambio; facilita la toma de decisiones alineadas con la estrategia (Martínez, (s.f), n/a)

2.3 Modelo Kaizen

Desde que Masaaki Imai acuñara e introdujera el término Kaizen a mediados de los años ochenta en su libro el KAIZEN – The key to Japan's Competitive Success (1986), en términos de una posible definición, de sus características y su relación con las prácticas gerenciales japonesas, el término Kaizen entró en la arena del management, como el posible "elemento perdido" del éxito operacional de las empresas japonesas. De hecho, el concepto cobró tanta fuerza en este sentido, que el Kaizen ha sido considerado como un elemento clave para la competitividad de las organizaciones japonesas en los últimas tres décadas del siglo XX (Imai 1986; Brunet 2000). Durante los últimos 20 años, este concepto

ha sido utilizado en el mundo empresarial de diferentes maneras: i) desde aplicarlo como un posible elemento "mágico" que aparece a través de la participación de los empleados y los sistemas de sugerencias de mejora, considerándose de igual manera, como un grupo de técnicas y herramientas para eliminar desperdicios (*Muda* por su término en japonés); ii) hasta llegar a ser simplemente utilizado como una pieza más, de aproximaciones de gestión tales como la Gestión por Calidad Total —*Total Quality Management* (TQM)—en su enfoque occidental, la Gestión de la Calidad en toda la Empresa (Suárez & Dávila, 2008, p. 2).

El término Kaizen describe un esfuerzo de mejora que se desarrolla en un periodo corto (entre tres y cinco días). El objetivo de los eventos Kaizen es realizar cambios inmediatos por medio de un evento bien organizado de corta duración. El propósito de este tipo de metodologías es proporcionar un fundamento de análisis y acelerar los cambios y mejoras organizacionales, involucrando a toda la fuerza laboral y creando un clima propicio para el cambio.

Los participantes comúnmente son operadores de línea, líderes de proyectos internos e incluso personas de apoyo para facilitar la metodología; otro participante clave en los eventos Kaizen es el patrocinador (Sponsor) del esfuerzo de mejora, quien comúnmente se involucra durante la apertura del evento Kaizen y en la revisión de los hallazgos y finalmente evaluando los resultados obtenidos por el equipo.

Los eventos Kaizen deben desarrollarse cuando los problemas del negocio están bien definidos, cuando se han identificado fuentes obvias de desperdicio, cuando los riesgos de implantación son mínimos, cuando se necesiten resultados inmediatos, cuando se tiene una meta clara de mejora y se cuenta con un patrocinador (líder del negocio) que está comprometido para que los cambios derivados de las ideas que se propongan sean implantados inmediatamente. Así, Viveros (2007) distingue dos fases de un evento Kaizen:

i. Planeación y preparación

- a. Seleccionar un proceso o actividad para la mejora
- b. Definir el problema
- c. Evaluar el alcance del evento, fijando fronteras y recopilando datos antes del evento
- d. Crear un equipo de trabajo
- e. Preparar el área meta o subproceso dentro del proceso
- f. Programar evento

ii. Implantación (evento Kaizen)

- a. Entrenar a los participantes (1er día) en herramientas de Lean, la metodología Kaizen, revisión de datos y el manejo de operaciones estándar
 - b. Mapeo y Análisis de Procesos (2do día), análisis de datos e indicadores, análisis de valor, identificación de desperdicio y creación de propuestas para mejoras
 - c. Caminar el proceso in situ-gemba (3er día), comenzar pilotos
 - d. Verificar resultados del piloto (4to día), ajustar proceso, documentar prácticas estándar y liberar la solución a producción
 - e. Presentar resultados (5to día), revisar resultados con los líderes y festejar la mejora
3. Comunicación y seguimiento
- a. Publicar el evento Kaizen a la compañía
 - b. Revisar y monitorear los resultados
 - c. Obtener retroalimentación sobre la experiencia de los operadores implicados en el Kaizen
 - d. Documentar los resultados y lecciones aprendidas
 - e. Desarrollar el siguiente evento involucrando nuevos recursos (Viveros, 2007, n/a)

2.4 Modelo de Benchmarking

El benchmarking está compuesto de cinco etapas, cada una de las cuales tiene definida un conjunto de actividades específicas y ordenadas en una secuencia lógica. Este al ser un modelo circular llegando a la fase final se debe reiniciar el proceso, con el objeto de reevaluar la información de benchmarking periódicamente porque los productos o procesos que son objeto del mismo suelen ser dinámicos y cambian todo el tiempo (Suárez y Dávila, 2008,p.287&288). Las cinco etapas del proceso de benchmarking son:

- a. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking. Identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades, y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer el benchmarking.
- b. Formar un equipo de benchmarking. Proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo, asignando los papeles y responsabilidades específicas de cada miembro.
- c. Identificar los socios del benchmarking. Se identifican las fuentes de Información que se utilizaran para recopilar la información necesaria. Estas fuentes pueden ser: Empleados, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de

negocios y comercio, informes industriales, bases de datos computarizadas, entre otros.

- d. Recopilar y analizar la información de benchmarking. Se debe seleccionar los métodos específicos de recopilación de información.
- e. Actuar. Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original, y por los usos de la información de benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implantación real del cambio (Peresson, 2007, p. 56).

Una posible traducción del término Benchmarking al castellano sería "análisis técnicos competitivos", aunque, como en otros ámbitos, se ha impuesto el término en inglés. Esto permite diferenciar este tipo de estudios de otros similares, como los análisis comparativos de productos o los estudios de impacto.

La definición que frecuentemente se recoge es la de David Kearns (Chief Executive Officer, Xerox Corp.): el benchmarking es un proceso continuo de evaluación de los productos, servicios y métodos, con respecto a los de los competidores más eficientes o a las empresas reconocidas como líderes.

Más enfocada al ámbito empresarial es la definición desarrollada por la Comisión Directiva del International Benchmarking Clearinghouse, del American Productivity & Quality Center (APQC): el benchmarking es un proceso de evaluación continuo y sistemático; un proceso mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su performance –rendimiento (Arévalo & Cerro, 2000, p.3).

2.5 Análisis FODA

El método FODA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. En el método DOFA no se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la

empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegan solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar (Correa, 2010, p.2).

El método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Usualmente se avanza hasta la primera parte del proceso DOFA, que corresponde a la lluvia de ideas que culmina en la construcción de la matriz básica de diagnóstico. Sin embargo, el método DOFA es mucho más que esa parte del ejercicio. Podríamos asegurar que el proceso, si es que se lleva adecuadamente hasta la construcción básica de la matriz DOFA, solo corresponde al 10% del desarrollo del método.

Este análisis es bueno y muy difundido a nivel mundial, pero el desconocimiento sobre su alcance, ha hecho que la informalidad le merme poder e importancia a la implementación de una herramienta tan poderosa que no solo encuentra aplicación en la administración moderna sino también en el área técnica y operativa de las industrias. (Amaya, 2010, p. 1)

2.6 Planificación estratégica

Planificar estratégicamente significa identificar prioridades y facilitar la asignación de recursos escasos, además de aumentar la capacidad de previsión sobre los resultados esperados y brindar los instrumentos necesarios para corregir el curso de acción. Frente a esto, un gobierno es capaz de adquirir una nueva cultura enmarcada en una estrategia superior que defina o guíe sus objetivos y actividades.

A su vez, la planificación permite que los gobiernos locales dispongan de una gran cantidad de información relevante, organizada y ponderada, que pueda ser presentada a la ciudadanía mediante procesos de transparencia (Cellucci & Nacke, 2013, p.3).

La planeación estratégica para el ámbito público es un instrumento de gerencia social que sintetiza algunos de los principios básicos de la formulación de las políticas sociales, como la participación ciudadana de los grupos sociales involucrados en políticas, la generación de consensos sociales a través de la negociación y la generación democrática de políticas de estado a largo plazo. En consecuencia, los procesos de planificación estratégica toman en consideración otras herramientas de la gerencia social, especialmente el análisis del entorno y el análisis de involucrados.

La planificación estratégica, como herramienta del gerente social, puede definirse como un proceso colectivo orientado a la construcción de una imagen de futuro capaz de comprometer a la acción que le permita proveerle de viabilidad, manteniendo un continuo proceso de aprendizaje. Este concepto general se compone de siete elementos constitutivos:

- i. Es un proceso. Significa que si bien existe un producto: el Plan, éste es un momento importante dentro del proceso, pero no agota ni substituye al proceso como el aspecto constitutivo más valioso de la planificación. El plan, además debe de revisarse continuamente y desarrollarse de manera flexible, una vez que se le ha producido. Es más, el mismo proceso puede dar lugar a diversos planes consecutivos, o a planes de diversos niveles de complejidad o áreas de políticas. A pesar de ello debe considerarse que los procesos de planificación para ser eficientes necesitan producir un plan, que le oriente y guíe. Además, en base al plan se puede evaluar y revisar el proceso de planificación.
- ii. Es colectivo. Lo cual implica que necesariamente involucra la participación de diversos actores. La planificación estratégica en el sector público necesita de amplia participación. De hecho su calidad en mucho dependerá de la capacidad de convocatoria para participar, la naturaleza de la participación y las formas como los diversos grupos participan. Esta característica aleja la noción de planificación estratégica a ejercicios tecnocráticos, de expertos o monopolizados por los “altos niveles de dirección”. En esta perspectiva de planificación se necesita de una amplia participación activa y positiva.
- iii. Se orienta a la construcción. Es decir, se trata de generar una imagen compatible y sostenible por los diversos actores sociales que participan en el proceso. En consecuencia, no consiste en una simple adición de opiniones o de posiciones personales o grupales. La generación de la imagen de futuro consiste en una superación de las posiciones particulares a través de un proceso dialéctico en donde en base a información factual se generan diálogos estructurados, espacios de reflexión y de evaluación, hasta lograr acuerdos básicos para decisiones públicas trascendentales, que sean capaces de promover un estado de cosas más allá de lo que indican las tendencias inerciales.
- iv. La imagen de futuro. Es el elemento distintivo de la planificación estratégica. Siguiendo a Lewis, la imagen de futuro que guía la acción estratégica se constituye por la problemática, la visión y la misión. La problemática consiste en aquellos elementos que conforman una brecha entre los que debe hacerse (según valores,

normas y expectativas) y lo que se hace (según datos y percepciones). Además, se consideran los factores que impiden cerrar la brecha. La visión consiste en un escenario global del estado de cosas al que se aspira y se ambiciona. Este escenario pretende cumplir con las obligaciones señaladas por las normas, responder a las necesidades y expectativas, y algo más. La misión es una formulación en donde se especifica qué se quiere lograr, qué valor público involucra y para quién se quiere lograr. Constituye un elemento importante en la comunicación de la imagen de futuro y la capacidad de persuasión que pueda ejercer en la comunidad.

- v. Compromiso para la acción. La planificación estratégica está orientada a la transformación efectiva, por lo que debe motivar e interesar a los actores claves de las acciones más efectivas, lo cuales necesitan creer en la imagen de futuro e involucrarse en su consecución.
- vi. Provee de viabilidad. Existe una doble función en la relación entre el concepto de viabilidad e imagen futura. Por una parte la imagen futura debe ser viable al menos desde el punto de vista político, técnico, organizacional, económico. Pero por otra parte, la finalidad con la que se elaboran las estrategias es para hacer realmente efectiva la imagen de futuro. Se asume que no es totalmente viable en el momento que se genera (si estuviera determinada por tendencias inerciales no tendría sentido el proceso de planificación estratégica).
- vii. Mantener aprendizaje. Es el resultado más valioso del proceso de planificación y se puede dar a nivel institucional, grupal o social. Usualmente se crea a partir de la sistemática producción de información, la organización de espacios y momentos para la reflexión y la discusión pública (los cuales suelen ser escasos) y la promoción de diálogos estructurados e informados. Con ello se produce una cultura de constitución de agendas abiertas a nivel institucional o de amplia participación ciudadana en la formulación de políticas públicas en los casos de planificación sectorial o programática (Varela, 2011, p.2, 3 & 4).

2.7 Indicadores

Al indicador podemos definirlo como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

Podemos señalar dos funciones básicas de los indicadores. En primer lugar, una función descriptiva, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una

actuación o programa, y, a su vez, una función valorativa que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado (Gulnart, 2003,p.8).

La definición de indicadores es un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a medición que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con el logro de los objetivos y metas previstas. Constituyen instrumentos de control de orden gerencial, necesarios a la evaluación de la gestión de toda organización.

Un indicador se define como la relación entre una variable cuantitativa o cualitativa, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generados en la situación o característica observada, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas, los indicadores deben:

- **Ser comprensibles:** Claros, sencillos y fáciles de interpretar.
- **Ser medibles:** Que puedan cuantificarse.
- **Ser controlables:** Tener capacidad de influir en ellos.
- **Ser adecuados:** Número de indicadores necesarios.
- **Ser oportunos:** Disponibles cuando se necesiten

Un indicador representa una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados (Flores, 2012, p. 2, 4,7 & 12).

CAPITULO 3
DIRECCIÓN DE OPERACIONES DE LA UTPL

3.1 Antecedentes de la Dirección de Operaciones de la UTPL

La Dirección de Operaciones se crea en el año 2012, con la finalidad de integrar el soporte administrativo requerido por estructura académica y de investigación de la UTPL. Busca además, integrar y estandarizar los procesos de atención a los estudiantes así como el soporte tecnológico para automatización de los mismos y potenciar los servicios en línea.

3.2 Organigrama

La estructura de la dirección de operaciones obedece a la necesidad de dar soporte a la Estructura Académica y de Investigación de la universidad (UTPL, Estructura Académica y de Investigación, 2012). El organigrama que a continuación se presenta (Figura No. 1), incluye además de las gerencias de área (que son el soporte académico administrativo de las áreas académicas), la coordinación de mejora continua, gerencia de servicios estudiantiles, gerencia de procesos y proyectos, coordinación de planificación operativa, coordinación de la unidad operativa de cursos de formación y gerencia de unidad de gestión de Tecnología de Información. La descripción de esta estructura se presenta en el presente capítulo. La figura No. 1 presenta el organigrama de la Dirección de Operaciones.



Figura N. 1- Organigrama de la Dirección de operaciones

Fuente y elaboración: Dirección de Operaciones

3.2.1 Relación entre áreas y gerencias

En la Dirección de operaciones de la UTPL, las diferentes gerencias y áreas funcionan de manera interrelacionada, es decir no realizan sus funciones de manera aislada sino en estrecha vinculación con las otras dependencias; por ejemplo, las Gerencias de Área para gestionar los programas de grado y posgrado, necesitan:

- la planificación detallada de los periodos académicos, que les proporciona el Área de Planificación Operativa,
- los informes de seguimiento y evaluación de los procesos y proyectos que realiza la Gerencia de Procesos y Proyectos,
- los reportes de la problemática estudiantil que le brinda el Área de Servicios Estudiantiles,
- los indicadores de actividades y procesos que se desarrollan tanto en la sede de la UTPL como en los diferentes centros universitarios del país y del exterior, que elabora el Área de Mejora Continua
- un informe de estudiantes que aún no se han titulado y que requieren tomar cursos no formales y/o rendir examen complejo.
- finalmente, la Unidad de Gestión de Tecnología e Información le proporciona soluciones rápidas y eficientes a nivel de infraestructura, seguridad, riesgos, soluciones de negocio, soporte tecnológico.

En este contexto, no se puede realizar un análisis individual de las gerencias y áreas, por lo que en el presente trabajo se considera a la Dirección de Operaciones como una sola instancia, consecuentemente el análisis se realiza de manera general.

3.2.2 Gerencias de Área

La Universidad Técnica particular de Loja, en concordancia con la Ley Orgánica de Educación Superior publicada en el registro Oficial No298 del 12 de octubre del 2010 a través de los consejos Tutelar y Superior, de manera conjunta, aprobó el 18 de febrero del 2011 las Reformas al Estatuto Orgánico vigente, las mismas que fueron presentadas para su aprobación al Consejo de Educación Superior el día 28 de febrero del mismo año.

El 16 de diciembre del 2011 el Consejo de Educación Superior notifica a la Universidad la devolución de los proyectos de reforma estatutaria y la obligación de ajustarlos al “Reglamento para la aprobación de los estatutos de universidades y escuelas politécnicas”

que fuera aprobado por el mismo Consejo con resolución Nro.CES-14-02-2011 de fecha 30 de noviembre del 2011.

Los Consejos Superior y Tutelar de la Universidad Técnica Particular de Loja en sesión extraordinaria celebrada el 12 de enero del 2012 aprobaron las reformas requeridas al Estatuto Orgánico de la UTPL, las mismas que fueron presentadas ante el órgano rector de la Educación Superior del país el 16 de enero del mismo año, sin que hasta la presente fecha exista respuesta alguna por parte del Consejo de Educación Superior en referencia a las mismas.

Las reformas al Estatuto Orgánico contemplan la creación de cuatro vicerrectorados, cuatro direcciones generales y áreas y unidades académicas y de investigación, lo que permitiría a la Universidad prepararse para cambiar su estructura por una capaz de afrontar con éxito los retos que el siglo XXI impone a la educación superior.

Debido a que resultaba imperante para la vida universitaria, poner en marcha la estructura contemplada en los nuevos estatutos cuya aprobación está legitimada debidamente al interno de esta Institución, y amparada en el literal e) del Art. 15 del Estatuto Orgánico vigente que Sobre la Estructura Académica y de Investigación establece como una atribución del Consejo Superior: “aprobar la creación, supresión, suspensión y reorganización de unidades académicas, administrativas, de investigación y de relación con la sociedad; y, proceder a su remoción cuando hubiere causa justa para ello”.

El Consejo Superior de la Universidad, con resolución NO. 090.147.2012, aprobó: “Suprimir las denominaciones de las unidades académicas Escuelas y los Centros de Investigación, Transferencia de Tecnología, Extensión y Servicios (CITTES) y agrupar sus funciones en las unidades académicas denominadas Departamentos, Titulaciones, y otras que se crearen”.

Asimismo, el Consejo Tutelar con Resolución No. 012-01-2012/CT aprobó encargar la preparación y coordinación de las funciones previstas para el Vicerrectorado Académico al Dr. Santiago Acosta Aide; el Vicerrectorado de Investigación al Dr. Juan Pablo Suárez Chacón; el Vicerrectorado de Modalidad a Distancia a la Lic. Rosario de Rivas Manzano; y, el Vicerrectorado Administrativo al Ing. Ramiro Cárdenas Carrillo, instancias establecidas en las Reformas al Estatuto Orgánico, hasta la aprobación de las mismas por parte del Consejo de Educación Superior.

Por lo que la presente “Estructura Académica y de Investigación” es concordante con todo este marco normativo que se constituye en su base legal y guía operativa. La UTPL ofrece grados, postgrados y desarrolla programas y proyectos de docencia, investigación y extensión. Actualmente, las Áreas en la UTPL son:

- Socio-humanística
- Administrativa
- Técnica
- Biológica

De acuerdo al manual de estructura académica y de investigación, las funciones de las que corresponden a las gerencias de área, como órgano de apoyo para toda la gestión administrativa que requiere el buen desarrollo de los procesos académicos de los grados, los postgrados, la investigación y la extensión; son las siguientes:

Gestión de grados y posgrados. Esta instancia es responsable de:

- Formalizar y publicar semestralmente toda la información académica para el normal desarrollo de grados y postgrados (oferta, costos, distributivo).
- Receptar y tramitar ante la unidad correspondiente la relación de material bibliográfico (libros y guías) de grados y postgrados en los períodos establecidos.
- Consolidar y tramitar la publicación de horarios de clase y de tutorías en los plazos establecidos.
- Elaborar y publicar ante la unidad correspondiente el horario y tipos de evaluación de cada grado y postgrado.
- Generar reportes de subida de pruebas y de calificación durante el plazo establecido y canalizarlo en la instancia correspondiente para el seguimiento.
- Receptar los reportes de la labor docente generados por las unidades respectivas bimestral o semestralmente, y enviarlos a los responsables de cada sección departamental para su análisis y seguimiento.
- Participar en el proceso de las evaluaciones a distancia y presenciales de modalidad abierta.
- Instalar y levantar acta de los tribunales de grado y postgrado.
- Solicitar a los departamentos y publicar oportunamente, físicamente y en el EVA, los horarios de clases y tutorías de ambas modalidades.
- Gestionar la asignación de aulas y laboratorios para las actividades docentes de grado y postgrado.
- Tutelar el trámite oportuno de los materiales didácticos.

- Supervisar y garantizar las condiciones físicas y tecnológicas de las actividades de aprendizaje.
- Supervisar y garantizar las condiciones físicas y tecnológicas de las actividades de aprendizaje.
- Supervisar la oportuna configuración del Entorno Virtual de Aprendizaje y la activación puntual de las actividades de aprendizaje del entorno.
- Supervisar el ingreso de los horarios de tutorías en el sistema académico.

Trámites legales

- Ejecutar todo el proceso de matrícula en las dos modalidades.
- Organizar y realizar el archivo de la documentación obligatoria (expedientes, actas de notas, actas de graduación).
- Tramitar y expedir certificaciones académicas.
- Receptar y tramitar las solicitudes de recalificación, revalidación, homologación y validación.

Obligaciones generales

- Comunicar y enviar documentación a las distintas instancias, según sea el caso (departamentos, responsables de sección, profesores).
- Brindar atención al alumno y canalizar la problemática estudiantil.
- Brindar atención a los centros universitarios y canalizar la problemática de los centros a las instancias que corresponda.
- Asistir al Director y a la Junta de Área en las labores de soporte administrativo a su gestión.
- Otras que le asignen el Director del Área, los Estatutos de la Universidad o la legislación y normativa procedente. (UTPL, 2012).

Las gerencias de área reciben los indicadores de los tramites que están retrasados o de los que se han atendido en la semana y consecuentemente se analiza que estrategias se pueden implementar, generalmente, en donde se registran más inconvenientes por el volumen de trámites y del personal es en el área de posgrados. Cuando el caso así lo amerite, para la solución urgente de problemas, las secretarías de titulación pueden apoyar a la secretaria de posgrados.

Los indicadores del área son enviados a los responsables de sección sobre el cumplimiento docente, son diferentes a la unidad de gestión de datos. Los indicadores que se generan en

las gerencias de área son referentes a material bibliográfico, reporte del cumplimiento docente en cuanto a la entrega de material bibliográfico que es enviado por Ediloja. Esta información se envía conforme se va cumpliendo con las fechas de entrega de acuerdo al calendario y a los responsables de sección o a los directores de departamento o al director de área según sea el calendario académico. También se gestionan indicadores de los estudiantes graduados por medio de las bases de datos actualizadas.

3.2.3 Área de Servicios Estudiantiles

El área de Servicios Estudiantiles, constituye un área de atención al estudiante. Está el modelo de atención de la universidad, ésta área constituye el *front of* o punto de comunicación directa con el estudiante siendo el nexo entre el estudiante. A través de la recepción de trámites mediante los diferentes canales de atención a los estudiantes como: matriculas, reconocimiento de estudio, solicitud de certificados, validaciones de inglés, de titulación. etc.

Todo este tipo de situaciones o novedades son las que el área recepta y al mismo tiempo se realiza la gestión respectiva para darle una solución al estudiante.

3.2.4 Área de Mejora Continua

El área de mejora continua es un área de apoyo a la dirección de operaciones, fue creada con la finalidad de buscar oportunidades de mejora en los procesos operativos que se ejecutan, basado en los indicadores. Además, se analiza los resultados de la ejecución de los procesos en la atención en los centros.

Para éste efecto utilizan diversas herramientas de evaluación y control como:

- Check- list
- Comités de mejora
- Gestión de indicadores

Los cheklist son herramientas que se han generado desde el área, los que se están desarrollando actualmente y se utilizan para que en los diferentes centros universitarios puedan llenarse como instrumento de apoyo para realizar la gestión de dichos trámites, mensualmente se genera un one page de servicios estudiantiles con la información que se provee de las demás áreas para generar un informe mensual consolidado.

3.2.5 Área de Unidad Operativa de Cursos de Formación

Esta área es nueva en la dirección de operaciones se encarga del soporte logístico y operativo de cursos no formales, que están orientados a estudiantes que requieren mejorar sus competencias para avanzar con el desarrollo de su carrera. Una vez aprobados los cursos, los estudiantes regulan sus componentes a través de un proceso de validación.

3.2.6 Gerencia de Procesos y Proyectos

El área trabaja con la producción de proyectos de la (UTPL) realizando seguimiento a los proyectos de carácter administrativo y de carácter académico. Por otro lado el área trabaja con todos los procesos de la universidad realizando actividades articulando información de las áreas, generando valor a la dirección de operaciones.

El área está encargada de la coordinación de requerimientos donde se reciben todas las demandas de la universidad de desarrollo de software y de compra de herramientas para tener automatizaciones, consecuentemente se hace una evaluación de esas demandas y se lleva a un comité que aprueba o no su ejecución.

Procesos. Los indicadores que se trabajan son por ejemplo analistas vs procesos que se han trabajado con el objetivo de conocer la capacidad interna del área

Proyectos. Las demandas que se recibe por la coordinación de requerimientos son estructuradas en proyectos que garanticen los resultados o atiendan al cliente interno.

3.2.7 Área de planificación operativa

El área de planificación operativa es encargada de la gestión de los calendarios académicos administrativos. El área planifica para todas las áreas y gerencias de la Dirección de operaciones, después ellos realizan una planificación específica.

En el tema de indicadores como área se maneja el número de estudiantes presentado a examen complejo, resultados de otras áreas para matrículas, cuantos estudiantes se evalúan por bimestre, entre otros.

3.2.8 Gerencia de Unidad de Gestión de Tecnología e Información

Como objetivo principal se presentan soluciones rápidas y eficientes a nivel de la universidad alineada a sus estrategias en cuanto a innovación, tecnología, integración y mejora operativa. Para lograr cumplir ese objetivo la Gerencia de Unidad de Gestión de TI esta segregada en varios equipos de trabajo:

- Infraestructura y networking
- Seguridad riesgos y auditoria
- Desarrollo y soluciones de negocio
- Soporte tecnológico

Infraestructura y networking. Este equipo coordina las actividades de todo lo que es hardware y redes para la UTPL que es parte medular de los servicios que se tiene en cualquier institución, este equipo también maneja todo lo que son bases de comunicaciones como telefonía IP, videoconferencias, enlaces con los centros y sistema de almacenamiento.

Seguridad riesgos y auditoria. Se encarga de gestionar los sucesos de la universidad con sus sistemas de autenticación y federaciones. Con los sistemas de autenticación implementados, se encargan de articular roles, permisos, políticas de seguridad, políticas de respaldo y de accesos hacia los demás sistemas. En la parte de auditoria se tiene el manejo de auditoria enfocada en tecnología a su vez hay entra estándares de tecnología, desarrollo de validación y en la parte de operación se maneja el cumplimiento de las actividades operativas o portadas por tecnología.

Desarrollo y soluciones de negocio. Equipo responsable de buscar soluciones automáticas, semiautomáticas y de desarrollo de terceros, este equipo se encarga de desarrollar y de plasmar los requerimientos en soluciones informáticas.

Soporte tecnológico. Este grupo se encarga de articular soluciones con el apoyo de Infraestructura y Seguridad para articular el soporte directo y el uso con redes finales.

Sobre estos cuatro equipos, se encuentra el concepto de arquitectura y tecnología, este rol de arquitectura que ayuda con la gestión de requerimientos de forma transversal.

CAPITULO 4
PROPUESTA PARA LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES DE LA UTPL,
DE ACUERDO BALANCE SCORE CARD

4.1 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Dirección de Operaciones.

Para identificar los pros y contras que posee la Dirección de operaciones se realizó entrevistas a partir de un formato de preguntas a los diferentes gerentes y coordinadores de área que conforman la Dirección, así como también a los representantes de las principales áreas con las que la dirección interactúa: Directores del vicerrectorado académico (Dirección de investigación y posgrados, Director de calidad, Coordinación general, Secretaria general y el Director administrativo financiero,) y al Director del área administrativa, se los escogió porque ellos son stakeholders continuos de la Dirección de operaciones y sus distintos puntos de vista ayudaran a tener una mejor visión de lo que es y representa la Dirección.

La razón para el análisis del entorno de la empresa en este caso de la Dirección de Operaciones de la UTPL es descubrir cómo influyen los factores tales como los competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos y las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socio-culturales y político/ legales alrededor de ella la afectaran indirectamente, porque todo planteamiento se resume en saber sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Posteriormente se evaluaron los resultados de las entrevistas y se identificaron aspectos en común entre ellos los cuales se dispuso a plantearlos en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en la (Tabla 2). Matriz FODA

4.2 Matriz FODA para formular las estrategias

Para la siguiente matriz se tuvo que realizar entrevistas a partir de un formato de preguntas a diversos encargados de gerencias y áreas de la Dirección de operaciones y también a encargados de la Dirección del Vicerrectorado Académico, debido a que su opinión era crucial para el desarrollo del FODA. Primero se calculó las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades en base a los resultados que se obtuvo en las entrevistas, después se desarrollaron las estrategias FA en las que se utilizan las fortalezas para evitar las amenazas, las estrategias DA en las que se reducen las debilidades para evitar las amenazas, las estrategias FO en el que se utilizan las fuerzas para aprovechar las oportunidades y las estrategias DO en el que se utilizan las oportunidades para evitar las debilidades.

Para llegar a las estrategias (FO) se seleccionó las fortalezas y oportunidades clave para así a través de las fortalezas aprovechar las oportunidades.

Para llegar a las estrategias (FA) se seleccionó las fortalezas y las amenazas claves para frenar y posteriormente erradicar las amenazas.

Para llegar a las estrategias (DO) se seleccionó las debilidades y oportunidades clave para utilizar las oportunidades para disminuir las debilidades.

Para llegar a las estrategias (DA) se seleccionó las debilidades y amenazas claves para así poder reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Luego de seleccionadas, se propuso un conjunto de estrategias y con la Dirección se priorizaron las mismas. La matriz FODA se presenta en la tabla 2 y la matriz de estrategias en la tabla 3.

4.3 -Tabla 2. Matriz FODA

MATRIZ FODA			
AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1 - Incertidumbre en la gestión como consecuencia de los cambios en el marco legislativo y mecanismos de regulación para las instituciones de educación superior del país .	1 -Visión estratégica de la Dirección de Operaciones.	1 - Debilidad en los procesos de capacitación para el personal de la Dirección de Operaciones.	1 - Organización funcional de los centros universitarios
2 - Elevado nivel de competitividad entre las instituciones de educación superior, tanto a nivel nacional como internacional.	2 -Integración de la mayor cantidad de procesos operativos.	2 - Escasa comunicación entre las diferentes instancias de la Dirección de Operaciones.	2 -Mejoramiento continuo de los conocimientos y de los procesos de innovación, en la Dirección de Operaciones.
3 - Preferencia de los alumnos por la educación en universidades públicas.	3 - Apoyo institucional para innovación y tecnologías.	3 - Debilidad en el manejo de indicadores (se llevan de manera manual).	3 - Proveedores clave para infraestructura, tecnología y automatización.
4 - Presupuesto limitado de la universidad.	4 - Personal capacitado y especializado de acuerdo a las necesidades de la Dirección de Operaciones.	4 - Las gerencias de área, presentan informes incompletos a los Coordinadores de las Titulaciones y a los Responsables de Sección.	4 - Procesos de evaluación, seguimiento y monitoreo, que permiten homogeneizar la entrega de información.
	5 - Liderazgo de los procesos administrativos de la UTPL.	5 - Escasa comunicación con la Dirección de Recursos Humanos	5 - Procesos de promoción del personal que conforma la Dirección de Operaciones.
	6- Trabajo conjunto con el área de tecnología, lo que facilita las actividades operativas.	6 - Falta de personal de reemplazo, para cubrir eventuales bajas del personal.	7 - La Dirección de Recursos Humanos provee un acompañamiento cercano para la gestión del personal.
	7 - Mantiene un contacto directo con los estudiantes.		6 - Los resultados de la Dirección de Operaciones fortalecen la gestión de la UTPL.
	8 - Favorece la gestión de actividades tanto de docencia como de investigación		8 -Manejo de sistemas tecnológicos de soporte.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Propia

4.4 -Tabla 3. Matriz de estrategias

ESTRATEGIAS CON BASE EN EL ANÁLISIS FODA			
ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
FA1- Desarrollar procesos internos que permitan afrontar emergencias y solucionar problemas internos (F1 y A1)	DA1- Desarrollar procesos de gestión del personal de reemplazo (D6 Y A4).	FO1- Desarrollar mecanismos de gestión de los planes, programas y proyectos de la Dirección de Operaciones y así fortalecer su estructura, conocimientos e innovación (F1, O1 y O2).	DO1- Implementar mecanismos de gestión de indicadores, de tal manera que respondan a las necesidades y a la experiencia de la Dirección de Operaciones (D3 y O2).
FA2- Implementar procesos de mejoramiento continuo, tomando como referencia a universidades que esten a la vanguardia (F3 y A2).	DA2- Diseñar un proceso de mejora continua para la Dirección de Operaciones (D7 y A2).	FO3- Diseñar mecanismos de seguimiento permanente en las áreas y gerencias de la Dirección de Operaciones (F1,F3 y O5).	DO2- Analizar la eficiencia de los procesos internos y replantearlos según sea el caso (D7 y O2).
FA3- Desarrollar procesos de seguimiento permanente a los estudiantes, así como también actividades de motivación (F3 y A3).		FO4- Diseñar un portafolio de incentivos para el personal que brinde ideas viables para incrementar el número de estudiantes (F4, F5 y O9).	DO3- Diseñar un programa permanente de incentivos y motivación para el personal de la Dirección de Operaciones (D5,D6 y D8).
FA4- Innovar en medidas eficientes de uso presupuestario.		FO5- Diseñar una herramienta para la gestión eficiente del personal, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos (F6,F7,F8,O7 y O8)	DO4- Desarrollar canales para una comunicación interna eficaz (D2, O8 y O9).
			DO5- Implementar nuevas herramientas de gestión de indicadores que ayuden a mejorar los procesos internos de la Dirección (D3, D4, O5 y O8).

Tabla 3. Cuadro de indicadores

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Propia

4.5 Construcción del mapa estratégico

4.5.1 Mapa estratégico

Es una estructura grafica que muestra de forma resumida como está compuesta la estrategia de la empresa. Para leer la relación causa y efecto de las acciones concretas (denominadas objetivos estratégicos en el cuadro de mando integral), organizados en cada perspectiva se comienza de abajo para arriba manteniendo las palabras SI y ENTONCES, Si hago esto, entonces puede ocurrir esto otro (Kaplan & Norton, 2009).

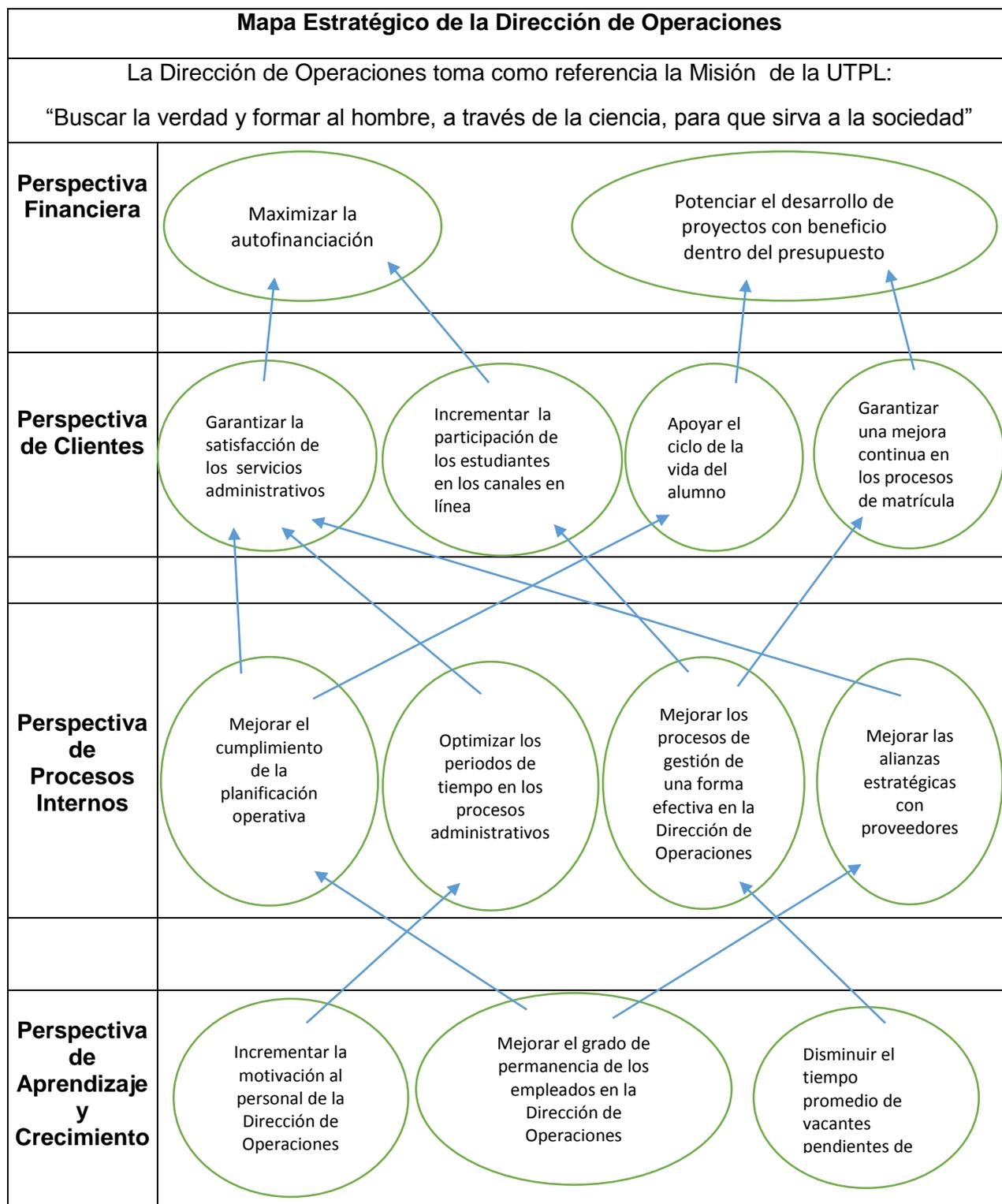
El mapa estratégico sirve para resumir de una mejor forma el tema de la investigación y así se comprenda el tema al ver la gráfica y leerla parte por parte como se ve en la (Figura No. 3)

El mapa estratégico siendo una representación visual de las estrategias propuestas para la Dirección de operaciones, se tomó como referencia los objetivos del cuadro de indicadores y el organigrama de relación causa y efecto. Las relaciones del mapa estratégico son entre objetivos no entre los indicadores, a su vez el mapa estratégico es una serie de hipótesis de abajo hacia arriba estableciendo por medio de conexiones que es lo que debe realizarse para alcanzar mejores resultados.

A continuación se muestra la misión de la UTPL: “**Buscar la verdad y formar al hombre, a través de la ciencia, para que sirva a la sociedad**”, misma que se tomó como referencia para el desarrollo de los 13 objetivos estratégicos distribuidos en las cuatro perspectivas, por la razón de que la Dirección de operaciones no cuenta con una propia.

A continuación, se puede observar el mapa estratégico del Balance Score Card (Figura No. 2) en relación a la misión de la UTPL y los objetivos estratégicos para la Dirección de operaciones.

4.5.2 - Figura 2. Mapa estratégico de la Dirección de Operaciones



Fuente: Objetivos del cuadro de indicadores

Elaboración: Propia

4.6 Cuadro de indicadores

Según (Paz, 2007) el cuadro de mando se nutre de indicadores financieros y no financieros, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso. No obstante, los indicadores permiten valorar elementos con un carácter cuantificable, y cada vez es mayor la importancia que van adquiriendo las variables cualitativas.

A partir de la matriz FODA, se desarrollaron los objetivos alineados a las cuatro perspectivas del Balance Score Card: de los clientes, financiera, de procesos internos y, de aprendizaje y crecimiento. Así, a continuación se presenta el cuadro de indicadores, en el que consta el nombre, cómo se miden y cómo se elaboran, para que sea más fácil su aplicación. Finalmente se presentan metas proyectadas para dos años, a manera de supuestos, debido a que no se cuenta con información real. La tabla 3 presenta los indicadores establecidos para el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 3. Cuadro de indicadores

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES			Metas (cumplimiento)	
		INDICADOR	¿QUÉ MIDE?	¿CÓMO SE ELABORA?	Año 1	Año 2
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	Garantizar la satisfacción de los servicios estudiantiles	Porcentaje de clientes satisfechos	Porcentaje de satisfacción de los servicios estudiantiles	Número de estudiantes satisfechos con los servicios estudiantiles * 100 / número total de estudiantes	70%	75%
	Incrementar los canales en línea	Porcentaje de participación de los estudiantes mediante canales en línea	Porcentaje de participación estudiantil en canales en línea	Número de estudiantes que participan mediante canales en línea * 100 / número total de estudiantes	70%	80%
	Garantizar una mejora continua en los procesos de matrícula	Eficiencia de los procesos de matrícula	Porcentaje de estudiantes matriculados en el menor tiempo posible	Número de estudiantes matriculados a tiempo * 100 / número de estudiantes que solicitan matrícula	75%	80%
	Fortalecer el apoyo de la gestión del ciclo de la vida del alumno	Porcentaje de estudiantes fidelizados	Porcentaje de mecanismos orientados a la permanencia del estudiante en la institución	Número de mecanismos orientados a la permanencia del estudiante en la institución * 100 / Número total de mecanismos de la institución	50%	65%
PERSPECTIVA FINANCIERA	Potenciar el desarrollo de proyectos con beneficio dentro del presupuesto	Número de proyectos presentados con indicadores financieros: VAN (Valor actual neto) TIR (Tasa interna de retomo)	El VAN mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto. El TIR mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión.	Número de proyectos presentados con: VAN = Beneficio Neto Actualizado – Inversión. TIR= Corresponde aquella tasa de descuento que hace que el VAN del proyecto sea exactamente igual a cero.	>0 >0	>0 >0
	Maximizar la autofinanciación	Porcentaje de incremento de autofinanciación	Incremento del monto de autofinanciación. Autofinanciación= Beneficios no distribuidos+Amortizaciones+Provisiones	Monto de autofinanciación en el último año / Monto de autofinanciación en el año anterior	70%	75%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Mejorar el cumplimiento de la planificación operativa como complemento al cronograma del calendario académico	Porcentaje de cumplimiento de la planificación operativa	Mejora en el cumplimiento de la planificación operativa	Número de actividades ejecutadas de la planificación operativa * 100 / Número total de actividades de la planificación operativa.	60%	65%
	Optimizar los periodos de tiempo en los procesos administrativos	Porcentaje de incremento en la productividad de los procesos administrativos	Incremento de la productividad en los procesos administrativos	Número total de solicitudes ingresadas * 100 / Número total de solicitudes despachadas	66%	75%
	Mejorar los procesos de gestión de una forma efectiva en la Dirección de Operaciones	Eficiencia en los procesos de gestión	Los procesos de la Dirección de operaciones cumplen con los objetivos planificados y en el menor tiempo posible	Número de procesos internos efectivos en la Dirección de Operaciones / Número total de procesos internos en la Dirección de Operaciones	60%	75%
	Mejorar las alianzas estratégicas con proveedores	Porcentaje de incremento en el número de convenios firmados con proveedores	Incrementar las alianzas estratégicas de la UTPL con sus proveedores	Número de convenios firmados con proveedores en el último año * 100 / Número de convenios firmados con proveedores en el año anterior	60%	75%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la motivación al personal de la Dirección de Operaciones	Porcentaje de quejas y sugerencias solucionadas	Número de quejas y sugerencias receptadas	Número de quejas y sugerencias solucionadas * 100 / Número total de quejas y sugerencias receptadas	70%	80%
		Tasa de incentivos	Número y tipo de incentivos	Número de incentivos económicos creados / número de incentivos totales Número de incentivos no económicos creados/ número de incentivos totales	80%	85%
		Tasa de promoción al personal	Eficiencia en el cumplimiento del plan de promoción al personal	Número de empleados promovidos / Número total de empleados	50%	60%
	Mejorar el grado de permanencia de los empleados en la empresa	Tasa de retención del talento humano	Retención de empleados clave para la organización	Número de empleados clave que permanecieron en la empresa durante un año / Número total de empleados Número de bajas / Número total de empleados	80%	85%
		Tiempo promedio de vacantes pendientes de cubrir	Cobertura estimada de vacantes pendientes de cubrir.	mide el tiempo que están disponibles las vacantes sin encontrar a la persona para el puesto	Tiempo promedio de contratación del personal / Tiempo total disponible de vacantes	50%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: propia

4.7 Propuesta de formato de reporte de progreso

El sistema bajo el que trabaja el formato del Cuadro de Mando Integral -CMI- (Aguirre Hernandez, Machorro Rodríguez, & García Quiroz , 2007), es un sistema de colorimetría que alertará a las personas que lo utilicen, respecto a los indicadores que se presenten. Así: problemas (en rojo), normales (en amarillo) y buen funcionamiento (en verde). Con este código el personal de la organización tendrá una visión rápida y efectiva de los indicadores que tienen que mejorar su funcionamiento, y sobre todo del área de peligro que requiere de una actuación inmediata. La frecuencia de medición de los indicadores claves propuestos del CMI, tiene un periodo trimestral y fue establecida de esta manera dada la naturaleza del negocio (educación superior), ya que la actividad de la empresa está sujeta a periodos variables a lo largo de un año, y conviene realizar una medición mínimo cuatro veces al año.

La matriz de reporte de progreso incluye los objetivos estratégicos, seguido del responsable de su ejecución; las metas, los indicadores propuestos y por ultimo está el nivel de desempeño con el que se medirá el indicador en un sistema de colorimetría, en el que el rojo significa deficiente, amarillo regular y verde bueno. Los valores han sido fijados con base al Plan Operativo Anual de la Dirección de Operaciones, el mismo que se configura cada año. A continuación, la tabla 4 presenta un modelo de reporte de progreso para la Dirección.

Tabla 4. Propuesta de formato de reporte de progreso

OBJETIVO	RESPONSABLE	META	INDICADOR	NIVEL DE DESEMPEÑO		
				DEFICIENTE	REGULAR	BUENO
Garantizar la satisfacción de los servicios estudiantiles	Gerencia de Servicios Estudiantiles	70%	Porcentaje de clientes satisfechos	<50%	>51%<69%	>70%
Incrementar los canales en línea	Gerencia de unidad de gestión de TI	70%	Porcentaje de participación de los estudiantes mediante canales en línea	<50%	>51%<69%	>70%
Garantizar una mejora continua en los procesos de matrícula	Área de mejora continua	65%	Eficiencia de los procesos de matrícula	<50%	>51%<69%	>70%
Fortalecer el apoyo de la gestión del ciclo de la vida del alumno	Área de mejora continua	75%	Tasa de eficiencia terminal del alumno	<50%	>51%<69%	>70%
Potenciar el desarrollo de proyectos dentro del presupuesto	Gerencia de procesos y proyectos	1500	Número de proyectos presentados con indicadores financieros: VAN (Valor actual neto) TIR (Tasa interna de retorno)	<0	= 0	>0
Maximizar la autofinanciación	Gerencia de procesos y proyectos	50%	Porcentaje de incremento de autofinanciación	<50%	>51%<69%	>70%
Mejorar el rendimiento de la planificación operativa como complemento al cronograma del calendario académico	Área de planificación operativa	70%	Porcentaje de cumplimiento de la planificación operativa	<50%	>51%<69%	>70%
Optimizar los periodos de tiempo en los procesos administrativos	Gerencia de procesos y proyectos- Área de planificación operativa	70%	Porcentaje de incremento en la productividad de los procesos administrativos	<50%	>51%<69%	>70%
Mejorar los procesos de gestión de una forma efectiva en la Dirección de Operaciones	Gerencia de procesos y proyectos	60%	Eficiencia en los procesos de gestión	<40%	>41%<59%	>60%
Mejorar las alianzas estratégicas con proveedores	Área de mejora continua	66%	Porcentaje de incremento en el número de convenios firmados con proveedores	<40%	>41%<59%	>60%
Aumentar la motivación al personal de la Dirección de Operaciones	Área de mejora continua	60%	Porcentaje de quejas y sugerencias solucionadas, Tasa de incentivos y Tasa de promoción al personal	<40%	>41%<59%	>60%
Mejorar el grado de permanencia de los empleados en la empresa	Área de mejora continua	70%	Tasa de retención del talento humano	<40%	>41%<69%	>70%
Tiempo promedio de vacantes pendientes de cubrir	Área de mejora continua	50%	Cobertura estimada de vacantes pendientes de cubrir.	<45%	>46%<59%	>60%

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: propia

CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido emitir las siguientes conclusiones:

1. A través de un riguroso diagnóstico de las dependencias que conforman la Dirección de Operaciones (gerencias y áreas), se evidencia el trabajo conjunto e interrelacionado que realizan.
2. El análisis realizado mediante la matriz FODA de la Dirección de Operaciones, permite evidenciar:
 - a. Que las fortalezas radican en su visión estratégica, la integración de procesos operativos, el apoyo institucional para innovación y tecnologías, el personal especializado, su liderazgo en procesos administrativos, trabajo conjunto con el área de tecnología, el contacto directo con los estudiantes y favorece las actividades de docencia e investigación.
 - b. Sus debilidades se evidencian en la escasa comunicación entre las diferentes instancias de la Dirección de Operaciones, en el manejo manual de indicadores, los coordinadores de las titulaciones cuentan con informes periódicos incompletos, escasa comunicación con la Dirección de Recursos Humanos e insuficiente personal de reemplazo para cubrir eventuales bajas de personal.
 - c. Las oportunidades se presentan en la organización funcional de los centros universitarios, mejoramiento continuo de los conocimientos y procesos de innovación, se cuenta con proveedores clave para tecnología y automatización, adecuados procesos de promoción del personal, manejo de sistemas tecnológicos de soporte, información homogeneizada mediante procesos de evaluación, seguimiento y monitoreo.
 - d. Como amenazas se han considerado la incertidumbre en la gestión ocasionada por los cambios en el marco legislativo y mecanismos de regulación para las instituciones de educación superior del país, el elevado nivel de competitividad entre universidades, preferencia de los alumnos por la educación en universidades públicas.
3. Las estrategias que se orientan a utilizar las fortalezas para evitar las amenazas, consisten en desarrollar procesos internos que permitan afrontar emergencias y solucionar problemas internos, Implementar procesos de mejoramiento continuo, tomando como referencia a universidades que estén a la vanguardia, Desarrollar

- procesos de seguimiento permanente a los estudiantes, así como también actividades de motivación, Innovar en medidas eficientes de uso presupuestario.
4. Las estrategias que permiten reducir las debilidades y evitar las amenazas son: Desarrollar procesos de gestión del personal de reemplazo y diseñar un proceso de mejora continua para la Dirección de Operaciones.
 5. Las estrategias que permiten utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades consisten en desarrollar mecanismos de gestión de los planes, programas y proyectos de la Dirección de Operaciones y así fortalecer su estructura, conocimientos e innovación; diseñar mecanismos de seguimiento permanente en las áreas y gerencias de la Dirección de Operaciones; diseñar un portafolio de incentivos para el personal que brinde ideas viables para incrementar el número de estudiantes; diseñar una herramienta para la gestión eficiente del personal, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos.
 6. La estrategias para utilizar la oportunidades para disminuir las debilidades consisten en: Implementar mecanismos de gestión de indicadores, de tal manera que respondan a las necesidades y a la experiencia de la Dirección de Operaciones; analizar la eficiencia de los procesos internos y replantearlos según sea el caso; Diseñar un programa permanente de incentivos y motivación para el personal de la Dirección de Operaciones; Desarrollar canales para una comunicación interna eficaz, Implementar nuevas herramientas de gestión de indicadores que ayuden a mejorar los procesos internos de la Dirección.
 7. Con base en la información recopilada de las diferentes áreas y gerencias, los objetivos estratégicos están definidos de acuerdo a cuatro perspectivas: clientes, financiera, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.
 8. La matriz indicadores, contiene los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores.
 9. La matriz de reporte de progreso contiene los objetivos estratégicos, seguido del responsable de su ejecución, las metas, los indicadores propuestos y finalmente el nivel de desempeño.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan algunas recomendaciones:

- 1- Generar incentivos y motivar constantemente a los empleados que conforman la Dirección de operaciones para así obtener una mejor productividad de su parte.
- 2- Mejorar el método de ejecución de los procesos internos en la Dirección de Operaciones por medio de metodologías de acuerdo a su dinámica.
- 3- Fortalecer la relación con la Dirección de Recursos Humanos para mejorar la gestión del personal, poniendo mayor énfasis en la ejecución de proyectos en conjunto.
- 4- Adicionalmente se recomienda la consecución de los objetivos estratégicos desarrollados en el presente trabajo de investigación, relacionados con:
 - a. Garantizar la satisfacción de los servicios estudiantiles
 - b. Incrementar los canales en línea
 - c. Garantizar una mejora continua en los procesos de matrícula
 - d. Fortalecer el apoyo de la gestión del ciclo de la vida del alumno
 - e. Potenciar el desarrollo de proyectos dentro del presupuesto
 - f. Maximizar la autofinanciación
 - g. Mejorar el rendimiento de la planificación operativa como complemento al cronograma del calendario académico
 - h. Optimizar los periodos de tiempo en los procesos administrativos
 - i. Mejorar los procesos de gestión de una forma efectiva en la Dirección de Operaciones
 - j. Mejorar las alianzas estratégicas con proveedores
 - k. Aumentar la motivación al personal de la Dirección de Operaciones
 - l. Mejorar el grado de permanencia de los empleados en la empresa
 - m. Mejorar el tiempo promedio de vacantes pendientes de cubrir

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, F., Machorro, F., & García, I. (2007). *Aplicación del Cuadro de Mando Integral en una pequeña*. México.

Amaya, J. (2010). *El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégico*. Colombia.

Cellucci, M. N. (2013). *La planificación estratégica*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/7congreso/Nacke_Melina_Celluci_Micaela_La_planificacion_estrategica_Herramienta_para_la_transparencia_y_la_rendicion_de_cuentas_en_el_gobierno_local_Panel_023.pdf

Cerro, J. A. (2000). *Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información*. Burgos, España.

Chanduvi Vargas Rodolfo. (2011). *El mapa estratégico. Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral)*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/mapa-estrategico-balanced-scorecard-cuadro-mando-integral/>

Correa, J. A. (2010). *El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégico*. Colombia, Colombia.

Echeverría. (2009). *Implementación del Balance Score Card como herramienta de gestión en la planificación estratégica del organismo de acreditación ecuatoriano*. Recuperado de: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/185/1/IAEN-020-2005>

Fleitman J. (2000). *Control en la empresa*. Recuperado de: <http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1NS6XX71W-29LN31F-254J/LA%20IMPORTANCIA%20DE%20LOS%20SISTEMAS%20DE%20INFORMACI%C3%93N%20Y.pdf>

Flores, L. (2012). *Nuevas Técnicas y Herramientas de Gestión de la Organización*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/94223515/Indicadores-de-Gestion-II>

Flores, L. (2015). *7 pasos clave para la implementación del Balanced Scorecard en tu empresa*. Monterrey, México. Recuperado de: <http://blog.peoplenext.com.mx/7-pasos-balanced-scorecard>

Grupo Kaizen S.A. (2010). *El Diagrama de Causa Efecto y el CMI*. San Jose, Costa Rica.

Gulnart, J. (2003). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. Panamá.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México, DF: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Hurtado I, y Toro J. (2011). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Recuperado de: http://www.Booksgoogle.es/books?id=pTHLXXMa90sc&pg=metodo+hermenéutico&hl=es&ei=HYnxTbjMtT3gAfMtT3gAfj0YXDBA&sa=X&oi=book_result&ct=. Acceso: 14 de junio de 2011.

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: GESTIÓN 2000.

Neriz, L. &. (2004). Santiago

María A, Bedia S, Piqueres GG, Cerro AG, Pérez M, Sánchez L. (s.f). *Dirección de Operaciones Índice*.

Nardi, A. (2005). *Cuadro de mando integral (Balance ScoreCard) una posible aplicación en Bibliotecas Universitarias*. Córdoba, España.

ROY J. y WETTER M. (2000). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión.

Paz. (2007). *Tablero de mando y control o Balanced Scorecard BSC*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/tablero-de-mando-y-control-o-balanced-scorecard-bsc/>

Peresson LL. (2007). *Proyecto Final Del MBA*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/rmartinezr2002/el-mapa-estrategico-del-balanced-scorecard>

Serrano Bedia, A. M., García Piqueres, G., García Cerro, A., Pérez Pérez, M., & Sánchez Ruiz, L. (2013). *Dirección de Operaciones*. Cantabria: Open Course Ware.

Suárez M, Dávila M. (2008). *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Nuevo León. Doi:<http://dx.doi.org/10.18002/pec.v0i7.696>.

UTPL. (2011). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Loja, Loja, Ecuador. Recuperado de: <http://www.utpl.edu.ec/sites/default/files/documentos/PLAN-2011-2020-A.pdf>

UTPL. (2012). *Estructura académica y de investigación*. Loja, Loja, Ecuador. Recuperado de: <http://www.utpl.edu.ec/sites/default/files/transparencia/images/estructura-academica-y-de-investigacion-2012.pdf>

UTPL. (2013). *Información general*. Recuperado de: <http://www.utpl.edu.ec/utpl/informacion-general/modelo-educativo>.

Varela, A. L. (2011). *La planificación estratégica en la gerencia social*. Recuperado de: <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/planificacic3b3n-estratic3a9gica-situacional-para-la-gerencia-social.pdf>

Viveros, E. (2007). *¿Cómo y cuándo realizar eventos Kaizen?*. Recuperado de: <http://dinamovp.com/articulos/eventoskaizen.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Formato de preguntas para entrevistas dirigido a la Dirección de operaciones, al vicerectorado académico y al director del área administrativa.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Formato entrevista para realizar un análisis FODA de la Dirección de Operaciones
A través de las siguientes preguntas se realizara una entrevista a cada una de las gerencias de área con el objetivo de realizar una matriz FODA de la Dirección de operaciones como parte de la tesis Implementación del modelo Balance Score Card a la Dirección de operaciones de la Universidad Técnica Particular de Loja en el año 2016.

A través del análisis FODA se obtendrán las herramientas necesarias para la implementación de acciones de mejora en la Dirección de Operaciones.

Dedicación

FORTALEZAS

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- 1- ¿A su parecer que fortalezas identifica para la Dirección de operaciones?
- 2- ¿Según su criterio cual es la misión de la dirección de operaciones dentro de la UTPL?
- 3- ¿Según su criterio como impacta el trabajo de la Dirección de operaciones al día a día de la UTPL y cual es valor que agrega a la misma?
- 4- ¿A su parecer que elementos diferencian a la Dirección de operaciones de otras áreas en la UTPL?
- 5- ¿Según su criterio cuales de las funciones en la Dirección de operaciones cree usted que han alcanzado un nivel de madurez aceptable?

- 6- ¿Según su criterio como se percibe a la Dirección de operaciones desde sus clientes internos?
- 7- ¿Según su criterio como el trabajo de la Dirección de operaciones aporta al crecimiento económico de la universidad?
- 8- ¿Según su criterio que tan alineada esta la Dirección de operaciones al plan estratégico de la UTPL?
- 9- ¿Según su criterio, se capacita periódicamente al personal de la Dirección de operaciones? explique
- 10- ¿Según su criterio, cuales son los procesos principales de la Dirección de operaciones?; es decir, se alcanzan los objetivos y se optimizan los recursos?
- 11- ¿Según su criterio, se maneja de manera adecuada los indicadores en la Dirección de operaciones?
- 12- ¿Cómo considera usted en la Dirección de operaciones lo concerniente a temas de investigación - innovación?
- 13- ¿Cómo considera usted el clima laboral en la dirección de operaciones?|

AMENAZAS

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- 1- ¿A su parecer que amenazas identifica para la Dirección de Operaciones?
- 2- ¿El desarrollo de tecnologías de información y comunicación (Tlc) en otras universidades es una amenaza relevante para la UTPL?
- 3- ¿Según su criterio cuales son las principales necesidades de comunicación en la Dirección de operaciones?
- 4- ¿Según su criterio en el ámbito tecnológico cuales son las necesidades más frecuentes?

- 5- Según su criterio cuales son los principales factores en relación con las otras áreas y cuáles son los factores que podrían incidir en sus funciones?
- 6- ¿En este año usted ha perdido personal en la Dirección de operaciones por diferentes motivos?
- 7- ¿Cómo considera usted la rotación del personal en la Dirección de operaciones?
- 8- ¿Usted ha enfrentado obstáculos relevantes en la realización de sus funciones durante este año? explique
- 9- ¿La flexibilización laboral (tipo de contratos, horarios, consultores) en el personal de su área, es para usted una amenaza relevante para el ejercicio de sus funciones?
- 10- ¿Cree usted que la estructura en la Dirección de operaciones es la adecuada para suplir las necesidades de la UTPL?
- 11- ¿Cree usted que la existencia de cambios políticos en el gobierno repercutirán de una u otra forma en la Dirección de operaciones y a su vez en la UTPL?

OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

¿A su parecer que oportunidades identifica para la dirección de operaciones?

- 1- ¿Cuál es su opinión sobre la manera de realizar las funciones desde el punto de vista de recursos humanos en la Dirección de operaciones?
- 2- ¿Cuál es su opinión acerca de los cambios de estructura que se han realizado en la Dirección de operaciones?
- 3- ¿Usted cree la necesidad de realizar cambios en las normativas de procesos internos y en cuáles?

- 4- ¿Usted cree que en la Dirección de operaciones se deben reforzar crear nuevas gerencias con el objetivo de generar información que se ha descuidado?
- 5- ¿A su parecer, la Dirección de operaciones en sus procesos ha tenido influencia o ha tomado modelos de otras universidades u organizaciones? Explique
- 6- Identifique aspectos de la planificación y de la gestión que deben ser mejorados
- 7- Que procesos internos usted cree que se requieren optimizar con urgencia?
- 8- ¿De acuerdo con lo que usted entiende que es la finalidad de la Dirección de operaciones, como evalúa la estructura actual y que sugerencias presenta?

DEBILIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- 1- ¿A su parecer que debilidades identifica para la dirección de operaciones?
- 2- ¿Cree usted que existe un proceso deficiente de capacitación para el personal de la Dirección de operaciones?
- 3- ¿Cuáles aspectos cree usted que en su área no se llevan cómo deberían?
- 4- ¿Cómo ve usted la gestión de recursos en la Dirección de Operaciones?
- 5- ¿Cree usted que la acreditación de la UTPL juega un papel importante en el rol de la Dirección de Operaciones?
- 6- ¿Usted cree que exista una falta de alineación entre las diferentes áreas de la Dirección de Operaciones?
- 7- ¿Las diferentes áreas y gerencias que conforma la Dirección de operaciones son comprometidos con las tareas y procesos que tienen que llevar?
- 8- ¿Usted cree que existe una falta de coordinación y comunicación entre las áreas que conforman la Dirección de operaciones?

9- ¿Usted cómo ve la gestión de recursos en la Dirección de operaciones?