



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÁREA DE BECAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA PARA EL AÑO 2009”

Tesis de Grado previo la obtención del título de Magíster en Auditoría de Gestión de la Calidad.

Autor (es): CECILIA ROCÍO ROMERO POGO

YOHANA MARICELA YAGUANA CASTILLO

Director: M.Sc. ING. PABLO MARTÍNEZ VEGA

Centro universitario: Loja

2010

Certificación del Director de la Tesis

ING. PABLO MARTÍNEZ VEGA
DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por las estudiantes: CECILIA ROCÍO ROMERO POGO y YOHANA MARICELA YAGUANA CASTILLO, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Loja, 21 de junio de 2010

f).....

CESIÓN DE DERECHOS
ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras, Cecilia Rocío Romero Pogo y Yohana Maricela Yaguana Castillo, declaramos conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

CECILIA ROMERO P.

C.I: 1103990493

YOHANA YAGUANA C.

C.I: 1103743405

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

CECILIA ROMERO P.

C.I: 1103990493

YOHANA YAGUANA C.

C.I: 1103743405

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía.

A mis padres y hermanos por su paciencia,
apoyo absoluto y por enseñarme que la perseverancia
y el esfuerzo son el camino para lograr nuestros objetivos.

A mis amigas y amigos por ayudarme y
apoyarme sin condiciones.

CECILIA

A Dios por mostrarme el camino correcto,
A mis queridos padres y hermanos por ser
mi ejemplo y apoyo incondicional para la
culminación con éxito de esta meta,
a mis amigos y compañeras que
compartieron conmigo esta ilusión,
a Fannery y Ruth quienes colaboraron
de manera incondicional en el
desarrollo de este trabajo
Investigativo.

YOHANA

AGRADECIMIENTO

Presentamos nuestro agradecimiento sincero a la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos culminar nuestros estudios profesionales de posgrado, a través de la Maestría de Auditoría de Gestión de Calidad, así mismo a sus distinguidas autoridades y docentes del Área de Posgrados Administrativa quienes en forma desinteresada nos brindaron sus sabios conocimientos para formarnos como profesionales en el campos de la Auditoría.

A la Directora General de Misiones Universitarias, Mgs. Fannery Suárez, Directora de Dirección de Estudiantes Mgs. Ruth Simaluiza Masabanda, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar con éxito el presente trabajo.

Así mismo todo nuestro reconocimiento al Ing. Pablo Martínez Vega, quien como director de tesis nos brindó su ayuda y apoyo incondicional, ya que con sus valiosos conocimientos contribuyó acertadamente para poder culminar con éxito nuestro trabajo investigativo.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron para la culminación de nuestro trabajo.

LAS AUTORAS

INDICE DE CONTENIDOS

Hoja preliminar	i
Certificación del director	ii
Cesión de los derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
CAPÍTULO I	
Antecedentes del departamento de becas de la UTPL	
1.1 Reseña Histórica de la UTPL	1
1.2 Diagnóstico del Área de Becas	4
CAPÍTULO II	
Fundamento teórico del Cuadro de Mando Integral	
2.1 Introducción al cuadro de mando integral	11
2.2 Indicadores de gestión	17

2.3 Relación de la planificación empresarial con el diseño de indicadores de gestión	21
2.4 Agrupación de indicadores mediante perspectiva	22
2.5 Mapa estratégico y vinculación de los objetivos	26
CAPÍTULO III	
Estructuración del diseño del cuadro de mando integral en el Área de becas de la UTPL	
3.1 Misión, Visión, valores corporativos y objetivos estratégicos	34
3.2 Análisis FODA	35
3.3 Objetivos e indicadores de medición	36
3.4 Relación entre objetivos, perspectivas e indicadores	38
3.5 Mapa estratégico	40
CAPÍTULO IV	
Mejoramiento continuo	
4.1 Definición del proyecto	44
4.2 Describir el problema	45
4.3 Analizar las causas	48

4.4 Establecer acciones para eliminar las causas raíz	54
4.5 Verificar los resultados	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	66

RESUMEN EJECUTIVO

Para que las actividades desarrolladas en las empresas tengan el éxito deseado deben tener en cuenta un conjunto de medidas de actuación, organizadas coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes como: finanzas, clientes, procesos internos e innovación y crecimiento de los empleados; las mismas que se engloban en Cuadro de Mando Integral (The balanced scorecard).

CMI es considerado como una herramienta de planificación y control de gestión de mayor actualidad nacida en el ámbito de la empresa donde la competencia es una de sus principales características, se ha manifestado como herramienta de gestión de gran aprovechamiento para entidades no lucrativas. Es muy importante a la hora de establecer a partir de la misión, objetivos concretos, diseñar un sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados alcanzados dentro de una lógica de fines, metas, medios o recursos necesarios.

Puede ser utilizado de dos formas distintas: como un sistema de control tradicional, o bien como sistema de gestión estratégica, es decir, como una herramienta de aprendizaje organizativo. Sin embargo en empresas en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución y el conocimiento esta disperso la dirección para estimular nuevas iniciativas y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización; el CMI puede usarse como una herramienta de aprendizaje organizativo. En este caso se recogen los indicadores los que sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de actividad o incluso la estrategia; es, por tanto una fuente de información útil para ajustar la forma de competir de la empresa.

Para el Área de Becas de la UTPL esta herramienta estratégica cumple un papel muy importante ya que se utilizará para definir con una mayor claridad y precisión los objetivos como también para establecer un camino organizado de llevar a cabo lo que tenemos que hacer. Le permitirá aclarar y traducir la misión, la estrategia del área obteniendo una visión compartida de la misma; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas; asignar los recursos adecuados para la obtención de los mencionados objetivos; sistematizar la revisión de la estrategia identificando nuevas iniciativas.

El proceso desarrollado en esta investigación integra una parte teórica y de aplicación de aspectos básicos sobre el tema de estudio tales como: conceptos, importancia, clasificación, técnicas, fases y recursos que luego de la selección de varios autores hemos considerado importantes las que anotamos en nuestro trabajo como también la historia del Área de Becas como información base para la sustentación del estudio investigativo.

En su estructura presenta la metodología utilizada en el desarrollo de las investigaciones técnicas y procedimientos que nos servirán para la elaboración del trabajo investigativo; luego del contexto institucional seguidamente del desarrollo de la propuesta que comprende la aplicación de la calidad en los diferentes procesos del Área en que da inicio con el diagnóstico y datos preliminares; estructura general del Área de Becas, conceptos básicos que sustentaran el mismo; y para concluir se presentará el proyecto de mejoramiento continuo que establecerá la posibles soluciones al mayor inconveniente identificado, los comentarios, conclusiones y recomendaciones expuestas a las diferente instancias relacionadas al Área de Becas como: coordinadores y equipo de colaboradores, directores y comité de becas con la finalidad de tomar decisiones en procura de cumplir con las metas y objetivos para la cual fue creada.

Dentro del cuarto capítulo encontraremos toda la descripción de los problemas identificados a través de la herramienta de una lluvia de ideas y reflejadas en un diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado, la misma que relaciona los efectos con los posibles causas que lo provocan, la que nos permite encontrar las causas raíces de un problema a través del diagrama de Pareto.

Además se presentará las acciones correctivas posibles conjuntamente con los resultados luego de puesta en marchas dichas observaciones para el periodo académico Octubre 2009 – Febrero 2010 las cuales se describen en un informe resumiendo los objetivos y alcance del problema.

Finalmente se dan conclusiones y recomendaciones generales de todo el proceso de aplicación del cuadro de mando integral que servirá a todas las instancias de la UTPL en cuanto a su servicio que ofrece a los estudiantes y comprobar el avance de la dirección marcada desde la planificación estratégica para facilitar la consecución de los objetivos a corto y largo plazo planteados por el Área.

ANTECEDENTES

1.1 Reseña Histórica de la UTPL

La Universidad Técnica Particular de Loja fue fundada por la Asociación Marista Ecuatoriana¹ (AME) el 3 de mayo de 1971 y, 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, considerando las normas de la Iglesia en su organización y gobierno.

Posteriormente, en Octubre de 1997, la Diócesis de Loja traspasa por tiempo indefinido, a la "Asociación Id de Cristo Redentor, Misioneros y Misioneras Identes" , la conducción y dirección de la Universidad.

Constitutivamente, la Universidad Técnica Particular de Loja, es una Institución de derecho privado, sin finalidad de lucro y cofinanciada por el Estado Ecuatoriano. Brinda educación superior de pre y postgrado a través de las modalidades de estudio: Presencial; y, Abierta y a Distancia, con sus variantes: A distancia tradicional, Semipresencial y Virtual, en cuatro áreas del conocimiento: Área Técnica, Área Socio-Humanística, Área Biológica y Área Administrativa.

Adicionalmente, las funciones de investigación y extensión o servicio a la sociedad, están estructuradas en la universidad como Centros de Investigación, Transferencia de Tecnología, Extensión y Servicios CITTES, unidades constituidas en torno a áreas específicas del conocimiento que contribuyen al autofinanciamiento de la universidad.

La vida dentro de nuestra Universidad se encamina a llevar a plenitud los ideales que dieron origen a las universidades, teniendo como visión el "Humanismo Cristiano", nuestra

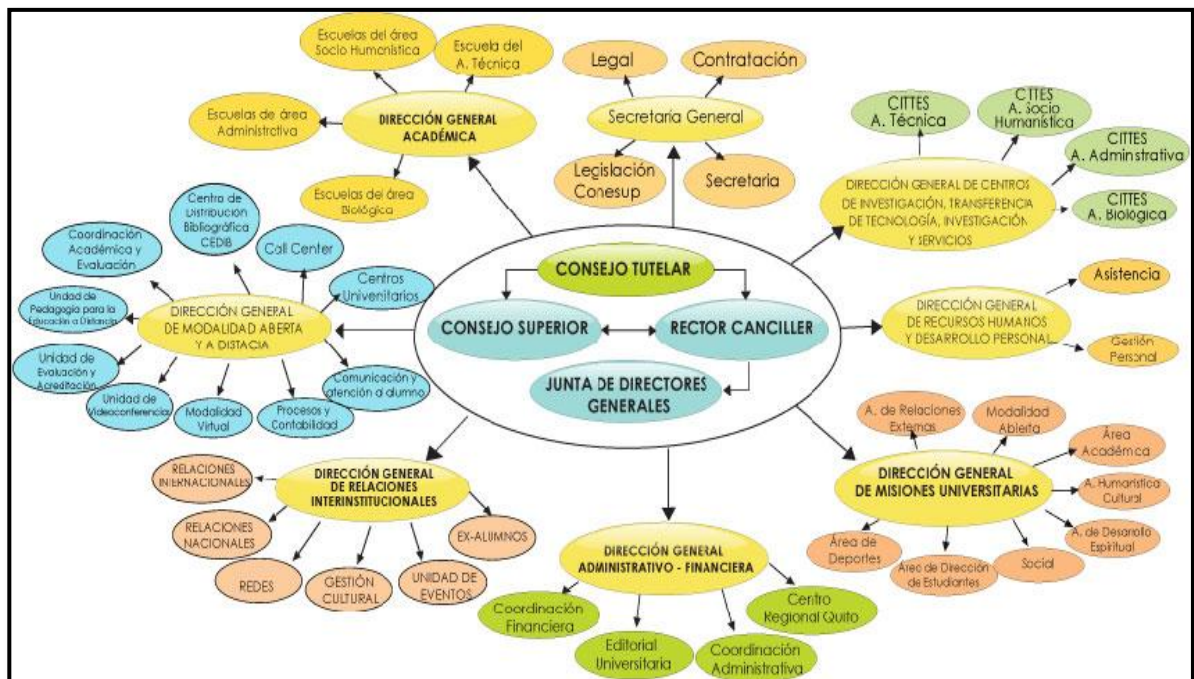
¹ UTPL . Reseña Histórica. En: Revista Institucional. Ecuador. Edición 2 (julio 2009); p.8.

misión es: "Buscar la verdad y formar al hombre, a través de la ciencia, para que sirva a la sociedad"

La convivencia universitaria exige a todos sus actores compartir valores fundamentales que nos permitan alcanzar con responsabilidad los fines propuestos:

- Visión (Soñar Horizontes)
- Espíritu de equipo
- Gestión y liderazgo
- Humildad
- Flexibilidad operativa.

La universidad debe proponerse la búsqueda común de las claves más profundas de la realidad humana en todas sus dimensiones y relaciones.



Fuente: Dirección General de Recursos Humanos

Elaboración: Marketing – Vía Comunicaciones

DIRECCION DE ESTUDIANTES

La UTPL cuenta con varias dependencias que se encuentran en constante evolución y desarrollo para el servicio del estudiante, entre las que está la Dirección General de Misiones Universitarias de la que se desprender la Dirección de Estudiantes con sus diferentes áreas funcionales e integrales.



Fuente: Dirección de Estudiantes

Elaboración: Dirección de Estudiantes

MISIÓN:

Crear espacios para el fortalecimiento Académico, Físico, Psicológico y Espiritual encaminados a brindar un acompañamiento en las diversas actividades universitarias del estudiante.

OBJETIVOS:

- Acompañar a los estudiantes en su proceso de formación.
- Incentivar la creación de espacios que permitan obtener estudiantes críticos, creativos, competentes y responsables.
- Realizar un seguimiento sistemático de la problemática estudiantil.
- Crear espacios deportivos y de recreación para toda la comunidad universitaria.
- Motivar a los estudiantes a vivir a plenitud el Humanismo Cristiano.

1.2 Diagnóstico del Área de Becas

El 01 de Agosto de 1994 se reúne el Honorable Consejo Gubernativo de la UTPL, donde aprueba un reglamento de matrícula y pensión diferencia, dando comienzo a la creación de un departamento de Becas que cumpla con los siguientes objetivos:

- Contribuir a mejorar la eficiencia interna de la educación superior en la universidad, constituyéndose en elementos de cambio institucional que permita alcanzar la excelencia.
- Contribuir a mejorar la democratización de la enseñanza en la universidad por una presencia proporcional de los diferentes niveles socioeconómicos, concediendo valor al estudiante de escasos recursos y buenas cualidades académicas.
- Viabilizar una parcial solución a la grave crisis financiera por la que atraviesa la institución, como institución apoyada en los principios de justicia social y altos niveles de confiabilidad, y validez, basados en los ajustes continuos de costos acordes a los índices inflacionarios.

Actualmente en el Área de Becas de la UTPL se han detectado ciertas deficiencias como la falta de una eficiente gestión en el proceso de asignación de becas para los estudiantes de Modalidad Clásica y a Distancia.

Es imprescindible considerar la importancia que cobra el Área de Becas para la consecución de los objetivos generales para el departamento de Dirección de Estudiantes; por ello se deben identificar los indicadores más adecuados para lograr el éxito a través de las cuatro perspectivas que propone el modelo Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) que son: financiera, servicio al cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

Hoy en día la adecuada gestión en cualquier organización puede contribuir estratégicamente a la permanencia y calificación con estándares de calidad siendo la pauta para el inicio de la implementación de un sistema de calidad.

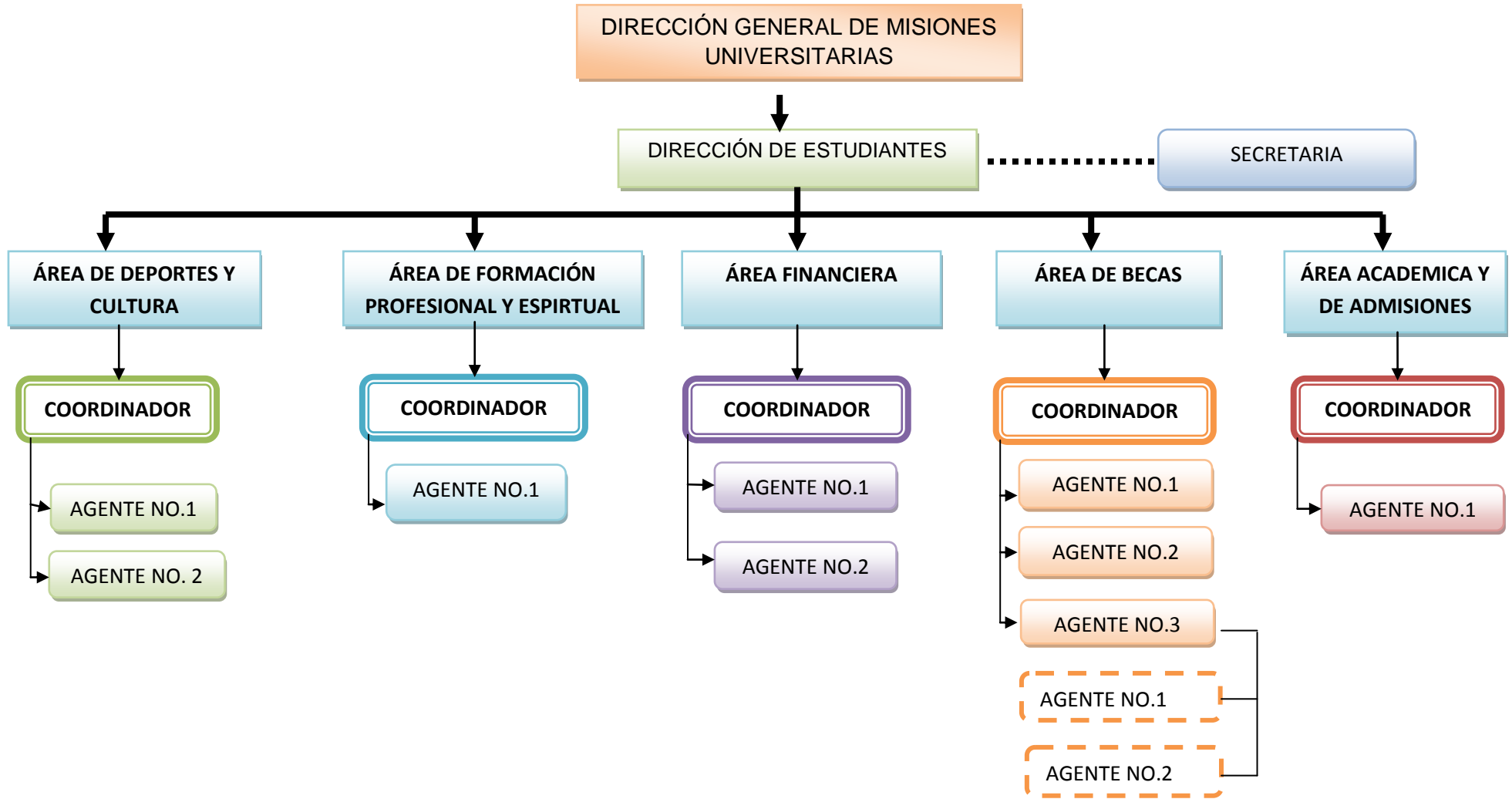
El área requiere mejorar los tiempos de respuesta a los estudiantes, docentes y personal administrativo quienes son los beneficiarios principales de todos los procesos administrativos que se desarrollan en la misma, ayudando a reforzar la cadena de valor así como la introducción de una herramienta moderna de seguimiento y monitoreo, que nos llevará a tener mayor confiabilidad en las operaciones de todo el proceso.

Entre los principales problemas que se han encontrado en el área de becas están tanto la falta de un adecuado flujo de información, sistema computarizado adecuado como fallas en la delimitación de funciones de los responsables de área, lo que ocasiona que exista permanente la falta de cumplimiento de planes, proyectos y tareas a ejecutar, repercutiendo en no satisfacer completamente a nuestros usuarios.

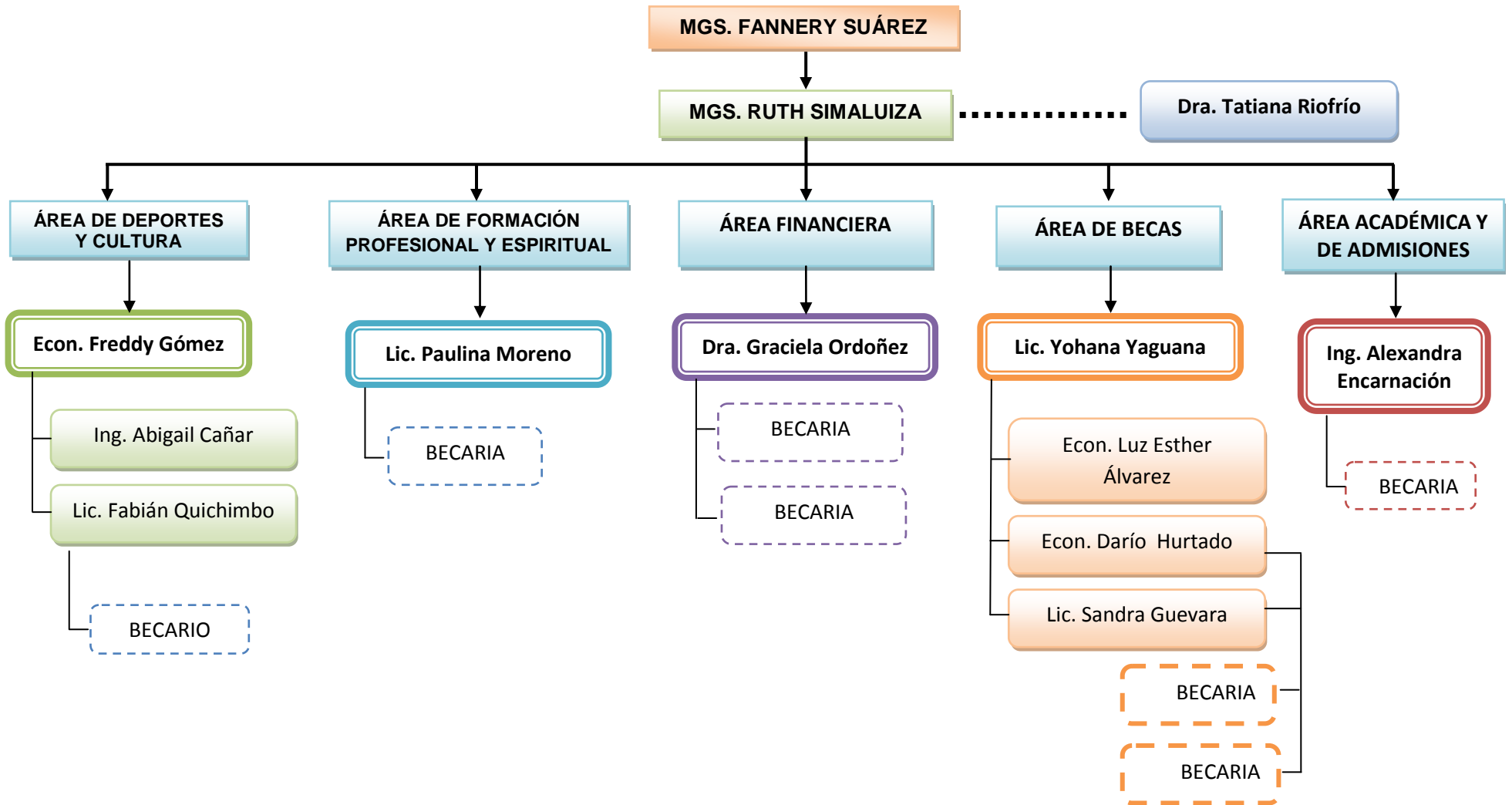
Lo anterior se traduciría en que el Área de Becas cumpla en tiempo a usuarios de una manera eficiente y eficaz evitando contratiempos con las gestiones administrativas y operativas.

No cabe duda que una eficaz gestión ayudará a mejorar el marco organizacional de la Universidad, siempre y cuando el resto de ésta se haya administrado de la forma adecuada, lo cual consiste en aplicar el método y herramientas desarrolladas para optimizar los resultados de nuestra área.

1.2.1 Estructura Organizativa



ORGANIGRAMA FUNCIONAL



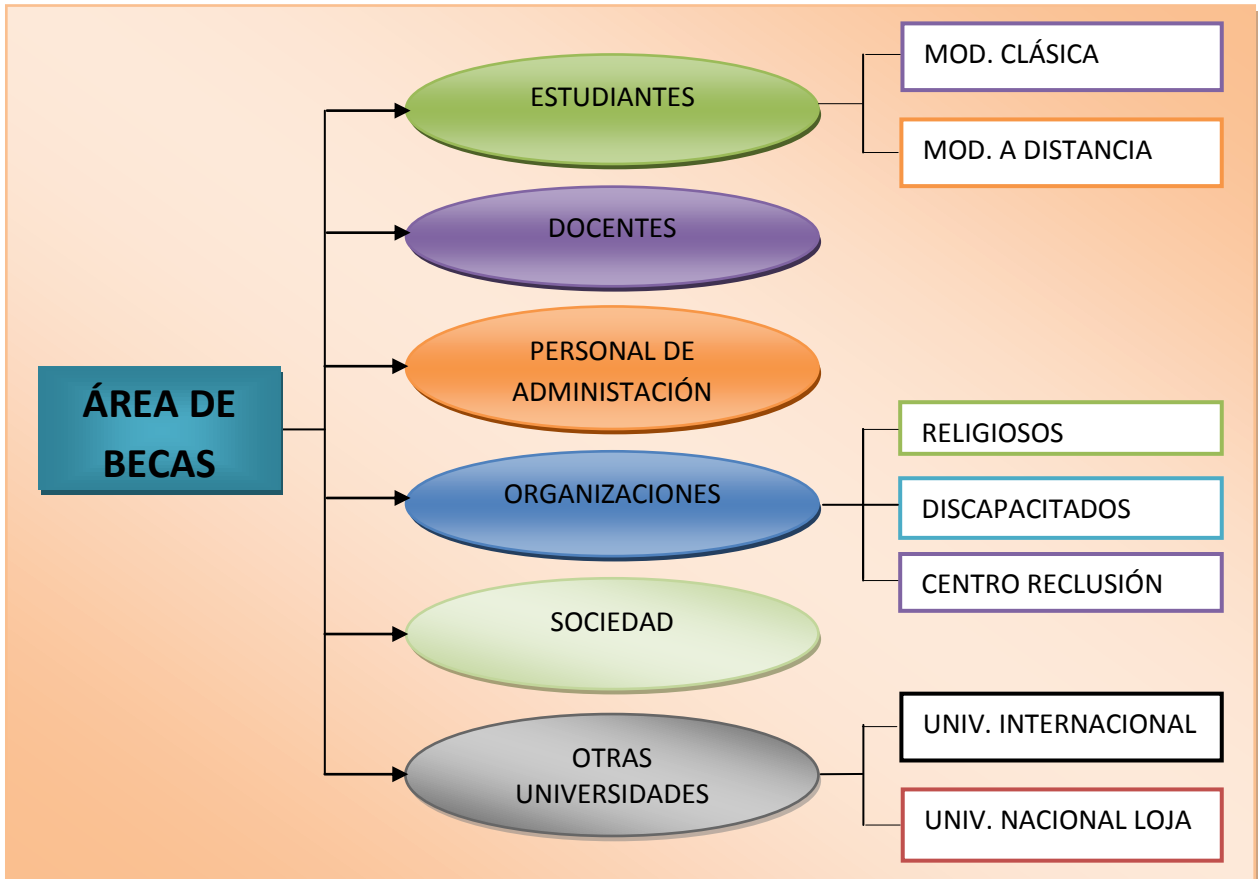
1.3 Servicios del Área

1. Gestionar y tutelar las becas de:

TIPOS DE BECAS	PORCENTAJES	MODALIDAD
Apoyo solidario	80%	Clásica
Familiar	10 - 15%	Clásica y Abierta
Deportiva	25 - 80%	Clásica y Abierta
Artístico cultural	25 - 80%	Clásica y Abierta
Méritos académicos	90 - 50%	Clásica y Abierta
Representación estudiantil	25 - 90%	Clásica
Beca país	100%	Clásica
Tomás Moro	50 - 90%	Clásica
Responsabilidad universitaria	40 - 70%	Clásica
Corporativas – religiosas	20 - 90%	Abierta
Discapacidad	50 - 90%	Clásica y Abierta
Indígenas	20%	Abierta
Reclusos	40%	Abierta

2. Acompañamiento psico espiritual al estudiante becario.
3. Orientación en problemas académicos
4. Seguimiento en las actividades académicas y de cumplimiento en las tareas asignadas en cada departamento o CITTE.

1.2.3 Grupos de interés del Área



Fuente: Área de Becas
Elaboración: Las Autoras

2.1 FUNDAMENTO TEÓRICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.1.1 ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

De forma resumida, el cuadro de mando se compone de²:

- a. Misión de la empresa: tipo de empresa y su actividad.
- b. Valores que ayudan a consolidar las creencias de la empresa.
- c. Visión: a dónde se quiere llegar.
- d. Identificación de factores claves de éxito de la empresa.
- e. Objetivos generales a conseguir.
- f. Mapa estratégico que vincule los objetivos.
- g. Indicadores para medir los objetivos.
- h. Metas para conseguir los objetivos.
- i. Planes de acción para alcanzar los objetivos: iniciativas.

La siguiente figura expresa parte del contenido del cuadro de mando integral:

² MARTINEZ Pablo, IV Módulo. Introducción al diseño de indicadores. Especialidad en Auditoría de Gestión de la Calidad. Pág.: 23.

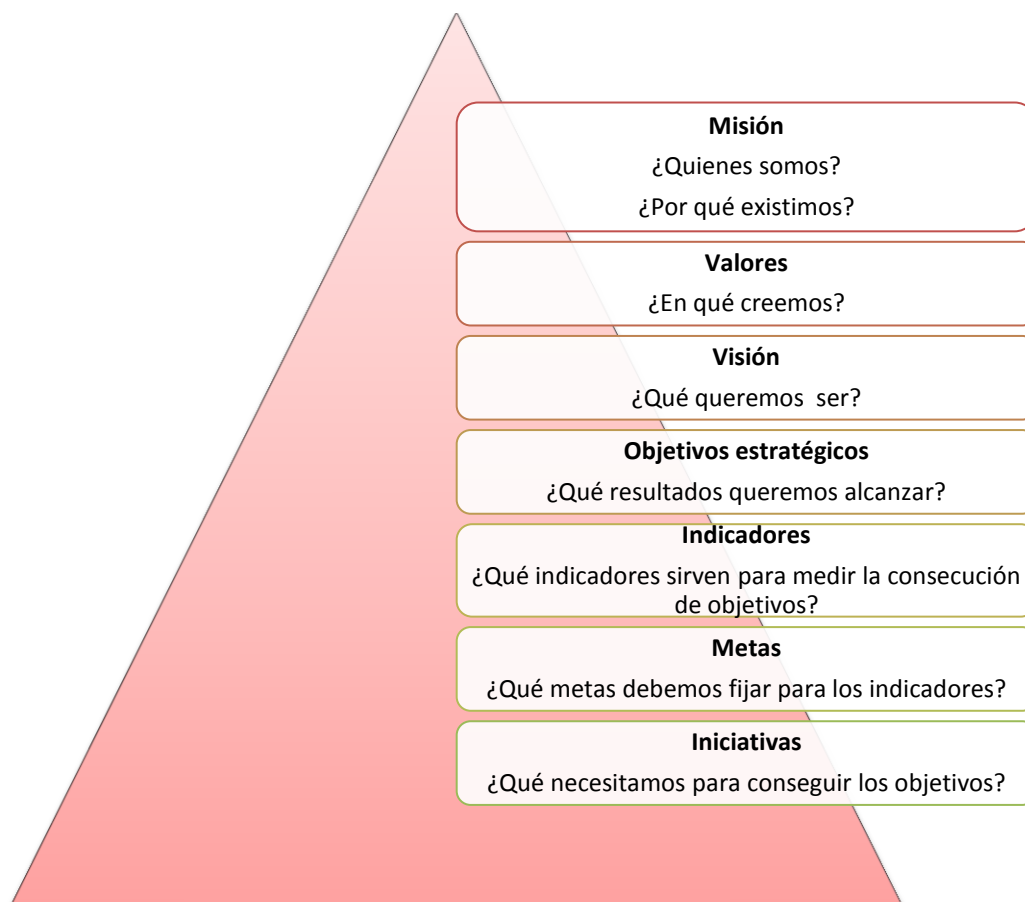


Figura 1. Contenido del Cuadro de Mando Integral

La utilidad del Cuadro de Mando Integral no depende del tipo de organización, sino de los problemas que tiene y de si se necesita mejorar su modelo de planificación y gestión. Para una organización que tenga dificultades en conectar los elementos anteriormente mencionados, para comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos dentro de la organización, el CMI puede resultarle muy útil. En todo caso es clave detectar qué se quiere conseguir. Hay planificación, por medio de la elaboración de mapas estratégicos, en cualquier caso, el método tiene la virtud de establecer un enlace entre la planificación y la gestión.

Los beneficios que proporciona un Cuadro de mando Integral no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento

y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos y su posterior evaluación son también de gran provecho.

Entonces se puede concluir que los mejores cuadros de mando integral son los que reflejan la estrategia de la organización. Los cuadros de mando integral junto a su representación gráfica en mapas estratégicos, proporcionan una forma lógica y completa de describir y comunicar una estrategia.³

Se definen a continuación algunos de los elementos del cuadro de mando integral:

Misión: es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el(los) propósito(s) o la(s) función(es) que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito. La declaración de la misión proporciona el contexto para formular líneas específicas de negocios en las cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales operará; establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignarán los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro. El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona con un propósito mayor. Por consiguiente el enfoque de la misión debe ser interno para la organización, no externo para otros grupos de interés.⁴

Al formular la misión, se debe responder cuatro preguntas fundamentales:

- *¿Qué funciones desempeña la compañía?*, implica definir las necesidades que la organización trata de satisfacer.
- *¿Para quién desempeña esta función la compañía?*, consiste en identificar a quien está dirigida, es decir, a qué mercado o segmento del mercado intenta servir la organización.
- *¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de ésta función?*, se debe relacionar con la manera como la compañía tratará de lograr sus metas, por

³ KAPLAN R., Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, pág. 117

⁴ GOODSTEIN L., NOLAN T. y PFEIFFER J. Planeación estratégica aplicada. Editorial Mc Graw Hill. 1998. Pág.:197

ejemplo que tecnologías utilizará para suplir las necesidades que han identificado en su mercado.

- *¿Por qué existe esta compañía?*, es importante para las compañías que buscan utilidad como para aquellas sin ánimo de lucro.

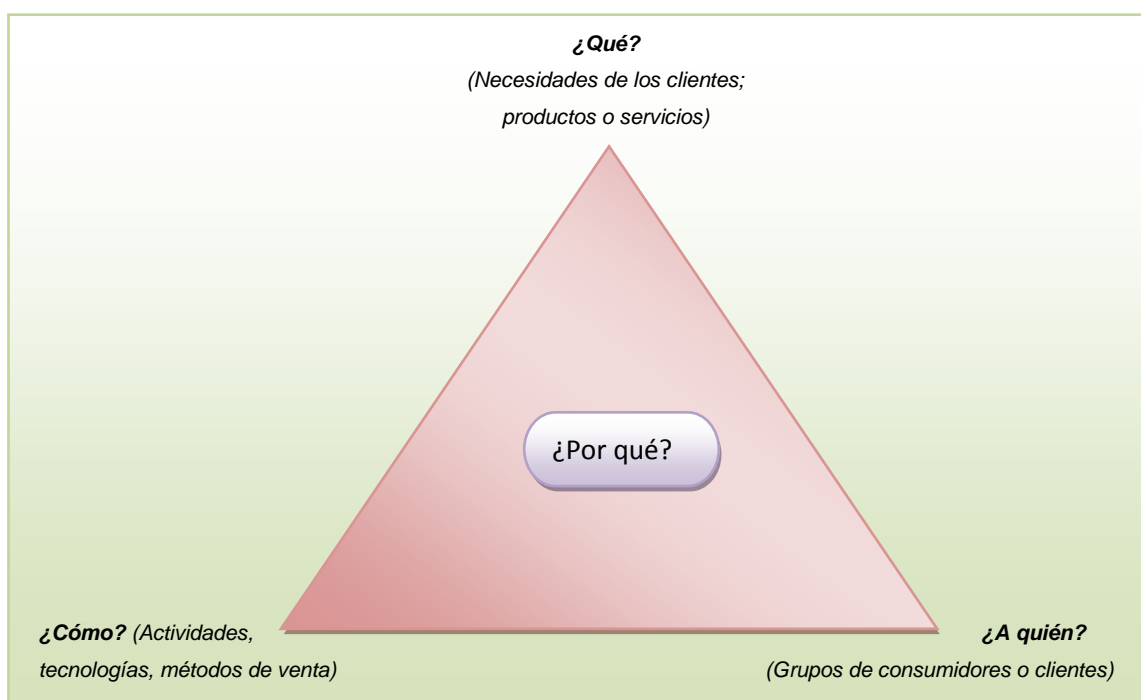


Figura 2. Cuatro elementos básicos de la misión organizacional

Visión: es realizar el proceso de formular el futuro. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

Valores: la definición de Rokeach (1973) acerca de que “un valor es la creencia perdurable en que una forma específica de conducta se prefiere personalmente o socialmente a un modo opuesto o condición final de existencia⁵”. Es decir, los valores

⁵ GOODSTEIN L., NOLANT T. y PFEIFFER J., Planeación Estratégica Aplicada, pág. 172

llevan a considerar algunas metas o finalidades como más legítimas o correctas y otras como ilegítimas o erradas.

2.1.2 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En el Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Las Fortalezas

Son aquellos elementos positivos que la organización ya posee y que constituyen recursos muy importantes para alcanzar los objetivos de la organización. Se pueden clasificar en: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercadeo, aspectos organizacionales, aspectos de control.

En síntesis, la identificación de Fortalezas, nos conduce a establecer aquellos recursos, habilidades y actitudes más positivas que ya la organización tiene para procurar lograr sus objetivos.

Las Debilidades

Se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercadeo, aspectos organizacionales, aspectos de control.

En síntesis, pensar en las DEBILIDADES INTERNAS es pensar en lo "negativo" que tenemos y que nos impide avanzar como organización.

Las Oportunidades

Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✓ ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ✓ ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ✓ ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ✓ ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ✓ ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ✓ ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Las Amenazas

Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✓ ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ✓ ¿Qué están haciendo los competidores?
- ✓ ¿Se tienen problemas de recursos de capital?

- ✓ ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

2.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir, agregan valor.

Los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados.

Es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.

- Es un instrumento gerencial por excelencia
- Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones
- Se centra en el cómo, a más de la producción de resultados
- Enfatiza en la producción de rendimientos
- Emplea normas y patrones operativos
- Proyecta el futuro de la organización
- Es integrador: como la alineación y articulación de todas las áreas de la organización en pos de los objetivos planteados desde la función de planeación.

2.2.1 Características y cualidades de los indicadores

Características de los indicadores

- a. Simbolizan actividades importantes o críticas; (reclamaciones, productividad mensual, facturación mensual, ausentismo, etc.)

- b. Tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir.
- c. Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
- d. El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores de gestión supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo.
- e. Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la unidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias.
- f. Son fiables, es decir, proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas.
- g. Son fáciles de establecer, mantener y utilizar.
- h. Son compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permitir la comparación y el análisis.

PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

- Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones.
- Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Racionaliza el uso de la información.
- Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.
- Sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- Propicia la participación de las personas en la gestión de la organización.

ATRIBUTOS A TENER EN CUENTA PARA LA INFORMACION DE INDICADORES

- **Exactitud:** La información debe presentar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma:** La información puede ser: cuantitativa, cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades, habilidades de quien la recibe y la procesa.
- **Frecuencia:** Medida de cuán a menudo se requiere, se produce o se analiza.
- **Extensión:** Es el alcance en términos de cobertura del área de interés.
- **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- **Temporalidad:** La información puede hablarnos del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- **Relevancia:** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad:** Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- **Oportunidad:** La información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.

VALORACIÓN DE LOS INDICADORES

Una vez superada la puesta en marcha del sistema, se debe establecer una validación de los indicadores a fin de determinar si resultan útiles y rentables, comparando su utilidad y su costo con la consecución de los objetivos cuyo logro se pretende, mediante la preparación de una encuesta que recoja la opinión de los usuarios en la valoración de los siguientes apartados:

- a. Utilidad del indicador en sí para la toma de decisiones.
- b. Vinculación inequívoca con el objetivo que se desea mejorar.

- c. Compatibilidad con el resto de indicadores.
- d. Utilidad con respecto al costo de recogida de la información y su desarrollo.
- e. Fiabilidad de los datos en relación con el tiempo.
- f. Claridad de la representación utilizada.
- g. Redundancia con otros operadores ya existentes.
- h. Sencillez en la obtención de la información.
- i. Aprovechamiento de medios informáticos.
- j. Divulgación idónea de los resultados.

La validación de indicadores debe continuarse en el tiempo para confirmar que siguen siendo pertinentes y cumplen con los objetivos definidos.

Un indicador puede perder su vigencia cuando la organización ha definido nuevos objetivos, se han modificado las circunstancias y expectativas o ha cambiado el responsable o el cliente del objetivo.

Al igual que los demás procesos, el sistema de indicadores y el cuadro de mando deben someterse a un proceso de mejora continua, manteniendo, modificando, suprimiendo indicadores o creando nuevos, cuando las circunstancias lo aconsejen, utilizando similar metodología que las demás acciones de mejora emprendidas en el sistema de gestión de la organización.

2.2.2 Tipos de indicadores

- *Indicadores de cumplimiento:* teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea, los indicadores de cumplimiento están relacionados con los métodos que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- *Indicadores de evaluación:* teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso, los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

- *Indicadores de eficiencia:* teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo, los indicadores de eficiencia están relacionados con los métodos que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.
- *Indicadores de eficacia:* teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito, los indicadores de eficacia están relacionados con los métodos que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- *Indicadores de gestión:* teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, los indicadores de gestión están relacionados con los métodos que nos permiten administrar realmente un proceso.

2.3 RELACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL CON EL DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Una de las características de las organizaciones modernas es que han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como indicadores se deben establecer desde el mismo momento en que se elabora el plan de desarrollo estratégico y se aplican a éste y al plan operativo, en momentos de verdad o en la etapa de evaluación.

Se deben incorporar la cultura de medición de procesos para poder hacer el diagnóstico y para que en un futuro sean analizadas, se apliquen y se tenga como punto de referencia en los planes operativos.

Es importante realizar la medición en las organizaciones porque permite definir objetivos y prioridades, planificar con mayor acierto y seguridad, asignar recursos de

acuerdo a los niveles exigidos y a las circunstancias del momento, explicar el comportamiento de la calidad y la productividad a los interesados en la organización y tal vez, la mayor validez está en que nos ayuda a ser competitivos.

En la toma de decisiones la medición es fundamental porque permite recoger y analizar los datos pertinentes, pronosticar los resultados, eliminar las apreciaciones subjetivas como “me parece, yo creo, yo pienso” fomentar la participación en la toma de decisiones a partir de observaciones comunes a todos y evitar discusiones innecesarias por tener diversos criterios o puntos de vista diametrales, dedicarse la gerencia a lo importante en vez de perderse en lo urgente.

2.3.1 Objetivos estratégicos

Son las acciones concretas que figuran en el mapa estratégico, bajo la relación causa-efecto, es decir, la parte donde se descompone la estrategia. Son los fines que se quieren conseguir y son consecuencia de la misión, la visión y del modelo de negocio de la organización. Es decir, son las orientaciones específicas de cada perspectiva y línea estratégica hacia los que debe encaminarse la acción (iniciativas/proyectos)⁶.

Pueden ser bien definidos como la hipótesis actual sobre a, o hasta, dónde es posible llegar.

2.4 AGRUPACIÓN DE INDICADORES MEDIANTE PERSPECTIVA

Un modelo de estrategia sólo se puede considerar completo si hace referencia a los campos importantes de acción de la empresa. Por tanto, no es suficiente fijar objetivos financieros, si no queda claro qué claves deben fijarse para conseguir esos objetivos. Tampoco es muy útil definir objetivos diferentes y aislados entre ellos, ya que así no están teniendo en cuenta sus implicaciones mutuas y sus efectos recíprocos. En el marco del desarrollo y la ejecución de estrategias es necesario incluir todos los niveles relevantes de consideración de una empresa.

⁶ Manual para la implantación de un cuadro de mando integral en las PYMES. FADE

La función de las perspectivas del cuadro de mando integral es fijar, ya antes del proceso para la determinación de la estrategia, un modelo de pensamiento que garantice que se van a tener en cuenta todos los aspectos importantes de la empresa y además en una relación equilibrada. Es en ese sentido que las perspectivas representan a los bloques relevantes de los temas con respecto a los cuales la estrategia del área correspondiente debe realizar sus declaraciones. Lo más corriente es que se utilicen entre cuatro y cinco perspectivas. Normalmente se consideran fijos el número y el contenido de las perspectivas para cada unidad del área.

La consideración de las diferentes perspectivas durante la derivación y la ejecución de una estrategia forman parte de los elementos constitutivos del principio del Cuadro de Mando Integral. El análisis concreto de cada una de las perspectivas durante la derivación de los objetivos estratégicos, de los indicadores, de los valores de los objetivos y de las acciones estratégicas pretende evitar que, durante la derivación y el seguimiento de los objetivos, se produzca una forma de pensamiento demasiado unilateral.

El Cuadro de Mando Integral sólo vende algo que es evidente como si fuese una gran conquista. Por supuesto que el manager debe pensar de una forma multidimensional, con o sin el Cuadro de Mando Integral, y debe tener en cuenta los efectos recíprocos de sus decisiones. Y, sin embargo, sentencias como ésta no tienen muchas perspectivas de futuro. Porque lo básico no es si los directivos tienen en cuenta las diferentes perspectivas, sino de qué modo las tienen en cuenta. Los directivos tienen la tendencia a dar una importancia diversa a diferentes perspectivas, dependiendo de sus respectivas áreas de responsabilidad, y por tanto, se enfrentan a ellas con una intensidad diferente. Esto conlleva el peligro de que determinadas tendencias se conviertan en el dominio de determinados directivos. El director comercial se concentra en la perspectiva orientada hacia los clientes, el director financiero tiene la perspectiva financiera en su punto de mira, el director de personal, las perspectivas de los empleados, etc. La consecuencia es que la visión de conjunto sufre cuando se trata de realizar un tratamiento y una ejecución conjuntas de una estrategia.

El Cuadro de Mando Integral evita el aislamiento de las perspectivas, porque las convierte en algo explícito y las contempla como interdependientes y de igual importancia. Esta metodología exige al directivo que entienda el negocio dentro de su multidimensionalidad pero no sólo intuitivamente, sino de forma expresa. Esta consideración simultánea de las perspectivas de la empresa ayuda a elaborar un sistema consistente de objetivos. Y el Cuadro de Mando Integral ofrece una trama lógica que se entiende de inmediato.

Las perspectivas clásicas

Basándose en sus trabajos empíricos, Kaplan y Norton lograron demostrar que las empresas que tienen éxito tienen en cuenta, como mínimo, cuatro niveles de consideración que están en una relación equilibrada, entre ellos: finanzas, clientes, procesos y potenciales. Cada uno de los niveles de consideración, que se llaman perspectivas, se enfrenta a diferentes problemas:



Figura 3: Perspectivas del cuadro de mando integral

2.4.1 Perspectiva financiera:

¿Qué objetivos se derivan de las expectativas financieras de nuestros inversores?

Esta perspectiva representa – siempre que se trate de una empresa orientada hacia la rentabilidad – la mira para el éxito o el fracaso de una estrategia. Contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado (financiero) de la ejecución de la estrategia. La perspectiva financiera documenta si se ha podido realizar el fin último de la actividad económica, es decir, la consecución del éxito económico a largo plazo.

2.4.2 Perspectiva clientes:

¿Qué objetivos deben fijarse, teniendo en cuenta la estructura y las demandas de nuestros clientes, para alcanzar nuestros objetivos financieros?

Esta perspectiva se centra en los objetivos que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La empresa debe tener claro a qué clientes desea suministrar, teniendo en cuenta los puntos esenciales, y qué beneficios les quiere ofrecer o cómo quiere que el cliente perciba a la empresa.

2.4.3 Perspectiva de procesos:

¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros procesos, para poder cumplir los objetivos de las perspectivas financieras y de clientes?

La perspectiva de procesos define los outputs y los resultados de los rendimientos de los procesos necesarios, para cumplir los objetivos para los clientes y los financieros. Y no se trata de hacer una lista de todos los procesos que existen en la empresa, sino de realizar un enfoque sobre aquellos procesos que tengan importancia destacada para la ejecución de la estrategia.

2.4.4 Perspectiva de potenciales:

¿Qué objetivos deben fijarse, con respecto a nuestros potenciales, para poder hacer frente a los retos presentes y futuros?

Sirven para el desarrollo de la infraestructura estratégicamente necesaria. Los recursos necesarios, entre otros, los empleados, el conocimiento, la innovación, la capacidad innovadora y la creatividad, la tecnología, la información y los sistemas de

información. Estos potenciales no sirven para la ejecución de la estrategia actual, sino que crean las condiciones previas necesarias para la futura capacidad de transformación y de adaptación. Al contrario de lo que sucede con las perspectivas financieras, de los clientes y de procesos, la denominación de la cuarta perspectiva varía bastante. Kaplan y Norton llaman a esta perspectiva “Aprendizaje y conocimiento” en otro lugar se denomina “perspectiva de potenciales”, “Perspectiva del conocimiento”, “Perspectiva de la innovación” o “Perspectiva de futuro”.

Las cuatro perspectivas estándar del cuadro de mando integral no se encuentran separadas y coordinadas por casualidad, más bien forman la lógica básica del negocio de la empresa y de sus unidades organizativas y esto es algo que a menudo no se ve cuando se discute sobre el Cuadro de Mando Integral.

La lógica del sistema tiene muy interiorizado el supuesto de que, en última instancia una empresa debe rendir cuentas a sus propietarios. Por tanto, en primer lugar, una empresa debe satisfacer sus objetivos y éstos son normalmente objetivos referidos a la rentabilidad y al crecimiento.

Las perspectivas propuestas son una propuesta eficaz que tiene una base empírica, pero que sólo debería utilizarse como recordatorio y no debería convertirse en un dogma.

2.5 Mapa estratégico y vinculación de los objetivos

2.5.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del *Balanced Scorecard*. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Los mapas estratégicos ayudan a englobar y priorizar objetivos, a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupado en perspectivas, las mismas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Los objetivos son directrices que influyen sobre la forma de actuar al directivo y del trabajador.

Normalmente las estrategias no se formulan de forma clara, sino que son un compuesto de opiniones individuales, conceptos aislados, análisis extensos, visiones agradables al oído y otras muchas cosas más. El Cuadro de Mando Integral obliga a concretar los objetivos basándose en una cantidad básica estratégica, y lo hace confrontando la cantidad básica estratégica con las preguntas procedentes de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. A partir de aquí se deducen los objetivos estratégicos.

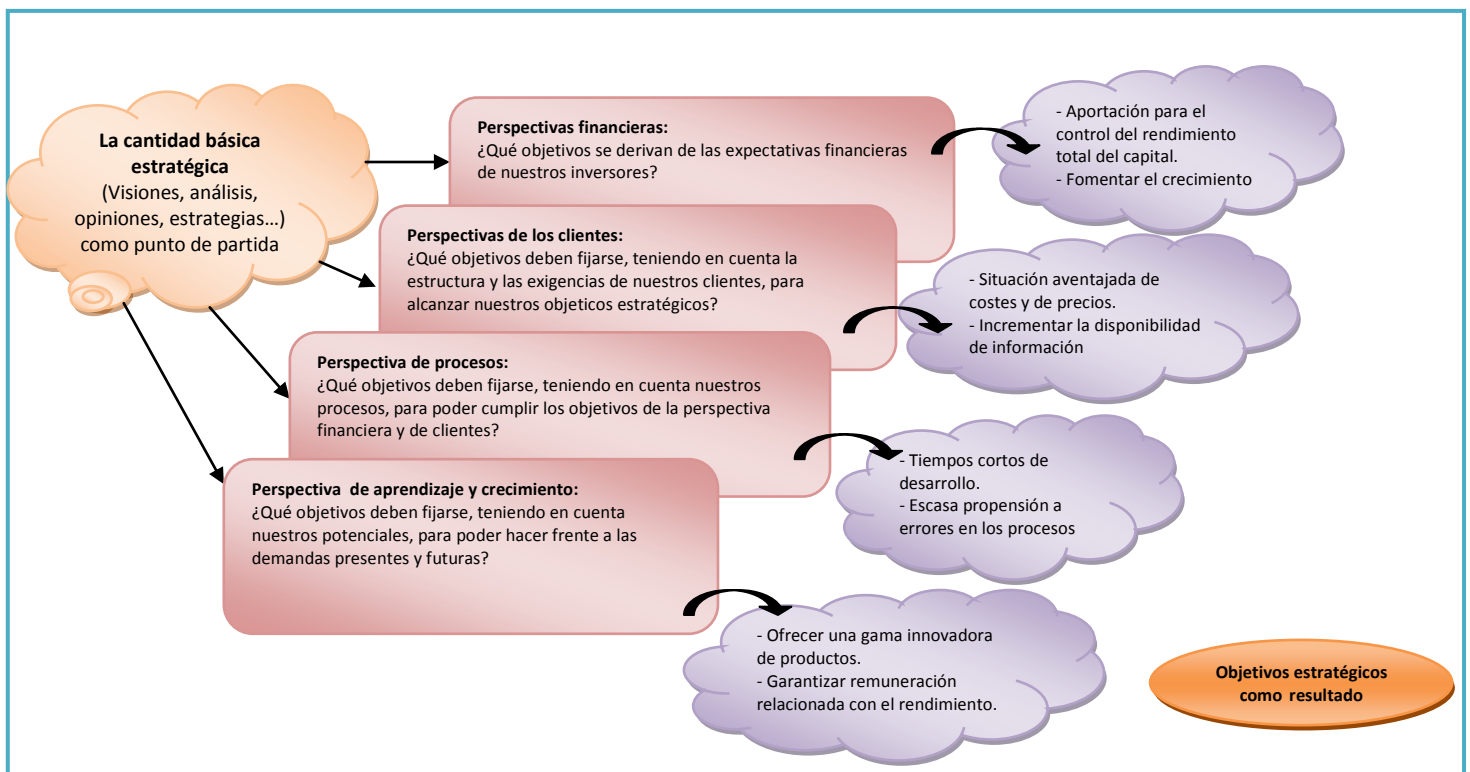


Figura 4. Pensar en perspectivas diferentes ayuda a trasladar la estrategia hacia un sistema de objetivos equilibrado.⁷

⁷ Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual práctico basado en más de 100 experiencias. Horváth & Partners. Ediciones Gestión 2000.com pág.:60

Un Cuadro de Mando Integral forma el sistema estratégico de objetivos de la unidad organizativa referida. Básicamente se trata de la documentación de los factores que llevan hacia el éxito del área que se trata frente a la competencia. Para conseguir el éxito frente a la competencia se requiere el dominio de determinados estándares del sector, pero sobre todo se requiere disponer de potenciales para el éxito gracias a los cuales la empresa se pueda diferenciar de los competidores.

Sin conocer la estrategia correspondiente, a menudo son difíciles de entender en su significado los ejemplos para objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas. A continuación algunos objetivos estratégicos que se emplean en el Cuadro de Mando Integral.

- ***Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera:***

Encontramos aquellos objetivos estratégicos que hablan del rendimiento, de la situación de los costes (o de la estrategia de la productividad) y de la estrategia del crecimiento de las unidades que se tienen en cuenta.

- ✓ Incrementar el rendimiento.
- ✓ Duplicar el volumen de ventas.
- ✓ Conseguir un resultado de explotación elevado.
- ✓ Aceptar pedidos más rentables.
- ✓ Conseguir una rentabilidad elevada del capital.
- ✓ Imponer una inmovilización de capital baja.
- ✓ Reducir la parte del capital externo.
- ✓ Incrementar el flujo de *cash-flow*.
- ✓ Incrementar el valor para el accionista.

- ***Objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes:***

La perspectiva de clientes lleva la orientación hacia el mercado de la estrategia. Contiene, en principio, dos puntos de vista:

- ✓ El del cliente, es decir, la cuestión sobre cómo debe el cliente ver la empresa (sobre todo, separándola de sus competidores): plazos de entrega cortos, productos de fácil aplicación, imagen, relación precio/prestaciones, etc.
- ✓ El de la empresa, es decir, la cuestión sobre qué clientes se desea conseguir: clientes objetivo, mercados de crecimiento regionales, etc.

La consecución de objetivos de esta perspectiva es un importante indicio estratégico que indica si se podrán conseguir los objetivos de la perspectiva financiera tal como se planificaron.

- Desarrollo de la posición de mercado.
- Construir una imagen como socio del cliente.
- Incrementar la satisfacción del cliente en los procesos principales.
- Incrementar el grado de popularidad.
- Incrementar la cuota de fidelidad.
- Conseguir una imagen como líder en innovaciones.
- Crear una imagen como interlocutores abiertos.
- Nuevo posicionamiento estratégico que se aleje del segmento de clientes A para llegar al segmento de clientes B.
- Servir a los clientes con forma proactiva.
- Incrementar la cuota de grandes clientes.

- ***Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos:***

Los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos indican qué procesos deben aportar qué prestaciones, para conseguir los objetivos para los clientes o los objetivos financieros. Si se extrema una estrategia para la reducción de los costes, es imprescindible incluir en la perspectiva de procesos objetivos como: “Acelerar la estandarización” o “Reducir de forma clara las pérdidas por fricción”. Si se ha producido una fusión reciente entre dos empresas, serán los objetivos para procesos, tales como: aprovechar las sinergias, los que ganen en importancia. Si una empresa desea ofrecerle a un cliente productos configurados de forma individual, será el

“Incremento de la flexibilidad en producción” uno de los principales objetivos para procesos.

Citamos los siguientes objetivos para la perspectiva de procesos:

- Incrementar la eficiencia del proceso de comercialización.
- Realizar la orientación hacia los procesos.
- Eliminar un diseño excesivo.
- Incrementar la flexibilidad de los procesos.
- Acortar los tiempos de desarrollo.
- Crear las ofertas con mayor rapidez.
- Mejorar la cooperación con los proveedores.
- Conseguir un incremento de capacidades.
- Reducir los gastos generales.
- Crear una red de colaboraciones estratégicas.

- ***Objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:***

Los objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje sirven para el desarrollo de la infraestructura estratégica necesaria. Los recursos correspondientes son: empleados, conocimiento, innovaciones, capacidad de innovación y creatividad, tecnología, información y sistemas de información. Estos potenciales no sólo son útiles para la ejecución de la estrategia actual, sino que también crean las condiciones previas necesarias para una capacidad de transformación futura.

Ejemplos de objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- ✓ Incrementar el dominio de idiomas.
- ✓ Rejuvenecer la plantilla.
- ✓ Incrementar la cuota de especialistas cualificados.
- ✓ Reducir la fragmentación de medios.
- ✓ Desarrollar e implementar modelos de promoción aceptados.
- ✓ Lograr la conquista del mercado por medio de productos nuevos.
- ✓ Poner los conocimientos a disposición de todos.

- ✓ Asegurar la habilidad de acercamiento al cliente.
- ✓ Asegurar la internacionalización de los empleados.

La derivación de objetivos estratégicos es útil para la reducción y la selección de entre una gran cantidad de posibles objetivos estratégicos, para llegar así a los verdaderos objetivos estratégicos relevantes. Gracias a este proceso se concreta la estrategia y a cada una de las perspectivas se les asignan objetivos. Esto se hace diferenciando entre objetivos estratégicos y operativos, así como entre objetivos estratégicos y acciones estratégicas. Simultáneamente es necesario especificar para qué nivel estratégico es válida la estrategia o el objetivo.

Los objetivos estratégicos, en el sentido del Cuadro de Mando Integral, se caracterizan porque:

- Son específicos para la empresa, son individuales y no se pueden intercambiar.
- Trasladan la estrategia por medio de declaraciones orientadas hacia la acción para las correspondientes perspectivas.
- Dividen las declaraciones estratégicas de la estrategia en sus componentes.

La creación de un Cuadro de Mando Integral es un proceso interactivo que debe conducir a un sistema común de objetivos. Incluso si existe unanimidad sobre la orientación estratégica de fondo (y esto es algo que debería asegurarse ya durante la fase de la definición estratégica), pueden seguir existiendo todavía opiniones y prioridades diferentes por parte de los directivos cuando estos especifica objetivos concretos. Es preciso que las diferencias se hablen abiertamente para conseguir un sistema de objetivos unívoco y aceptado.

Ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos, permite visualizar de manera más sencilla y gráfica la estrategia del centro de trabajo o empresa. Se entiende por mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados en perspectivas, se componen de objetivos estratégicos y

relaciones causales. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir.

2.5.2 Análisis de causa-efecto

Las relaciones causales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos. Son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia.

El tratamiento y la documentación de las relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos representan uno de los elementos centrales del Cuadro de Mando Integral⁸. Las cadenas de causa-efecto correspondientes reflejan la causalidad de las ideas estratégicas. Los supuestos implícitos de los directivos sobre las relaciones de causa-efecto de una estrategia se hacen explícitos. Esto permite armonizar las diferentes ideas sobre el modo de actuar de la estrategia. Los objetivos estratégicos no se encuentran uno al lado del otro pero separado e independiente, sino que están enlazados entre ellos e influyen mutuamente. El éxito de una estrategia depende de la actuación conjunta de varios factores.

Cadenas de causa-efecto:

- Muestran las relaciones y las dependencias existentes entre los objetivos estratégicos dentro de una perspectiva y entre las perspectivas.
- Aclaran los elementos recíprocos para la consecución del objetivo.
- Dan a conocer a la dirección las relaciones y la importancia de los diferentes objetivos.
- Fomentan la comprensión conjunta de toda la estrategia y la colaboración entre los directivos y en las áreas.
- Representan cómo deben actuar conjuntamente las diferentes áreas para poder ejecutar la estrategia (forma de pensar que abarca todas las funciones).

⁸ HORVÁTH & PARTNERS MANAGMENT CONSULTANTS, Dominar el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000.com. Págs.:227-229.

- Ilustran los indicadores de control previo (generadores del éxito de la empresa).
- Convierten la lógica de los objetivos estratégicos en algo imaginable y por tanto comunicable.
- Proporcionan el modelo de definición para el éxito estratégico (pero no lo describen completamente, porque los factores externos que aparecen en el CMI no se han tenido en cuenta, pero también porque un objetivo puede fracasar en su acción estratégica adjudicada, debido a una ejecución deficiente).

La estructura de las cadenas de causa-efecto se produce en tres pasos:

- 1.** Concentrarse en las relaciones estratégicas previstas.
- 2.** Representar las relaciones de causa-efecto.
- 3.** Documentar las relaciones y formular la historia de la estrategia.

Para leer e interpretar los objetivos estratégicos (es decir la descomposición de la estrategia en acciones concretas) del mapa estratégico, se debe emplear las palabras SI y ENTONCES.

3. ESTRUCTURACIÓN DEL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL DEPARTAMENTO DE BECAS DE LA UTPL

3.1 Misión, Visión, Valores corporativos y Objetivos estratégicos

3.1.1 Misión

Colaborar con las aspiraciones de la juventud ecuatoriana a profesionalizarse e incentivar al estudio y corresponsabilidad institucional a través de la asignación de los diversos porcentajes por tipos de becas que ofrece la UTPL para los estudiantes, docentes y personal administrativo con servicio de alta calidad, excelente atención personalizada basada en una constante revisión y evaluación de procesos.

3.1.2 VISIÓN:

Ser un área de excelencia a nivel de la universidad reconocido por lograr la satisfacción total en los estudiantes, gracias a la calidad e innovación de sus servicios con trabajo en equipo.

3.1.3 VALORES CORPORATIVOS

- Liderazgo
- Ética
- Humildad Socrática
- Trabajo en Equipo
- Fidelidad
- Dinamismo

3.2 ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE BECAS

Consiste en la descripción y estudio de los aspectos vitales para la organización como son: fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.

En la siguiente matriz se sintetiza el análisis FODA aplicado en el Área de Becas.

FUERZAS POSITIVAS			
FUERZAS INTERNAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	FUERZAS EXTERNAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecer a una institución educativa superior acreditada. • Mantiene convenios con Diócesis, grupos indígenas y centro de rehabilitación. • Personal capacidad instalada y planta física. • Mantenemos contacto con más 20.000 estudiantes de Modalidad clásica y a distancia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal en el país y extranjero. • Reconocimiento por la asignación de becas a nivel de Universidades nacionales e internacionales. • Apertura a la vista a colegios particulares y fiscales para la promoción de los programas educativos a través de becas. • Postulaciones e información online. 	
	DEBILIDADES	AMENAZAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planes de monitoreo a los becarios en los diversos CITTES o dependencia. • Desactualización de programas informáticos para el proceso de asignación de porcentajes de becas. • Incumplimiento de los docentes en sus responsabilidades académicas asignadas. • Bajo promedio académicos de los estudiantes, el cual impide un nuevo acceso a las becas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de becas ofertados por el gobierno "Mi primer empleo". • Reformas en la ley de educación superior. • Creación en universidades públicas con departamentos de características y beneficios similares. • Disminución en el presupuesto anual de la Universidad en el rubro para otorgar becas. 	
		FUERZAS NEGATIVAS	

Fuente: Área de Becas

Elaboración: Las autoras

3.3 OBJETIVOS E INDICADORES DE MEDICIÓN

Los objetivos y sus indicadores basados en los aspectos relevantes de la estrategia son:

Objetivo (Ob1): Satisfacer las necesidades del postulante	
Indicador (Ind).	Forma de cálculo (Fm)
Ind. 1.1 Número de reclamos	Número de reclamos por trimestre
Ind. 1.2 Nivel de satisfacción del postulante ⁹ respecto al servicio.	$\frac{\text{Puntaje total de la calificación del servicio}}{\text{Número de postulantes encuestados}}$

Objetivo (Ob2): Mejorar los servicios que se prestan en el Área de Becas	
Indicador (Ind).	Forma de cálculo (Fm)
Ind. 2.1 Porcentaje de sugerencias y quejas establecidas por los postulantes	$\frac{\% \text{ de sugerencias establecidas por los postulantes}}{\text{Total de postulantes}}$ $\frac{\% \text{ de quejas establecidas por los postulantes}}{\text{Total de postulantes}}$
Ind. 2.2 Porcentaje de servicios que cumplen con las políticas establecidas por el Área	$\frac{\% \text{ de servicios que cumplen con las políticas internas}}{\text{Total de servicios}}$
Ind. 2.3 Porcentaje de mejoras implementadas sugeridas por el postulante	$\frac{\% \text{ de mejoras implementadas sugeridas por los postulantes}}{\text{Total de mejoras sugeridas}}$

Objetivo (Ob3): Agilizar el proceso de obtención de becas	
Indicador (Ind).	Forma de cálculo (Fm)
Ind. 3.1 Registro de postulantes atendidos en el día	$\frac{\# \text{ de postulantes atendidos en el día}}{\text{Total de postulantes atendidos en la semana}}$

Objetivo (Ob4): Mejorar el proceso de obtención de becas	
Indicador (Ind).	Forma de cálculo (Fm)
Ind. 4.1 Software adecuado implementado a las necesidades del Área	Software aplicado
Ind. 4.2 Reducir el tiempo de respuesta de aprobación de solicitudes	$\frac{\text{Tiempo desde la revisión hasta la aprobación de la beca}}{\text{Tiempo total}}$

⁹ El nivel de satisfacción se determinará a través de la encuesta aplicada al postulante, quien calificará al servicio suministrado como: 5.- Excelente; 4.- Muy Bueno; 3.- Bueno; 2.- Aceptable; 1.- Malo.

Objetivo (Ob5): Mejorar el proceso de distribución de información sobre las ofertas de becas	
Indicador (Ind).	Forma de cálculo (Fm)
Ind. 5.1 Actualizar la página web sobre las ofertas de las becas trimestralmente.	$\frac{\text{Tecnología aplicada}}{\text{Tecnología propuesta}}$
Ind. 5.2 Canales de distribución de información implementados	$\frac{\text{Canales de distribución de información}}{\text{Total de canales de información}}$

Objetivo (Ob6): Promover la participación de los estudiantes y personal de la UTPL en la obtención de los diferentes tipos de becas	
Indicador (Ind).	Forma de cálculo (Fm)
Ind. 6.1 Políticas más flexibles	$\frac{\text{Número de políticas aceptadas}}{\text{Número de políticas establecidas}}$
Ind. 6.2 Horarios de atención fijos	$\frac{\text{Número de horas de atención al día}}{\text{Número de horas de atención al día}}$
Ind 6.3 Plan de promoción de becas	$\frac{\text{Número de planes de promoción de becas aplicados}}{\text{Número de planes de promoción de becas diseñados}}$

Objetivo (Ob7): Capacitar al personal en sus competencias	
Indicador (Ind).	Forma de cálculo (Fm)
Ind. 7.1 Porcentaje de personal capacitado en liderazgo y comunicación	$\frac{\text{Porcentaje de personal capacitado en liderazgo y comunicación}}{\text{Total de personal}}$
Ind. 7.2 Porcentaje de personal capacitado en manejo de estrés, conflicto y crisis	$\frac{\text{Porcentaje de personal capacitado en manejo de estrés}}{\text{Total de personal}}$

Objetivo (Ob8): Mejorar el ambiente laboral entre el personal	
Indicador (Ind).	Forma de cálculo (Fm)
Ind. 8.1 Porcentaje de personal capacitado en comunicación interna.	$\frac{\% \text{ de personal capacitado en comunicación}}{\text{Total de personal}}$
Ind. 8.2 Porcentaje de personal capacitado en motivación laboral	$\frac{\% \text{ de personal capacitado en motivación laboral}}{\text{Total de personal}}$
Ind. 8.3 Número de Canales de comunicación implementados	$\frac{\text{Canales de comunicación aplicado}}{\text{Total de canales de comunicación}}$

3.4 RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES

La relación mencionada se identifica en la siguiente matriz:

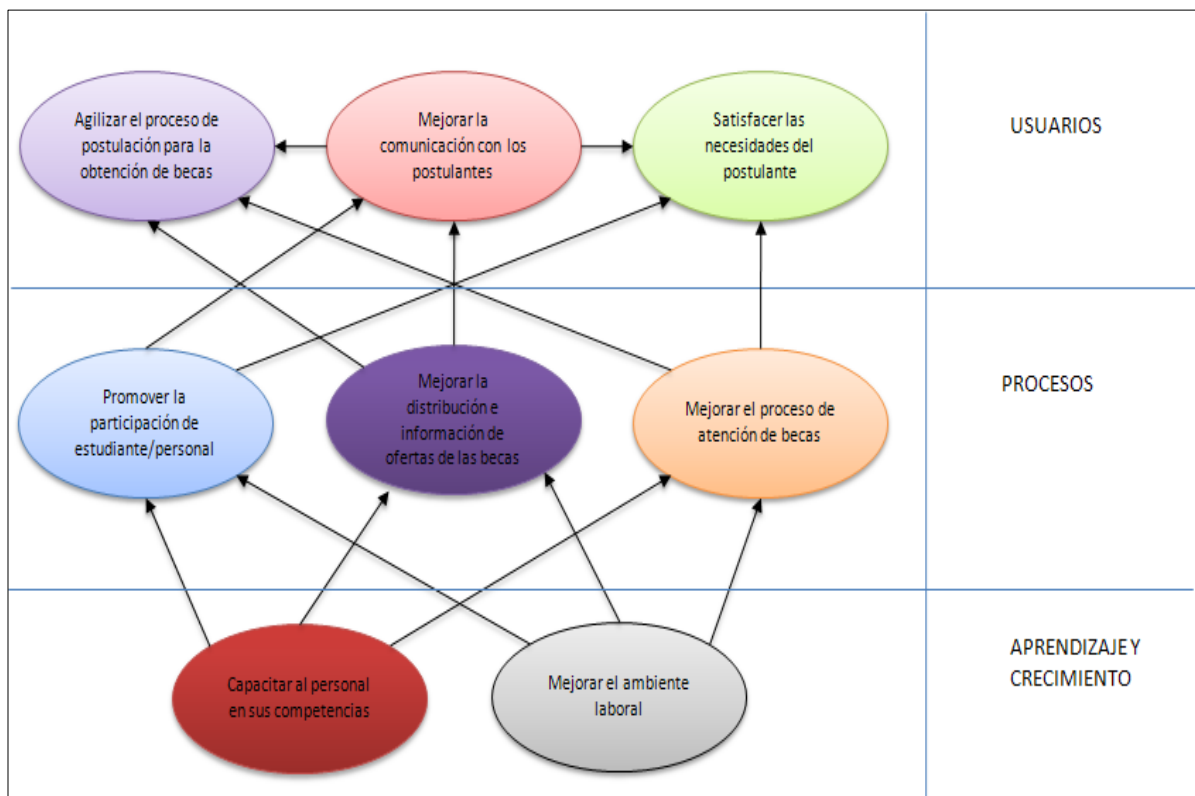
OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR
Satisfacer las necesidades del postulante.	Usuarios	$\frac{\text{Postulantes satisfechos}}{\text{Total de postulantes}}$
Mejorar la comunicación con los postulantes del Área de Becas	Usuarios	$\frac{\text{Servicios mejorados}}{\text{Total de servicios}}$
Agilizar el proceso de postulación para la obtención de becas.	Usuarios	$\frac{\text{Tiempo de espera}}{\text{Total de tiempo}}$
Mejorar el proceso de obtención de becas	Procesos internos	$\frac{\text{Tecnología actualizada}}{\text{Tecnología propuesta}}$
Mejorar el proceso de información sobre las ofertas de las becas	Procesos internos	$\frac{\text{Procesos de distribución de inf. aplicados}}{\text{Total de procesos disponibles}}$
Promover la participación de los estudiantes y personal de la UTPPL en la obtención de los diferentes tipos de becas.	Procesos internos	$\frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$
Capacitar al personal en sus competencias	Aprendizaje y crecimiento	$\frac{\text{Medidas para estimular la creatividad}}{\text{Total de medidas de mejoramiento adm.}}$
Mejorar el ambiente laboral.	Aprendizaje y crecimiento	$\frac{\text{Insumos internos para mejorar el desempe.}}{\text{Total de insumos}}$

RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES DEL ÁREA DE BECAS		
Objetivos	Perspectiva	Indicador
Ob1. Satisfacer las necesidades del postulante	Usuarios	Ind. 1.1 Número de reclamos
		Ind. 1.2 Nivel de satisfacción del postulante respecto al servicio
Ob2. Mejorar la comunicación con los postulantes en el Área de Becas	Usuarios	Ind. 2.1 Porcentaje de sugerencias y quejas establecidas por los postulantes
		Ind. 2.2 Porcentaje de servicios que cumplen con las políticas establecidas por el Área
		Ind. 2.3 Porcentaje de mejoras implementadas sugeridas por el postulante
Ob3. Agilizar el proceso de postulación para la obtención de becas.	Usuarios	Ind. 3.1 Registro de postulantes atendidos en el día
Ob4. Mejorar el proceso de obtención de becas	Procesos Internos	Ind. 4.1 Software adecuado implementado a las necesidades del Área
		Ind. 4.2 Reducir el tiempo de respuesta de aprobación de solicitudes
Ob5. Mejorar el proceso de distribución de información sobre las ofertas de beca	Procesos Internos	Ind. 5.1 Actualizar la página web sobre las ofertas de las becas trimestralmente.
		Ind. 5.2 Canales de distribución de información implementados
Ob6. Promover la participación de los estudiantes y personal de la UTPL en la obtención de los diferentes tipos de becas	Procesos Internos	Ind. 6.1 Políticas más flexibles
		Ind. 6.2 Horarios de atención fijos
		Ind. 6.3 Plan de promoción de becas
Ob7. Capacitar al personal en sus competencias	Aprendizaje y crecimiento	Ind. 7.1 Porcentaje de personal capacitado en liderazgo y comunicación
		Ind. 7.2 Porcentaje de personal capacitado en manejo de estrés, conflicto y crisis

Ob8. Mejorar el ambiente laboral	Aprendizaje y crecimiento	Ind. 8.1 Porcentaje de personal capacitado en comunicación interna.
		Ind. 8.2 Porcentaje de personal capacitado en motivación laboral
		Ind. 8.3 Canales de comunicación

3.5 MAPA ESTRATÉGICO

A continuación tenemos el mapa estratégico que vincula los objetivos planteados:

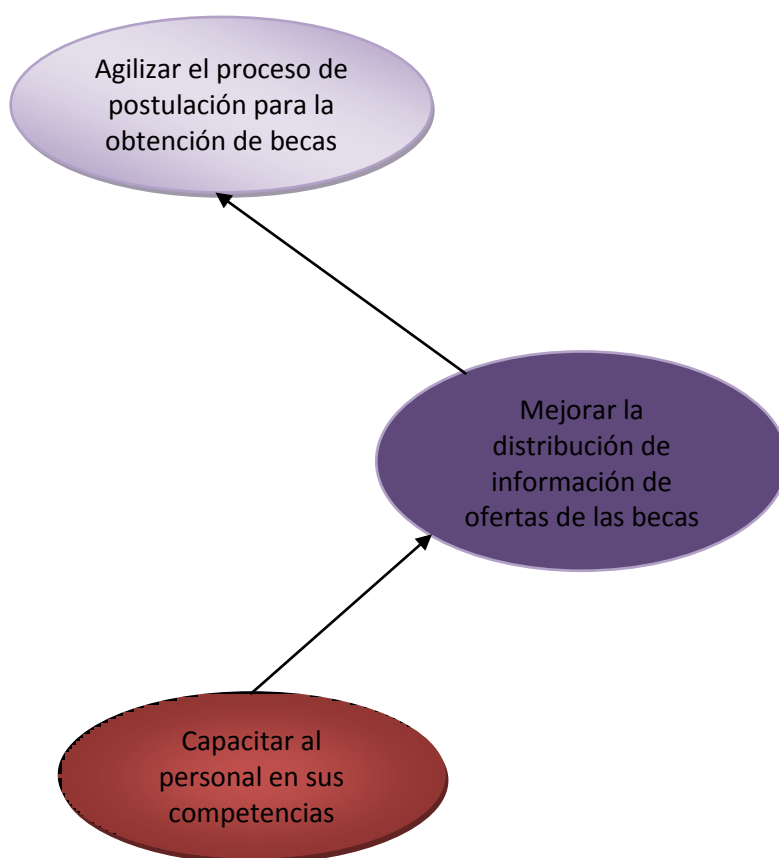


Este mapa estratégico indicado vincula los objetivos correspondientes a las diferentes perspectivas, esto se da a través de una relación de causa-efecto (SI... ENTONCES) y éste es un principio básico para establecer si los objetivos están correctamente vinculados y alineados con la meta básica del Área de Becas como lo es incrementar el número de estudiantes que postulan en el proceso de obtención de becas.

A continuación relacionamos algunos objetivos con la finalidad que se pueda verificar una correcta vinculación entre ellos y un alineamiento con el objetivo cumbre.

Tomemos la siguiente RUTA como ejemplo para el análisis respectivo:

Ruta 1:



**Si hay una capacitación al personal en sus competencias,
ENTONCES hay una mejor distribución de información de ofertas de las becas;**

**Si hay una mejor distribución de información de ofertas de las becas,
ENTONCES hay un proceso ágil de postulación para la obtención de becas;**

**Si hay un proceso ágil de postulación para la obtención de becas,
ENTONCES hay un incremento del número de estudiantes que postulan en el
proceso de obtención de becas.**

4. MEJORAMIENTO CONTINUO

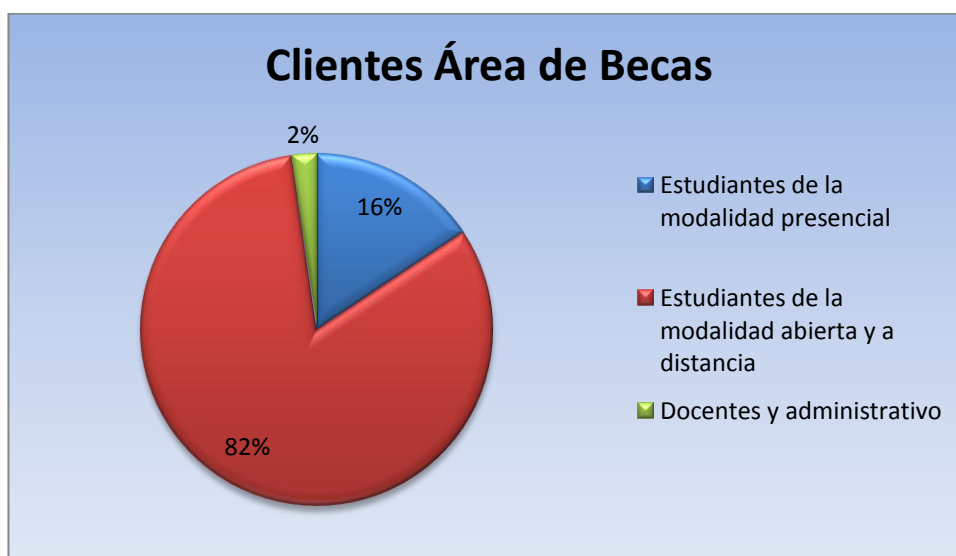
El Área de Becas de la UTPL ha creído conveniente realizar un proyecto de mejoramiento continuo, para lograr la satisfacción de los beneficiarios mejorando sus procesos administrativos y operativos.

Los diferentes tipos de becas y sus procesos de obtención se encuentran detallados en Anexos.

CLIENTES:

Las becas son otorgadas a los siguientes estudiantes:

GRUPOS	NÚMERO	PORCENTAJE
Estudiantes de la modalidad presencial	3432	16
Estudiantes de la modalidad abierta y a distancia	18000	82
Docentes y administrativo	500	2
TOTAL	21932	100



Fuente: Dirección General Académica

La caracterización del proceso de becas se encuentra detallada en el anexo # 2

Hemos tomado la técnica de grupo nominal ya que nos permite la identificación y la jerarquización de problemas, causas o soluciones a través del consenso en nuestro equipo de trabajo, preseleccionando los problemas obteniendo los siguientes resultados.

CAUSAS DE PROBLEMA	INTEGRANTE A	INTEGRANTE B	TOTAL
Malestar estudiantil por ineficiencia de procesos	5	6	11
Dinero no aprovechado en la asignación de becas	5	3	8
Quejas y retrasos en procesos administrativos	8	9	17
Mala imagen del Área de Becas	2	3	5
Alto porcentaje de estudiantes que no accedieron a becas	10	9	19

Luego de la aplicación de esta técnica nos podemos dar cuenta que el problema más importante dentro del Área de Becas de la Universidad Técnica Particular de Loja es el “Alto porcentaje de estudiantes que no accedieron a becas” con una valoración total de 19/20; por lo que se selecciona este problema para realizar la aplicación del proyecto de mejora continua.

4.1 DEFINICIÓN DEL PROYECTO

1. PROBLEMA

- Bajo porcentaje de estudiantes que obtienen becas por periodos académicos.

ANTECEDENTES

El Área de Becas de la Universidad Técnica Particular de Loja presenta ciertos inconvenientes con respecto a la asignación de las mismas a los estudiantes en todas sus modalidades:

- Malestar estudiantil por ineficiencia de procesos creando mala imagen para el Área de Becas.
- Dinero no aprovechado en la asignación de becas.
- Quejas y retrasos en procesos administrativos.

META

- Disminuir el porcentaje de estudiantes que no obtienen becas del 15% al 6% en 6 meses.

ALCANCE

- Área de Becas

IMPACTO

- Satisfacción del estudiante (becario)
- Incremento en el volumen de inversión
- Eficiencia en los procesos operativos

4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

- *Malestar estudiantil por ineficiencia de procesos creando mala imagen para el Área de Becas:* El Área de Becas se encuentra relacionado directamente con

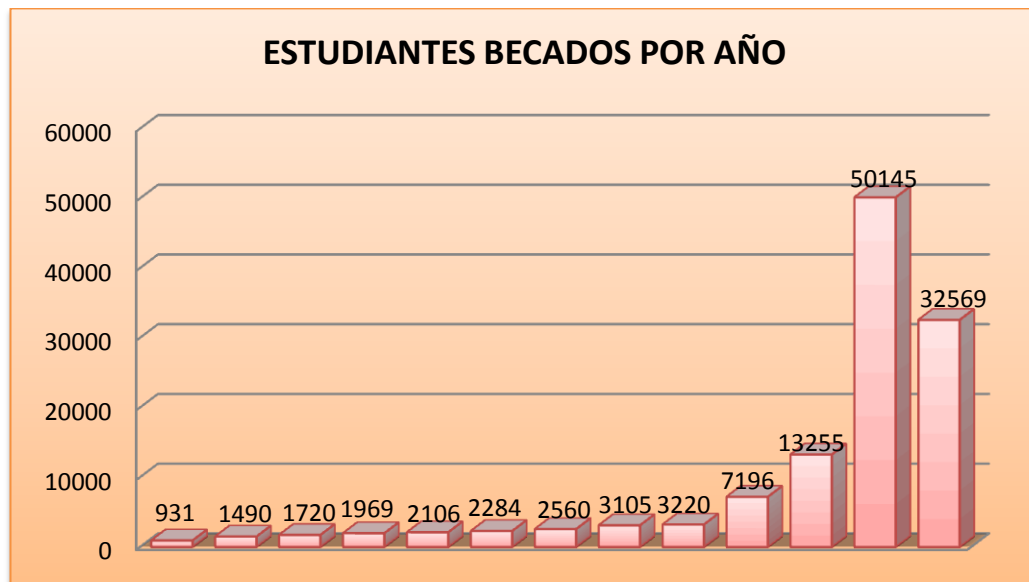
las Direcciones Generales como: Dirección General Académica, Dirección General Financiera, Unidad de Sistemas Informáticos, Dirección de Estudiantes y en forma directa el Comité de Becas; lo cual todo el accionar de estas direcciones se ve reflejado en el proceso de postulación y asignación de porcentajes de becas, causas por las cuales la imagen del Área se ha visto afectada.

- *Dinero no aprovechado en la asignación de becas:* Los montos presupuestados al inicio del año son considerados tomando en cuenta el crecimiento de la población universitaria en las dos modalidades de estudio que oferta la UTPL, pero al final del semestre se realiza el cuadro financiero y se refleja que los estudiantes por diversas razones no obtuvieron el porcentaje de beca para el semestre dando como resultado el mantener montos altos no utilizados en las diversos tipos de becas.
- *Quejas y retrasos en procesos administrativos:* los estudiantes realizan las quejas por la no asignación de beca a tiempo, motivo que radica en la no asignación de notas a tiempo por parte de los docentes causando malestar al momento de matricularse y perdiendo los cupos en las asignaturas de carrera. Así mismo las secretarías de escuela mantienen inconvenientes al generar pre facturas donde no se cargan correctamente las becas, lo cual incrementa tiempos de atención al estudiante disminuyendo la eficiencia en labores administrativas.

El cambio de malla curricular provoca que en la pre factura no aparezcan las becas asignadas, el cambio de carreras no notificadas a tiempo y los inconvenientes del sistema estimulan al retraso y no asignación de beca.

SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE BECAS

AÑOS	TOTAL
1998	931
1999	1490
2000	1720
2001	1969
2002	2106
2003	2284
2004	2560
2005	3105
2006	3220
2007	7196
2008	13255
2009	50145
2010 ¹⁰	32569



Fuente: Área de Becas
Elaboración: Las Autoras

¹⁰ Estudiantes matriculados en el periodo febrero – agosto de 2010.

Como se observa en el gráfico podemos ver que existe un decremento de estudiantes que postulan a las becas debido a varios motivos que se determinarán en el estudio de este capítulo.

4.3 ANÁLISIS DE CAUSAS

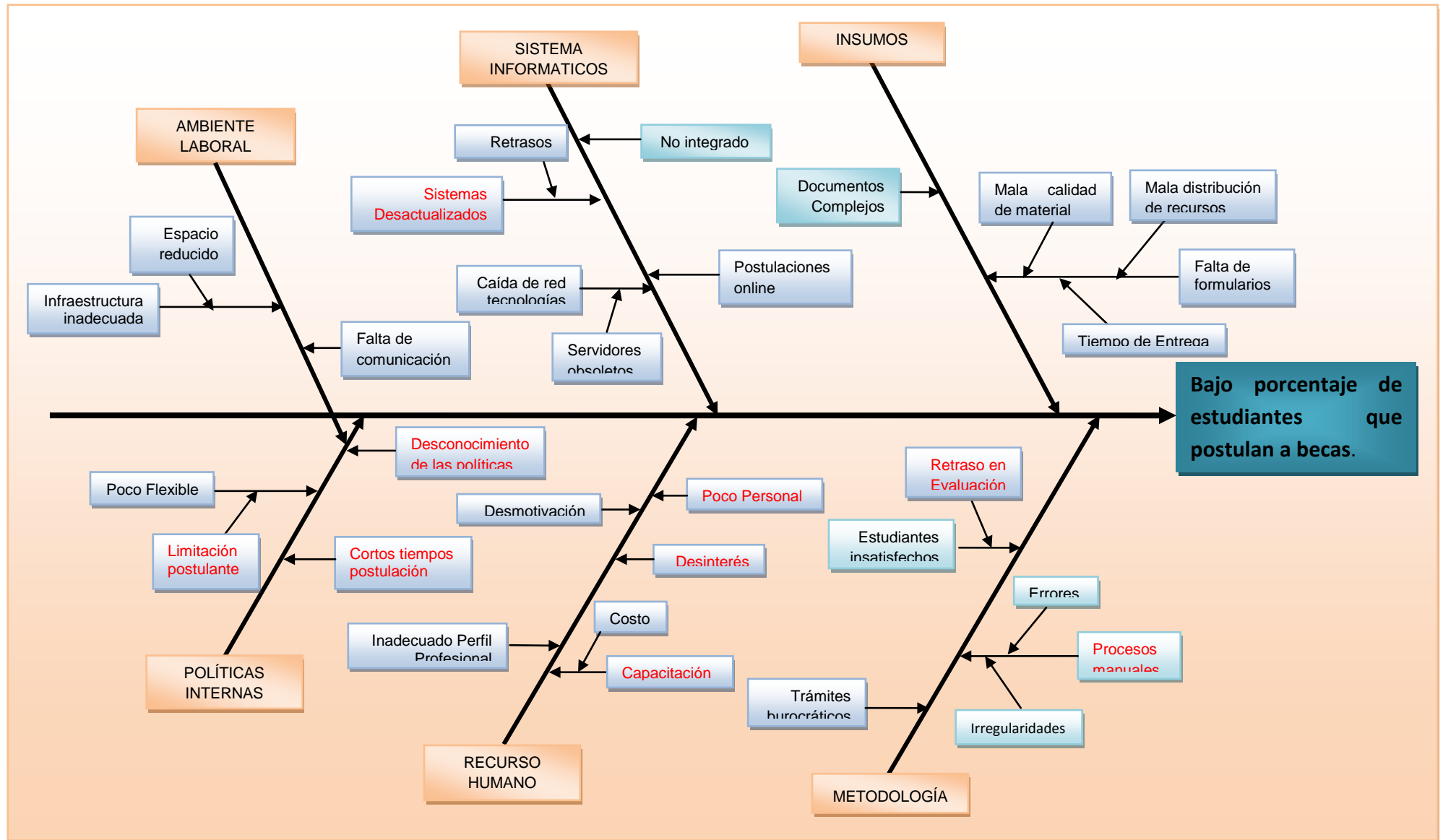
Utilizaremos el método de lluvia de ideas que nos ayudará a eliminar barreras y estimular la creatividad en búsqueda de soluciones para determinar los problemas que están afectando al Área de Becas:

Lluvias de Ideas

Generamos ideas para determinar las causas que forman el bajo porcentaje de estudiantes que obtienen becas por periodos académicos. Estas son:

- Poca información sobre el plazo de las postulaciones.
- Bajo rendimiento académico, Horarios Inflexibles
- Desinterés de los estudiantes
- Baja asistencia a charlas de información
- Poco tiempo para la presentación de formularios
- Ineficiente sistemas de información para los estudiantes
- Descuido de los docentes en la asignación de notas
- Retraso en entrega de evaluación a estudiantes
- Pérdida de documentos con postulaciones
- Documentación incompleta
- Falta de coordinación con Centros Asociados
- Inadecuada información en los formularios
- No se cuenta con software para postulaciones online
- Poco personal en el proceso de asignación de becas
- Falta de sistema informático integrados para el Área de Becas
- No existencia de un plan de promoción de becas
- Falta de formularios para las postulaciones

DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO



PRESELECCIONAMOS OPORTUNIDADES DE MEJORA

Para preseleccionar las oportunidades de mejora tomamos los datos que obtuvimos en la lluvia de ideas añadiendo la votación y jerarquización.

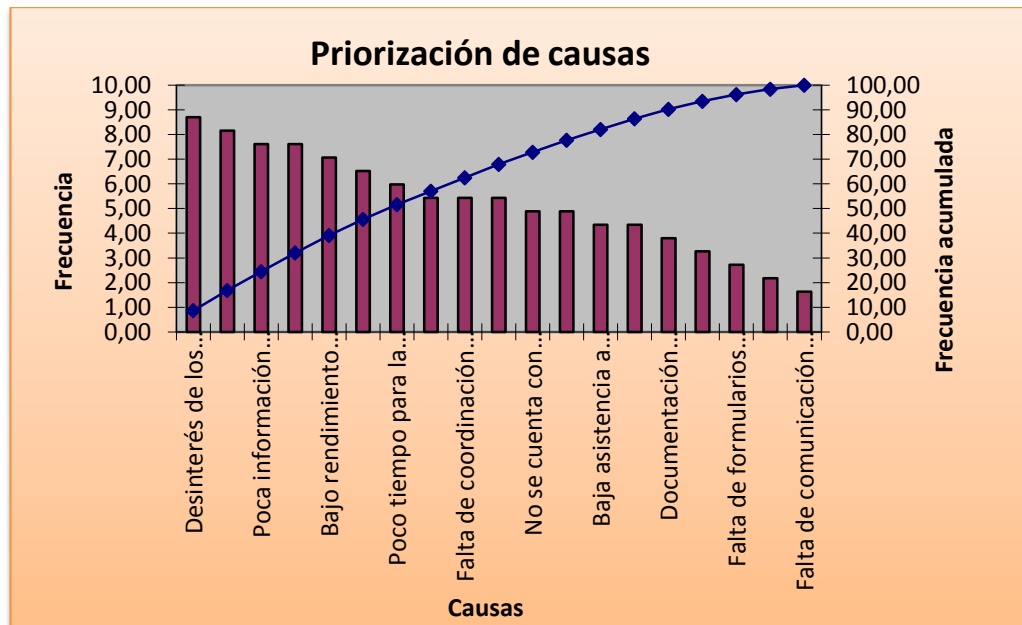
OPORTUNIDAD	VOTOS				TOTAL PUNTOS
	1	2	3	4	
Poca información sobre el plazo de las postulaciones.	3	2	2	2	9
Bajo rendimiento académico	3	3	2	3	11
Desinterés de los estudiantes	2	3	3	3	11
Baja asistencia a charlas de información	2	2	2	2	8
Poco tiempo para la presentación de formularios	2	1	2	2	7
Ineficiente sistemas de información para los estudiantes	2	2	2	1	7
Descuido de los docentes en la asignación de notas	3	3	3	2	11
Retraso en entrega de evaluación a estudiantes	2	2	2	1	7
Pérdida de documentos con postulaciones	2	1	1	1	5
Documentación incompleta	1	1	2	2	6
Falta de coordinación con Centros Asociados	3	1	2	1	7
Inadecuada información en los formularios.	2	1	2	1	6
No se cuenta con software para postulaciones online	1	2	2	1	6
Poco personal en el proceso de asignación de becas.	3	1	2	3	9
Falta de sistema informático integrados para el Área de Becas.	3	3	2	1	9
No existencia de un plan de promoción de becas	2	2	1	1	6
Falta de formularios para las postulaciones	3	3	3	2	11
Falta de comunicación interna	1	3	2	3	9
Horarios Inflexibles	2	3	1	1	7

MONITOREO DE CAUSAS

CAUSAS A ELIMINARSE O REDUCIRSE	CONTEO	TOTAL
Poca información sobre el plazo de las postulaciones.	III III III	14
Bajo rendimiento académico	III III III	13
Desinterés de los estudiantes	III III III I	16
Baja asistencia a charlas de información	III III	8
Poco tiempo para la presentación de formularios	III III I	11
Ineficiente sistemas de información para los estudiantes	III III II	12
Descuido de los docentes en la asignación de notas	III III III	15
Retraso en entrega de evaluación a estudiantes	III III	10
Pérdida de documentos con postulaciones	III I	6
Documentación incompleta	III II	7
Falta de coordinación con Centros Asociados	III III	10
Inadecuada información en los formularios.	III III	8
No se cuenta con software para postulaciones online	III III	9
Poco personal en el proceso de asignación de becas.	III III III	14
Falta de sistema informático integrado para el Área de Becas.	III III	10
No existencia de un plan de promoción de becas	III III	9
Falta de formularios para las postulaciones	III	5
Falta de comunicación interna	III	3
Horarios Inflexibles	III	4

Causas	Total	Frecuencia	Frecuencia acumulada
Desinterés de los estudiantes	16	8,70	8,70
Descuido de los docentes en la asignación de notas	15	8,15	16,85
Poca información sobre el plazo de las postulaciones.	14	7,61	24,46
Poco personal en el proceso de asignación de becas.	14	7,61	32,07
Bajo rendimiento académico	13	7,07	39,13
Ineficiente sistemas de información para los estudiantes	12	6,52	45,65
Poco tiempo para la presentación de formularios	11	5,98	51,63
Retraso en entrega de evaluación a estudiantes	10	5,43	57,07
Falta de coordinación con Centros Asociados	10	5,43	62,50
Falta de sistema informático integrado para el Área de Becas.	10	5,43	67,93
No se cuenta con software para postulaciones online	9	4,89	72,83
No existencia de un plan de promoción de becas	9	4,89	77,72
Baja asistencia a charlas de información	8	4,35	82,07
Inadecuada información en los formularios.	8	4,35	86,41
Documentación incompleta	7	3,80	90,22
Pérdida de documentos con postulaciones	6	3,26	93,48
Falta de formularios para las postulaciones	5	2,72	96,20
Horarios Inflexibles	4	2,17	98,37
Falta de comunicación interna	3	1,63	100,00
TOTAL	184	100	

Diagrama de Pareto



Elaboración: Las Autoras

ANÁLISIS DE PARETO:

En el cuadro anterior podemos evidenciar que el desinterés de los estudiantes por la obtención de becas es el primer problema que existe en el área, de igual manera la poca información sobre las becas, el bajo rendimiento académico de los estudiantes, el poco tiempo para la presentación de los formularios son las principales limitantes para que los estudiantes accedan a la obtención de las becas

Considerando el principio de Pareto determinamos que si se eliminan las principales causas que provocan el bajo porcentaje de estudiantes, se incrementarán el número de beneficiarios de las becas de estudio en la UTPL; cubriendo de esta manera en su totalidad los recursos asignados al Área de Becas.

4.4 ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS

El análisis de Pareto nos permite conocer las causas principales del bajo porcentaje de estudiantes que postulan a becas siendo las siguientes las posibles soluciones para disminuir este problema:

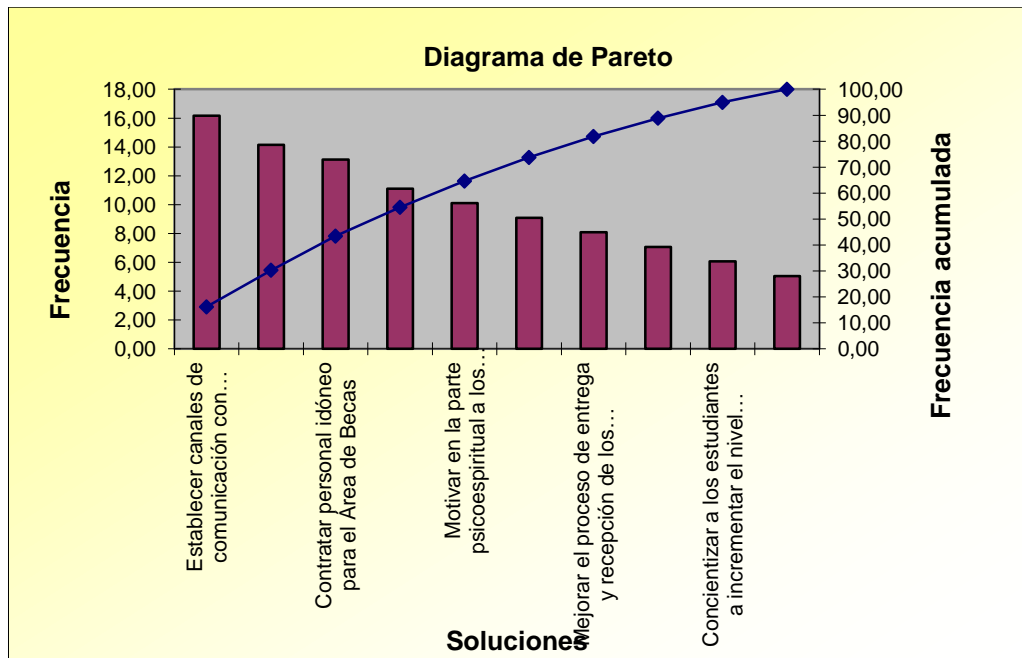
- Establecer medios de información para incrementar el conocimiento a los estudiantes sobre postulaciones de becas.
- Concientizar a los estudiantes a incrementar el nivel académicos para acceder a las becas.
- Motivar a los becarios a realizar sus postulaciones cumpliendo con los plazos establecidos.
- Crear foros en los que participen los estudiantes conjuntamente con el personal del Área de Becas.
- Mejorar el proceso de entrega y recepción de los formularios para las postulaciones de los diversos tipos de becas.
- Adquirir un software adecuado a las necesidades del Área de Becas para obtener un mejor desempeño en las diversas actividades.
- Sugerir la creación de una política donde se establezcan plazos fijos para la entrega de notas a los estudiantes.
- Rediseñar la información de los formularios para los postulantes.
- Contratar personal idóneo para el Área de Becas.
- Establecer canales de comunicación con coordinadores de los Centros Asociados, con la finalidad de informar plazos e información respecto a las becas.

SOLUCIONES	FRECUENCIA
Establecer medios de información para los estudiantes sobre el proceso de postulaciones de becas	14
Concientizar a los estudiantes a incrementar el nivel académicos para acceder a las becas	6
Motivar en la parte psico-espiritual a los becarios a realizar sus postulaciones	10
Crear foros en los que participen los estudiantes conjuntamente con el personal del Área de Becas	9
Mejorar el proceso de entrega y recepción de los formularios para las postulaciones de los diversos tipos de becas	8
Adquirir un software adecuado a las necesidades del Área de Becas	11
Sugerir la creación de una política donde se establezcan plazos fijos para la entrega de notas a los estudiantes.	7
Rediseñar la información de los formularios para los postulantes	5
Contratar personal idóneo para el Área de Becas	13
Establecer canales de comunicación con coordinadores de los Centros Asociados	16
Total	99

De la lluvia de ideas tomamos las acciones correctivas que implementaremos en el Área de Becas:

SOLUCIONES	TOTAL	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
Establecer canales de comunicación con coordinadores de los Centros Asociados	16	16,16	16,16
Establecer medios de información para los estudiantes sobre el proceso de postulaciones de becas	14	14,14	30,30
Contratar personal idóneo para el Área de Becas	13	13,13	43,43
Adquirir un software adecuado a las necesidades del Área de Becas	11	11,11	54,55
Motivar en la parte psico-espiritual a los becarios a realizar sus postulaciones	10	10,10	64,65
Crear foros en los que participen los estudiantes conjuntamente con el personal del Área de Becas	9	9,09	73,74
Mejorar el proceso de entrega y recepción de los formularios para las postulaciones de los diversos tipos de becas	8	8,08	81,82
Sugerir la creación de una política donde se establezcan plazos fijos para la entrega de notas a los estudiantes.	7	7,07	88,89
Concientizar a los estudiantes a incrementar el nivel académicos para acceder a las becas	6	6,06	94,95
Rediseñar la información de los formularios para los postulantes	5	5,05	100,00
TOTAL	99	100,00	

Diagrama de Pareto donde se expresan las soluciones para reducir el porcentaje de estudiantes que no postulan en el proceso de obtención de becas:



Elaborado: Las Autoras

PROPUESTA DE ACCIÓN PARA ELIMINAR LA CAUSA RAÍZ

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	RESULTADO ESPERADO	FORMA DE MEDIR
Establecer canales de comunicación con coordinadores de los Centros Asociados	Área de Becas – Coordinación de Centros – Directores de Escuela de la modalidad clásica	6 meses	- Tecnológico - Humano	Mejorar la comunicación interna con los centros asociados	<i>Nivel de errores</i> <i>Reclamos</i>
Establecer medios de información para los estudiantes sobre el proceso de postulaciones de becas	Coordinadora del Área de Becas – Departamento de Marketing	1 mes	- Financiero - Infraestructura	Incrementar el número de postulantes	Encuesta de satisfacción del postulante
Contratar personal idóneo para el Área de Becas	Jefe de Recursos Humanos – Coordinadora del Área de Becas	1 mes	- Humano - Financiero - Infraestructura	Disminuir tiempos de espera de los postulantes	Nivel de reclamos, Encuesta de satisfacción del postulante
Adquirir un software adecuado a las necesidades del Área de Becas	Área de Becas – Unidad de Proyectos Informáticos	6 meses	- Financiero - Técnico - Tecnológico	Ser eficientes en el proceso de asignación de becas	Encuesta de satisfacción del postulante
Motivar en la parte psicoespiritual a los becarios a realizar sus postulaciones	Área de Becas – Área de Formación Humana y Espiritual	3 meses	- Técnico - Infraestructura - Financiero - Humano	Aumentar el interés de los estudiantes para la obtención de becas	Encuesta de satisfacción del postulante
Crear foros en los que participen los estudiantes conjuntamente con el personal del Área de Becas	Área de Becas	6 meses	- Infraestructura - Humano - Financiero	Conocer las responsabilidades y obligaciones de los becarios	Encuesta de satisfacción del postulante. Nivel de asistencia a los foros
Mejorar el proceso de obtención de becas	Área de Becas	6 meses	- Humano - Financiero	Aumentar la satisfacción de los becarios y	Encuesta de satisfacción del postulante

			- Tecnológico	postulantes	postulante
Sugerir la creación de una política	Coordinadora del Área de Becas	2 semanas	- Técnico - Humano	Fortalecer la identidad universitaria	Nivel de cumplimiento de tiempos en registro de notas
Concientizar a los estudiantes a incrementar el nivel académicos para acceder a las becas	Coordinadora Del Área De Becas – Dirección De Estudiantes	6 meses	- Humano	Mejorar el nivel académico de los estudiantes	Encuesta de satisfacción del postulante. % estudiantes con alto rendimiento académico
Rediseñar la información de los formularios para los postulantes	Área de Becas – Departamento de Marketing	1 mes	- Humano - Financiero	Evitar inconvenientes al llenar los formularios	Encuesta de satisfacción del postulante. Nivel de reclamos.

CRONOGRAMA DE PROYECTO

ETAPAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	FECHA													
					FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO			
					15	28	15	31	15	30	15	31	15	30	15	31		
FASE INICIAL DEL PLAN	Definición y elaboración del plan de acción requerido	Área de Becas	Identificar fortalezas y debilidades del Área	500														
APROBACIÓN DEL PLAN	Aprobación del Comité de Becas	Vice-Canciller	Garantizar el sustento legal y la aprobación para su aplicación	50														
		Dirección de Estudiantes																
		Misiones Universitarias																
EJECUCIÓN DEL PLAN	Aplicación del plan de acción	Área de Becas	Satisfacer las necesidades de los estudiantes de las dos modalidades de estudio	1000														
EVALUACIÓN DEL PLAN	Cumplimiento del objetivo	Área de Becas	Incrementar el número de beneficiarios de las becas	50														

CONCLUSIONES

- El Cuadro de Mando Integral en el Área de Becas debe priorizar la razón de ser, es decir, su Misión y establece un modelo de relaciones causa-efecto, que sea coherente con esta filosofía.
- El Área de becas utilizó el *Balanced Scorecard* obteniendo como resultado:
 - ✓ Clarificar y actualizar las estrategias planteadas y socializarlas con todo el departamento,
 - ✓ Alinear las metas de las unidades e individuales con las estrategias,
 - ✓ Vincular los objetivos estratégicos a metas de largo plazo y presupuestos anuales,
 - ✓ Identificar y alinear iniciativas estratégicas,
 - ✓ Realizar evaluaciones periódicas del desempeño para aprender acerca de las estrategias y mejorarlas.
- El *Balanced Scorecard* permite al área alinear sus procesos de gestión y enfocar a todo el departamento en la implementación de estrategias a largo plazo.
- La aplicación del Cuadro de Mando Integral nos permitió realizar la planificación y gestión, facilitando la comunicación, proporcionando la información a todos los niveles.
- Entre las principales causas que ocasionan el bajo porcentaje de estudiantes que acceden a las becas se encuentra el desinterés de los estudiantes por obtener las diferentes becas.
- Como se ve originalmente el enfoque del *Balanced Scorecard* era apoyar un nuevo cambio de modelo en cuanto a la medición del desempeño, a través de la introducción de varias perspectivas que permiten tener un enfoque integral de cómo la organización se está desempeñando. Con el transcurso del tiempo, y cuanto más el área de becas

utilice el *Balanced Scorecard*, éste se concentrará hacia la creación de una área enfocada en la estrategia balanceando tanto el “qué” y el “cómo” de la estrategia, cambiando de un sistema de medición del desempeño, hacia un sistema de administración de la Organización.

RECOMENDACIONES

- Realizar reuniones mensuales o trimestrales con el personal del Área de Becas para analizar el desempeño, cumplimiento de objetivos y la validez de la estrategia adoptada así mismo las acciones correctivas ya que durante el tiempo de aplicación del cuadro de mando integral no se han podido observar los resultados debido a que las postulaciones para la obtención de las becas se dan solamente al inicio del periodo académico.
- La política sugerida que hace referencia a los plazos fijos para la entrega de notas de los estudiantes debería ser aprobada por la Dirección General Académica y el Vicecanciller para su inmediata aplicación.
- Llevar registros de quejas de los clientes, para conocer la razón de su insatisfacción y tomar medidas correctivas.
- Crear una cultura de planificación para lograr una buena gestión entre el área para el logro de los objetivos estratégicos. Es responsabilidad de la administración difundir ésta cultura a todos los niveles de la empresa con la finalidad que los empleados estén alineados con los objetivos planteados.
- Se sugiere que se revise continuamente la aplicación del cuadro de mando integral aplicado en el Área de Becas de la UTPL.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- GOODSTEIN L., NOLAN T. y PFEIFFER J. Planeación estratégica aplicada. Editorial Mc Graw Hill. 1998. Pág.:197
- Horváth & Parteners. Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual práctico basado en más de 100 experiencias. Ediciones Gestión 2000.com pág.:60
- KAPLAN R. y Norton D., Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000, S.A – Barcelona 2001, pág. 117
- Kaplan R., y Norton D., Harvard Business Review. Gestionar para el Largo Plazo.
 - ✓ Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Julio 2007.
 - ✓ THE BALANCED SCORECARD-MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE”. Septiembre – Octubre 1992.
- MARTINEZ Pablo, IV Módulo. Introducción al diseño de indicadores. Especialidad en Auditoría de Gestión de la Calidad. Pág.: 23.
- Nevado Peña, D.: “APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Estrategia Financiera. Núm. 188. Octubre, 2002.
- Olive, N.G.; Roy, J. y Wetter, M.: “IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Barcelona, Gestión 2000, 2000.
- UTPL. Reseña Histórica. En: Revista Institucional. Ecuador. Edición 2 (julio 2009); p.8.

TESIS

- “Diseño del Tablero de Indicadores de Gestión para la Gerencia Comercial de Andinatel S.A. Año 2006.
- Diseño, desarrollo e implementación del Cuadro de Mando Integral aplicado al Área de Crédito de una empresa comercial ecuatoriana.
- Cuadro de Mando Integral para el Área de Cárnicos del supermercado Santa María de Ñaquito en Quito – Ecuador.

PÁGINAS WEB

- http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral
- http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro_de_mando_integral.pdf
- <http://www.monografias.com/trabajos14/kaisenn/kaisenn.shtml>
- <http://www.cuadrodemandointegral.net/>