

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCION DE POSGRADO

MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

**TEMA: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA
EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACION HISPANA DE NAPO”**

Trabajo de Investigación

Previa la obtención del Grado Académico de Magíster en

Auditoría Gubernamental

Autora: Lic. María de Lourdes Angélica Villacrès Borja

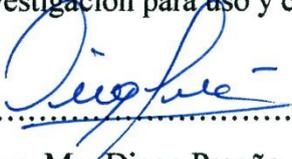
Director: Econ. Agustín Bombón Bravo, MBA

Ambato – Ecuador

2014

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN HISPANA DE NAPO”, presentado por: Lic. María de Lourdes Angélica Villacrès Borja, y conformado por: Dra. Mg. Tatiana Valle Álvarez, Ing. Mg. Cristina Manzano Martínez, Ing. Mg. Mauricio Sierra Moreno, Miembros del Tribunal, Econ. Agustín Bombón Bravo MBA, Director del Trabajo de Investigación y presidido por: Econ. Mg. Diego Proaño Córdova, Presidente del Tribunal e Ing. Mg. Juan Garcés Chávez, Director de Posgrado, una vez escuchada la defensa oral, el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



.....
Econ. Mg. Diego Proaño Córdova
Presidente del Tribunal de Defensa

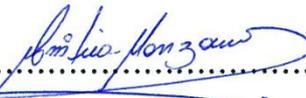
.....
Ing. Mg. Juan Enrique Garcés Chávez
DIRECTOR DE POSGRADO



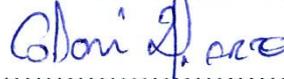
.....
Econ. Agustín Bombón Bravo MBA
Director del Trabajo de Investigación



.....
Dra. Mg. Tatiana Valle Álvarez
Miembro del Tribunal



.....
Ing. Mg. Cristina Manzano Martínez
Miembro del Tribunal



.....
Ing. Mg. Mauricio Sierra Moreno
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN HISPANA DE NAPO”, nos corresponde exclusivamente a la Lic. María de Lourdes Angélica Villacrès Borja, Autora y al Econ. Agustín Bombón Bravo MBA, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

.....
Lic. María de Lourdes Villacrès Borja
AUTORA

.....
Econ. Agustín Bombón Bravo MBA
DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizó a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....
Lic. María de Lourdes Angélica Villacrès Borja
C.C. 0101872026

Dedicatoria

*Principalmente a Dios, por la vida,
la salud y las oportunidades
que me han concedido
A mi esposo, por su cariño,
apoyo y comprensión,
a mis hijos Andrés y José quienes son
el motivo de esta superación.*

Lourdes.

AGRADECIMIENTO

*A mis Maestros y Autoridades del Centro de Posgrado
por transmitir sus sabios y profesionales
conocimientos en la formación no solamente
de alumnos sino de seres humanos íntegros
e impulsar el desarrollo de esta formación
profesional, a la Facultad de Contabilidad y
Auditoría, por permitirme ser parte de
una generación de triunfadores y gente productiva*

*Al Economista Agustín Bombón,
tutor del presente trabajo de investigación,
por su directriz y el apoyo incondicional brindado.*

Gracias a todos por su apoyo.

Lourdes

ÍNDICE GENERAL

PAGINAS PRELIMINARES

Portada	
Al Consejo de Posgrado	ii
Autoría de la investigación	iii
Derechos del Autor	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General de Contenidos	vii
Índice de Tablas	x
Índice de Gráficos	xii
Índice de Figuras	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Abstract	xv
Introducción	1

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1	Tema de investigación	3
1.2	Planteamiento del problema	3
1.2.1	Contextualización	3
1.2.2	Análisis crítico	6
1.2.3	Prognosis	7
1.2.4	Formulación del problema	8
1.2.5	Preguntas directrices	8
1.2.6	Delimitación	9
1.3	Justificación del problema	9
1.4	Objetivos	10
1.4.1	Objetivo general	10

1.4.2	Objetivo específico	10
-------	---------------------	----

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1	Antecedentes Investigativos	11
2.2	Fundamentación Filosófica	14
2.3	Fundamentación Legal	14
2.4	Categorías fundamentales	17
2.5	Hipótesis	29
2.6	Señalamiento de variables	30

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1	Enfoque	31
3.2	Modalidad Básica dela investigación	32
3.3	Tipo de investigación	33
3.4	Población y Muestra	35
3.5	Operacionalizacion de Variables	39
3.6	Recolección de la información	42
3.7	Procesamiento y Análisis	43

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Análisis de los Resultados	45
4.2	Interpretación de datos	63
4.3	Verificación de Hipótesis	65

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	68
5.2	Recomendaciones	69

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1	Datos Informativos	70
6.2	Antecedentes investigativos	71
6.3	Justificación	72
6.4	Objetivos	73
6.4.1	Objetivo general	73
6.4.2	Objetivo específico	73
6.5	Análisis de Factibilidad	73
6.6	Fundamentación Teórica	76
6.7	Metodología- Modelo Operativo	148
6.8	Administración de la Propuesta	151
6.9	Previsión de la Evaluación	151

BIBLIOGRAFIA	152
---------------------	------------

ANEXOS	157
--------	-----

ÌNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Personal por departamento DPEHN	36
Tabla N° 2	Personal por departamento (muestreo estratificado)	38
Tabla N° 3	Variable independiente: Cuadro de Mando Integral	40
Tabla N° 4	Variable dependiente:Gestión Administrativa	41
Tabla N° 5	Plan de recolección de la información	42
Tabla N° 6	Técnicas utilizadas en la investigación	43
Tabla N° 7	Procedimientos para una administración transparente	45
Tabla N° 8	Planificación adecuada	46
Tabla N° 9	Eficacia y confiabilidad	47
Tabla N° 10	Recomendaciones dejadas por auditoria	48
Tabla N° 11	Administración de los recursos de la institución	49
Tabla N° 12	Aplicación control interno en recursos financieros	50
Tabla N° 13	Indicadores de medición del desempeño	51
Tabla N° 14	Procesos institucionales permiten logro de objetivos	52
Tabla N° 15	Cuadro de Mando Integral	53
Tabla N° 16	Estructura organizacional	58
Tabla N° 17	Guía de entrevista	58
Tabla N° 18	Funciones, deberes y responsabilidades	59
Tabla N° 19	Guía de entrevista	59
Tabla N° 20	Manejo del Talento Humano	60
Tabla N° 21	Guía de entrevista	60
Tabla N° 22	Actual proceso permite dar buena atención al publico	61
Tabla N° 23	Guía de entrevista	61
Tabla N° 24	Cambio modelo de gestión de la institución	62
Tabla N° 25	Guía de entrevista	62
Tabla N° 26	Frecuencias observadas	66
Tabla N° 27	Frecuencia esperada	66
Tabla N° 28	FODA	88
Tabla N° 29	Iniciativas Estratégicas	99

Tabla N° 30	Enfoque Estratégico	108
Tabla N° 31	Traslado hacia al BSC	109
Tabla N° 32	Sincronización y Despliegue	110
Tabla N° 33	Cultura de Ejecución	111
Tabla N° 34	Diagnostico Situacional Resumen	112
Tabla N° 35	FODA	115
Tabla N° 36	Matriz de Priorización	117
Tabla N° 37	Matriz de Ataque	118
Tabla N° 38	Matriz de Defensa	119
Tabla N° 39	Diagrama de Causa Efecto	123
Tabla N° 40	Matriz de cobertura de los Objetivos Estratégicos	130
Tabla N° 41	Criterio de Indicadores	133
Tabla N° 42	Indicadores Estratégicos Perspectiva Clientes	136
Tabla N° 43	Indicadores Estratégicos Perspectiva Procesos Int.	136
Tabla N° 44	Indicadores Estratégicos Perspectiva Financiera	137
Tabla N° 45	Indicadores Estratégicos Perspectiva Aprend, y Crec.	137
Tabla N° 46	Metas del CMI de la Di reducción de Napo	139
Tabla N° 47	Iniciativas Estratégicas	141
Tabla N° 48	CMI de la Di reducción de Napo	143
Tabla N° 49	Modelo Operativo	148

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 1	Árbol del Problema	06
Grafico N° 2	Modelo de gestión de calidad basada en procesos	17
Grafico N° 3	Superordinación conceptual	26
Grafico N° 4	Variable Independiente	27
Grafico N° 5	Variable dependiente	28
Grafico N° 6	Procedimientos para una administración transparente	45
Grafico N° 7	Planificación adecuada	46
Grafico N° 8	Eficacia y confiabilidad en las tareas	47
Grafico N° 9	Recomendaciones dejadas por auditoría	48
Grafico N° 10	Administración de los recursos de la institución	49
Grafico N° 11	Aplicación control interno en recursos financieros	50
Grafico N° 12	Indicadores de medición del desempeño	51
Grafico N° 13	Procesos institucionales permiten logro de objetivos	52
Grafico N° 14	Cuadro de Mando Integral	53
Grafico N° 15	Estructura organizacional	58
Grafico N° 16	Funciones, deberes y responsabilidades	59
Grafico N° 17	Manejo del Talento Humano	60
Grafico N° 18	Actual proceso permite dar buena atención al publico	61
Grafico N° 19	Cambio modelo de gestión de la institución	62
Grafico N° 20	Región aceptación/rechazo	67
Grafico N ^a 21	Estrategia en termino operacional	80
Grafico N ^a 22	Descripción del CMI	81
Grafico N ^a 23	La Planificación Estratégica	92
Grafico N ^a 24	Diagrama Causa efecto entre factores	94
Grafico N ^a 25	Practicass de Excelencia	112
Grafico N° 26	Cadena de valor	122
Grafico N° 27	Elementos de un indicador	134

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	Estrategia del CMI	89
FIGURA 2	Mapa Estratégico	93
FIGURA 3	Las cuatro perspectivas del BSC	97
FIGURA 4	Orgánico estructural	102
FIGURA 5	Excelencia Organizacional	106
FIGURA 6	Mapa Estratégico de la Institución	135
CUADRO 1	Estrategia, implantación y alineamiento operativo	90
CUADRO 2	Previsión de la evaluación	151

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
DIRECCION DE POSGRADO
MAESTRIA EN AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

**“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA
EN LA OPTIMIZACION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE
LA DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION HISPANA DE
NAPO”**

Autora: Lic. María de Lourdes Villacrés Borja
Director: Econ. Agustín Bombón Bravo MBA
Fecha: 19 de Marzo de 2012

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se sustenta en la evaluación del Cuadro de Mando Integral como herramienta en la optimización y su incidencia en la gestión administrativa de la Dirección de Educación Hispana de Napo.

La carencia de efectividad en la gestión administrativa en la Dirección de Educación Hispana de Napo, determinan bajos niveles de calidad en el servicio y por ende servicios improductivos, el Cuadro de Mando Integral, siendo una herramienta de carácter gerencial podría servir como instrumento de implementación de un efectivo control de la actividad pública, permitiendo conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de Innovación y crecimiento) y racionalización de los servicios públicos (perspectiva de los Procesos internos), con objeto de optimizar la utilización de los recursos con costes mínimos y, consecuentemente, con menores déficits (perspectiva Financiera), dentro de un enfoque orientado a los resultados, es decir, procurando la maximización de la satisfacción de los ciudadanos (perspectiva de los Clientes).

La propuesta del Diseño del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, permitirá como institución pública identificar sus debilidades en la administración estratégica de los productos y servicios que ofrece, además obtener un conjunto de indicadores que logren medir la eficiencia de las diferentes actividades que realiza la entidad.

Descriptor: Cuadro de Mando Integral, aplicación, incidencia, optimización, estrategia, productos, indicadores

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
POSDEGREE STUDIES CENTER
MASTERIN GOVERNMENTALAUDITORY**

**“THE SCORECARD AS A TOOL IN THE OPTIMIZATION OF THE
ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE PROVINCIAL
DIRECTORATE OF EDUCATION HISPANIC OF NAPO”**

Author: Lic. María de Lourdes Villacrés Borja
Directed by: Econ. Agustín Bombón Bravo MBA
Date: March 19th, 2012

ABSTRACT

Executive summary this research work is based on the evaluation of the scorecard as a tool in the optimization and its impact on the administrative management Napo education Hispanic direction.

The lack of effectiveness in the Administration in the direction of education Hispanic of Napo, determine low levels of quality in the service and therefore unprofitable services, the scorecard, a tool of managerial character could serve as a tool for implementation of an effective control of the public activity, allowing to reconcile the objectives of improvement (perspective of innovation and growth) and rationalization of public services (internal perspective), in order to optimize the use of resources with minimum costs and, consequently, with smaller deficits (financial perspective), within an approach oriented to results, ensuring the maximization of the satisfaction of citizens (the customers perspective).

The proposal for the design of the Strategic Plan through the scorecard, will public identify their weaknesses in strategic management of products and services offered, in addition to obtain a set of indicators that measure the efficiency of different activities that the entity.

Key words:Picture integrated, application, incidence, optimization, strategy, products, indicators

INTRODUCCION

Debido al constante cambio en el medio externo como interno que sufren las organizaciones, estas deben buscar la mejor forma de adaptación para poder mantenerse y crecer económicamente, afrontando los desafíos y las oportunidades de su entorno, que son cada vez más importantes en la dinámica de nuestro tiempo. En la medida en que las organizaciones crecen en tamaño, complejidad y velocidad de cambio, se hace necesario el contar con procedimientos creativos y dinámicos.

Para las instituciones públicas con el fin de transparentar la gestión de sus directivos y cumplir con el derecho que tienen los ciudadanos para acceder a las fuentes de información, como mecanismo para ejercer la participación democrática respecto del manejo de la entidad pública, están direccionándose a la medición del rendimiento para lo cual, el Cuadro de Mando Integral (CMI o BalancedScorecard, resulta una herramienta adecuada que permite mejorar la calidad los servicios, la toma de decisiones, identificando las alternativas y seleccionando las más adecuadas.

En el CAPITULO I, se plantea el problema de investigación analizando situaciones críticas que se derivan de los servicios de la gestión administrativa que carecen de calidad, en donde se distingue la falta de una herramienta de monitoreo que sirva para evaluar el desempeño por lo cual se ha contextualizado tomando en cuenta el proceso y entorno de investigación, delimitando la información en el sentido que nos permita cumplir los objetivos planteados tanto generales como específicos.

El marco teórico se desarrolla en el CAPITULO II, fundamentando la orientación filosófica, este enfoque asume que es posible establecer las causas de los hechos, la base legal que rige el proceso, las categorizaciones que sustentan la investigación, en donde se detalla la visión dialéctica y las conceptualizaciones

que sustentan las variables de estudio, incluyendo gráficos de inclusión interrelacionados de superordinación y subordinación que nos permiten apreciar de mejor manera el campo de acción del tema planteado. Además se define la hipótesis la cual busca una herramienta que permita mejorar la calidad de la gestión administrativa de la institución.

El CAPITULO III, en base al tema planteado nos permite operacionalizar las variables y determinar el enfoque que le damos a la investigación, planteando encuestas y otras técnicas de recolección de información que nos permitirán probar la hipótesis planteada.

Producto de la metodología utilizada, en el CAPÍTULO IV se analizan e interpretan los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados, y de esta manera se procede a la verificación de la hipótesis.

Las conclusiones y recomendaciones se las emite en el CAPÍTULO V del presente trabajo investigativo, espacio en el cual se resume los resultados obtenidos y se sugieren posibles vías de profundización del tema investigado.

En base al tema investigado y a los resultados obtenidos, en el CAPÍTULO VI se plantea como Propuesta el “Diseño del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Educación Hispana de Napo”.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El Cuadro de Mando Integral como herramienta en la optimización de la Gestión Administrativa de la Dirección de Educación Hispana de Napo”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

- **Contexto macro**

En los últimos años, las empresas han utilizado nuevas metodologías, modelos y herramientas para mejorar todos sus procesos a través de los instrumentos de medición, pero muchas organizaciones aún se enfocan exclusivamente en las mediciones tradicionales de la contabilidad financiera, tales como el retorno de la inversión y el periodo de amortización; las cuales tienen implicaciones y han sido criticadas como la causa principal de muchos problemas de las industrias (citado por Hafiz et al 2002 en Maníán, 2011).

Las organizaciones han aplicado distintas herramientas y metodologías que han sido utilizadas para hacer mediciones, tomar decisiones y mejorar los procesos, sin embargo en sus aplicaciones no se enfocaban en alinear la estrategia con las acciones desarrolladas. La necesidad de disponer de herramientas de medición del desempeño a diferentes niveles de toma de decisiones y con un enfoque balanceado, llevo a Kaplan y Norton, (1992) a proponer el “Balanced Scorecard” (BSC), también llamado Cuadro de Mando Integral como un medio para evaluar el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas diferentes: clientes, finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Cogollo, 2010). Cabe

anotar que estos teóricos desarrollaron el concepto BSC como una herramienta de medición en sus inicios, sin embargo, luego de otras investigaciones definieron este modelo como una herramienta estratégica.

Algunos autores, tales como: Arguello (2011); Regalini et al (2008); Bodillo et al (2009), entre otros, trabajan en el BSC como un modelo y otros como una metodología o herramienta; no obstante, todos buscan integrar las estrategias de las organizaciones con las acciones a desarrollar en éstas. El BSC como un modelo de gestión estratégica se enfoca hacia todos los aspectos de la gestión de una organización como un sistema; teniendo así una visión amplia de la situación en la que se encuentran los procesos y acciones de la misma.

La aplicación del CMI a las organizaciones públicas, se aborda fundamentalmente investigando acerca de las posibilidades existentes mediante las necesarias adaptaciones al modelo inicialmente diseñado para adecuarlo a las peculiaridades del sector gubernamental, concluyendo con la propuesta de un modelo general de Cuadro de Mando Integral utilizable por el sector público.

- **Contexto meso**

Kaplan y Norton (2000), afirman que el BSC es una metodología que vincula la visión y las metas estratégicas en acciones concretar, es un sistema de gestión que incorpora mecanismos de medición y que permite comprobar que se avanza en la dirección correcta, facilitando el logro de los objetivos planteados.

Arguello (2011), define el Balance Scorecard como una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, de tal manera que se convierte en una herramienta que ayuda a la compañía expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Además permite traducir la visión y la misión de la organización en un conjunto completo de

medidas de desempeño para facilitar la gestión de la dirección hacia el logro de los objetivos definidos apoyados en una sólida y flexible estructura organizacional para adaptarse a los cambios del entorno global (Regalini et al, 2008).

Permite el BSC la alineación entre las mediciones del desempeño y la estrategia empresarial, a partir de identificar los procesos realmente estratégicos con vista a integrar todas las acciones que permitan ejecutar la estrategia. El BSC sirve para aclarar la misión y el propósito de la organización, obteniendo visión compartida, permite a las empresas tomar una mejor decisión, y a su vez determina como se pueden alinear las acciones diarias con los objetivos propuestos en busca de alcanzar los resultados esperados, utilizando los recursos adecuados para la obtención de esas metas.

Evidentemente, es preciso tener en cuenta la diversidad de organizaciones existentes dentro del sector público. Algunas agencias gubernamentales tienen metas claramente definidas, sus misiones son relativamente no-cuestionables, se desenvuelven en un ambiente externo estable y se conoce en profundidad el contenido de su actividad. Sin embargo, en otras sus objetivos no están claros, las prioridades son polémicas, los ambientes externos son turbulentos y no hay un sentido claro de lo que es la misión. Para el primer grupo la medición del desempeño constituye un aspecto de su cultura que reviste particular importancia, mientras que para el segundo resulta más complejo aceptar el uso de indicadores de gestión.

- **Contexto micro**

El propósito principal de las organizaciones del Sector Público no es obtener grandes utilidades. Es suministrar servicios o productos al público, generalmente aquellos que las empresas privadas no están interesadas o son incapaces de suministrarlos.

El BSC ha tenido un crecimiento agigantado en sus aplicaciones, ya que se puede utilizar en cualquier tipo de organización; permitiendo a las organizaciones

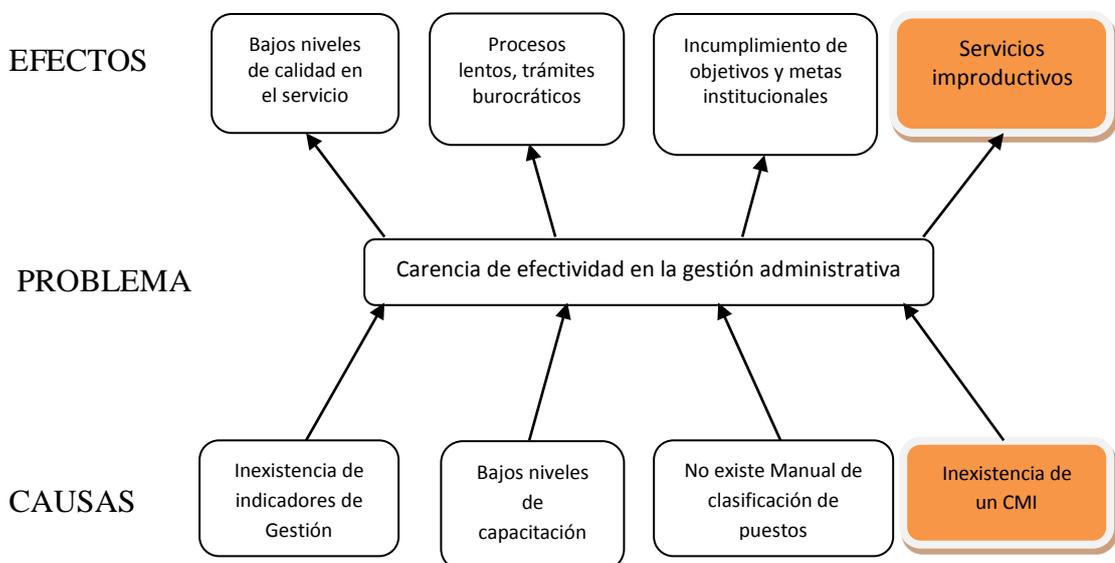
expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia (Arguello, 2011). El BSC proporciona a los directivos del equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo futuro (Mallo et al, 2005).

El éxito de las organizaciones gubernamentales debería medirse por cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo el BSC a través de su perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes que además son sus lectores.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa - Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del BalancedScorecard.

1.2.2 Análisis Crítico

Gráfico 1: Árbol del Problema



Mediante la ejecución del árbol de problemas, se puede afirmar que en cuanto a los servicios que presta la Dirección Provincial de Educación de Napo, se distingue la falta de una herramienta de monitoreo que sirva para evaluar el desempeño, la distribución de personal en las diferentes áreas de la institución sin estar de acuerdo a sus perfiles y competencias, pues en muchos de los casos, las influencias y relaciones con las autoridades de turno son más importantes que una buena selección y calificación de personal.

Por ello se requiere fortalecer con mayor urgencia y disponer de un CMI, que permita asumir una cultura organizacional abierta y humana que aliente la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización para la toma de decisiones acertada, oportuna y proactiva.

1.2.3 Prognosis

El ámbito administrativo y de gestión tiene una alta relevancia en la eficiencia de una empresa, que para lograr crecer necesita ser altamente competitiva. La gestión pública es de naturaleza diferente de la gestión privada, su aparato administrativo tiene falencias, así lo podemos apreciar en la gestión administrativa de la dirección de educación hispana de napo, en el que se distingue que no existen herramientas de gestión actualizadas, apreciando una sensación de retraso y desactualización para el personal, ocasionando así incomodidad y falta de motivación.

Esta competitividad no puede lograrse sin calidad total en toda su estructura, de manera que permita que cada función cuente con el personal que vele por la calidad cada vez mejor de los procesos y procedimientos internos, buscando establecer permanentemente mejoras en los productos y servicios que entrega con el objetivo de alcanzar y exceder las expectativas del usuario.

De esta manera propondremos herramientas técnicas y profesionales útiles para

el desarrollo y mejoramiento en todas las áreas de la institución, especialmente finanzas y recursos humanos, por ser las más débiles de esta organización.

Pues si no se aplica una de las metodologías que se han desarrollado para integrar en forma armónica las dimensiones cuantitativas y cualitativas que emanan de los indicadores de desempeño esto lo constituye la metodología de “Cuadro de Mando Integral” (CMI) o Balanced Score Card (BSC), esta metodología desarrollada en el sector privado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton intenta integrar a las entidades públicas gubernamentales sin fines de lucro, considerando que éste es un elemento clave para desarrollar la calidad, creatividad e innovación en el talento humano y por consiguiente satisfacción personal y profesional, haciéndolos partícipes de los logros obtenidos por la institución.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo incide la utilización del Cuadro de Mando Integral en la calidad de los servicios de la Gestión Administrativa en la Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivo y competitivo?

¿La introducción de una nueva herramienta en el sistema de gestión, permitirá un mejor desenvolvimiento en los procesos llevados por la organización?

¿Considera que la capacitación del personal, permite que la empresa sea competitiva?

¿El cambio permanente conlleva al éxito?

1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Ciencias Administrativas
- **Área:** Administración Pública
- **Aspecto:** Cuadro de Mando Integral - BSC
- **Temporal:** El proceso de investigación se desarrolló desde octubre 2010 a diciembre de 2011.
- **Espacial:** La Dirección de Educación Hispana de Napo, se encuentra ubicado, conforme consta en el RUC 1560501210001, en la Provincia: Napo, Cantón: Tena, Barrio Central, calle: Juan Montalvo, Número: 2-70 y Abdón Calderón (Anexo 1)

1.3. JUSTIFICACIÓN

El contexto en el que, en los últimos años, se desenvuelven las entidades públicas en el Ecuador, entre ella la Dirección de Educación Hispana de Napo, está siendo cada vez más restrictivo como consecuencia de la menor disponibilidad de recursos, con una mayor exigencia sobre los niveles de resultados alcanzados y en especial sobre la calidad de los servicios prestados.

Esta preocupación por la calidad no sólo ha sido amparada por la normativa, sino que también ha sido promovida por la administración. Esto supone, desde nuestro punto de vista, el empujón definitivo que hacía falta para que, de manera generalizada, las instituciones públicas, y más concretamente sus distintas unidades organizativas, se “suban al tren” de la gestión de la calidad que, si bien con algunos recelos iniciales nunca fue mal vista del todo, no acaba de instalarse en la Institución.

Para que la Institución, como tal, alcance su meta y objetivos, se requiere que los distintos Centros y Órganos que la integran colaboren cada uno, en el ámbito de sus competencias, para conseguir ese objetivo común.

Disponer de una cultura organizacional brinda garantía y seguridad a usuarios internos y externos, mejora la productividad al identificar posibles procesos sensibles y que requieren por lo tanto atención y controles adecuados.

Es en este contexto donde consideramos a los Departamentos, como estructura básica de las Direcciones de Educación Hispana, pieza esencial para realizar la propuesta de implantar un plan de mejora de la calidad a través de un Cuadro de Mando Integral.

Adicional a este estándar podemos encontrar la ISO 9001-2008, esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

1.4. OBJETIVOS

- **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), para la Dirección de Educación Hispana de Napo, que permita cumplir con eficiencia la misión de la institución.

- **Objetivos Específicos**

- Realizar el diagnóstico estratégico de la institución, identificando los aspectos positivos y negativos de la organización.
- Proponer una herramienta que permita consolidar todos los procesos para una buena administración
- Generar indicadores de gestión para transparentar la administración y la toma de decisiones de manera oportuna en la institución.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el entorno turbulento, competitivo y cambiante en el que se encuentran inmersas las empresas de hoy, se necesita cada vez con mayor urgencia el disponer de la información útil, relevante y fiable para una toma de decisiones acertada, oportuna y proactiva.

El cuadro de Mando Integral tiene su explosión de los años 90, a raíz de los estudios realizados por Kaplan & Norton en un grupo de empresas en la década de los años 80, buscando nuevas formas de evaluar el desempeño empresarial.

La originalidad de esta herramienta no radica, precisamente, en la combinación de indicadores financieros y no financieros, pues durante la revolución de la Dirección Científica a principios del siglo XX, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control con la combinación de estos indicadores; por lo tanto según **Dávila (1999)**, “*es una idea de cien años de antigüedad*”. La idea de combinarlos para realizar el seguimiento de los procesos estratégicos tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia; es decir, unos 40 años. De manera que, lo novedoso del Cuadro de mando Integral es, exactamente, el modo como se seleccionan, determinan e interrelacionan los mencionados indicadores.

Gabriel Saltos (2010), en su tesis de Maestría menciona “La empresa Melan’s cuenta con un plan estratégico y planes operativos pero no con una herramienta de control y seguimiento consolidado como es el Cuadro de Mando Integral; por falta de éste sus índices financieros y no financieros se encuentran dispersos y por ende debajo del estándar requerido”.

Juan Carlos Andrade Molina (2012), en su tesis de Ingeniería, La empresa Productora y Comercializadora de productos de Acero, menciona cada vez es más complejo administrar y supervisar las actividades en la organización, si la empresa por no contar con un sistema de indicadores para controlar la gestión pierde la oportunidad de optimizar los costos en algunos departamentos, es por esto que existe la necesidad de mejorar con una herramienta de control y seguimiento como es el Cuadro de Mando Integral; para mejorar los procesos internos de la empresa, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de los clientes.

Aguas Almeida Santiago Fabricio y Cevallos Karolys Lorena Elizabeth (2012), en la tesis de Ingeniería, Modelos de Desarrollo y aplicación del Cuadro de Mando Integral en una operadora portuaria, manifiesta el CMI siendo un modelo de gestión organizacional tiene como ventaja la de comunicar la estrategia de la organización hacia sus diferentes niveles jerárquicos por lo que constituye una herramienta de cambio organizacional y comunicación.

Orbe Aguirre Alexandra, en su tesis de Maestría de Diseño y Desarrollo del CMI como herramienta de control de gestión en una empresa de telecomunicaciones, que tiene como fin dar un instrumento de control a la organización, ya que en la actualidad la compañía no tienen un sistema de control estratégico local, que permita el monitoreo integral en forma racional y confiable, con la aplicación del CMI como un instrumento de gestión estratégica de la empresa de telecomunicaciones, posibilitará tener un mejor control y obtener información real, precisa y cíclica.

José Quintero D. (2008), menciona que en las instituciones públicas también se pueden aplicar y diseñar modelos gerenciales competitivos, tal como se manejan en las empresas privadas, con lo cual se crea un precedente pues se puede cambiar el paradigma de las antiguas formas de gestión.

Planificación estratégica.- Constituye una herramienta fundamental de la administración que mediante el análisis de misión y visión estructura objetivos, indicadores y estrategias para llegar a la misma de una manera medible.

“La planeación estratégica es una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta” **Neuman, V. (1980, p. 76)**

Administración.- Es el arte de Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar los gastos de los recursos de una unidad de negocio empresa.

“La administración es el proceso de planear, organizar y dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos institucionales” **Chiavenato, I. (2004, p. 10).**

Según **Nelson Redroban (2009)**, la implantación de CMI está siendo positiva, dado que proporciona feedback a la empresa sobre su estrategia, si está funcionando o no y si los objetivos estratégicos definidos son o no lo suficientemente ambiciosos, los gerentes se están acostumbrando a considerarla como una herramienta básica para su gestión y la realidad es que sus empleados aprenden con este instrumento y la empresa está obteniendo resultados positivos; con el fin de elaborar los indicadores se necesitó información adecuada, por lo que se planteó como obtener la misma, esto es, qué sistemas se va a utilizar.

En definitiva, el CMI proporciona el lenguaje requerido, al contactar la visión y la estrategia con las tareas cotidianas de los empleados, traduce la estrategia abstracta en prioridades e iniciativas concretas y claras, para obtener resultados tangibles en cuanto a accionistas y clientes satisfechos, procesos eficaces, trabajadores motivados; de este modo el Cuadro de Mando Integral convierte a la estrategia en la tarea de cada uno.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El presente proyecto de investigación se fundamenta en un paradigma positivista cuantitativo, este enfoque positivista asume que es posible establecer las causas de los hechos.

Según **Etal Hernández (2003: p.5)**, menciona que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Tomando como referencia a **Víctor Hugo Abril (2008: 5)**, indica que la Investigación Cualitativa se ha concebido últimamente como aquel tipo de investigación en el cual participan los individuos y comunidad para solucionar sus propias necesidades y problemas, bajo la guía de técnicos al respecto, pero con la participación directa de todos los interesados en su desarrollo.

Esta investigación es predominante en lo cuantitativo, debido a que es objetiva, basada en el positivismo lógico, confirmatoria, orientada a los resultados.

Es una investigación predominante en lo cuantitativo, en virtud de que la población es pasiva, el accionar positivo y de decisiones lo tienen los técnicos y el investigador.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se respalda en la Ley Orgánica de Defensa de Consumidor.

Derechos y Obligaciones del Consumidor

Art. 4.- *Derecho del Consumidor*.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados y convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, precio, peso y medida.

ISO 9001 – 2008

2. *Enfoque basado en procesos*.- Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

El sistema de control de gestión

Según Amat Joan Ma. (1992), el Control de Gestión es el conjunto de mecanismos que pueden utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de esta.

La ISO 9001:2008 tiene muchas semejanzas con el famoso "PDCA": acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Está estructurada en cuatro grandes bloques, completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO se puede desarrollar en su seno cualquier actividad.

Adicionalmente se puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer- Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

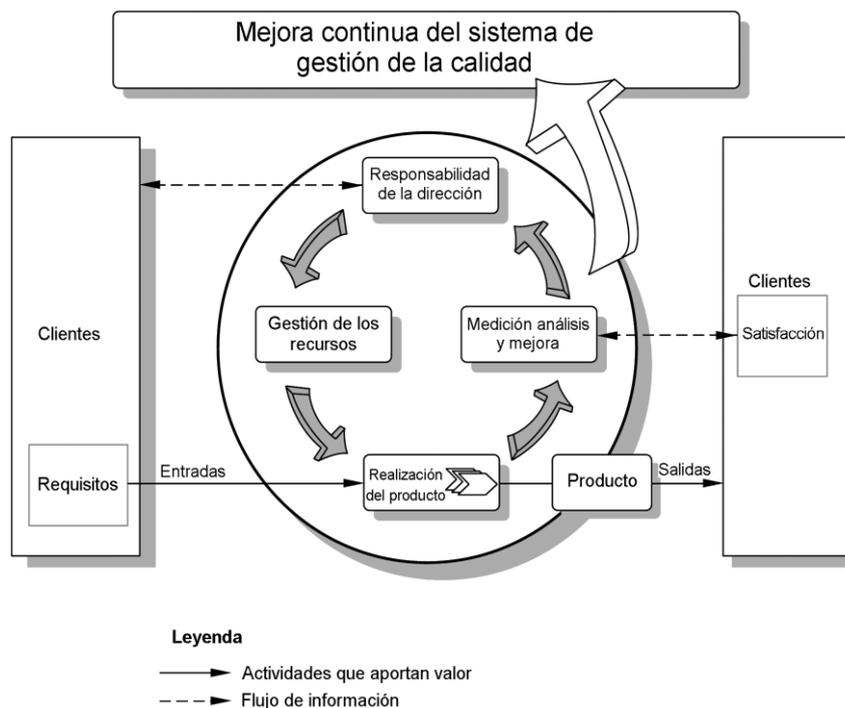
Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Grafico 2: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente

Se requiere instaurar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, para fortalecer de esta forma a la Institución, garantizando de manera adecuada y

óptima los servicios de calidad para brindárselos a los usuarios, así se recobrará la Imagen Institucional.

El *Balanced Scorecard* (CMI) según sus creadores: **Kaplan y Norton**, es una herramienta de *gestión* estratégica, originalmente desarrollada por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton, que permite gerenciar cualquier tipo de *empresa u organización* en forma Integral Balanceada y Estratégica.

"**Integral**, permite ver a una *empresa u organización* como un todo, a través de un conjunto coherente de *indicadores*, agrupados en cuatro perspectivas básicas: Financiera (accionistas), *clientes*, procesos, *aprendizaje* y crecimiento (recursos humanos)."

"**Balanced**, en el pasado el aspecto financiero era uno de los indicadores más importantes y hasta quizás el único que se tomaba en cuenta, para evaluar la gestión de una empresa en la actualidad, la estrategia de *la empresa* debe estar balanceada, es decir la *gerencia* debe tener en cuenta no solo los indicadores financieros que da cuenta de lo que ya pasó y que nos dice nada sobre el *clima laboral*, la satisfacción del *cliente*, la calidad en los procesos para generar un bien o prestar *un servicio*, sino también los *indicadores financieros* de entrada, proceso y resultado especialmente de los intangibles que en un contexto competitivo son los que marcan la diferencia en cualquier empresa y/o institución."

"**Estratégica**, el *Balanced Scorecard* permite contar con objetivos estratégicos relacionados entre sí por medio de un mapa de enlaces de causa efecto facilitando a los directivos de una empresa comunicar la estrategia, asignar responsabilidades y *gerenciar* los resultados a través de un conjunto de indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas y en forma consensuada, no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa,

sino que, haciendo que todos conozcan el modo en que contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa."

Para **Howard Rohm**, del Balanced Scorecard of Institute de EE.UU., el Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal.

A su vez **Sergio López** señala "que el Cuadro de Mando Integral, más que un método para medir el desempeño, es un sistema para lograr la administración estratégica del negocio, apoyado en impulsores e indicadores clave, cambios culturales y tecnología".

Tradicionalmente las empresas miden el éxito de su gestión en términos de resultados económicos, pero actualmente importan también otro tipo de fortalezas en una empresa, las cuales se derivan de aspectos no financieros. El concepto de Cuadro de Mando Integral, introducido a principios de los años noventa define CMI como una herramienta/metodológica, que permite a las organizaciones trazar el camino a seguir, la estrategia, para conseguir unos objetivos estratégicos, y asegurar que se despliega e implanta y que hay un seguimiento y mejora (Feedback).

El cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite "monitorear" mediante indicadores, el cumplimiento de las estrategias desarrollado por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos" **Kaplan, R. y Norton, D (1992, p.112)**

Según **López (2004, p. 3)**, la **perspectiva Financiera** implica, que la institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos, de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y

en la percepción de los ciudadanos, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal.

La **Perspectiva de los Clientes**, esta contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción. En las organizaciones públicas, al contrario que en las privadas, la los Clientes (ciudadanos) y demás *stakeholders* tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado.

Esta perspectiva es denominada por **López (2004, p. 3)** como “Enfoque del impacto del gobierno al ciudadano” y defiende que para la mayoría de los gobiernos e instituciones públicas es la más importante debido a que la razón de ser de dichas instituciones consiste en servir al ciudadano.

El éxito de una entidad pública se cifra, pues, en satisfacer a sus clientes, quienes a la vez son electores de los responsables públicos. Sin embargo, identificar quiénes son estos clientes constituye un gran reto para las instituciones, ya que hay distintos grupos que demandan, pagan y se benefician de sus servicios.

La **perspectiva de procesos internos**, centra su atención sobre las operaciones y actividades de la organización, lo que se puede definir como su “modo de hacer” y trata de monitorizar aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del cliente en relación con los bienes y servicios ofrecidos por la entidad; está profundamente relacionada con el concepto de eficiencia y en este sentido no difiere mucho del sector privado.

Los procesos internos recogen la denominada “cadena de valor” que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio posventa. Innovar es esencial para atender a los cambios de demanda o a las necesidades de los

ciudadanos y elevar su nivel de satisfacción; los procesos operativos implican la conjunción de los recursos necesarios para su utilización en la oferta de bienes y servicios públicos; por su parte, el mantenimiento de la atención a los ciudadanos una vez suministrado el servicio se asimila a la fase de posventa, la cual representa un elemento de *feedback*.

Es evidente que esta perspectiva resalta aquellos procesos que pueden llevar a una mayor satisfacción de la comunidad atendida por el gobierno. Como destaca **Niven (2003, p. 35)**, para satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos las agencias deben identificar sus procesos y competencias clave en los que deben ser sobresalientes. Su impacto sobre la sociedad ha de ser monitorizado para garantizar que los resultados sean satisfactorios.

La **perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad (PEA, 1999, p. 8). Los procesos sólo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades (*empowerment*) y adquirir nuevas habilidades. Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y la adquisición de nuevas tecnologías.

Mora y Vivas (2001, p. 82) entienden que hablar de formación e innovación implica determinar las particularidades que presenta una entidad pública en relación con los recursos humanos de que dispone. Sin embargo, se ha de tener en cuenta además, que si se ha concretado la necesidad de innovar y destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos procesos, resulta evidente que el personal de la organización ha de poseer aptitudes y actitudes en relación con los cambios que se produzcan. Además, no se trata solamente de capacidades y habilidades, sino también de motivación y capacidad de los directivos para saber delegar.

López (2004, p. 3) considera que esta dimensión es la que respalda a todas las demás y su aplicación al sector público constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los funcionarios y el de la propia institución pública (enfoque de aprendizaje y crecimiento).

2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente

Dentro del marco conceptual de la variable dependiente, comenzaremos exponiendo la definición de cambio. Un cambio es una alteración apreciable de las estructuras sociales, las consecuencias y manifestaciones de esas estructuras ligadas a las normas, los valores y a los productos de las mismas.

Toma de decisiones.- Continuamente, las personas deben elegir entre varias opciones aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones. Ahora bien: ¿qué se entiende por decidir? **Schackle**, define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por **Forrester**, entendiendo por esta "el proceso de transformación de la información

en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos que es la retroalimentación o Feed-back.

Planificación Estratégica.- En épocas remotas cuando las sociedades iniciaban su proceso de organización, vieron la necesidad de identificar un punto inicial que les permita tomar decisiones, así se da inicio a el proceso de planificación ideando métodos y herramientas para crecer como organización, desarrollando estrategias e identificando necesidades, situaciones de riesgo, recursos.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, es por eso que la Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que permite enfatizar, en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias).

Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o aérea competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evaluación del concepto de Planificación.

"La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la

organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles”²

Cultura organizacional.- La cultura organizativa es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de la relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa.

Una definición de cultura empresarial sería el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa".

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado señala, que: la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera

Jean Paul Sallenave señala la Gestión está constituida por un conjunto de fenómenos dimanados de una voluntad o de un comportamiento previsible. Fenómenos que son despersonalizados, aptos para ser reflejados en un "modelo" y que constituyen la holografía de la empresa y no su propia realidad. Agrega que el fin de estudiar y entender estos fenómenos es adquirir un saber práctico: Conceptos + técnicas + herramientas.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

² Evolijeftee, Planeación Estratégica, www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml/03/02/2010

Por lo tanto Gestionar es hacer que las cosas sucedan". Sustantivamente, es un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y coordinar las acciones necesarias para cumplir un fin. Otros, definen Gestión como "el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas".

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

También **Federico Frischknecht (1976, pág. 71)** señala que el control de gestión o supervisión de la acción planificada "es el conjunto de indicadores, el tablero de comando, que se pone en evidencia la necesidad de modificar los planes vigentes".

El Cuadro de Mando Integral (CMI), representa la ejecución de la estrategia de una entidad desde el punto de vista de la alta dirección, lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación, el más utilizado por su metodología es de **Kaplan & Norton**.

Por lo tanto la **gestión administrativa** se fortalece cuando el conjunto de componentes de control que al actuar interrelacionadamente, permiten valorar en forma permanente la efectividad del Control Interno de la entidad pública; la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la organización pública.

2.4.2 Gráficos de Inclusión interrelacionados

2.4.2.1. Superordinación conceptual

Gráfico 3: Superordinación conceptual

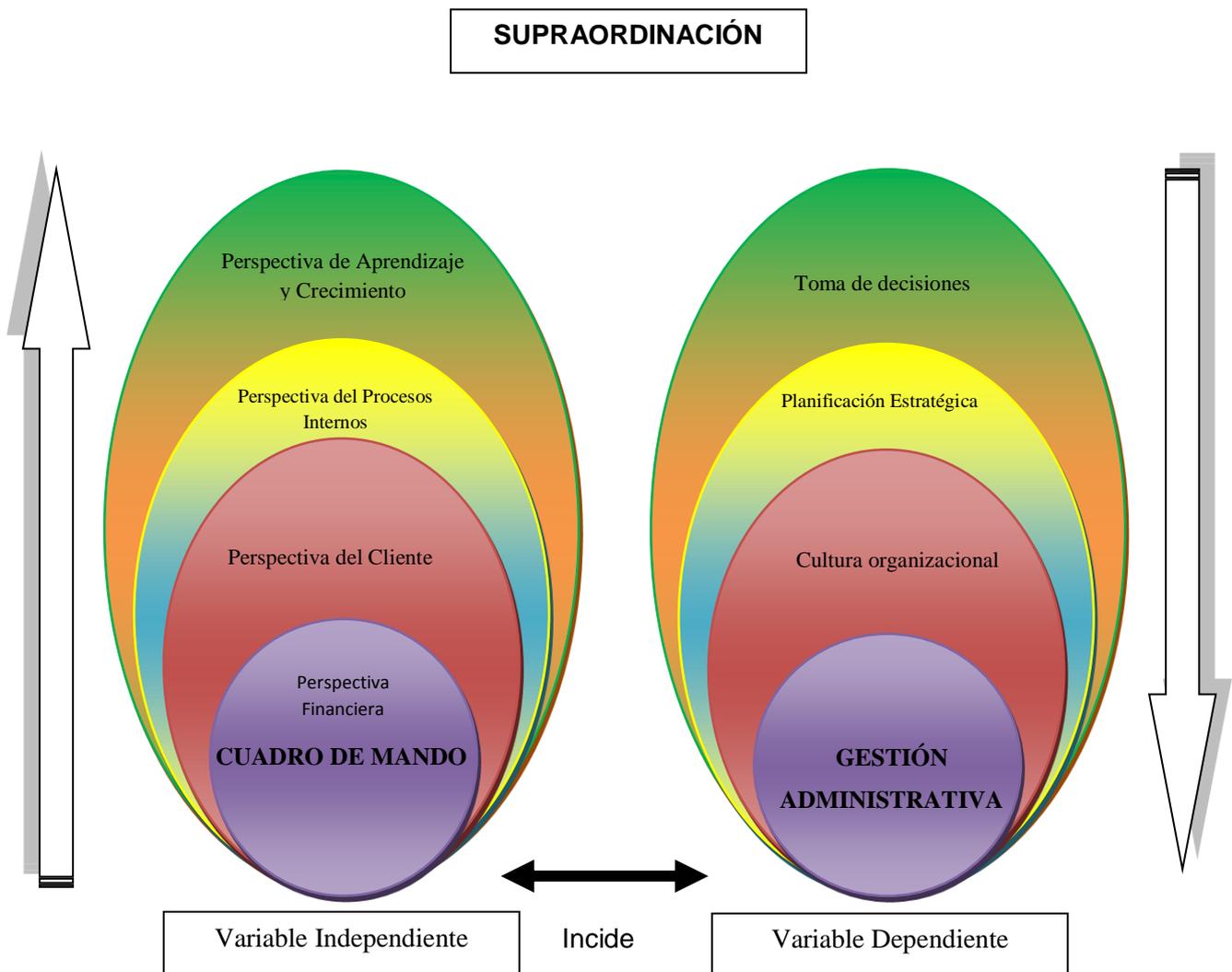


Gráfico 3: Superordinación conceptual
Elaborado por: La Investigadora

2.4.2.2 Subordinación conceptual

Gráfico 4: Variable Independiente

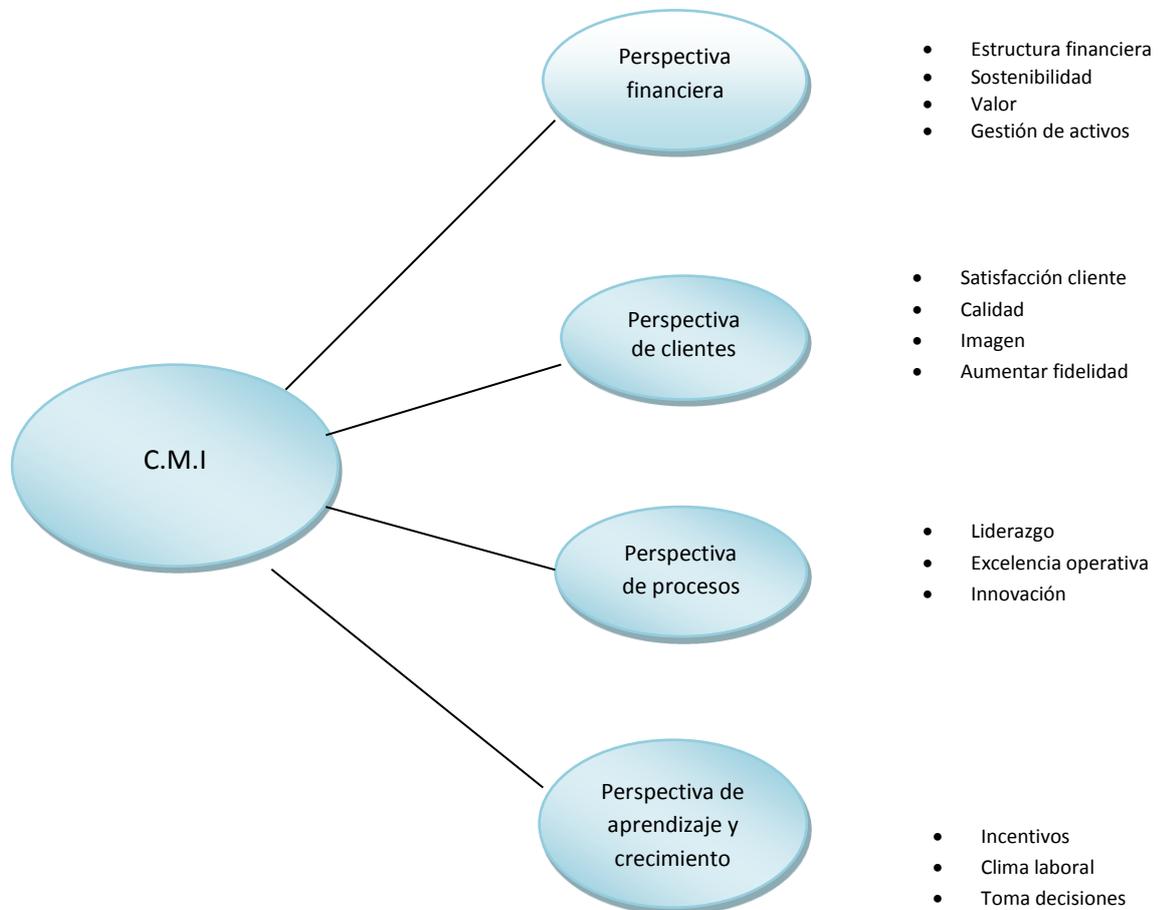


Gráfico 4: Subordinación Conceptual
Fuente: Investigación
Elaborado por: La investigadora

Gráfico 5: Variable Dependiente

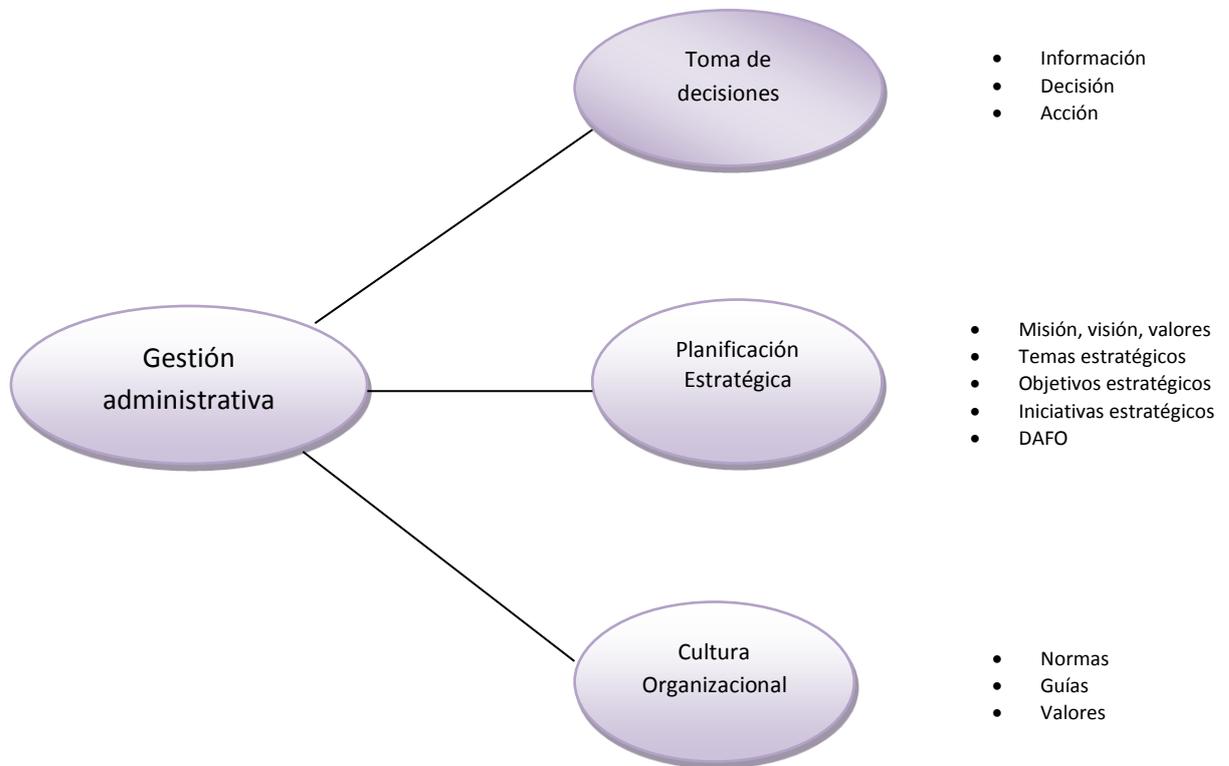


Gráfico 5: Subordinación Conceptual
Fuente: Investigación
Elaborado por: La investigadora

2.5 Hipótesis

En la **Enciclopedia Libre Wikipedia, (2009: Internet)**, toda hipótesis constituye, un juicio, una afirmación o una negación de algo. Sin embargo, es un juicio de carácter especial. Las hipótesis son proposiciones provisionales y exploratorias y, por tanto, su valor de veracidad o falsedad depende críticamente de las pruebas empíricas. En este sentido, la replicabilidad de los resultados es fundamental para confirmar una hipótesis como solución de un problema.

La hipótesis de investigación es el elemento que condiciona el diseño de la investigación y responde provisionalmente al problema, verdadero motor de la investigación. Como se ha dicho esta hipótesis es una aseveración que puede validarse estadísticamente.

Una hipótesis explícita es la guía de la investigación, puesto que establece los límites, enfoca el problema y ayuda a organizar el pensamiento. Se establece una hipótesis cuando el conocimiento existente en el área permite formular predicciones razonables acerca de la relación de dos o más elementos o variables. Una hipótesis indica el tipo de relación que se espera encontrar; o sea: "existe relación entre a y b"; "el primer elemento es la causa del segundo"; "cuando se presenta esto, entonces sucede aquello", o bien, "cuando esto sí, aquello no". Debe existir una cuantificación determinada o una proporción matemática que permita su verificación estadística.

Es el supuesto a ser demostrado con la investigación. La hipótesis es la respuesta a la formulación del problema planteado en el capítulo I, relacionando a las variables de estudio con la unidad de observación. Las variables pueden coincidir con las de la formulación del problema o pueden ser mejoradas. La estructura de la hipótesis es similar al del tema de investigación, con la diferencia que ésta si es o una afirmación, o una negación. La hipótesis también puede ser la solución tentativa al problema de estudio; en este caso, la demostración requiere de la aplicación opuesta en marcha de la propuesta, para poder determinar si se

cumple o no.

La hipótesis tiene que ser demostrada teóricamente y matemáticamente

Variable independiente + variable dependiente + unidad de observación

La Hipótesis de esta investigación constituye: La aplicación del Cuadro de Mando Integral permitirá mejorar la calidad de la Gestión Administrativa de la Dirección de Educación Hispana de Napo.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

La variable independiente y dependiente de la investigación se estructurade la siguiente manera:

V.I: Cuadro de Mando Integral

V.D: Gestión administrativa

V.O: Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo

T.R: Permitirá mejorar la calidad de la gestión administrativa

Es el supuesto a ser demostrado con la investigación. La hipótesis es la respuesta a la formulación del problema planteado en el capítulo I.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

El presente proyecto de investigación se fundamenta en un paradigma positivista cuantitativo, este enfoque positivista asume que es posible establecer las causas de los hechos.

Según **Etal Hernández (2003: p.5)**, menciona que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Tomando como referencia a **Víctor Hugo Abril (2008: 5)**, indica que la Investigación Cualitativa se ha concebido últimamente como aquel tipo de investigación en el cual participan los individuos y comunidad para solucionar sus propias necesidades y problemas, bajo la guía de técnicos al respecto, pero con la participación directa de todos los interesados en su desarrollo.

Esta investigación es predominante en lo cuantitativo, debido a que es objetiva, basada en el positivismo lógico, confirmatoria, orientada a los resultados.

Es una investigación predominante en lo cuantitativo, en virtud de que la población es pasiva, el accionar positivo y de decisiones lo tienen los técnicos y el investigador.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

Según la **Enciclopedia Mi Tecnológico (2009: Internet)**, la investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

En la investigación de campo, utilizaremos el tipo de investigación descriptiva, debido a que contamos con la información necesaria, para cumplir con todas sus etapas, desde: Descripción del problema, definición y formulación de la hipótesis, marco teórico, selección de técnicas de recolección de datos, categorías de datos, a fin de facilitar relaciones; verificación de validez del instrumento y descripción, análisis e interpretación de datos.

3.2.2 Investigación Bibliográfica documental

Según los estudios de **Víctor H. Abril (2009:Internet)**, la investigación bibliográfica documental, tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar,

profundizar y deducir diferentes en focos, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

Se aplicará este tipo de investigación, porque a través de ella, se toma como soporte todos aquellos documentos relacionados al tema de investigación, en este caso nos referimos principalmente a la base legal referenciada, disposiciones, procesos internos, reglamento interno para funcionarios, y todos los medios escritos para el desarrollo del presente proyecto que servirán de base para la investigación como son libros, periódicos, revistas, folletos y otros.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACION

3.3.1 Investigación exploratoria

Según lo señala **Roberto Hernández y otros (2003: 115-117)**, los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a los otros tipos de investigación. Se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene dudas o no se han abordado antes. Los estudios exploratorios sirven para obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

Se considera conveniente aplicar la investigación exploratoria, porque a más de referirse a un primer nivel de conocimiento, nos permite ubicarnos en contacto con la realidad que se va a investigar, es la manera más adecuada de explorar todos los aspectos relacionados con la gestión administrativa y sus principales inconvenientes, lo que nos ayudará a obtener elementos de juicio para reafirmar el problema planteado, reforzar el conocimiento respecto a las posibles causas y sobretodo brindar una mayor seguridad al momento de plantear los resultados de

la investigación.

3.3.2 Investigación descriptiva

Tomando como referencia a **César Bernal (2000: 111)**, define a la investigación descriptiva como aquella en la que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio.

Para **Hugo Cerda (1997: 71)**, tradicionalmente ha definido la palabra “describir” como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas, describiendo aquellos aspectos más característicos distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas. La función principal de este tipo de investigación es la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio

Según lo señala **Roberto Hernández y otros (2003: 117-118)**, los estudios exploratorios buscan especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

Para alcanzar un segundo nivel de conocimiento, se empleará la Investigación Descriptiva, a través de la cual describiremos todos los hechos y características más sobresalientes que se produzcan en relación al problema de investigación, con lo cual, estaremos en capacidad de conocer cuál es la principal causa que origina que los servicios que presta la institución carecen de calidad, estableciendo su nivel de incidencia en la gestión administrativa, logrando con ello un mayor nivel de conocimiento e información para la investigación.

3.3.3 Investigación asociación de variables (correlacional)

Para **César Bernal (2000: 1121)**, la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables.

Según señala **Roberto Hernández y otros (2003: 121)**, los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación, evalúa la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables.

Con la aplicación de la Investigación Correlacional, podremos medir el grado de relación existente entre las variables planteadas, es decir por qué la variación de comportamiento de una variable depende de la variación del comportamiento de la otra, se analizará el porqué de esta reacción, en este sentido podremos comprobar y determinar las asociaciones y relaciones entre dos o más fenómenos que involucran el problema de la investigación.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Definir la población

Es importante conocer la definición de población, de acuerdo con lo indicado por **Germán Francisco (1988: 36)**, la población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede también definir como el conjunto de todas las unidades de muestreo

Para el presente proyecto de investigación se ha definido a la población como el personal docente, técnico docente, administrativo y de servicios que conforman la Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo, en el que actualmente laboran noventa personas, en las diferentes áreas y/o departamentos según la estructura orgánica funcional utilizada, por cuanto están involucradas directamente con el problema planteado. Se encuentra distribuido según se muestra a continuación:

TABLA 1. Personal por departamento de la DPEHN

No.	DEPARTAMENTO	NUMERO DE FUNCIONARIOS
1	Director Técnico de Área	1
2	Jefes Dptos. y Unidades	13
3	Secretaria Despacho	1
4	Comunicación social	1
5	Asesoría Jurídica	1
6	Informática	1
7	Personal Administrativo	10
8	Personal de Supervisión	24
9	Personal Técnico docente	15
10	Personal de servicio	23
TOTAL		90

Fuente: RRHH

Elaborado por: Lourdes Villacrés

3.4.2 Determinar la muestra

De acuerdo a lo que establece **Lamberto Vera (2010: Internet)** la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo.

Según la señalado por **Tevni Grajales G. (2010: Internet)**, el muestreo es tomar una porción de una población como subconjunto representativo de dicha población.

Para el desarrollo de la presente investigación es necesario que se determine muestreo, para lo cual se aplicará el método estratificado, que permitirá obtener una muestra de las personas que laboran en los diferentes departamentos en los que se ha dividido a la población.

Muestreo estratificado.- De acuerdo a lo que establece **Luis Herrera y otros (2004- 110)** el muestreo estratificado consiste en dividir al universo en estratos, zonas o grupos más o menos homogéneos, para luego tomar la muestra de cada estrato utilizando alguna técnica analizada anteriormente. Los elementos de cada estrato deben estar en proporción directa al universo de la población en general y de cada grupo o estrato.

Muestreo estratificado.- Conforme a lo publicado en la página web de la enciclopedia **WIKIPEDIA (2010: Internet)** el muestreo estratificado consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos con respecto a alguna característica de las que se van a estudiar. A cada uno de estos estratos se le asignaría una cuota que determinaría el número de miembros del mismo que compondrán la muestra. Dentro de cada estrato se suele usar la técnica de muestreo sistemático, una de las técnicas de selección más usadas en la práctica.

Según la cantidad de elementos de la muestra que se han de elegir de cada uno de los estratos, existen dos técnicas de muestreo estratificado:

- **Asignación proporcional:** el tamaño de la muestra dentro de cada estrato es proporcional al tamaño del estrato dentro de la población.
- **Asignación óptima:** la muestra recogerá más individuos de aquellos estratos que tengan más variabilidad. Para ello es necesario un conocimiento previo de la población

Para la obtención de la muestra relacionada con la población de las personas que laboran en los diferentes departamentos de la Dirección Provincial de Educación de Napo, se aplicará la fórmula presentada en el trabajo denominado: “Elaboración de proyectos” de **Víctor Hugo Abril (2010: Internet)**:

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

Simbología

n = Tamaño de la muestra

N= Población 90

E= Error de muestreo 5%

Aplicación de la fórmula

$$n = \frac{90}{0.05^2(90-1)+1}$$

$$n = \frac{90}{1.2225}$$

n= 73

En este caso se ha obtenido una muestra de 73 personas del total de la población, por lo que a continuación se establece el porcentaje que cada uno de los departamentos en los que se estratificó la población, representa frente a esta:

TABLA 2. Personal por departamento DPEHN (muestreo estratificado)

Población	90	100%
Director Técnico de Área	1	1.11%
Jefes Dptos. y de Unidad	13	14.44%
Secretaria Despacho	1	1.11%
Comunicación social	1	1.11%
Asesoría Jurídica	1	1.11%
Informática	1	1.11%
Personal Administrativo	10	11.11%
Personal de Supervisión	24	26.67%
Personal Técnico docente	15	16.67%
Personal de servicio	23	25.56%

3.5 OPERACIONALIZACION

La Operacionalización de las variables según, **Roberto Hernández y otros (2003: 171)**, constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado, es decir especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para recolectar datos o información.

Según **Héctor Ávila (2009: Internet)**, operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación. La definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permiten medir ese concepto o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta ese concepto.

En resumen, una definición operacional puede señalar el instrumento por medio del cual se hará la medición de las variables. La definición operativa significa ¿cómo le voy a hacer en calidad de investigador para operacionalizar mi pregunta de investigación?

A continuación se muestra la Operacionalización de las variables para el presente proyecto de investigación:

3.5.1. Operacionalización

Tabla 3: Variable Independiente: Cuadro de Mando Integral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA
Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una institución y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la misma a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia	Perspectiva financiera	% de proyectos alineado con la misión institucional	¿El sistema de gestión actual es eficiente para alcanzar los objetivos?	Encuesta: Personal Operativo - Cuestionario (Anexo 2) Entrevista: Director Provincial y Jefes Dpto. - Guía de Entrevista (Anexo 3)
	Perspectiva de clientes	% de usuarios satisfechos con la gestión administrativa	¿Se han ejecutado las recomendaciones como indican los informes de la Contraloría?	
	Perspectiva de Procesos	% de cumplimiento de la eficiencia y eficacia de los procesos % disminución de tiempo de espera	¿Se dispone de una estrategia suficientemente desarrollada?	
	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	% de objetivos alineados con las prioridades estratégicas de la organización Capacidades de empleados Capacidad sistema de información Motivación e iniciativa de los empleados	¿La institución utiliza indicadores de medición para evaluar los niveles de la organización? ¿Los servicios efectivos satisfacen a los usuarios internos y externos?	

3.5.2 Operacionalización

Tabla 4: Variable Dependiente Gestión Administrativa

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA
Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar	Toma de decisiones	# de acciones correctivas	¿Mejorara la toma de decisiones de la alta dirección, identificando las alternativas y seleccionando las más adecuadas?	Encuesta: Personal Operativo - Cuestionario (Anexo 2) Entrevista: Director Provincial y Jefes Dpto. - Formato de Entrevista (Anexo 3)
	Planificación Estratégica	% de cumplimiento de la Planificación Anual	¿Existe calidad en el entorno laboral? ¿Se lleva a cabo una planificación adecuada en cuanto a la gestión que se realiza?	
	Gestión administrativa	# de Procesos y procedimientos identificados del Talento Humano	¿Existe actualmente lineamientos que establezcan los pasos y procedimientos para llevar a cabo una administración transparente y efectiva? ¿Considera que una constante supervisión proporcionará excelente veracidad y confiabilidad en las operaciones?	

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

3.6.1. Plan para la recolección de información

Tabla 5: Plan recolección información

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	Para obtener información sobre el Cuadro de Mando Integral en la Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo.
2. ¿De qué persona u objetos?	Personal Técnico docente, administrativo y de servicio.
3. Sobre qué aspectos?	Planificación estratégica, procesos internos, clientes, financiera, aprendizaje y crecimiento.
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Investigador y encuestados.
5. ¿Cuándo?	En el mes de mayo del 2010.
6. ¿Dónde?	Institución Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo.
7. ¿Cuántas veces?	Una vez por funcionario.
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Investigación primaria e investigación secundaria.
9. ¿Con que?	Encuestas y entrevistas
10. ¿En qué situación?	En la Institución en días laborables a los funcionario y/o empleados según hoja de ruta de los encuestados en la semana planificada para las mismas.

Fuentes primarias

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Normas ISO 9001-2008
- Artículos Publicados en Internet

Fuentes Secundarias

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación, están relacionados con las técnicas, del siguiente modo

Tabla 6: Técnicas utilizadas en la investigación

TÉCNICA	INSTRUMENTO	OBSERVACIONES
Entrevista	Guía de entrevista	Este instrumento establece la hoja de ruta de la entrevista
Encuesta	Cuestionario	Contiene las preguntas formuladas objetivamente

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de Procesamiento de información

El procesamiento de la información constituye un factor fundamental en la elaboración del presente trabajo, por esta razón se procedió a revisar y analizar la información obtenida, para poder detectar errores o información no necesaria para organizarla de la manera más clara posible para facilitar la obtención de resultados.

Es por esta razón que los datos recogidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

- Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, etc., que puede confundir los resultados al momento del análisis.
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

La presentación de datos fue utilizando estos procedimientos:

Representación escrita

Se utilizó cuando los datos no fueron numerosos.

Representación tabular

Se utilizó cuando los datos numéricos fueron ordenados en filas y columnas, con las especificaciones correspondientes, según el tipo y características de dichos datos.

Representación Gráfica

Se utilizó para presentar la información de una forma comparativa, sencilla y entendible para el lector.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Análisis de la encuesta

1. ¿Se aplican lineamientos que establezcan los pasos y procedimientos para llevar a cabo una administración transparente y efectiva?

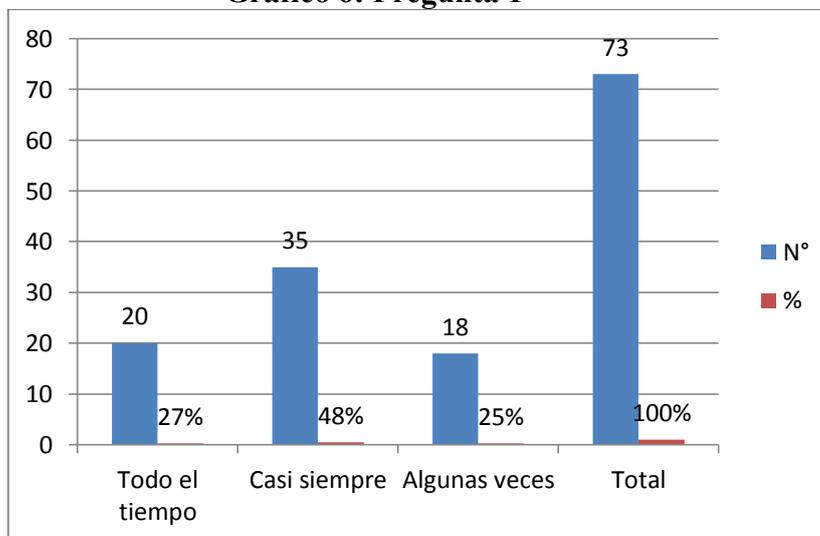
Tabla 7: Procedimientos para una administración transparente

VARIABLES	Nº	%
Todo el tiempo	20	27%
Casi siempre	35	48%
Algunas veces	18	25%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 6: Pregunta 1



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

En la primera pregunta que trata sobre los lineamientos y procedimientos para llevar a cabo una administración transparente y efectiva, el 27% contesta que todo el tiempo, el 48% de los encuestados contesta que casi siempre, el 25% contesta que algunas veces, los resultados ayudan establecer que si se aplican los lineamientos a fin de administrar en forma transparente.

2. ¿Considera usted que existe una planificación adecuada para la gestión que se realiza en la institución?

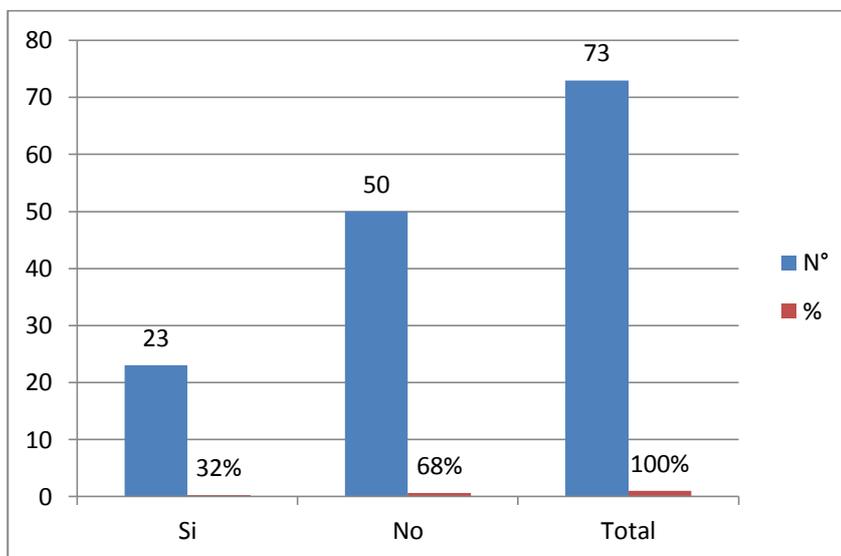
Tabla 8: Planificación adecuada

Variables	Nº	%
Si	23	32%
No	50	68%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 7: Pregunta 2



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

En la segunda pregunta de la encuesta, el 32% respondió Si, el 68% de los encuestados respondió que No, el resultado ayuda a establecer que no existe una adecuada planificación en la institución.

3. ¿Cree usted que una constante supervisión proporcionará eficacia y confiabilidad en las tareas que se cumplen diariamente?

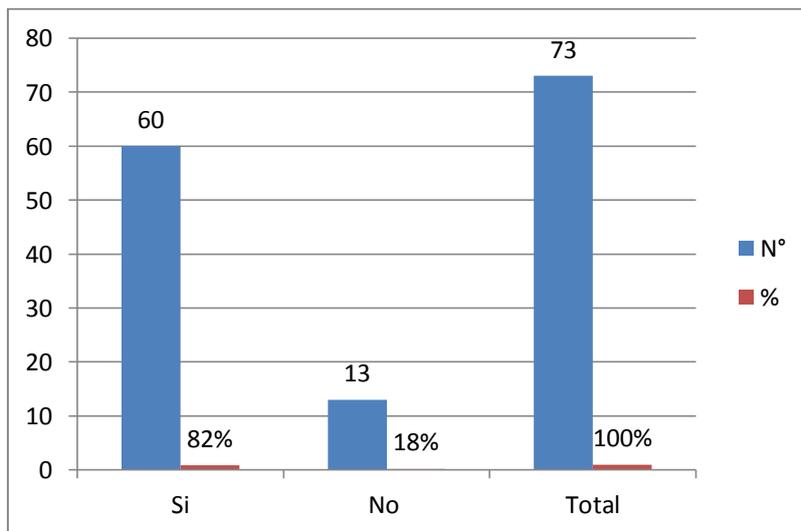
Tabla 9: Eficacia y confiabilidad en las tareas diarias

Variables	Nº	%
Si	60	82%
No	13	18%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 8: Pregunta 3



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

En la tercera pregunta de la encuesta, el 82% respondió Si, el 18% de los encuestados respondió que No, el resultado ayuda a establecer que debe existir una constante supervisión para que las tareas se cumplan diariamente

4. ¿Conoce las recomendaciones dejadas por Auditoria?

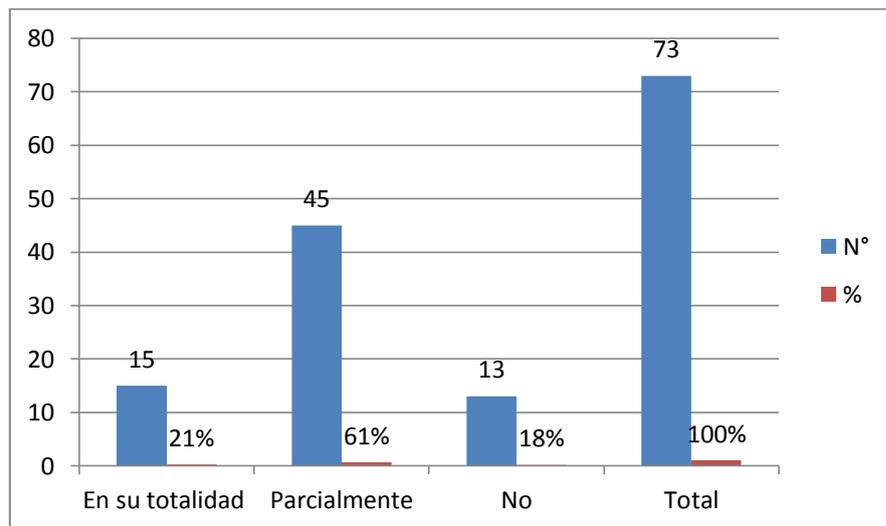
Tabla 10: Recomendaciones dejadas por Auditoria

Variables	N°	%
En su totalidad	15	21%
Parcialmente	45	61%
No	13	18%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 9: Pregunta 4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

En la cuarta pregunta de la encuesta, el 21% respondió en su totalidad, el 61% de los encuestados responde que conoce parcialmente, el 18% responde que no, el resultado nos dice que no se han comunicado a tiempo las recomendaciones dejadas por auditoría para ponerlas en vigencia.

5. A su criterio la administración de los recursos en la Dirección de Educación Hispana de Napo se administran:

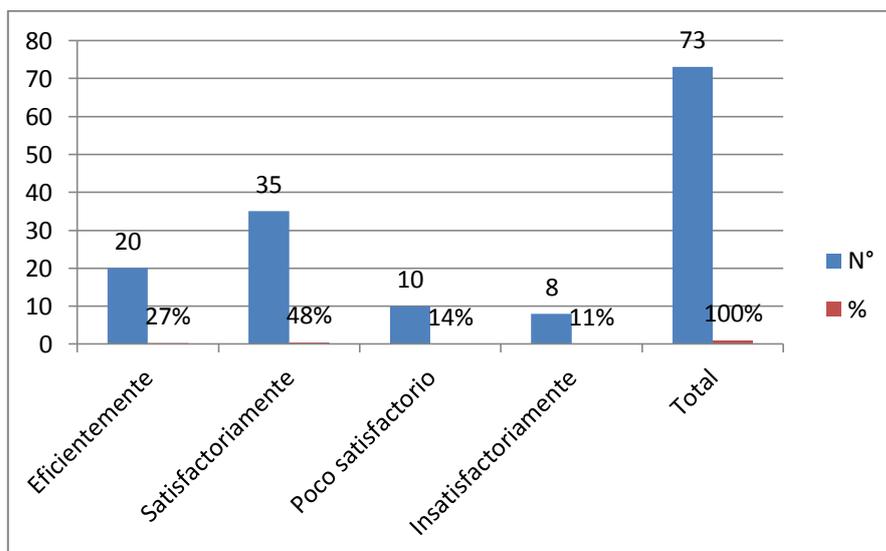
Tabla 11: Administración de los recursos de la institución

Variables	N°	%
Eficientemente	20	27%
Satisfactoriamente	35	48%
Poco satisfactorio	10	14%
Insatisfactoriamente	8	11%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 10: Pregunta 5



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

En la quinta pregunta de la encuesta, el 27% respondió eficientemente, el 48% de los encuestados responde satisfactoriamente, el 14% responde poco satisfactorio y el 11% responde insatisfactorio, por lo tanto se aprecia que los recursos administrados por la Dirección de Educación Hispana de Napo, no llenan las expectativas del personal y usuarios externos.

6. ¿Considera que el control interno aplicado salvaguarda los recursos financieros de la institución?

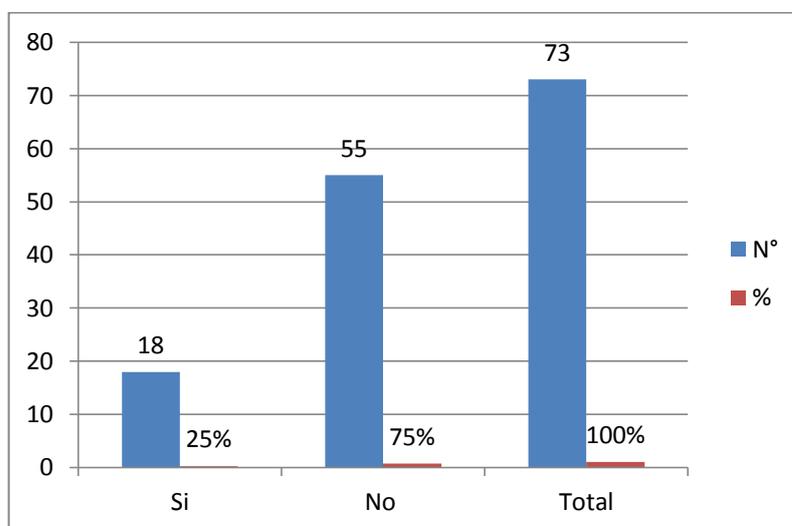
Tabla 12: Aplicación control interno en recursos financieros

Variables	Nº	%
Si	18	25%
No	55	75%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 11: Pregunta 6



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

En la sexta pregunta de la encuesta, el 25% respondió Si, el 75% de los encuestados respondió que No, en el resultado se aprecia que no hay una cultura de lo que es el control interno, por lo tanto no se aplica esta norma en las actividades diarias.

7. ¿Cree usted pertinente que en la organización se utilicen indicadores de medición del desempeño?

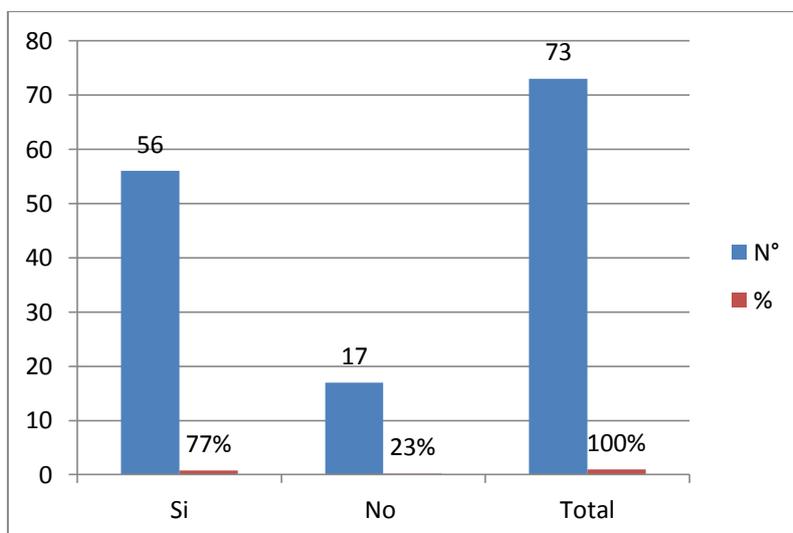
Tabla 13: Indicadores de medición del desempeño

Variables	Nº	%
Si	56	77%
No	17	23%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 12: Pregunta 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

En la séptima pregunta de la encuesta, el 77% respondió Si, el 23% de los encuestados respondió por el No, por lo que se aprecia que se requiere que en la institución se establezcan indicadores de medición del desempeño, para mejorar la calidad del servicio.

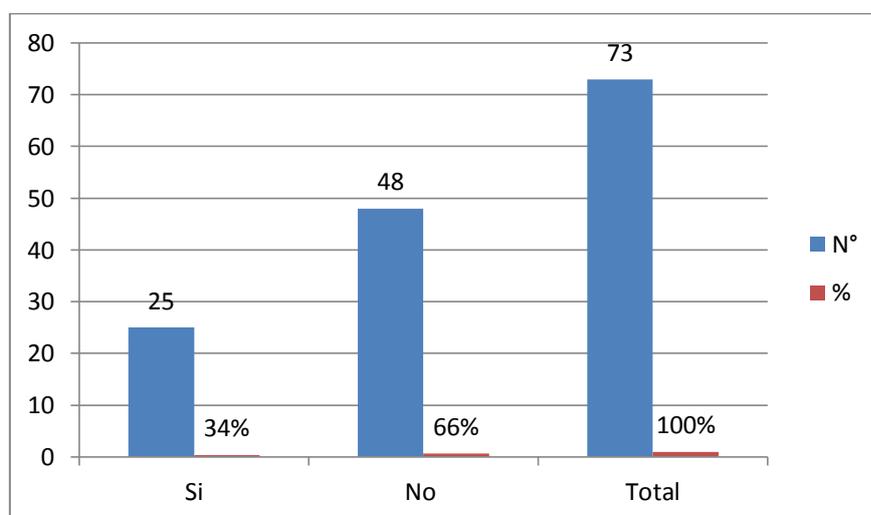
8. ¿Cree usted que las actividades y procesos que se realizan en la Dirección de Educación Hispana de Napo permiten el logro de los objetivos institucionales?

Tabla 14: Procesos institucionales permiten logro de objetivos

Variabes	Nº	%
Si	25	34%
No	48	66%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 13: Pregunta 8



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

Análisis

En la octava pregunta de la encuesta, el 34% respondió Si, el 66% de los encuestados por el No, el resultado ayuda a establecer que no se pueden lograr la consecución de los objetivos institucionales, porque tanto las actividades como los procesos no están vinculados, es decir existe un vacío que es en la planificación institucional.

9. ¿Conoce usted que es el Cuadro de mando Integral?

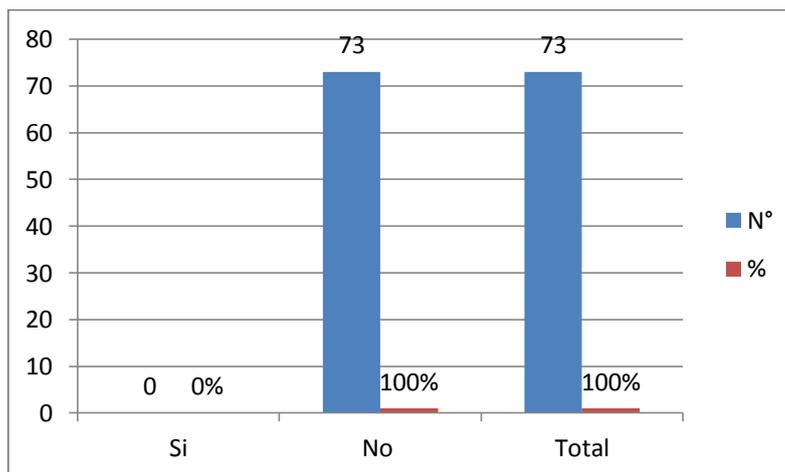
Tabla 15 : Cuadro de Mando Integral

Variables	Nº	%
Si	0	0%
No	73	100%
Total	73	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 14: Pregunta 9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis

En la novena pregunta de la encuesta se trata si conocen el CMI y todos los encuestados responden que No, es decir que el 100% no conoce esta herramienta, Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, en este caso se implementara el Cuadro de Mando Integral para optimizar la gestión administrativa en la Dirección de Educación Hispana de Napo.

Revisión de los informes de la Contraloría

Actualmente, las organizaciones deben contar con una buena administración estratégica, puesto que la estrategia es un factor clave para el éxito de una empresa.

Peter Drucker fue uno de los primeros autores en aplicar el termino de estrategia, el mismo que lo refiere como un proceso que existe desde que el negocio está en el presente y donde debería estar, de acuerdo a lo que se haya planificado para un periodo de tiempo futuro.

Fred 1997, menciona “La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización”.

Tomando en consideración, que la estrategia nos permite, evaluar la gestión de la organización, la Dirección de Educación de Napo, no ha cumplido con algunas de las recomendaciones luego del examen especial aplicado, esto hace que se tenga un marco de referencia para tomar decisiones oportunas y permitan avanzar en el tiempo.

Del seguimiento a las recomendaciones constantes de informe del examen especial 006-02-DR VIII, realizado a la Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo, del periodo comprendido desde el 1997-09-01 hasta el 2001-07-01, se determinó que de las 15 recomendaciones emitidas, 3 no se cumplieron, a continuación se detalla:

Recomendación 2, “Actualizara el sistema de control interno administrativo y financiero, mediante la formulación por escrito de procedimientos, en concordancia con las disposiciones legales que regulan la gestión de la dirección Provincial de Educación Hispana de Napo”

Recomendación 3, “Dispondrá a los jefes de las Divisiones Financiera y Administrativo, que de manera previa a la asignación de funciones al personal responsable de la custodia y manejo del efectivo, bienes, suministros y otros, presenten un informe, adjuntando las actas de entrega recepción, de acuerdo a las disposiciones del Reglamento General de Bienes del sector Publico”.

Recomendación 10, Para todas las adquisiciones de bienes, se observará los procedimientos legales dictados por el Ministerio de Educación y cultura y demás disposiciones legales”

El incumplimiento de las recomendaciones del informe anterior a quienes estaban dirigidos las recomendaciones, ocasionó que las deficiencias persistan, inobservado lo dispuesto en el numeral 1, literal c) de los artículos 77; y, 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, que trata de las medidas correctivas en conocimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría.

En referencia al Examen Especial a las Operaciones Administrativas y Financieras de la Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo en el período comprendido desde el 2000-08-01 y el 2007-12-31, se determinó las siguientes novedades:

- ✓ La Dirección de Educación Hispana de Napo, no dispone de un reglamento interno que norme y regule los procedimientos, delimite

responsabilidades y segregue funciones, deberes y obligaciones a cada uno de los servidores, lo que ha incidido para que no se realicen evaluación que permite determinar el grado de cumplimiento de las funciones, asignado a los funcionarios y al personal Técnico docente, quienes desarrollan sus actividades rigiéndose a los dispuesto en el Acuerdo 3322 del Ministerio de Educación, en el que se expide los Reglamentos Orgánico Funcionales y Estructural para las Direcciones Provinciales de Educación del país.

- ✓ Por lo que la recomendación al Director de Educación que: Dispondrá a la Jefe de Recursos Humanos, que en coordinación con lo jefes de las Unidades Administrativa, de Planeamiento, Asesoría Jurídica, preparen un proyecto de reglamento Interno y lo sometán a conocimiento y aprobación del Ministerio de Educación, luego de lo cual lo divulgarán para conocimiento y aplicación obligatoria de los funcionarios de la institución.
- ✓ La Dirección Provincial de Educación de Napo, no dispone de un Manual de clasificación de Puestos acorde a la misión, visión y objetivos institucionales que le permitan establecer mecanismos técnicos operativos para que el departamento de Recursos Humanos analice, describa, valore, clasifique y estructure puestos de acuerdo a la similitud de deberes y responsabilidades.
- ✓ Los Directores Provinciales de Educación y la jefe de recursos humanos inobservaron lo dispuesto en el artículo 149 del Reglamento a la Codificación a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y la segunda Disposición General de la Resolución SENRES – RH-2005-00042 promulgada en el Registro Oficial 103 de 2005-09-14; y, la Norma de control Interno 300-01 Descripción y análisis de cargos

- ✓ Por lo tanto la jefatura de Recursos Humanos unidad de apoyo de la jefatura administrativa, conforme lo establece el Orgánico funciona emitido con Acuerdo 3322 publicado en el Registro oficial 731 de 1995-05-05, laboran personal si los perfiles exigidos para el puesto, lo que ha permitido que esta unidad no disponga de una estructura independiente y con funciones propias para lo toma de decisiones en el control, manejo y capacitación del recursos humano de modo que garantice la mejor calidad en los servicios prestados y responder a los objetivos y necesidades institucionales.

- ✓ La designación y el movimiento de personal en las unidades se realiza sin considerar lo que establece el art. 64 del Reglamento a la LOSCCA, para el cambio de funciones del personal no se consideró su formación académica, capacitación y experiencia, y si cumple con los requisitos exigidos para el puesto.

Como se observa en la Dirección Provincial de Educación de Napo, no existe una planificación estratégica acorde a la realidad y necesidad de la institución, que permita cumplir con los objetivos institucionales.

Análisis de los Resultados de la Entrevista

Para el desarrollo de la entrevista se utilizó preguntas abiertas, las mismas que fueron tabuladas para el análisis del problema de investigación

Preguntas y respuestas tabuladas.

- 1. ¿Considera que la actual estructura organizacional de la Dirección de Educación Hispana de Napo es adecuada y permite alcanzar los objetivos institucionales?**

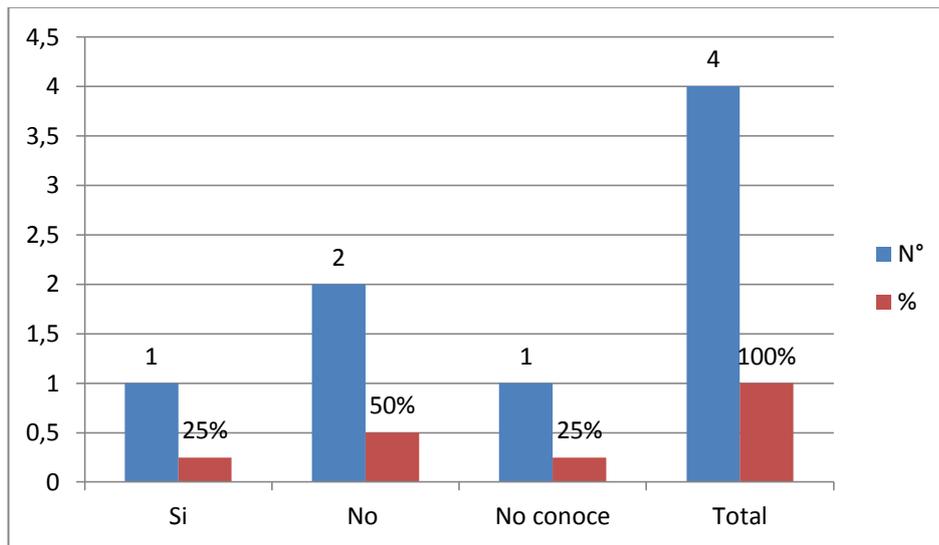
Tabla 16: Estructura organizacional

Variables	N°	%
Si	1	25%
No	2	50%
No conoce	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 15: Estructura Organizacional



Fuente: Entrevista

Elaborado por: La Investigadora

Tabla 17: Guía de entrevista pregunta 1

Entrevistado	Respuesta
Jefe Talento Humano	La institución no cuenta con una estructura bien organizada,
Jefe Administrativo	Se ha venido trabajando con esquemas no adecuados de años anteriores, esto no ha permitido que se logren todos los objetivos institucionales.

Fuente : Entrevista

Elaborado por: La Investigadora

2. ¿Se han impartido por escrito las funciones, deberes y responsabilidades de los servidores?

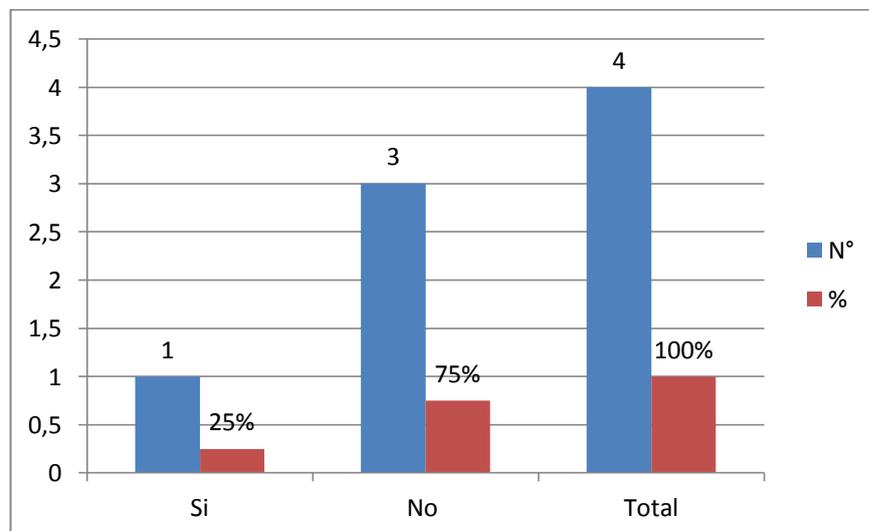
Tabla 18: Funciones, deberes y responsabilidades servidores

Variables	Nº	%
Si	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 16: Funciones, deberes y responsabilidades servidores



Fuente: Entrevista

Elaborado por: La Investigadora

Tabla 19: Guía de entrevista pregunta 2

Entrevistado	Respuesta
Jefe Talento Humano	No se han impartido a los funcionarios por escrito las funciones desde el momento de su ingreso, los deberes y responsabilidades, lo han hecho de acuerdo a lo que está en la ley
Jefe Administrativo	Cuando el funcionario ingresa a la institución busca sus propias funciones y se remite a lo que está en la ley
Jefe de Planeamiento	Por escrito no se han dado por eso hay duplicidad de funciones en algunos de los departamentos

Fuente: Entrevista

Elaborado por: La Investigadora

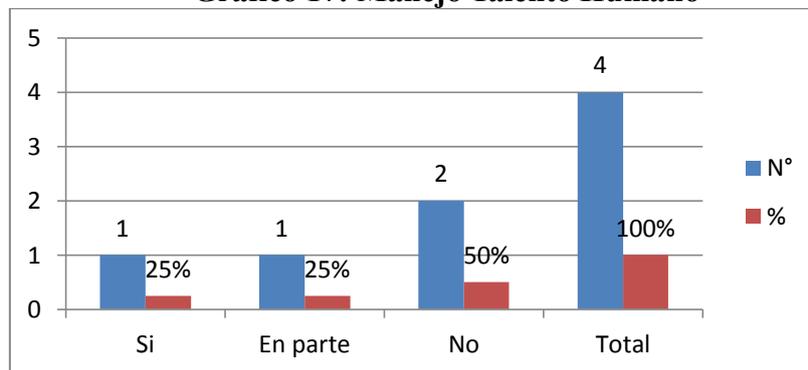
3. ¿Está usted satisfecho con el manejo del talento humano de la Dirección de Educación Hispana de Napo?

Tabla 20: Manejo del Talento Humano

Variables	Nº	%
Si	1	25%
En parte	1	25%
No	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista
Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 17: Manejo Talento Humano



Fuente: Entrevista
Elaborado por: La Investigadora

Tabla 21: Guía de entrevista pregunta 3

Entrevistado	Respuesta
Jefe Talento Humano	El manejo del Talento Humano en toda institución es muy crítico por cuanto estamos tratando con diferentes seres humanos, de todos los niveles sociales y diferente instrucción formal
Jefe Administrativo	Es difícil, por cuanto hay injerencia política para la ubicación en algunos puestos en la institución
Jefe de Planeamiento	Se ubica al personal a conveniencia de las autoridades de turno, no existe por perfiles profesionales.

Fuente: Entrevista
Elaborado por: La Investigadora

4. ¿Considera usted que los actuales procesos que se ejecutan en la Dirección de Educación Hispana de Napo permiten una adecuada atención al público usuarios de los servicios?

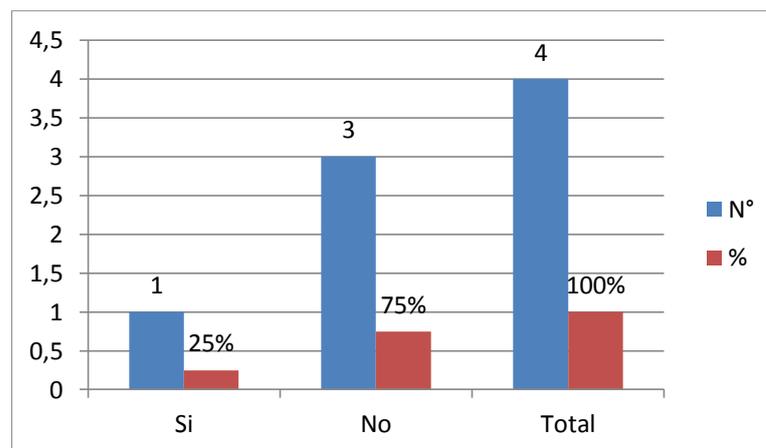
Tabla 22: Actual proceso permite dar una buena atención al público

Variables	N°	%
Si	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 18: Actual proceso permite dar una buena atención al público



Fuente: Entrevista

Elaborado por: La Investigadora

Tabla 23: Guía de entrevista pregunta 4

Entrevistado	Respuesta
Jefe Talento Humano	No ha habido un enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico
Jefe Administrativo	No se ha tenido procesos esenciales en la institución que permitan generar un buen servicio al usuario.
Jefe de Planeamiento	En la institución no se han adoptado procesos que permitan un mejor servicio al usuario

Fuente: Entrevista

Elaborado por: La Investigadora

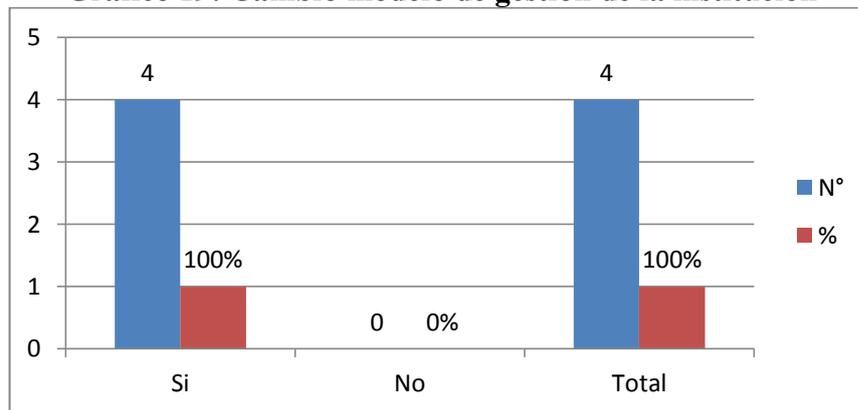
5. ¿A su criterio considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión de la Dirección de Educación Hispana de Napo

Tabla 24: Cambio modelo de gestión de la institución

Variables	Nº	%
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Entrevista
Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 19: Cambio modelo de gestión de la institución



Fuente: Entrevista
Elaborado por: La Investigadora

Tabla 25: Guía de entrevista pregunta 5

Entrevistado	Respuesta
Jefe Talento Humano	Todo cambio contribuye al desarrollo de las organizaciones. El mismo se encamina a potenciar de manera continua los niveles de eficiencia, eficacia y economía.
Jefe Administrativo	Un cambio en el modelo de gestión para la institución significa el logro de los objetivos institucionales.
Jefe de Planeamiento	El éxito de este tipo de organizaciones se mide, por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, expresado por la contribución que se da al bienestar público.

Fuente: Entrevista
Elaborado por: La Investigadora

Análisis de las entrevistas

Mediante las entrevistas realizadas se establecen que la actual estructura organizacional con que cuenta la institución no está basada en procesos, es más mantiene una estructura caduca desde años anteriores.

4.2. Interpretación de datos

De los datos obtenidos de la encuesta se logró determinar el tema de la Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo

Con relación a la primera pregunta de la encuesta que trata sobre los lineamientos y procedimientos para llevar a cabo una administración transparente y efectiva, el 27% contesta que todo el tiempo, el 48% de los encuestados contesta que casi siempre, el 25% contesta que algunas veces, es decir que existe un porcentaje medio, desconocen de la aplicación de los lineamientos para una administración transparente.

En la segunda pregunta de la encuesta, el 32% respondió Si, el 68% de los encuestados respondió que No, el resultado ayuda a establecer que no existe una adecuada planificación en la institución.

En la tercera pregunta de la encuesta, el 82% respondió Si, el 18% de los encuestados respondió que No, el resultado ayuda a establecer que debe existir una constante supervisión para que las tareas se cumplan diariamente

En la cuarta pregunta de la encuesta, el 21% respondió en su totalidad, el 61% de los encuestados responde que conoce parcialmente, el 18% responde que no, el resultado nos indica que no se han comunicado a tiempo las recomendaciones dejadas por auditoría para ponerlas en vigencia y aplicar correctivos.

En la quinta pregunta de la encuesta, el 27% respondió eficientemente, el 48% de los encuestados responde satisfactoriamente, el 14% responde poco satisfactorio y el 11% responde insatisfactorio, por lo tanto se aprecia que los recursos administrados por la Dirección de Educación Hispana de Napo, no satisfacen las expectativas del personal y usuarios.

En la sexta pregunta de la encuesta, el 25% respondió Si, el 75% de los encuestados respondió que No, el resultado ayuda a establecer que no hay una cultura de lo que es el control interno, por lo tanto no se aplica esta norma en las actividades diarias.

En la séptima pregunta de la encuesta, el 77% respondió Si, el 23% de los encuestados respondió por el No, por lo que se aprecia que se requiere que en la institución se establezcan indicadores de medición del desempeño, para mejorar la calidad del servicio.

En la octava pregunta de la encuesta, el 34% respondió Si, el 66% de los encuestados por el No, el resultado ayuda a establecer que no se pueden lograr la consecución de los objetivos institucionales, porque tanto las actividades como los procesos no están vinculados, es decir existe un vacío en la planificación institucional.

En la novena pregunta de la encuesta se trata si conocen el CMI y todos los encuestados responden que No, es decir que el 100% no conoce esta herramienta, Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, en este caso se implementará el Cuadro de Mando Integral para optimizar la gestión administrativa en la Dirección de Educación Hispana de Napo

A través de la entrevista se estableció que no existe una estructura organizacional adecuada para alcanzar los objetivos institucionales y que en los actuales procesos que se ejecutan en la Dirección de Educación de Napo, no permiten brindar una atención de calidad a los usuarios.

4.3. Verificación de la Hipótesis

Los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas, permiten realizar la comprobación de la hipótesis. Para ello utilizaremos la herramienta estadística de CHI CUADRADO, con lo que podremos determinar si el conjunto de frecuencias observadas se ajusta al conjunto de frecuencias esperadas o teóricas.

Formulación de la hipótesis

H₀: La aplicación del Cuadro de Mando Integral no permitirá mejorar la calidad de la Gestión Administrativa de la Dirección de Educación Hispana de Napo.

H₁: La aplicación del Cuadro de Mando Integral si permitirá mejorar la calidad de la Gestión Administrativa de la Dirección de Educación Hispana de Napo.

Determinación del nivel de significación

En esta investigación el nivel de significancia es del 5% 0,05

Prueba Estadística de CHI CUADRADO

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi Cuadrado.

\sum = Sumatoria.

O = Frecuencia Observada.

E = Frecuencia Esperada.

Nivel de significancia y regla de decisión.

$$\alpha = 0.05 \text{ (nivel de significancia)} \quad 1 - \alpha = 1 - 0.05 = 0.95$$

$$gl = (c-1)(h-1)$$

Donde:

gl = grado de libertad

c = columna de la tabla

h = filas de la tabla

Para el cálculo del X^2 tomaremos las preguntas 8 y 9 de las encuestas

CALCULO DE CHI CUADRADO

TABLA 26: Frecuencia Observada

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
Pregunta 8	25	48	73
Pregunta 9	0	73	73
Total	25	121	146

Fuente: Dirección educación Napo

Elaborado: Por la Investigadora

Reemplazando tenemos:

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

TABLA 27: Frecuencia Esperada

$X^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$	O	E	O-E	$(O-E)^2$	$\frac{(O-E)^2}{E}$
Pregunta 8 SI	25	12.50	12.50	156.25	12.50
Pregunta 8 NO	48	60.50	-12.50	156.25	2.58
Pregunta 9SI	0	12.50	-12.50	156.25	12.50
Pregunta 9NO	73	60.50	12.50	156.25	2.58
				X^2	30.16

Fuente: Dirección educación Napo

Elaborado: Por la Investigadora

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se ha determinado que falta una planificación adecuada en la institución, no hay compromiso en los niveles de la organización, falta de involucramiento de manera responsable en la comunicación para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias y la ejecución de los mismos
- La falta de supervisión del nivel directivo ha sido una de las causas para que el objeto/acción cotidiano no llegue a realizarse, por lo tanto el accionar de la institución no ha logrado cumplir con las metas establecidas.
- Las recomendaciones dejadas luego del examen especial practicado a la institución no han sido comunicadas en forma oportuna a todo el personal, consecuentemente no ha permitido cumplir en los tiempos señalados.
- Los recursos financieros asignados a la Dirección de Educación Hispana de Napo no cubren con las necesidades de la institución, pues va en desmedro el fortalecimiento de la política institucional.
- Se ha inobservado las Normas de Control Interno en todos los niveles de la organización, siendo fundamental la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de los funcionarios, la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.
- En la institución no se utilizan indicadores de medición del desempeño para la evaluación del accionar de la organización y mejorar la calidad del servicio.

- La Dirección de Educación Hispana de Napo, no cuenta con una estructura ocupacional, han venido utilizando esquemas de años anteriores, impidiendo que se logren la consecución de los objetivos institucionales.

5.2 Recomendaciones

- El entrenamiento debe ser tanto instrumental como conceptual para que todos los empleados en sus diferentes niveles, aumenten su capacidad de pensamiento estratégico y sistemático para que logren alcanzar objetivos y llegar al propósito de la gestión.
- Es importante que la institución a través de sus directivos asignen las funciones y responsabilidades a cada uno de los empleados, a fin de que cada servidor cumpla con sus competencias sin ser supervisado.
- Es importante que la alta dirección difunda los resultados de los exámenes especiales practicados a la institución, a través de la información y comunicación, para el avance de cumplimiento y sobre todo la aplicación de los correctivos de manera oportuna.
- Las Normas de Control Interno tienen que ejecutarse ya que constituyen lineamientos orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales, asegurando la correcta y eficiente administración de los recursos y bienes de las entidades y organismos del sector público.
- Es importante que toda empresa tenga sus indicadores, de tal manera que proporcione todo tipo de información clara, que permita evaluar en qué etapa de avance se encuentran los objetivos establecidos por la organización.
- Una vez obtenidos los resultados de la presente investigación es importante proponer la implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta en la optimización de la gestión administrativa de la Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

➤ ***Título***

“Diseño del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Educación Hispana de Napo”.

➤ ***Beneficiarios:***

Los beneficiarios de la propuesta son:

- Directivos y servidores de la Dirección Provincial de Educación de Napo
- Ciudadanía en general

➤ ***Ubicación***

Ciudad de Tena, Barrio central, avenida Juan Montalvo 270 y Abdón Calderón, Provincia de Napo.

➤ ***Tiempo estimado para la realización***

Doce meses

➤ ***Equipo Técnico Responsable:***

La Autora del trabajo

6.2. Antecedentes de la propuesta

La Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo, ha venido funcionando en base al Registro oficial N° 731 del 5 de julio de 1995, en donde se emitió los Reglamentos Orgánicos Funcionales para las Direcciones Provinciales de Educación y Cultura del país.

En el segundo suplemento del R.O.N° 417 de fecha 31 de marzo de 2011, se emite la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI).

En fecha 12 de enero de 2012 el Ministerio de Educación emite el Acuerdo Ministerial N°020-12, se especifica las competencias y atribuciones de las Direcciones Provinciales de Educación del país.

El CMI, es una herramienta de gestión que viene aplicándose en la dirección estratégica y evaluación del desempeño, ha dado resultados importantes y ha sido eficiente en la aplicación de estrategias corporativas. Este modelo conjugó perfectamente el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos y entre perspectivas de actuación externas e internas.

Como paso preliminar a esta propuesta se investigó a través de la encuesta y entrevistas realizadas a los funcionarios de la institución, y existe la necesidad de contar con una herramienta que ayude a la optimización de la gestión administrativa, se sigue conservando un reglamento orgánico caduco desde el año 1995, en donde fueron consideradas las Direcciones de Educación en grandes, medianas y pequeñas, a esta última pertenecía la de Napo, por ello es necesario la implementación de una herramienta de carácter gerencial como el CMI para la gestión administrativa.

Se determinó su necesidad en base a la novena pregunta de la encuesta, que trata sobre si conocen el Cuadro de mando Integral, todos los encuestados contestaron el 100% que NO.

6.3. Justificación

La finalidad del estudio es demostrar como el CMI logra la eficiencia como herramienta que permita solucionar las falencias existentes en los procesos organizacionales, por lo tanto se justifica por las siguientes razones:

Es necesario el fortalecimiento de los procesos internos de las Instituciones, mediante indicadores de gestión para mejorar la productividad y eficiencia de la Dirección de Educación Hispana del Napo. Así como, la inclusión de nuevos indicadores para que permita optimizar los recursos y dar como resultado un servicio de calidad.

La administración pública ha encontrado una respuesta a estos problemas en técnicas de gestión más avanzadas como el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, claros ejemplos de empresas que han adoptado esta herramienta tienen como resultados inmediatos: empleados motivados con la correcta mezcla de competencias y herramientas, operando en un clima organizacional diseñado para sostener las mejoras con ingredientes claves para conducir a mejoras de los procesos, trabajar dentro de las limitaciones financieras y finalmente lograr el éxito de la misión.

La definición de los puestos de trabajo asociados a objetivos individuales y de unidad/departamento gestionada a través de la evaluación del desempeño y de la creación de planes individuales de desarrollo y de carrera resulta ser un requisito fundamental en la

implementación del CMI y por eso se encuentra como base de su modelo.

El enfoque del CMI enriquece y fortalece la gestión de las entidades públicas fomentando una visión integral, proactiva, articulada e interconectada basada en la constante medición y control de una serie de indicadores interdependientes de rendimiento.

6.4. Objetivos

6.4.1 General:

Mejorar la productividad y competitividad de la Dirección de Educación Hispana del Napo, a través de las principales áreas de atención

6.4.2 Específicos:

- Construir los objetivos e indicadores para el Cuadro de Mando Integral con énfasis en la perspectiva del Proceso Interno.
- Lograr procesos internos de alta eficiencia
- Establecer los lineamientos que contribuyan a consolidar las fortalezas y superar las debilidades de la Dirección de Educación Hispana del Napo.

6.5. Análisis de factibilidad

Política

La realización del presente proyecto se debe socializar el contenido del mismo a los funcionarios de la institución, en este contexto, el Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje

para comunicar la visión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causas antes del éxito actual y futuro. Articular los resultados que la organización desea y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Socio- cultural

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal.

Estos aspectos de la propuesta se deben realizar de forma transparente, respetando la diversidad cultural, niveles socio económico, sexo, edad.

Tecnológica

El uso de tecnología para el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral - CMI) es un requisito indispensable para lograr los objetivos de su cuadro de mando integral (*incluyendo la medición de su progreso en la ejecución de la estrategia; aprender más sobre el funcionamiento de su negocio para producir resultados; administrar y mejorar su estrategia de negocios en "tiempo real"; transformar tanto a la gente como a los elementos de trabajo del negocio para ofrecer resultados de negocios excepcionales; y construir una organización centrada en la estrategia*).

Además, una buena aplicación de CMI ayuda a optimizar sus datos y los procesos de recolección de comentarios, mientras se integra la información crítica de la estrategia en un lugar, en una forma que es visualmente atractiva (*no desestime la importancia de este atributo para el éxito a largo plazo de CMI*); y es fácil de navegar, utilizar e interactivamente amigable. *Todas estas características hacen del cuadro de mando integral un recurso que es altamente valorado por todos los miembros de la organización.*

Organizacional

El recurso humano de la institución, con su experiencia, capacitación y formación profesional, constituyen una garantía para el logro de los objetivos de la propuesta. Estos se interrelacionan con los equipos y programas informáticos disponibles.

Esta propuesta se sustenta en el fortalecimiento del proceso interno a través del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Educación Hispana de Napo, elaborando estrategias para el involucramiento de autoridades y servidores para el diseño y ejecución de la misma.

Ambiental

Al tratarse de una herramienta que maneja y monitorea indicadores, el BSC se interrelaciona con los Sistemas de Gestión de Calidad; siendo uno de ellos el sistema de gestión ambiental, por lo tanto no necesita de estudio de impacto ambiental

Económica

La inversión económica es factible, ya que existen herramientas que se convierten en indispensables para el mejoramiento de la gestión administrativa, siendo una de ellas el BSC; para lo cual es necesario el

conocimiento de la realidad de la institución y las ganas de querer mejorar y ser más eficientes. En el sector público es importante medir el servicio, ya que de él depende muchas veces el bienestar de miles y miles de personas que dependen de la gestión de las instituciones de gobierno y que confían ciento por ciento en los funcionarios honestos y dispuestos a servir desinteresadamente.

Legal

No hay ningún impedimento legal para la realización de la propuesta.

6.6. Fundamentación científica – técnica

6.6.1 El Cuadro de Mando Integral y la metodología para la gestión organizacional.

6.6.1.1 Orígenes del Balanced Scorecard

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto es en concreto, la identificación exacta de lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales. El Balanced Scorecard (BSC) es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

La primera vez que se menciona el concepto de Balanced Scorecard BSC, se denominó: “Balanced Scorecard – Measuresthat Drive Performance”, escrito por Robert Kaplan y David Norton para el “Harvard Business Review” en enero de 1992, el cual trato sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de

medición como componente clave para mejorar el desempeño Organizacional y ser más competitivo.

De acuerdo a Kaplan y Norton, cuando se mide el desempeño regularmente, los ejecutivos comprenden claramente como dichos sistemas de medición influyen el comportamiento y actuación de gerentes y empleados. Por otra parte, los sistemas tradicionales que miden únicamente los resultados financieros, pueden enviar signos equivocados o sesgados para tomar decisiones.

Las mediciones financieras funcionaron bien en una era de estabilidad, la era industrial en donde los cambios en el ambiente eran muy lentos. En la era actual caracterizada por la generación de conocimiento y cambios en el ambiente competitivo, dichas mediciones fallan en indicar que tan bien la organización está generando valor para los clientes, proveedores, empleados, comunidad.

Dentro de este contexto Gerentes y Académicos se plantearon la problemática de utilizar solamente mediciones financieras más relevantes en algunos casos, y por otra parte enfocarse únicamente en medidas operativas. Las organizaciones no tenían otra opción: se enfocaban hacia las mediciones financieras o hacia operativas.

De acuerdo a las observaciones Kaplan y Norton ningún tipo de medición por sí sola, provee información necesaria para la toma de decisiones. Los gerentes necesitan un sistemabalanceado de ambas, mediciones financieras y operativas. Luego de investigaciones de más de un año, realizado con doce compañías líderes en sistemas de medición de desempeño de la Organización, Kaplan y Norton divisaron un sistema balanceado el Balanced Scorecard (BSC) que considera un conjunto de mediciones claves.

6.6.1.2 Definición del CMI

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

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Como modelo de gestión que traduce la visión de la empresa en objetivos relacionados, actividades que soporten dichos objetivos y estos son medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permitan alinear posibles desviaciones del comportamiento de la empresa a través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.

6.6.1.3 Importancia del CMI

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa –efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo

progresivamente y permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con la expectativa de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

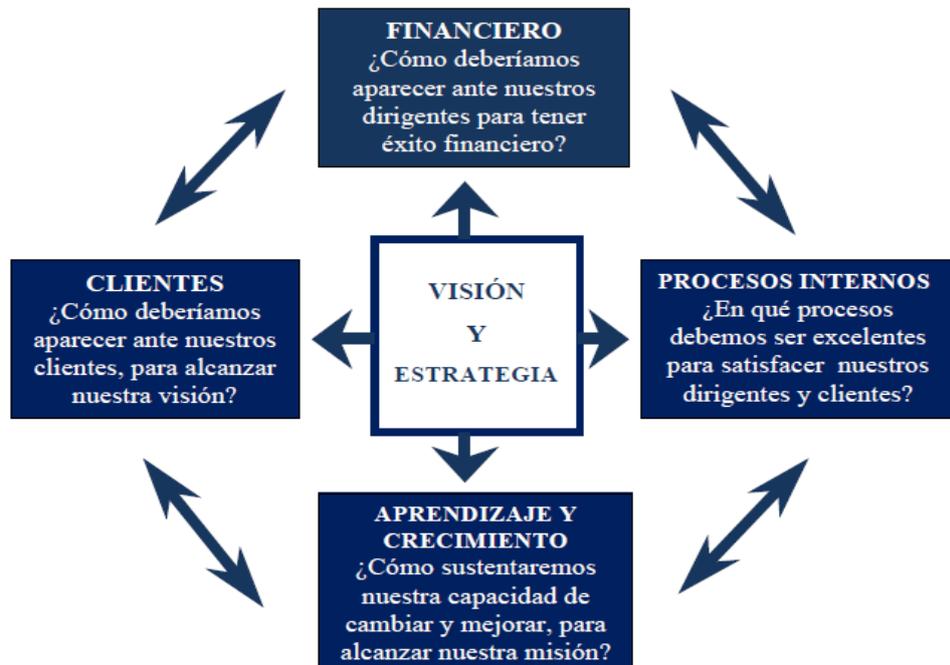
En síntesis decimos que es importante el CMI, porque:

- Es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia.
- Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, en cuanto a sus fortalezas, debilidades, y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Ayuda a tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada.
- Muestra continuamente cuándo la empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.
- Ayuda a la empresa a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Es decir despertar la creatividad y la innovación.

6.6.1.4 Elaboración del CMI

The Balanced Scorecard

Gráfico 21: Estrategia en términos operacionales



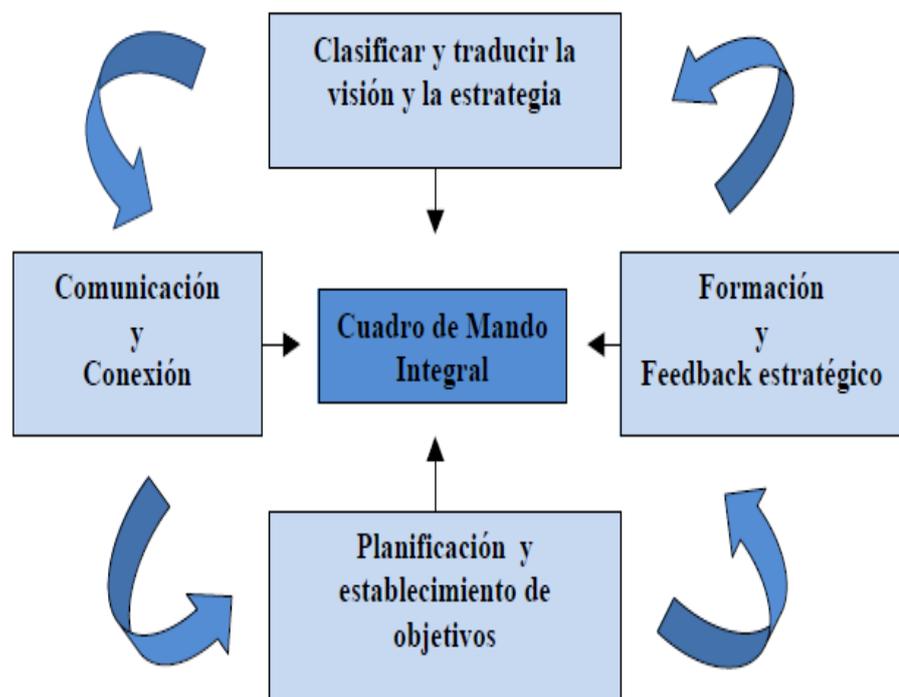
Fuente: Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. *Harvard Business Review*. 74 (January-February):76.

Kaplan y Norton desarrollaron el más conocido de los modelos del Cuadro del Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento. Se les considera la autoridad más reconocida mundialmente en materia de control de control. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo desde cuatro perspectivas vitales: financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Existe una visión y estrategia explícita en la base de las cuatro perspectivas y para cada una de ellas se formulan metas estratégicas, indicadores, metas específicas y planes de acción.

La visión se hace explícita y compartida, se comunica en termino de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y fijar metas. Del seguimiento resulta el aprendizaje que a su vez nos lleva a un nuevo examen de nuestra visión. Este proceso de aprendizaje enfatiza la interrelación de los diferentes indicadores. Si tenemos que ser rentables, nuestros clientes deben ser fieles. Si tienen que ser fieles, proporcionémosles un buen servicio. Para lograr un buen servicio necesitamos procesos adecuados y que funcionen bien. Para el buen funcionamiento debemos desarrollar la información de nuestros trabajadores.

6.6.1.5 Descripción del CMI

Grafico 22: Descripción del Cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996

- Tiene la función primordial de traducir la visión y la estrategia de la organización, en un conjunto de indicadores que

informen de la consecución de los objetivos.

- El CMI es una herramienta indispensable para alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico, y de esta forma ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la organización.
- Agrupa objetivos, indicadores e iniciativas bajo cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje.
- Se define qué es lo que se quiere lograr y cómo se va a medir, las metas que nos darán las claves que determinen los cambios en la organización, así como las iniciativas estratégicas que son las acciones que provocarán los cambios buscados.

6.6.1.6 Diseño del CMI

El diseño del CMI ofrece la metodología más contrastada para la puesta en acción de la estrategia empresarial. Básicamente existen dos etapas para desarrollar el plan estratégico.

Primera etapa: Definición de la Estrategia Empresarial

- Concepción Misión Visión y Valores.
- Análisis interno y externo: entorno global y específico.
- Diagnostico interno de la Organización.
- Matriz FODA.
- Evaluación alternativas estratégicas y selección.

Segunda Etapa: Su implementación mediante el Cuadro de Mando Integral

- Derivación de objetivos estratégicos en los diferentes mapas estratégicos.

- Relaciones de dependencia (causa – efecto): **diseño del mapa Estratégico.**
- Selección e identificación de **indicadores** del cuadro de mando.
- Identificación de **acciones** e iniciativas estratégicas.
- Integración del CMI en los procesos de planificación.
- Seguimiento y control.

6.6.1.6.1 Misión.- Es una declaración duradera del propósito y de la razón de ser de la organización. En ella se describe qué necesidades pretende satisfacer y cómo lo hará. Por su naturaleza permanecerá constante en el tiempo hasta que la organización decida realizar un cambio en su giro de negocio.

Importancia de la misión.- Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayude a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas al llevar una misma línea de actuación provocara credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa, logrando una relación estable y duradera entre las partes.

- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como agentes externos y a socios conocer el área que abarca la empresa.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

¿Que debe responder la Misión?

- ¿Qué clase de organización somos?
- ¿Para qué nos constituimos?
- ¿Qué ofrecemos?
- ¿Para quién?
- ¿Qué nos hará diferente de los demás?
- ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?
- ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?
- ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?

6.6.1.6.2 Visión.- Es la máxima aspiración de una organización, el lugar ideal a dónde quiere llegar con su accionar en el largo plazo maximizando el uso de sus recursos.

Fred Smith de Tennessee Associate Internacional: “Las visiones son los vehículos que nos trasladan a través de las fronteras de la realidad presente hasta las esperanzas ilimitadas de un futuro aparentemente más allá de nuestro alcance. Lo que una vez fue considerado imposible se torna no sólo posible sino probable cuando damos vida a nuestra visión a través de la acción”.

J.C. Frías: “Lo importante no es tener visión, si no sostenerla”.

Importancia de la visión.-La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerza en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos lo que se comprometen en el negocio.

Para la formulación de la visión deben considerar las siguientes cuestiones básicas:

- Proyectar sueños y esperanzas pero a la vez ser lo más realista posible.
- Enmarcarse en la misión empresarial.
- Permitir que se cree sinergia.
- Ser positivo y alentador.
- Incorporar valores e intereses comunes.
- Procurar ser integradora

Valores.- Definimos valores como: Aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para obtener nuestros fines, ósea, para que las cosas nos salgan bien.

Clasificación de los valores:

- **Valores finales:** Hacia dónde va la empresa a largo plazo, su razón de ser. ¿Hacia la formación de capital o hacia la satisfacción de toda su población?
- **Valores operativos:** Medios tácticos para alcanzar la visión y misión Conducta cotidiana con la confianza mutua, satisfacción, trabajo en equipo, honestidad, adaptabilidad cambios.
- **Valores económicos:** Rentabilidad, eficiencia, efectividad.

- **Valores sociales.** Principios éticos, morales, patrióticos, ecológicos, justicia social, solidaridad.

Análisis interno y externo.

Análisis interno: Es el conocimiento y evaluación de la realidad que está presente dentro de la organización: que recursos representan fuerzas positivas y ventajas (Fortalezas), y que recursos y características representan fuerzas negativas (Debilidades) y desventajas.

Análisis Externo: Estudia los factores que están fuera de control de la organización, tanto en el aspecto del entorno actual como del entorno futuro, a fin de descubrir que factores pueden hacer que la organización mejore significativamente (Oportunidades) y que factores, pueden tener un impacto negativo en la organización de forma directa o indirecta (Amenazas).

6.6.1.7 Diagnostico interno de la organización

Matriz FODA, DAFO, o en ingles SWOT, es un metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de la características internas (situación interna), de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

Fortalezas.- También llamados puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, y consecuentemente ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

Oportunidades.- Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representan una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Debilidades.-Llamados puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben por tanto ser controlados y superados.

Amenazas.-Se define como toda fuerza del entorno que pueden impedir la implantación de una estrategia o bien reducir su efectividad o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas.

FO: Fortalezas internas con el objeto de aprovechar las Oportunidades externas.

DO: Mejora debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

FA: Fortalezas de una empresa para evitar y reducir los riesgos al máximo el impacto de las amenazas externas.

DA: Derrota las debilidades internas y alude las amenazas ambientales.

Su objetivo es detectar las fuerzas principales de la organización mediante la interrelación de los aspectos internos y externos.

Es empleado para:

- ✓ Planificación Estratégica de las organizaciones
- ✓ Solución de ideas de nuevos productos.
- ✓ Planeación de cambios parciales.
- ✓ Diagnosticar una situación problema.

El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda

el mercado.

Las **debilidades y fortalezas** pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades, este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, financiación, generales de la organización.

Las **amenazas y Oportunidades** pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo esta superarlos o aprovecharlos, anticipándose a los mismos.

TABLA 28: FODA

ASPECTOS →	INTERNOS	EXTERNOS
IMPACTOS ↓		
+	<p>FORTALEZAS (IMPULSAR)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Colaboración del director y funcionarios en la elaboración del PEI y POA. *Capacitación académica y experiencia del personal de la institución que favorece el cumplimiento de la misión y visión. *Disponer de leyes y reglamentos que regulan el trabajo institucional. *Sistema de comunicación interna eficiente. *Confiabilidad de información que entrega al usuario. *Ubicación céntrica para el usuario 	<p>OPORTUNIDADES (EXPLOTAR)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Propuesta nueva ley de Educación y su Reglamento *Propuesta de descentralización administrativa y educativa *Conciencia social y mejoramiento de la calidad de la educación *Desarrollo de nuevas tecnologías que permitan un mejor desempeño y simplificación de procesos en la institución *Aprovechar la experiencia laboral en el área de trabajo de los empleados actuales *Adquirir un software de sistemas de registro y control para la documentación
-	<p>DEBILIDADES (ELIMINAR)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Falta de estabilidad del personal en el cargo de las funciones de la institución. *Forma no adecuada de reclutamiento de personal. *Orgánico estructural y funcional deficiente mal aplicado y poco difundido. *Carece de control en las normas de seguridad y salud. *Sistema de información en línea para la toma de decisiones. *No existe comunicación entre áreas de trabajo. 	<p>AMENAZAS (EVITAR)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Injerencia política en las decisiones de la alta dirección *Indiferencia en la actualización de los orgánicos estructural y funcional de la institución *Bajo nivel de tecnología en la prestación de servicios *Falta partidas para docentes *Incertidumbre laboral del personal de la institución *Bajo nivel de estabilidad en los puestos de trabajo

6.6.1.8 Implantación de la estrategia en el cuadro de mando Integral

La estrategia: es un conjunto de acciones y decisiones que la empresa debe tomar respecto de su constitución “Quiénes somos”, del mercado en el que se competirá “Donde operará”, la forma en que competirá “Cómo Operará” y las metas y objetivos que se propone alcanzar “Que quiere conseguir”. En otras palabras, estrategia es el plan de trabajo detallado de la manera en que la organización obtendrá sus ventajas competitivas⁷.

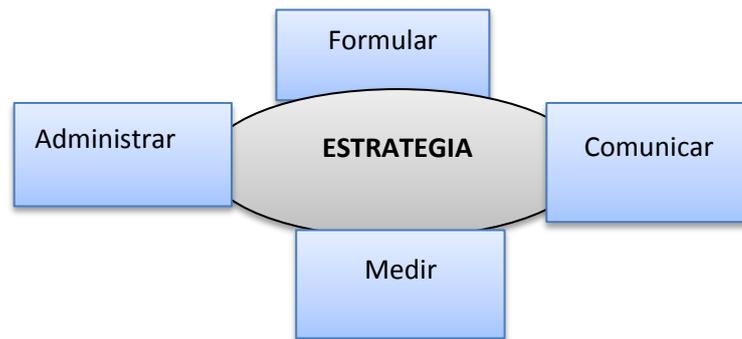


FIGURA 1 ESTRATEGIA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Aplicación de la estrategia: La estrategia se la aplica en diferentes contextos: Empresarial, de marketing, estrategia militar, evolutiva, Mapa estratégico, planificación estratégica.

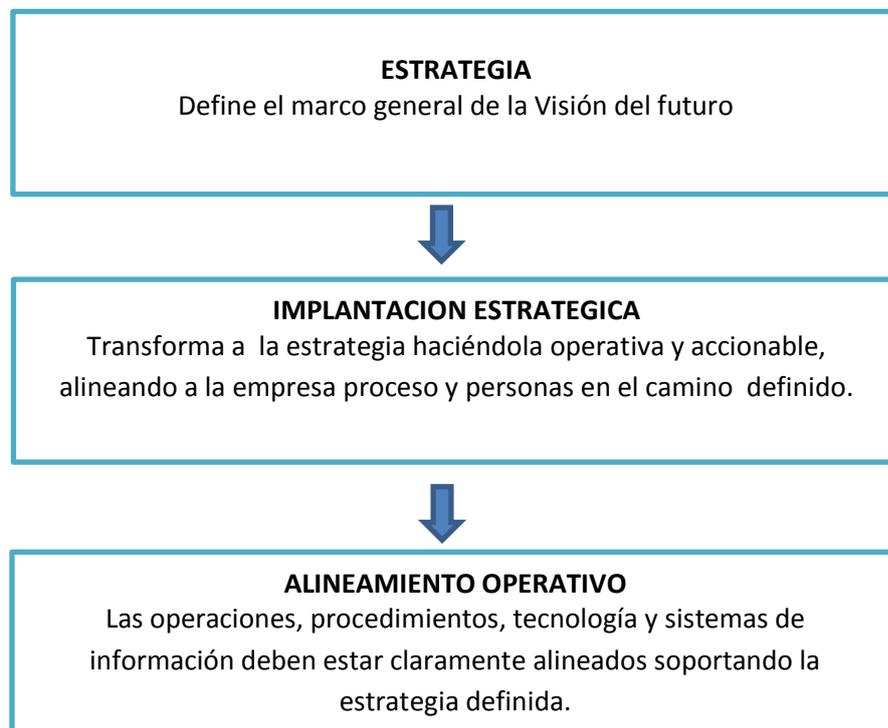
Mapa estratégico, es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, propuesta por Kaplan y Norton que normalmente precede a la implementación de un cuadro de Mando integral.

Planificación Estratégica, es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos, una de las herramientas más usuales en este tipo de planificación es el análisis DAFO.

⁷Ventaja Competitiva: característico de una empresa que la aísla de la competencia directa dentro del sector.

La implantación de la estrategia: Es indudable que la formulación de una estrategia competitiva es vital para la supervivencia de la empresa. Sin embargo no es suficiente y una estrategia sin una implantación efectiva es solo un deseo. El Plan Estratégico lo que marca es la teoría visión del futuro deseado, mientras que la estrategia real es la que se desarrolla en la práctica mediante niveles de decisión que toman las personas de la organización; el aspecto clave para que una estrategia sea implantada de forma efectiva en una empresa es el compromiso de todos sus miembros.

CUADRO 1: Estrategia, Implantación estratégica, alineamiento Operativo



6.6.1.9 Planificación Estratégica.

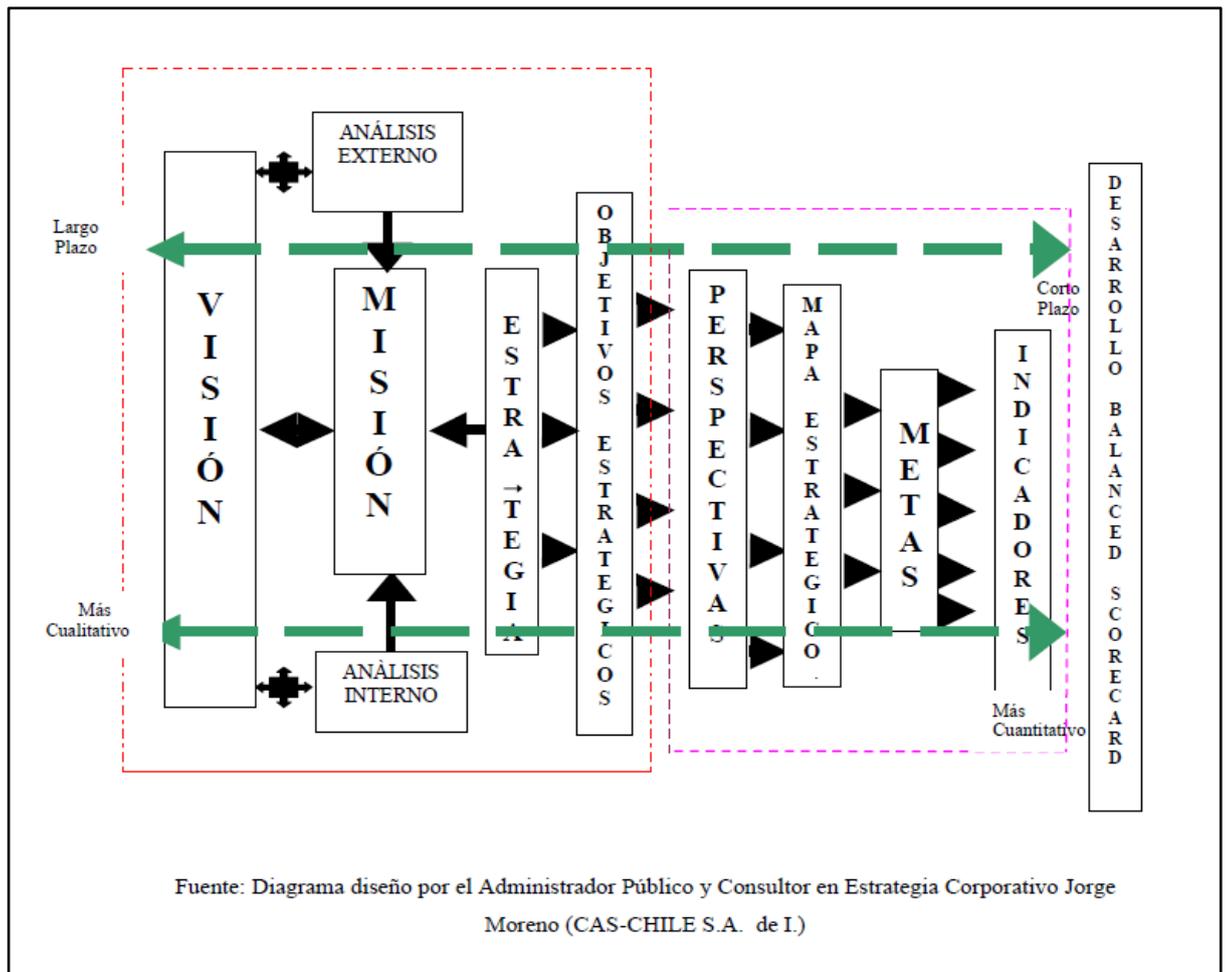
La Planificación Estratégica, es el conjunto de acciones formalmente establecidas cuyo seguimiento permite a las empresas diseñar una o varias estrategias para realizar su misión, alcanzar su visión y cumplir sus objetivos de acuerdo con los principios de eficiencia y calidad.

El Plan Estratégico es un documento básicamente conceptual que articula a dónde quiere llegar la empresa y marca su dirección. Los planes estratégicos deben describir acciones (tácticas) importantes para conseguir las metas y los objetivos para identificar y establecer un orden de prioridades para implementar las estrategias.

Mediante la previsión se intenta establecer cuál será el escenario y el entorno futuro de la empresa y a partir de aquello se realizara la planificación, proceso mediante el cual la empresa trata de proyectar el futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo.

Este proceso de planificación debe basarse en una serie de actividades ordenadas, donde no solo la opinión de los participantes, sino el uso de herramientas como las finanzas, las estadísticas, las informaciones externas y otros datos importantes permitan conocer el estado de la empresa y formular estrategias.

Grafico 23: La Planificación Estratégica



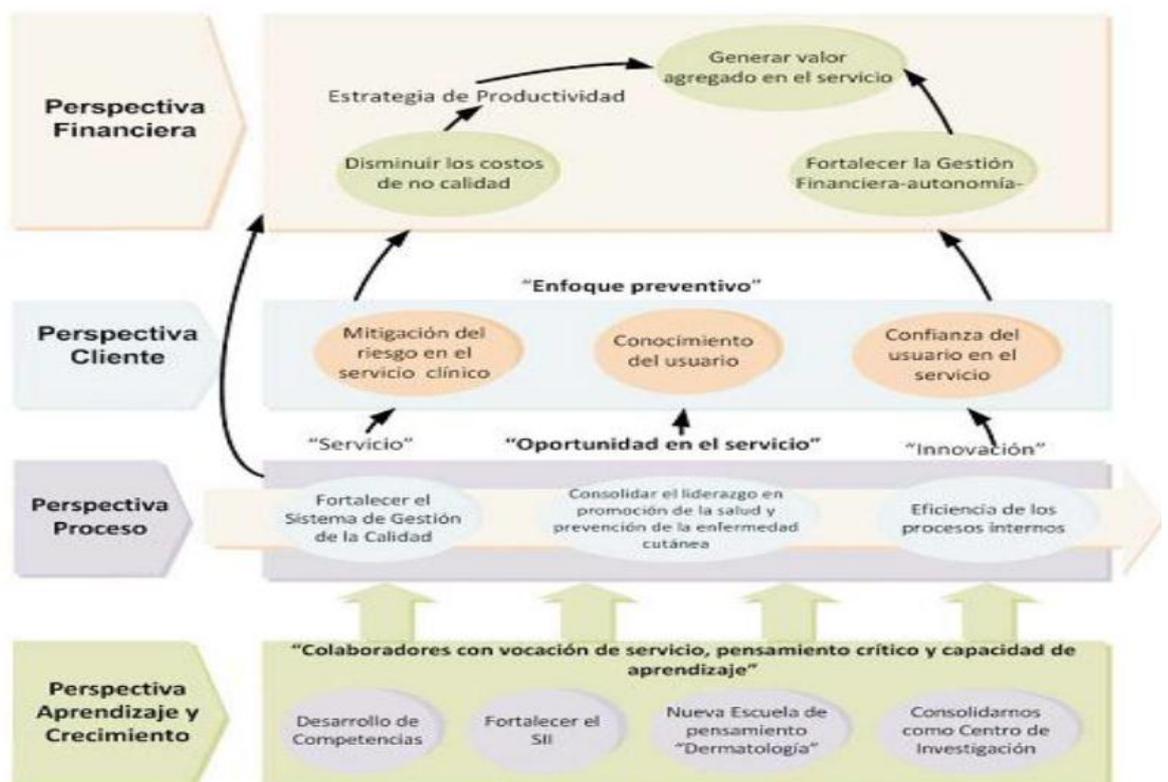
6.6.2.0 Traslado al Cuadro de Mando

Mapa Estratégico: Las organizaciones, mientras elaboraban su CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: “no se puede medir lo que no se puede describir”. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

El Mapa Estratégico es un diagrama estructurado y ordenado que se emplea para ilustrar los elementos básicos utilizando un Plan Estratégico. La estrategia describe que forma una empresa crea valor para sus stakeholders. Hoy en día se reconoce lo importante que son para las empresas los activos intangibles para que la creación de valor sea continuo en el tiempo.

Los Mapas Estratégicos del BSC proporcionan un marco para ilustrar de que forma una empresa tienen la intención de crear valores sostenidos para sus accionistas. La creación de valor a partir de activos intangibles difiere varios aspectos de la creación de valor mediante la gestión de activos tangibles y los activos financieros. Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización y proveen un lenguaje para describir la estrategia antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

FIGURA 2: MAPA ESTRATEGICO

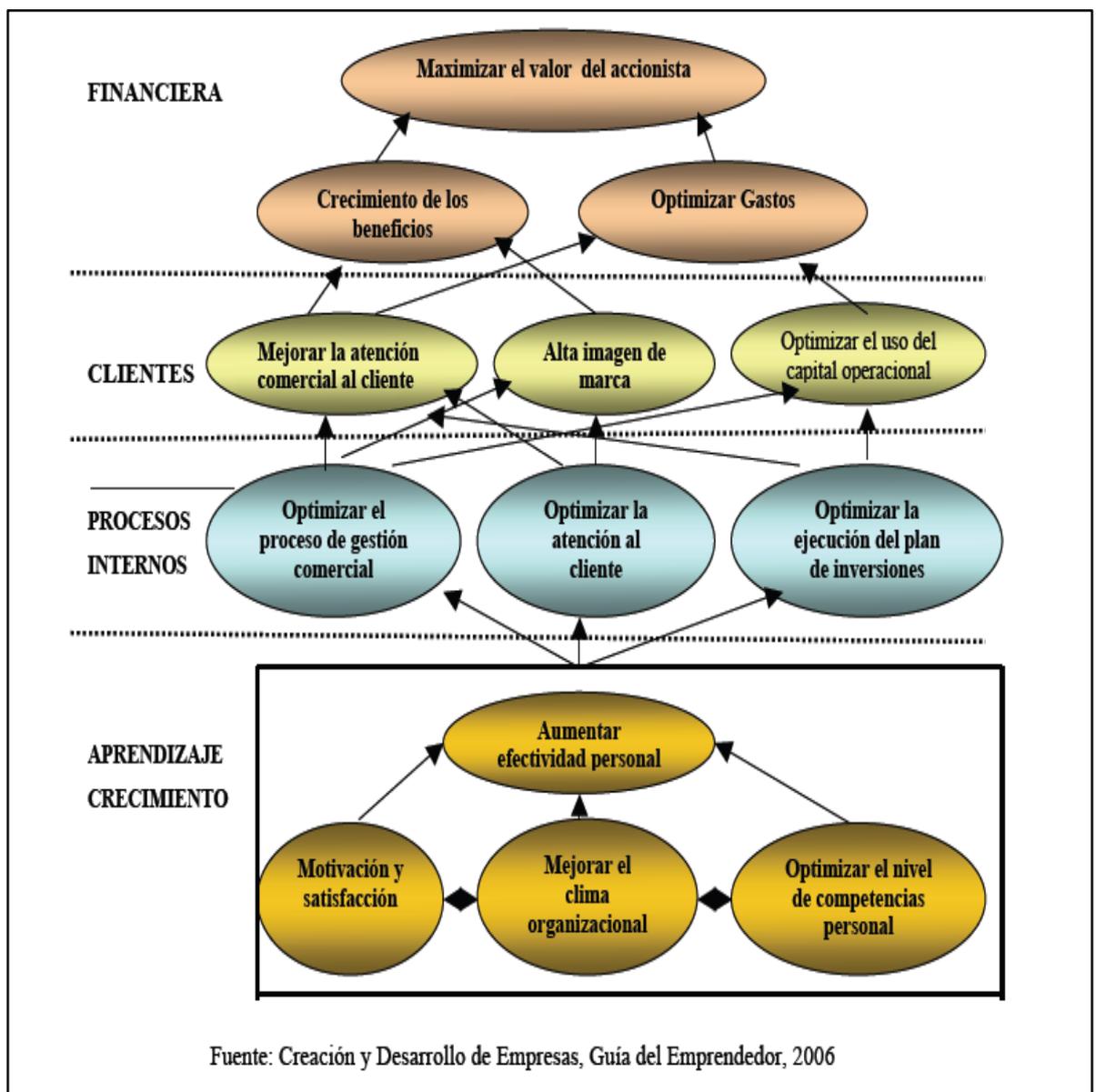


Fuente: <http://fundacioneconomiaglobal.es/herramientasinnovacion/?p=430>

6.6.2.1 Relaciones Causa – efecto entre factores

Antes de comenzar el desarrollo de indicadores estratégicos, es importante alinear el cuadro de mando vertical y horizontalmente por medio de flechas y por su disposición de abajo hacia arriba. Es decir verificar que las diferentes perspectivas se relacionen naturalmente unos con otros de manera que existe un equilibrio.

GRAFICO 24: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES



Fuente: Creación y Desarrollo de Empresas, Guía del Emprendedor, 2006

Objetivo: Un objetivo es aquellos que queremos conseguir, lo que queremos hacer, una finalidad.

Los objetivos estratégicos se establecen dentro de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

6.6.2.2 Perspectivas estratégicas: las relaciones causa efecto permiten mostrar no solo lo que se quiere lograr finalmente, sino también como vamos a lograrlo

Perspectiva Financiera.

Es el objetivo más importante para la maximización de los beneficios de la empresa. Medir la evolución financiera de la compañía indica si la estrategia, la implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora de la situación financiera. En una empresa sin fines de lucro, esta perspectiva puede enfocarse en el modo de cómo maximizamos la utilización del presupuesto.

Los indicadores clave para evaluar el éxito o fracaso de la estrategia son la rentabilidad de la inversión (ROI), el valor para los accionistas, el crecimiento de los ingresos y el costo por unidad.

Perspectiva del Cliente.

Muchas organizaciones tienen en la actualidad una visión y misión enfocadas en el cliente, por ejemplo, “Ser el número uno en entregar valor al cliente”, sin embargo, la pregunta es ¿cómo la gerencia se asegura de poseer información sobre el valor que le están entregando a sus clientes?

El BSC demanda de la organización la definición de indicadores específicos que reflejen aquellos factores claves en la creación de valor para los clientes.

Regularmente estas mediciones tienen que ver con indicadores de: tiempo, calidad, servicio, funcionalidad y confiabilidad del producto, costo e imagen.

En definitiva, esta perspectiva responde a las expectativas de los clientes, cuya satisfacción está sujeta a una propuesta de valor que incluye básicamente aspectos como: la calidad, el precio, relaciones, imagen.

Entre otros indicadores se incluyen:

- Satisfacción de clientes
- Retención de clientes
- Incorporación de nuevos clientes
- Fiabilidad humana
- Gestión de la calidad

Perspectiva del Proceso Interno.

Este componente significa que, para mejorar la satisfacción del cliente o para mejorar la utilización de nuestros recursos vía racionalización de costos o gastos, debemos mejorar los procesos internos en cuanto a la cadena de valor.

Los indicadores de esta perspectiva, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso
- Costo unitario por actividad
- Niveles de producción
- Gestión del Mantenimiento
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo-Reingeniería
- Eficiencia en uso de los activos

En otras palabras, los objetivos perseguidos consisten en la racionalización de los servicios públicos, la eficiencia en costos, la maximización del valor prestado a los ciudadanos y la calidad del servicio.

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.

Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas. Generalmente, se muestra como la base del resto de perspectivas.

La perspectiva de Aprendizaje y crecimiento identifica activos intangibles más importantes para la estrategia, los objetivos de esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requerido para apoyar los procesos internos de creación de valor.

FIGURA 3: LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BSC



Fuente: www.estudiantesindustrialucv.blogspot.co

6.6.2.3 Indicadores: Un indicador es 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 o internos” (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA, 2002).

Los indicadores identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección. Las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño. Por esto mismo siempre un indicador siempre nos avisa, o nos entrega información respecto de cómo se está avanzando respecto de un objetivo

Existen dos tipos de indicadores KPI's:

Indicadores de resultados (efecto):

- Reflejan lo que paso
 - Mejora del desempeño lenta
 - Indicadores típicamente financieros
 - Indicadores de efecto
 - Indicadores “después del hecho”
 - Miden el impacto de nuestras acciones
- Ejemplo: ventas, rentabilidad, EVA, etc.

Indicadores impulsores (Causa):

- Reflejan lo que puede pasar
- Mejora del desempeño rápida
- Indicadores no-financieros
- Indicadores de causa
- Indicadores “antes del hecho”
- Permiten gestionar el desempeño

Ejemplo: Lealtad del cliente, Calidad de procesos, tiempo de entrega, índice de competencias.

6.6.2.4 Iniciativas estratégicas.- Las iniciativas estratégicas son los principales programas de acción centrados en el logro de un objetivo específico o en cerrar una brecha entre el desempeño real de un indicador y su meta. Proporcionan al liderazgo de la organización un marco de trabajo para revisar todos los proyectos actuales, definir el impacto esperado sobre la misión, y a continuación, la posibilidad de centrarse en los pocos proyectos claves que producirán cambios inmediatos y medibles en el funcionamiento de la organización. Las Iniciativas estratégicas no son "el negocio como siempre", son los pocos proyectos críticos claves que impactarán en el logro de la misión y visión de una organización.

El proceso de selección de Iniciativas Estratégicas comienza mediante la recopilación de una lista completa de proyectos. Cada proyecto debe ser "cruzado" con los objetivos estratégicos de la organización. Se marca cada objetivo estratégico en el que el proyecto tendrá un impacto positivo.

Los proyectos sin impacto estratégico en los objetivos no son buenos para convertirse en iniciativas estratégicas, deben considerar para su cancelación.

Si un objetivo estratégico no resulta impactado por ninguno de los proyectos en curso, el liderazgo debe considerar la asignación de nuevos proyectos para apoyar el objetivo estratégico, o volver a evaluar si el objetivo está suficientemente definido y soportado.

TABLA 29: INICIATIVAS ESTRATEGICAS

Impacto Estratégico	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Proyecto 4
Objetivo BSC1		x		
Objetivo BSC2	x	x		
Objetivo BSC3	x			
Objetivo BSC4				

6.6.2.5 DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO A TRAVES DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCION DE EDUCACION HISPANA DE NAPO.

Introducción

El Cuadro de Mando Integral, herramienta propuesta por Kaplan y Norton (2000) permite a las empresas formular las estrategias y evaluar su desempeño a través del uso de indicadores que traducen sus estrategias, la misión y visión en un conjunto de medidas que proporcionan la estructura necesaria para una adecuada planificación estratégica.

Misión

La misión de la dirección de educación hispana de Napo, consiste en fomentar el desarrollo y calidad de la educación, propugnando el acceso a la misma a toda la población amazónica. Fortalecimiento institucional como instancia descentralizada en lo técnico administrativo para alcanzar excelencia en la oferta de servicios, propugnando el acceso a la educación a toda la población, ofertando calidad en la educación a través de la formación humana-profesional integral de los actores del proceso educativo”

Visión

La visión de la dirección de educación hispana de Napo, que la institución se consolide como una institución reestructurada, descentralizada, desconcentrada que propicie políticas educativas de acuerdo a la realidad provincial, ejecute las acciones tendientes al mejoramiento de la calidad de la educación en sus niveles y modalidades que le compete, de manera eficaz y moderna. Defina el currículo provincial de acuerdo con el nacional. Formule proyectos para la formación y perfeccionamiento docente. Vele por la consecución de recursos humanos, técnicos, materiales y económicos para

la provincia y se organice de acuerdo al orgánico estructural que rige al Ministerio de Educación”

Dentro de los **Objetivos** principales:

General

Realizar un breve diagnóstico para crear estrategias que ayuden a mejorar la gestión administrativa en la Dirección de Educación Hispana de Napo.

Específico

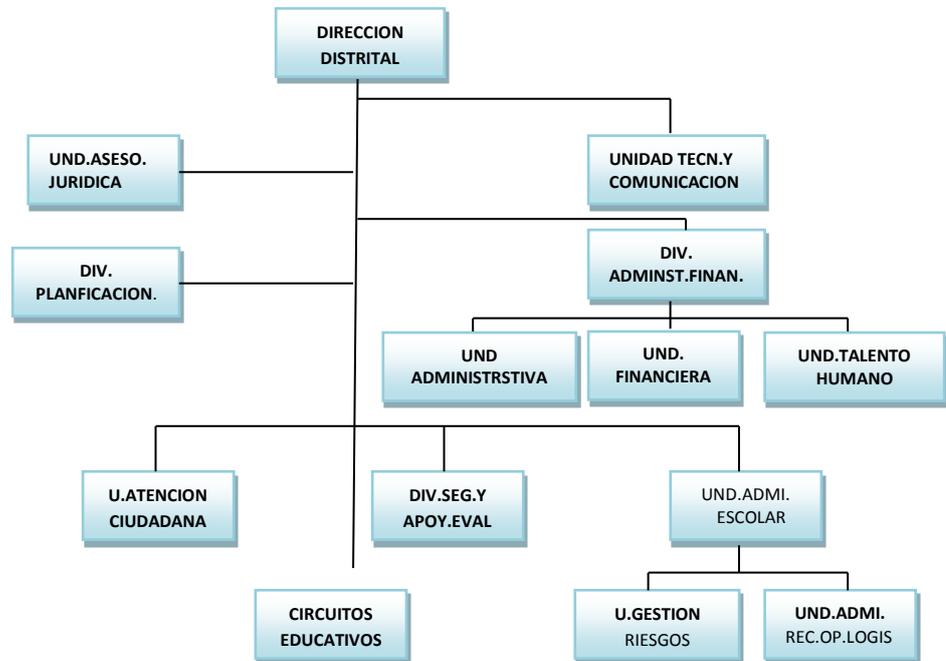
- Generar un proceso que recoja, elabore y socialice las normas y procedimientos que regulen el funcionamiento institucional.
- Utilizar indicadores de desempeño que permitan evaluar en forma permanente el objeto/acción de la organización.
- Medir la eficiencia de los procesos productivos con el fin de administrar mejor los recursos.

Organigrama Estructural

La dirección provincial de educación hispana de Napo, para el cumplimiento de su objetivo y responsabilidades, está integrada por los siguientes procesos:

Procesos gobernantes (proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución), procesos sustantivos (permiten ejecutar la misión, objetivos estratégico y políticas de la institución) y procesos adjetivos (apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, proporcionan personal competente y reducir los riesgos de trabajo).

FIGURA 4: ORGANICO ESTRUCTURAL DPEHN



Fuente: Acuerdo Ministerial 020 del 25 de enero del 2012.

Estructura organizacional.

Actualmente, la estructura organizacional de la Dirección de Educación aún mantiene un solo nivel, en la cual no existe una visión clara de las áreas o equipos de trabajo, generando conflictos en la asignación de los mismos.

La Dirección Provincial de Educación de Napo, en lo relacionado a la aplicación del orgánico por procesos se aplicó en un 50% en toda la entidad. Este incumplimiento se origina debido a que falta de decisión administrativa del nivel superior, en disponer su aplicación a través de una capacitación integral de los diferentes procesos que integran la entidad.

Personal

Actualmente la institución cuenta con un personal formado por ciento veinte personas, las cuales están distribuidas de la siguiente forma:

- ✓ El Director
- ✓ Supervisores
- ✓ Técnicos docentes
- ✓ Personal Administrativo
- ✓ Personal de Servicio
- ✓ Choferes
- ✓ Guardián

Proceso de reclutamiento de personal

Se conoce que los funcionarios de la Institución, han ingresado en su mayoría por compromisos políticos, pocos son los ingresos por concurso de merecimientos, esto ha incidido directamente en el aporte laboral diario a que no sea productivo, de igual manera con los profesionales contratados tampoco ha existido un esquema de selección que permita clasificar y contratar los mejores profesionales en función de sus cualidades intelectuales y experiencia laboral dentro del marco de las actividades a realizar, este proceso solo se ha venido llevando a cabo por medio de compromisos con el Director de la institución.

Capacitación del personal

En lo que respecta a la capacitación, el Art. 244 de la Constitución, determina la capacitación a los servidores de la administración pública, no se cumple, no existe una planificación anual por parte de la oficina del Talento Humano, en el que se considere estas necesidades en la actualización de conocimientos.

Productos ofertados

Varios son los servicios que ofrece la institución: Asesoramiento a los establecimientos educativos desde el nivel inicial hasta el bachillerato,

servicio de consejería estudiantil, tramites de licencias, jubilaciones, titulaciones,etc.

Servicios Brindados

En cuanto a servicios, éstos se brindan a diario en el horario de 07:30 a 12.30 y de 14:00 a 17:00, a través de:

- ✓ La asistencia del personal de planta a los centros educativos
- ✓ Por ventanilla de atención al publico
- ✓ Atención en los diferentes departamentos con temas relacionados con la oferta académica vigente.
- ✓ Servicio de información estadística
- ✓ Servicio de informática

Promoción y difusión

A través del departamento de tecnología y comunicación se promociona la gestión de la institución, en cuanto a la entrega de uniformes, útiles escolares, alimentación, etc., sin embargo es necesario mejorar estos servicios de manera oportuna, permitiendo llegar eficientemente a los grupos de interés y por ende incrementar el número de usuarios.

Infraestructura Física, Mobiliarios y Equipos.

En cuanto a infraestructura se refiere, la Dirección Provincial de Educación cuenta con un edificio de cinco plantas, con un auditorio general, en cada piso están ubicadas las diferentes divisiones y unidades de la administración pública, está en capacidad de atender una demanda de cien usuarios a diario.

Otros Aspectos Importantes

Durante este corto tiempo, se ha podido constatar que la Institución no ha mantenido una Planificación Estratégica Anual por parte de la Dirección en cuanto a Productos y servicios se refiere. La ausencia de esta planificación ha contribuido al escaso seguimiento (control interno) del trabajo realizado y las actividades relacionadas con el mismo, tales como labor de campo, tiempo empleado en la labor, desarrollo de la oferta educativa y la falta de planificación y seguimiento a los funcionarios ha coadyuvado a la ausencia total de parámetros que permitan evaluar la Productividad y la Eficiencia del personal administrativamente, no existe un registro que permita conocer rápida y eficientemente el número de trámites atendidos por esta Dirección, así como los diferentes procesos a quienes han sido dirigidos y el número de usuarios satisfechos con el servicio.

Administración basada en BSC, elementos claves.

Para identificar y explicar el origen de los problemas de una Organización, los expertos recomiendan el uso de un “Diagnostico Situacional”. Que permite identificar ¿Cuál o cuáles? De los cuatro elementos claves de la Administración basada en BSC, están ocasionando problemas. Permite determinar las causas críticas de ocurrencia de dichos problemas.

La administración basada en Scorecards es un nuevo modelo por los profesores Antonio Koveacevic y Álvaro Reynoso; esta metodología nos ayuda a:

- Darle foco a la estrategia
- Priorizar iniciativas (proyectos) y recursos (presupuestos) para garantizar un máximo impacto en la estrategia.
- Estructurar una mecánica y un proceso de medición.
- Desplegar la estrategia y alinearla.
- Crear una cultura de ejecución y toma de decisiones.

- Lograr agilidad organizacional y disposición estratégica.
- Administrar el cambio de una manera ordenada y que garantice el impacto.
- Asegurar el diseño, implantación, explotación y mejora del sistema de medición y toma de decisiones.

La clave de la diferenciación, la ventaja competitiva, la creación de valor (para clientes, empleados, accionistas) y el logro de resultados en un ambiente de continuo cambio de condiciones macro y micro ambientales, no como un evento (de una sola vez), sino verla como un verdadero proceso de gestión, una administración basada en estrategia, lo cual permita garantizar la excelencia organizacional.

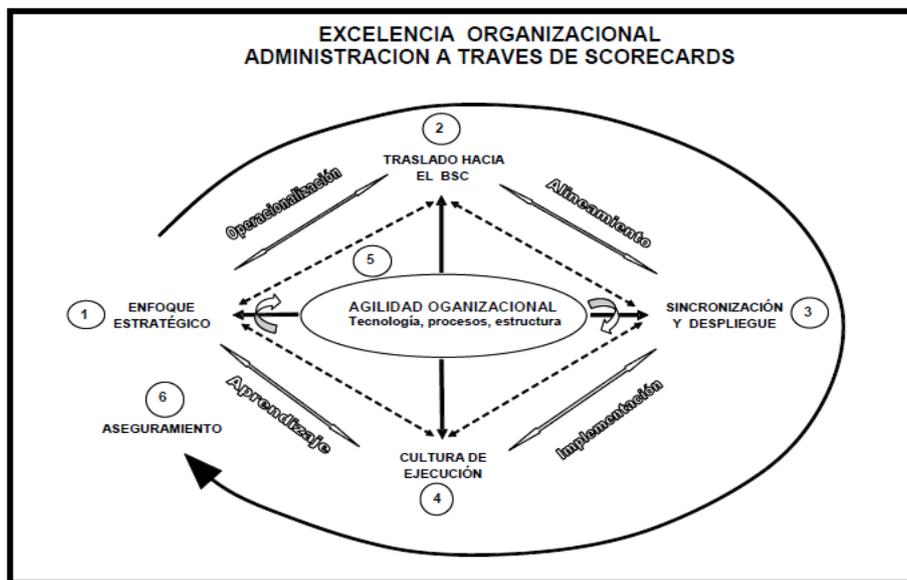


FIGURA 5: EXCELENCIA ORGANIZACIONAL

A continuación, para cada uno de los elementos de la Excelencia Organizacional, se presentarán diez enunciados o áreas claves de evaluación, para cada uno de ellos se encuentra una escala de evaluación de la situación actual.

La escala - del tipo bipolar semántica"- consta de dos extremos de contraste: desde "debilidad" con el enunciado, hasta "fortaleza" con el mismo.

Para evaluarla situación actual, indicar la opinión de la organización para cada uno de los enunciados presentados, colocando en la escala provista, el número que mejor represente el “estado actual” de la organización en cada uno de los impulsores o bloqueadores claves enunciados, “debilidad” con el enunciado planteado = 1 a 10, hasta “fortaleza” con el enunciado planteado = 1 a 10.

Posteriormente, al realizar un análisis de la gráfica de los resultados totales de cada uno de los cuatro elementos críticos de la Administración basada en BSC, y determinar el diagrama de la situación actual (línea base) dela empresa, se compara con las causas disponibles, entre las que se tiene:

1. Enfoque estratégico.- La definición de una estrategia competitiva único y diferenciadora, un modelo de negocios que soporte dicha estrategia y su priorización a través de un mapa de objetivos (mapa estratégico). Los impulsores/bloqueadores claves proporcionan información que permite definir la estrategia, la dirección de futuro, misión y valores.

TABLA 30: 1 ENFOQUE ESTRATEGICO

IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Fortaleza					Debilidad				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Conocemos claramente cuáles son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?									9	
2. ¿Tenemos un claro conocimiento de las necesidades de los clientes y mercado, incluyendo nuestros puntos de ventaja o desventaja competitivos desde la perspectiva de su satisfacción, para cada uno de dichos segmentos targets?								8		
3. ¿Conocemos las necesidades y requerimientos de los clientes a lo largo de todos los puntos críticos de la cadena de suministros, incluyendo, mayoristas, minoristas y consumidores, en caso sea apropiado para el tipo de negocio?					5					
4. ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves?					5					
5. ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados, accionistas y la comunidad?									9	
6. Tenemos claramente identificados los principales problemas y fortalezas en el desempeño de la organización y sus principales socios (proveedores, distribuidores, clientes, aliados) a lo largo de toda la cadena de suministro, expresados en datos, tendencia, comparaciones, benchmarking, etc?									9	
7. ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?						6				
8. Tenemos claramente definidas y documentadas la visión(meta madre) misión y valores centrales de la organización?										10
9.¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes, tanto en lo relacionado con el producto, como con el servicio y las relaciones con el cliente?									8	
10. ¿Tenemos claramente identificado, , priorizado (objetivos estratégicos) graficado (mapa estratégico) y comunicado el modelo de negocios que tendremos que tener para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con la productividad financiera, crecimientos, procesos de negocio, capital informático, cultura, capital humano,									8	
TOTAL										77

2. Traslado hacia BSC

La operacionalización de los objetivos en KPI's (financieros y no financieros) meta, medios, proyectos y su integración en el Balanced Scorecard. Los impulsores/bloqueadores claves, proporcionan información sobre las 3Ms (metas, medidas y medios).

TABLA 31. 2 TRASLADO HACIA EL BSC

IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Fortaleza					Debilidad				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. ¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, Definimos un grupo de indicadores claves del desempeño (kpiS)?					5					
12. ¿Para cada uno de los KPIs, contamos con una claradefinición operativa, la cual incluye: descripción y alcance, frecuencia de medición, fuente de captura de datos responsables, etc?					5					
13.¿Contamos con la información sobre los niveles base(desempeño actual) de cada uno de los KPIs y en algunoscasos tendencias históricas del comportamiento de su desempeño?							7			
14. ¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño (KPIs), describimos metas de corto (mensual ó trimestral), mediano (anual) y largo plazo (tres años)?								8		
15.¿Para cada una de las metas, contamos con Variabilidades (semáforos) los cuales les permiten a laspersonas de la organización, analizar rápidamente eldesempeño de cada Objetivo y KPI, para tomar acciones alrespecto?					5					
16. ¿Cada una de las metas se ha validado tomando encuesta, los niveles actuales, el potencial de la organización,la capacidad del sistema, el impacto de la estrategia, los recursos disponibles, etc, de manera de que sean retadoras,pero alcanzables?							6			
17.Tenemosidentificadasinductores,iniciativas estratégicas y/o proyectos concretos, los cuales nos indicancómo vamos a conseguir dichas metas?							6			
18. ¿Para cada una de las iniciativas estratégicas planteadas,tenemosdescritos"programasde Implementación", los cuales incluyen: actividades, fechas,responsables, recursos, controles, etc.?							6			
19¿Cada uno de las Iniciativas estratégicas y/o proyectos,tiene identificado claramente los responsables de suimplementación y los diferentes esquemas de seguimientopara garantizar su ejecución en tiempo?							6			
20¿Expresamos las principales metas y las inversionesrequeridas en un presupuesto flexible conectado a laestrategia?								9		
20¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e inter analizar la dirección de futuro?					5					
TOTAL										68

3. Sincronización y despliegue.- El alineamiento horizontal y vinculación de todos los procesos a la estrategia, y alineamiento vertical, la vinculación de todas las personas de todos los niveles de dicha estrategia y el desarrollo de diferentes Balanced Scorecard individuales para garantizar responsabilidad compartida y desempeño sincronizado en la ejecución de la estrategia. Los impulsores y bloqueadores clave proporcionan información sobre la cadena de valor, alineamiento horizontal interno y externo (cadena de suministro) y alineamiento vertical.

TABLA 32: 3 SINCRONIZACION Y DESPLIEGUE

IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	FortalezaDebilidad									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. ¿Tenemos una clara determinación y documentación de las áreas/procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?								8		
22. ¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros áreas/procesos de la cadena de valor, esto debe incluir: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?									9	
23. ¿Para las áreas/procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI's: entradas, salidas, eficiencia, calidad, impacto, etc.?					5					
24. ¿Para cada uno de los áreas/procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI's e iniciativas (BSC áreas/procesos)?									9	
25. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de las áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados y alineados con los de la organización?										10
26. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de las áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?							7			
27. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?								8		
28. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascado (causa-efecto) desde el nivel gerencial?							7			
29. ¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización (BSC individuales)?									9	
30. ¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?							7			
TOTAL										79

4. Cultura de ejecución.- La información enfocada, seguimiento, aprendizaje organizacional y toma de decisiones, evaluación del desempeño, coaching y desarrollo de capital humano, necesario para alcanzar los resultados.

Los impulsores/bloqueadores claves, proporcionan información referente a la toma de decisiones y al capital humano.

TABLA 33: 4 CULTURA DE EJECUCION										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Fortaleza					Debilidad				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. ¿Tenemos un calendario de mediciones (a nivel: gerencial, jefaturas, mandos medios y operativo), que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?					5					
32. ¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y nuestros procesos y el desempeño individual (PMAIC, Planeación, Medición, Análisis, Implementación y Control)?							7			
33. Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos (información accionable)?									9	
34. ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas, incluyendo "planes de acción"?									9	
35. ¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de coaching, seguimiento y retroalimentación sistematizadas (cada tres o cuatro meses) de nuestro desempeño?									9	
36. ¿Se cuenta con una clara definición de los valores, competencias y nuevos comportamientos que deben practicar cotidianamente los Líderes, para apoyar la implementación de una cultura de ejecución?									9	
37. ¿Se cuenta con una clara definición de los conocimientos y habilidades (competencias técnicas) específicas de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de los objetivos y las metas, primariamente para aquellos puestos categorizados como estratégicos?									9	
38. Los procesos de capital humano (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?							7			
39. ¿La evaluación del desempeño y la compensación individual están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?									9	
¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar la creación de una cultura de ejecución?									9	
TOTAL										82

Tabla 34: Diagnostico Situacional Resumen

PROCESO CLAVE	TOTAL
1. Enfoque	77
2. Traslado hacia el Balanced Scorecard	68
3. Sincronización y despliegue	79
4. Cultura de ejecución	82

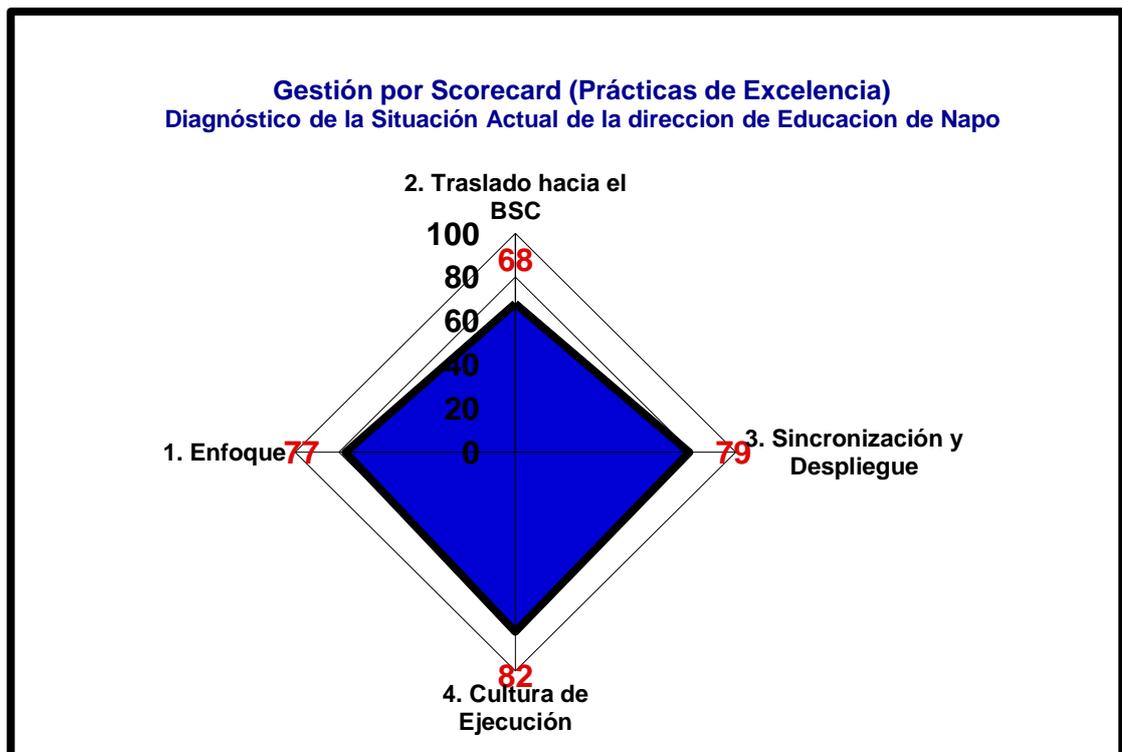


GRAFICO 25: PRACTICAS DE EXCELENCIA

De acuerdo a los resultados obtenidos y el análisis del diagrama de la situación actual, tenemos:

Enfoque.-La empresa cuenta con un direccionamiento adecuado para alcanzarlos objetivos de la organización, sin embargo es necesario mejorar, tiene una puntuación de 77% la empresa cuenta con una misión y visión, falta incrementar la estrategia.

Traslado hacia el BSC.- Para lograr un desarrollo sostenible balanceado es necesario implementar herramientas administrativas que permitan alcanzarlos objetivos que percibe la organización para poder evaluar las actividades que se están ejecutando.

Sincronización y despliegue.-Es necesario adicionar proyectos estratégicos que se involucre a todo el personal desde la alta dirección hasta los empleados para socializar los objetivos estratégicos, de esta manera se logrará que el recurso humano se transforme en capital humano.

Cultura de ejecución.- Siendo uno de los pilares fundamentales para implementar la estrategia, en nuestra institución se alcanza el 82%, si existe una cultura organizacional, cuyo elemento fundamental es el personal, quien está involucrado y brinda su valioso aporte y capacidad.

Diagnostico Estratégico (FODA)

Con esta matriz se identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución de estudio, con la finalidad de definir la evolución de la organización, al interior de ella y del entorno externo, la función de la misma es la de realizar un diagnóstico de estrategias que permitan orientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la institución y ver cuál es el posicionamiento en el entorno de dicha organización.

Fortalezas.- Actividades y atributos internos de la Empresa que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos. Ej.

- Liderazgo inteligente
- Personal técnico altamente capacitado y motivado
- Procesos productivos que utilizan tecnología de punta

Oportunidades.- Eventos, hechos o tendencias en el entorno externo de la Empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

- Implementación de una cultura organizacional bajo estándares internacionales.
- Concertación de una alianza estratégica
- Sistema integrado de Gestión.

Debilidades.- Actividades y factores internos de la Empresa que dificultan o interfieren en el éxito de la misma que deben ser eliminados.

- Personal de Gerencia que no está de acuerdo con el cambio profundo hacia la excelencia.
- Métodos contables y financieros llevados en forma manual y por ende lentos.
- Injerencia política en la toma de decisiones.

Amenazas.- Eventos, hechos o tendencias en el entorno externo de la Empresa que dificultan o limitan su desarrollo operativo deben identificarse para evitarlos o contrarrestarlos.

- Implementación de una cultura organizacional bajo estándares internacionales.
- Concertación de una alianza estratégica
- Sistema integrado de Gestión.

La utilización de esta herramienta permitirá la identificación de los aspectos del entorno externo e interno, que influirán positiva y negativamente en la organización. Una vez reconocidas tales incidencias, es preciso analizar cuidadosamente la situación, para descubrir las acciones correctivas adecuadas, que más tarde se convertirán en objetivos, iniciativas estratégicas,

políticas, planes, programas y proyectos.

TABLA 35: FODA

ASPECTOS → IMPACTOS↓	INTERNOS	EXTERNOS
+	<p>FORTALEZAS (IMPULSAR)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Colaboración del director y funcionarios en la elaboración del PEI y POA. *Capacitación académica y experiencia del personal de la institución que favorece el cumplimiento de la misión y visión. *Disponer de leyes y reglamentos que regulan el trabajo institucional. *Sistema de comunicación interna eficiente. *Confiabilidad de información que entrega al usuario. *Ubicación céntrica para el usuario 	<p>OPORTUNIDADES (EXPLOTAR)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Propuesta nueva ley de Educación y su Reglamento *Propuesta de descentralización administrativa y educativa *Conciencia social y mejoramiento de la calidad de la educación *Desarrollo de nuevas tecnologías que permitan un mejor desempeño y simplificación de procesos en la institución *Aprovechar la experiencia laboral en el área de trabajo de los empleados actuales *Adquirir un software de sistemas de registro y control para la documentación
-	<p>DEBILIDADES (ELIMINAR)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Falta de estabilidad del personal en el cargo de las funciones de la institución. *Forma no adecuada de reclutamiento de personal. *Orgánico estructural y funcional deficiente mal aplicado y poco difundido. *Carece de control en las normas de seguridad y salud. *Sistema de información en línea para la toma de decisiones. *No existe comunicación entre áreas de trabajo. 	<p>AMENAZAS (EVITAR)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Injerencia política en las decisiones de la alta dirección *Indiferencia en la actualización de los orgánicos estructural y funcional de la institución *Bajo nivel de tecnología en la prestación de servicios *Falta partidas para docentes *Incertidumbre laboral del personal de la institución *Bajo nivel de estabilidad en los puestos de trabajo

Cuando la organización alcance un claro conocimiento de la realidad y de la

situación de la empresa, de acuerdo con el diagnóstico logrado mediante el FODA, estará en condiciones técnicas de describir el “Estado deseado” o la “Visión del futuro” organizacional.

Metodología para identificar los objetivos estratégicos.

Con la información obtenida en las diferentes áreas de la organización se deben identificar 5 fortalezas, 5 debilidades, 5 oportunidades y 5 amenazas; estos aspectos deben ser de mayor impacto e importancia.

De esta selección dependerá la mayor parte de la trascendencia orientadora que puede brindar el FODA para la ejecución de la planificación estratégica. Con este propósito se utiliza la matriz siguiente para consolidar los aspectos de mayor impacto dentro del FODA y planificar las estrategias de ataque y defensa.

TABLA 36: MATRIZ DE PRIORIZACION

<p style="text-align: center;">Evaluación Interna →</p> <p style="text-align: center;">Evaluación Externa ↓</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Colaboración del director y funcionarios en la elaboración del PEI y POA. *Capacitación académica y experiencia del personal de la institución que favorece el cumplimiento de la misión y visión. *Disponer de leyes y reglamentos que regulan el trabajo institucional. *Sistema de comunicación interna eficiente. *Confiabilidad de información que entrega al usuario. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Falta de estabilidad del personal en el cargo de las funciones de la institución. *Forma no adecuada de reclutamiento de personal. *Orgánico estructural y funcional deficiente mal aplicado y poco difundido. *Carece de control en las normas de seguridad y salud. *Sistema de información en línea para la toma de decisiones.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Propuesta nueva ley de Educación y su Reglamento *Propuesta de descentralización administrativa y educativa *Conciencia social y mejoramiento de la calidad de la educación *Desarrollo de nuevas tecnologías que permitan un mejor desempeño y simplificación de procesos en la institución *Aprovechar la experiencia laboral en el área de trabajo de los empleados actuales 	<p style="text-align: center;">AREAS OFENSIVAS</p> 	
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Injerencia política en las decisiones de la alta dirección *Indiferencia en la actualización de los orgánicos estructural y funcional de la institución *Bajo nivel de tecnología en la prestación de servicios *Incertidumbre laboral del personal de la institución *Bajo nivel de estabilidad en los puestos de trabajo 		<p style="text-align: center;"> AREAS DEFENSIVAS</p>

Las estrategias de ataque son aquellas que se orientan en base a las fortalezas y debilidades, mientras que las estrategias de defensa se basan en las debilidades y amenazas.

TABLA 37: MATRIZ DE ATAQUE

RELACION Alta= 5 Media= 3 Baja =1 Nula= 0	FORTALEZAS					Total
	1. Colaboración del director y funcionarios en la elaboración del PEI y POA.	2. Capacitación académica y experiencia del personal de la institución que favorece el cumplimiento de la misión y visión.	3. Disponer de leyes y reglamentos que regulan el trabajo institucional.	4. Sistema de comunicación interna eficiente.	5. Confiabilidad de información que entrega al usuario.	
OPORTUNIDADES						
1. Propuesta nueva ley de Educación y su Reglamento	5	5	3	3	5	21
2. Propuesta de descentralización administrativa y educativa	3	3	3	5	5	19
3. Conciencia social y mejoramiento de la calidad de la educación	5	3	5	3	3	19
4. Desarrollo de nuevas tecnologías que permitan un mejor desempeño y simplificación de procesos en la institución	5	5	5	3	3	21
5. Aprovechar la experiencia laboral en el área de trabajo de los empleados actuales	5	5	5	3	5	23
Total	23	21	21	17	21	

2d

5t

3r

4

1r

El análisis debe hacerse para cada fortaleza y considerando el impacto que tienen estos en las oportunidades organizacionales.

TABLA 38: MATRIZ DE DEFENSA

RELACION Alta= 5 Media= 3 Baja =1 Nula= 0	AMENAZAS					Total
	1.Injerencia política en las decisiones de la alta dirección	2.Indiferencia en la actualización de los orgánicos estructural y funcional de la institución	3.Bajo nivel de tecnología en la prestación de servicios	4 Bajo nivel de estabilidad en los puestos de trabajo	5. Incertidumbre laboral del personal de la institución	
DEBILIDADES						
1. Falta de estabilidad del personal en el cargo de las funciones de la institución.	5	5	3	5	5	23
2. Forma no adecuada de reclutamiento de personal.	5	5	3	5	5	23
3. Orgánico estructural y funcional deficiente mal aplicado y poco difundido.	5	5	3	3	5	21
4. Carece de control en las normas de seguridad y salud.	5	3	3	3	3	18
5. Sistema de información en línea para la toma de decisiones.	3	3	5	3	3	18
Total	23	21	18	19	21	

1r

2

4t

3r

5t

El análisis debe hacerse para cada debilidad y considerando el impacto que tienen estos en las amenazas organizacionales.

Cuando se hayan totalizado las “filas” y las “columnas” de las matrices de ataque y defensa, se deben priorizar y jerarquizar las áreas respectivas de manera objetiva.

6.6.2.6 Cadena de valor:

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una **cadena de valor**, como se puede ver en la figura que se muestra a continuación.

La **cadena de valor** despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- **Actividades Primarias:** Las actividades primarias en la **cadena de valor** son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.
- **Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

- **Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
- **Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
- **Marketing y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
- **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.
- **Actividades de Apoyo:** En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.



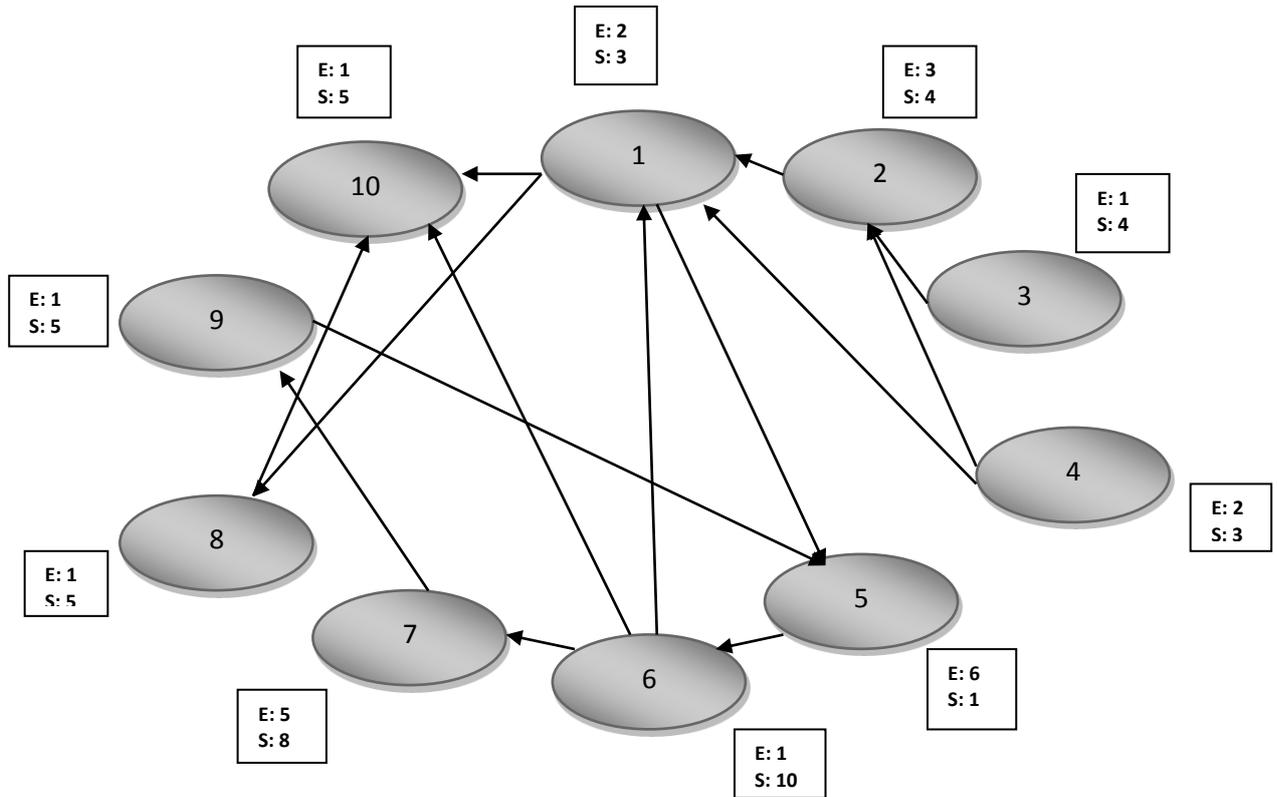
GRAFICO 26: Cadena de Valor según Michael Porter

La Cadena de Valor y la ventaja competitiva.- Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva. *La cadena de valor* en términos estratégicos es una poderosa herramienta que debe ser usada por cualquier estrategia.

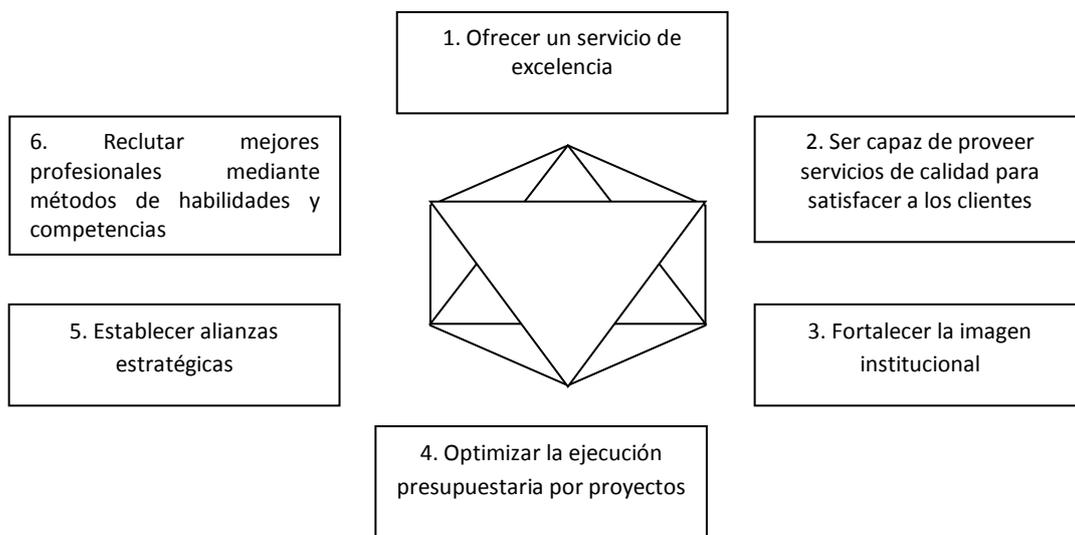
TABLA 39: DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO

ESTRATEGIAS DE ATAQUE
1. Entregar soluciones integrales al cliente
2. Incrementar herramientas informáticas para la comunicación
3. Optimizar la ejecución presupuestaria
4. Establecer alianzas estratégicas
5. Propiciar un ambiente institucional que genera relaciones interpersonales

ESTRATEGIAS DE DEFENSA
6. Ofrecer un servicio de excelencia
7. Fortalecer la imagen institucional
8. Reclutar mejores profesionales mediante métodos de habilidades y competencias
9. Establecer un plan de comunicación interna
10. Ser capaz de proveer servicios de calidad para satisfacer a los clientes



OBJETIVOS ESTRATEGICOS PRIORIZADOS



6.6.21 Estrategias derivadas del análisis FODA

Después de haber terminado las oportunidades y amenazas junto con las fortalezas y debilidades se establecerán las alternativas estratégicas, mediante una matriz de estrategias combinadas (Desarrollada por Fred David) que toma como base a la matriz de análisis FODA y sugiere cuatro combinaciones posibles, las cuales deberán potenciar las fortalezas y superar las debilidades para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Las principales alternativas estratégicas con las que se construirá el CMI se detallan a continuación:

Estrategia FO: Se debe tomar ventajas de las fortalezas internas para así potenciar las oportunidades externas.

- **F2-O2:** Impulsar las políticas de integración académica, orientadas a la superación de inequidades en la distribución social de los aprendizajes
- **F4-O4:** Mejorar la gestión interna mediante la coordinación con los distintos departamentos de la institución
- **F6-O4:** Incrementar el grado de satisfacción de los clientes con una atención de calidad.

Estrategia FA: Esta combinación permite utilizar las fortalezas internas para prevenirse de las amenazas externas.

- **F2-A1:** Reconocer la formación académica de los empleados de la institución, prevaleciendo entre las decisiones políticas de la alta dirección
- **F2-A5:** Definir políticas claras con respecto al personal, generando estabilidad laboral

Estrategia DO: Lo que se desea es mejorar la debilidad aprovechando las oportunidades externas.

- **D2-O5:** Fortalecer el capital intelectual, seleccionando al recurso humano idóneo para la institución
- **D8-O4:** Fomentar la comunicación entre las áreas de trabajo para que haya mejor producción.

Estrategia DA: Constituye la situación más penosa, de la que la institución debe estar prevenida y preparada para desarrollar tácticas defensivas.

- **D3-A2:** Impulsar la aplicación del orgánico estructural y funcional como una respuesta a la necesidad de la gestión institucional.

6.6.22 Temas Estratégicos

Los temas estratégicos son los grandes conceptos estratégicos que deben guiar a nuestra institución. Orientarán la elección de nuestros objetivos estratégicos y la construcción de nuestro Cuadro de Mando Integral.

La definición de estos temas estratégicos se basará en la información obtenida del análisis DAFO y del establecimiento de los Factores Críticos de Éxito.

Los temas estratégicos reflejan lo que el equipo directivo cree que debe hacerse para alcanzar el éxito. Son estrategias generales que deben adoptarse en una institución. Cada tema estratégico proporciona un pilar para la estrategia. Deben orientar el establecimiento de objetivos estratégicos ya que inspiran las decisiones que deben adoptarse en cada una

Para especificar los temas estratégicos de la Dirección de Educación se realizará un levantamiento de información de los posibles competidores en el mercado, donde con una matriz de peso, calificación y ponderación se analizan los factores críticos que distingue cada organización, el resultado de esta matriz otorgó los temas estratégicos a realizar en el modelo de gestión.

VENTAJA COMPETITIVA (VALORES)

Personal capacitado

- **Honestidad:** Es el sello que nos caracteriza, ya que asegura la integridad y preservación de nuestra empresa.
- **Respeto:** A las personas y al entorno, ya que es la base de la armonía como uno mismo, nuestros compañeros, clientes y el medio que nos rodea.
- **Calidad de Servicio:** La satisfacción del cliente es más que una frase publicitaria.
- **Confianza:** Atención eficiente con nuestros usuarios y compañeros.
- **Trabajo en Equipo:** Ser una familia que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, proveedores y compañeros en tiempo, forma, calidad y atención.
- **Amistad:** Creación de buena voluntad, una actuación de humildad y ser amistoso antes de formular una petición.
- **Coalición:** obtener el apoyo de otras personas en la organización para respaldar la petición.
- **Autoridad superior:** obtener el apoyo de niveles superiores en la organización para respaldar las solicitudes.

6.6.23 Objetivos Estratégicos

Una vez definido y analizado el enfoque estratégico de la institución, se trasladó la información obtenida a técnicas usadas para la elaboración del CMI, pasando los temas estratégicos a cada una de las perspectivas según sea el caso; luego de cada una de ellas resultarán los objetivos estratégicos, de los cuales por cada objetivo se establecerán indicadores que son el medio para medirlo y visualizar si están o no cumpliendo los objetivos estratégicos.

Las perspectivas estratégicas son un elemento importante del CMI. Las perspectivas nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves, de este modo se garantiza que el modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en rentabilidad.

6. 6.23.1 Perspectiva de Clientes

Para la elección de las propuestas de valor se basa en los atributos que van ayudar a la institución a ser competitivo y diferentes en el mercado, estos son:

- Ofrecer un servicio de excelencia
- Incrementar herramientas informáticas para la comunicación con la comunidad educativa
- Fortalecer la imagen institucional
- Entregar soluciones integrales al cliente y su demanda de servicios hacia la organización

6.6.23.2 Perspectiva de Procesos Internos

Ayuda a la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, en la que la institución debe enfocarse para el logro de su estrategia.

- Ser capaz de proveer servicios de calidad para satisfacer a los clientes

- Establecer un plan de comunicación interna
- Reclutar a los mejores profesionales mediante el método de habilidades y competencias
- Mantener instalaciones óptimas para el desarrollo de la oferta educativa

6.6.23.3 Perspectiva Financiera

Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, que son medidos a través de índices financieros.

- Minimizar los gastos de la institución
- Mejorar los procesos de dotación y mantenimiento
- Organizar la ejecución presupuestaria por programas

6.6.23.4 Perspectiva de Aprendizaje

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. Se basa particularmente en la parte tangible como son las habilidades, conocimientos y competencias de Talento Humano, sistema de toma de decisiones, bases de datos, redes, entre otros; y, la cultura, valores, liderazgo del equipo de la organización.

- Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la institución en la región.
- Establecer alianzas estratégicas que faciliten la proyección institucional
- Tener el conocimiento adecuado y las herramientas necesarias para proveer servicios de calidad
- Reconocer la productividad y rendimiento docente, administrativo y de servicio

- Desarrollar la base de datos y de los sistemas de información
- Propiciar un ambiente institucional que genere relaciones interpersonales armoniosas.

Finalmente determinados los objetivos se obtuvo la “Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos”, con la finalidad de demostrar si los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas tienen conexión con los temas estratégicos y con la estrategia: misión, visión y valores.

TABLA 40: MATRIZ DE COBERTURA DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

		<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">✓</div> Si está relacionado	TEMAS ESTRATEGICOS				ESTRATEGIA		
		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Generar un ambiente laboral adecuado	Promover servicios con excelencia	Adquirir recursos que mejoren la calidad del servicio	Correcto control del Presupuesto asignado	MISION	VISION	VALORES
PERSPECTIVAS	CLIENTES	Ofrecer un servicio de excelencia		✓	✓			✓	✓
		Incrementar herramientas informáticas para la comunicación con la comunidad educativa		✓	✓			✓	
		Fortalecer la imagen institucional		✓	✓			✓	✓
		Entregar soluciones integrales al cliente y su demanda de servicios hacia la organización		✓	✓		✓		
	PROCESOS INTERNOS	Ser capaz de proveer servicios de calidad para satisfacer a los clientes		✓	✓			✓	✓
		Establecer un plan de comunicación interna		✓	✓			✓	✓
		Reclutar mejores profesionales mediante el método de habilidades y competencias	✓	✓	✓			✓	
		Mantener instalaciones óptimas para desarrollo de la oferta educativa		✓	✓			✓	✓
	FINANCIERA	Minimizar los gastos de la institución		✓		✓		✓	
		Mejorar los procesos de dotación y mantenimiento		✓		✓		✓	
		Optimizar la ejecución presupuestaria por programas		✓		✓		✓	
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la institución en la región	✓	✓				✓	
		Establecer alianzas estratégicas que faciliten la proyección institucional	✓	✓				✓	
		Tener el conocimiento adecuado y las herramientas necesarias para proveer servicios de calidad	✓	✓				✓	
		Reconocer las productividad y rendimiento docente, administrativo y de servicio	✓	✓				✓	
		Desarrollar la base de datos y de los sistemas de información	✓	✓				✓	
		Propiciar un ambiente institucional que genere relaciones interpersonales armoniosas	✓	✓				✓	

6.6.23.5 Mapa Estratégico

Como toda estrategia es una hipótesis de cómo los objetivos logran el fin deseado, previo a diseñar el mapa estratégico se establecerá con claridad la hipótesis que dará sustento a la estrategia: “Si incentivamos a nuestro personal en la formación y capacitación otorgándole un plan de desarrollo para aumentar sus habilidades, seremos más eficientes y competentes, estaremos en posición de brindar procesos más ágiles, por tanto, seremos capaces de ofrecer servicios más rápidos, confiables e innovadores, con la consecuencia de usuarios más satisfechos, resultando en la mejora de la imagen institucional”.

En esta hipótesis contempla todos los temas estratégicos que fueron planteados en la visión:

- Eficiencia, veracidad, confiabilidad en la información otorgada al público.
- Acciones tendientes al mejoramiento de la calidad de la educación en sus niveles y modalidades de manera eficaz.
- Procesos ágiles
- Excelencia en la gestión que ofrece la institución

El próximo paso, será el diseño del Mapa Estratégico o diagrama de causa-efecto, este ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que se presenta agrupado en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización representando a la hipótesis en la que se basa la estrategia y contemplando cada uno de los componentes de la visión y misión.

El Mapa Estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el CMI; y las conexiones que en la mayoría de los casos la causa con las perspectivas de procesos internos y aprendizaje & crecimiento, el efecto es la perspectiva del cliente; y, el impacto son las perspectivas de finanzas, la cual nos permite visualizar la forma gráfica de la estrategia.

Indicadores o KPI (Key Performance Indicators)

Los indicadores son una medida financiera o no financiera para poder medir los éxitos o fracasos empresariales de una organización. Los KPI es una manera de poder evaluar un objetivo establecido en la empresa. Los indicadores tienen las características de los objetivos, es decir deben ser: específicos, medibles, alcanzables, realistas y a tiempo.

Es importante el mencionar que los indicadores de la empresa siempre están directamente relacionados con la estrategia empresarial. Adicionalmente los indicadores son una manera efectiva mediante la cual se puede hacer conocer en todos los niveles de la organización la misión, visión y objetivos que la empresa debe cumplir y quiere alcanzar.

A continuación algunos ejemplos de indicadores que son comunes en la gran mayoría de organizaciones:

- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Utilidad de ventas
- ✓ Rentabilidad del proyecto
- ✓ Rotación de inventarios

A continuación se detalla en un cuadro los criterios que se deben considerar para poder definir los indicadores:

TABLA 41: CRITERIOS PARA INDICADORES

CRITERIO	DEFINICION
Medición ligada a la estrategia del negocio	Deben derivarse de los objetivos y estrategias y estar relacionados con ellas
Impacto en las 4 dimensiones de BSC: cliente, operaciones, finanzas y empleados	Debe ser balanceados a lo largo de las categorías claves: finanzas, clientes, operaciones y recursos humanos
Balanceados a lo largo de los Procesos Claves	Los indicadores deben ser balanceados a lo largo de los procesos de la cadena de valor de la compañía
Procesos Claves	Los indicadores deben ser de tipo predictivos, así como dirigidos a resultados y estar focalizados al interior y exterior de la Compañía
Proceso de Selección de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Deben ser seleccionados mediante un consenso • Deben ser fáciles de entender, relacionados con la estrategia y apoyando a los procesos de negocio • Deben ser seleccionados para cada nivel de organización
Establecimiento de Metas y su Uso	<ul style="list-style-type: none"> • Las metas deben ser establecidas para todos los indicadores al menos anualmente • El progreso hacia alcanzar las metas debe ser valorado y comentado regularmente

Fuente: Eduardo Gabela, Material entregado de la asignatura Índices de gestión y desempeño, 2010, 9-15

Es importante que toda empresa que tenga sus indicadores dispongan de documentación para cada uno de ellos, de tal manera que proporcione todo tipo de información clara que permita conocer en que consiste el indicador, fuentes de información, responsables, continuación un cuadro resumen de todos los elementos de documentación que debería tener un indicador:



GRAFICO 27: Elementos de un Indicador

Fuente: Eduardo Gabela, Material entregado de la asignatura Índices de gestión y desempeño, 2010, 2

6.6.23.6 Indicadores Estratégicos

Los indicadores llamados medidas, permiten visualizar si se cumplen los objetivos estratégicos antes planteados, dicen cómo se medirá cada una de las variables o factores clave de éxito. Se debe detallar la fórmula matemática o la manera en que se recopilarán los datos y quien será el responsable de medirlo.

Los objetivos son las finalidades mientras los indicadores son los medios que nos permiten medirlos. Un buen monitoreo del CMI dependen, en gran parte de un buen sistema de indicadores.

FIGURA 6: MAPA ESTRATEGICO DE LA INSTITUCION



TABLA 42:INDICADORES ESTRATEGICOS PERSPECTIVA CLIENTES

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
CLEINTES	Ofrecer un servicio de excelencia	% de usuarios con alta satisfacción de los servicios que ofrece la institución	Datos sobre calidad de servicio	Director
	Incrementar herramientas informáticas para la comunicación con la comunidad educativa	# de usuarios que acceden a los servicios informáticos	Base diaria de usuarios	Informático
	Fortalecer la imagen institucional	% de actividades realizadas	Base registro diario	Director
	Entregar soluciones integrales al cliente y su demanda de servicios hacia la organización	# de usuarios institucionales	Registro de usuarios	informático

TABLA 43: INDICADORES ESTRATEGICOS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	Ser capaz de proveer servicios de calidad para satisfacer a los clientes	# de actividades desarrolladas por el equipo	Registro de actividades	Director
	Establecer un plan de comunicación interna	# de usuarios institucionales	Base datos	Informático
	Reclutar mejores profesionales mediante el método de habilidades y competencias	# de investigaciones por profesional	Registro personal clave	Director
	Mantener instalaciones óptimas para desarrollo de la oferta educativa	# de usuarios institucionales	Registro técnicas de gestión de calidad	Informático

TABLA 44: INDICADORES ESTRATEGICOS PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
FINANCIERA	Minimizar los gastos de la institución	% de ahorros en suministros y viáticos al año	# de Registros	Director
	Mejorar los procesos de dotación y mantenimiento	% costo por mantenimiento y materiales	% de presupuesto ejecutado	Suministros
	Optimizar la ejecución presupuestaria por programas	% de variación entre presupuesto asignado vs Gastos real programas	% de presupuesto ejecutado	Financiero

TABLA 45: INDICADORES ESTRATEGICOS PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS		
OBJETIVOS		INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la institución en la región	# de actividades efectuadas con este fin	Plan Operativo Anual	Director
	Establecer alianzas estratégicas que faciliten la proyección institucional	# de convenios interinstitucionales	Plan Operativo Anual	Talento Humano
	Tener el conocimiento adecuado y las herramientas necesarias para proveer servicios de calidad	% disponibilidad de sistemas de información	Ficha de datos personales	Director
	Reconocer las productividad y rendimiento docente, administrativo y de servicio	#de producciones académicas	Evaluaciones de desempeño	Director
	Desarrollar la base de datos y de los sistemas de información	% disponibilidad de sistemas de información	Base datos	Director
	Propiciar un ambiente institucional que genere relaciones interpersonales armoniosas	% de satisfacción de los empleados	Talleres de intercambio y relaciones interpersonales entre empleados	Talento Humano

6.6.23.7 Metas a corto y largo plazo

Cada meta que se plantee requiere una definición del plazo límite para que pueda ser alcanzada.

A los indicadores se les otorgará un puntaje para poder medir si se cumple o no con la estrategia el mismo que puede minimizar o maximizar según sea el caso. El CMI exige que cada unidad tenga una meta y una alerta, ambos datos forman niveles que dividen la dimensión grafica en tres partes por las cuales navega el dato real, estos niveles dividen en un gráfico de colores que siguen los de las luces de transito:

Si supera la meta propuesta → Verde, es decir que la empresa está marchando de acuerdo a los objetivos planteados.

Si se encuentra entre la meta y la alerta → Amarillo, lo cual significa que se están desviando los objetivos y es necesario realizar correcciones.

Debajo de la alerta → Rojo.

En otras palabras:

Meta		Verde		Exitoso
Precaución		Amarillo		Estándar
Peligro		Rojo		A mejorar

Estas metas deben ser retadoras y buscar ir más allá de lo que hace la institución en la actualidad.

TABLA 46: METAS DEL CMI DE LA DIRECCION DE EDUCACION DE NAPO

		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS			META	
		OBJETIVOS	INDICADORES	DATOS	RESPONSABLE	META	FRECUENCIA DE MEDICION
PERSPECTIVAS	CLIENTES	Ofrecer un servicio de excelencia	% de usuarios con alta satisfacción de los servicios que ofrece la institución	Datos sobre calidad de servicio	Director	60%	Mensual
		Incrementar herramientas informáticas para la comunicación con la comunidad educativa	# de usuarios que acceden a los servicios informáticos	Base diaria de usuarios	Informático	60%	Anual
		Fortalecer la imagen institucional	% de actividades realizadas	Base registro diario	Director	70%	Anual
		Entregar soluciones integrales al cliente y su demanda de servicios hacia la organización	# de usuarios institucionales	Registro de usuarios	informático	70%	Mensual
	PROCESOS INTERNOS	Ser capaz de proveer servicios de calidad para satisfacer a los clientes	# de actividades desarrolladas por el equipo	Registro de actividades	Director	80%	Mensual
		Establecer un plan de comunicación interna	# de usuarios institucionales	Base datos	Informático	70%	Anual
		Reclutar mejores profesionales mediante el método de habilidades y competencias	# de investigaciones por profesional	Registro personal clave	Director	80%	Anual
		Mantener instalaciones óptimas para desarrollo de la oferta educativa	# de usuarios institucionales	Registro técnicas de gestión de calidad	informático	70%	Trimestral
	FINANCIERA	Minimizar los gastos de la institución	% de ahorros en suministros y viáticos al año	# de Registros contables	Director	80%	Mensual
		Mejorar los procesos de dotación y mantenimiento	% costo por mantenimiento y materiales	% de presupuesto ejecutado	Suministros	70%	Mensual
		Optimizar la ejecución presupuestaria por programas	% de variación entre presupuesto asignado vs Gastos real programas	% de presupuesto ejecutado	Financiero	80%	Mensual
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la institución en la región	# de actividades efectuadas con este fin	Plan Operativo Anual	Director	70%	Anual
		Establecer alianzas estratégicas que faciliten la proyección institucional	# de convenios interinstitucionales	Plan Operativo Anual	Talento Humano	70%	Anual
		Tener el conocimiento adecuado y las herramientas necesarias para proveer servicios de calidad	% disponibilidad de sistemas de información	Ficha de datos personales	Director	70%	Mensual
		Reconocer la productividad y rendimiento docente, administrativo y de servicio	# de producciones académicas	Evaluaciones de desempeño	Director	70%	Anual
		Desarrollar la base de datos y de los sistemas de información	% disponibilidad de sistemas de información	Base datos	Director	80%	Anual
	Propiciar un ambiente institucional que genere relaciones interpersonales armoniosas	% de satisfacción de los empleados	Talleres de relaciones humanas entre empleados	Talento Humano	80%	Trimestral	

6.6.23.8 Iniciativas Estratégicas

La iniciativa estratégica es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para poder cumplir con los objetivos estratégicos que se han evaluado dentro del estudio, por lo tanto, es por ello que terminamos nuestro trabajo de investigación desarrollando el Plan de Acción o las iniciativas Estratégicas a partir de la relación entre el FODA y las variables de los objetivos o factores clave de éxito.

TABLA 47: INICIATIVAS ESTRATEGICAS

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INICIATIVAS ESTRATEGICAS
	OBJETIVOS		INICIATIVAS
PERSPECTIVAS	CLIENTES	Ofrecer un servicio de excelencia	Cursos de servicio al cliente
		Incrementar herramientas informáticas para la comunicación con la comunidad educativa	Información computarizada
		Fortalecer la imagen institucional	Difusión de servicios, mediante spot publicitarios
		Entregar soluciones integrales al cliente y su demanda de servicios hacia la organización	Comunicación e implementación de nuevos servicios con el instructivo de cómo usarlos
	PROCESOS INTERNOS	Ser capaz de proveer servicios de calidad para satisfacer a los clientes	Atención inmediata al cliente
		Establecer un plan de comunicación interna	Plan de comunicación
		Reclutar mejores profesionales mediante el método de habilidades y competencias	Manual de selección de personal
		Mantener instalaciones óptimas para desarrollo de la oferta educativa	Plan de mantenimiento
	FINANCIERA	Minimizar los gastos de la institución	Optimizar proceso de compras
		Mejorar los procesos de dotación y mantenimiento	Disponer de técnicos para la mejora de procesos
		Optimizar la ejecución presupuestaria por programas	Trabajar en forma coordinada con el área financiera
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la institución en la región	Identidad corporativa
		Establecer alianzas estratégicas que faciliten la proyección institucional	Seminarios de actualización con diferentes instituciones
		Tener el conocimiento adecuado y las herramientas necesarias para proveer servicios de calidad	Atención personalizada
		Reconocer la productividad y rendimiento docente, administrativo y de servicio	Incentivos económicos a funcionario
		Desarrollar la base de datos y de los sistemas de información	Disponer de una base de datos actualizada
		Propiciar un ambiente institucional que genere relaciones interpersonales armoniosas	Cursos, seminarios, talleres para mejorar las relaciones humanas

6.6.23.9 Armado del CMI

La etapa final del diseño es lo que más atrae a todos los interesados en desarrollar un CMI, pero es justamente el desarrollo de la estrategia el elemento más valioso para la organización. Para el armado, es necesario que se reúnan los responsables de los distintos sectores para lograr un consenso en la presentación.

Una vez que se hizo el diseño, es importante dar publicidad y transparencia al CMI tanto en el ámbito interno, comunicándolo al personal, como en el externo, debido a que constituye una forma de hacer visible la estrategia para quienes trabajan para llevarla a cabo y también para poder rendir cuentas a la comunidad de la gestión realizada.

El modelo que se presenta a continuación es una versión de un cuadro de mando, donde se propone objetivos o factores claves de éxito para cada perspectiva, con sus respectivos indicadores.

TABLA 48: CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIRECCION DE EDUCACION DE NAPO

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES ESTRATEGICOS			METAS		INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
OBJETIVOS: Los que definen ¿Qué? Se va a lograr y ¿Cuándo? Serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica.		INDICADORES: Cómo medir el éxito en la consecución del objetivo estratégico	DATOS	RESPONSABLE: Uno de los elementos claves de la metodología es la asignación de la responsabilidad sobre cada uno de los elementos del CMI a diferentes personas de la empresa u organización	META: Nivel de resultado necesario en un determinado periodo para conseguir el objetivo estratégico	FRECUENCIA DE MEDICION	INICIATIVAS: Programas clave de acción que se requieren para facilitar la consecución de los objetivos	
PERSPECTIVAS	CLIENTES	Ofrecer un servicio de excelencia	% de usuarios con alta satisfacción de los servicios que ofrece la institución	Datos sobre calidad de servicio	Director	60%	Mensual	Cursos de servicio al cliente
		Incrementar herramientas informáticas para la comunicación con la comunidad educativa	# de usuarios que acceden a los servicios informáticos	Base diaria de usuarios	Informático	60%	Anual	Información computarizada
		Fortalecer la imagen institucional	% de actividades realizadas	Base registro diario	Director	70%	Anual	Difusión de servicios, mediante spot publicitarios
		Entregar soluciones integrales al cliente y su demanda de servicios hacia la organización	# de usuarios institucionales	Registro de usuarios	informático	70%	Mensual	Comunicación e implementación de nuevos servicios con el instructivo de cómo usarlos
	PROCESOS INTERNOS	Ser capaz de proveer servicios de calidad para satisfacer a los clientes	# de actividades desarrolladas por el equipo	Registro de actividades	Director	80%	Mensual	Atención inmediata al cliente
		Establecer un plan de comunicación interna	# de usuarios institucionales	Base datos	Informático	70%	Anual	Plan de comunicación
		Reclutar mejores profesionales mediante el método de habilidades y competencias	# de investigaciones por profesional	Registro personal clave	Director	80%	Anual	Manual de selección de personal
		Mantener instalaciones óptimas para desarrollo de la oferta educativa	# de usuarios institucionales	Registro técnicas de gestión de calidad	informático	70%	Trimestral	Plan de mantenimiento
	FINANCIERA	Minimizar los gastos de la institución	% de ahorros en suministros y viáticos al año	# de Cur atendidos	Director	80%	Mensual	Optimizar proceso de compras
		Mejorar los procesos de dotación y mantenimiento	% costo por mantenimiento y materiales	% de presupuesto ejecutado	Suministros	70%	Mensual	Disponer de técnicos para la mejora de procesos
		Optimizar la ejecución presupuestaria por programas	% de variación entre presupuesto asignado vs Gastos real programas	% de presupuesto ejecutado	Financiero	80%	Mensual	Trabajar en forma coordinada con el área financiera
	A P	Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la institución en la región	# de actividades efectuadas con este fin	Plan Operativo Anual	Director	70%	Anual	Identidad corporativa,

	Establecer alianzas estratégicas que faciliten la proyección institucional	# de convenios interinstitucionales	Plan Operativo Anual	Talento Humano	70%	Anual	Seminarios de actualización con diferentes instituciones
	Tener el conocimiento adecuado y las herramientas necesarias para proveer servicios de calidad	% disponibilidad de sistemas de información	Ficha de datos personales	Director	70%	Mensual	Atención personalizada
	Reconocer las productividad y rendimiento docente, administrativo y de servicio	# de producciones académicas	Evaluaciones de desempeño	Director	70%	Anual	Incentivos económicos a funcionario
	Desarrollar la base de datos y de los sistemas de información	% disponibilidad de sistemas de información	Base datos	Director	80%	Anual	Disponer de una base de datos actualizada
	Propiciar un ambiente institucional que genere relaciones interpersonales armoniosas	% de satisfacción de los empleados	Talleres de intercambio y relaciones interpersonales entre empleados	Talento Humano	80%	Trimestral	Cursos, seminarios, talleres para mejorar las relaciones humanas

Con el tiempo las necesidades de nuestros usuarios se pueden modificar y esos cambios deben estar reflejados en el CMI.

La revisión de establecer formalmente, por medio de una reunión con el personal, con una agenda previamente preparada con los temas que van a desarrollarse.

Si de la revisión surge que no hay correlación entre los indicadores y las metas estratégicas, eso indica que se debe revisar la elección de las estrategias.

También se detallan los beneficios y los riesgos que implica la implementación del CMI:

Beneficios:

- Alineación estratégica de la institución: cada persona sabe qué papel le corresponde y cómo se medirá su trabajo.
- Fomenta el trabajo en equipo y la comunicación entre sectores.
- Permite ver integralmente el funcionamiento de toda la institución.
- Sintetiza los datos que surgen de la gestión diaria.
- Desarrolla el conocimiento y el capital humano.

Riesgos

- Que la institución realice las mediciones sin la participación del personal.
- Selección inadecuada de indicadores.
- Diseño de una estrategia poco clara para poder implementarla.
- Pensar que el CMI será la solución a todos los problemas.

6.6.23.10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El BSC constituye una herramienta de gestión, proporciona resultados valiosos que permite a los administradores tener alternativas para tomar la mejor decisión en el logro de los procesos estratégicos de la organización.
2. La identificación y la definición del problema de estudio, son fundamentales para el diseño del este modelo que mejor responda a las necesidades específicas de la organización
3. Uno de los beneficios que ofrece el BSC es la disminución de la inseguridad en los procesos fundamentales de la organización, característica que le permite a la organización tener una mayor claridad del comportamiento de sus procesos con respecto a los objetivos estratégicos
4. El modelo de gestión propuesto para la Dirección de Educación de Napo, muestra una planificación orientada a logros institucionales. Los indicadores del CMI permitirán orientar una administración estratégica, eficaz y oportuna.
5. En relación a la evaluación de los indicadores en el segmento de Atención a clientes, una de las causas de esta medición es la falta de planificación y definición de un objetivo claro para la prestación de servicios.
6. El BSC prueba ser una herramienta estratégica de gestión, ya que permite utilizar indicador no financiero y relacionarlo con las estrategias de las organizaciones.

Recomendaciones

1. En vista de que la actual estructura organizacional de la Dirección de Educación no cuenta con una estrategia planificada, se sugiere establecer la aplicación del modelo del CMI propuesto. Esto permitirá contar con una herramienta de implementación de la estrategia diseñada para la organización.
2. La idea de que “lo que se mide, se hace” es fundamental para cumplir constantemente la estrategia de la entidad, si la dirección implementa el CMI expuesto en este estudio; donde están definidos indicadores claves de gestión y comunica adecuadamente sus expectativas y resultados, los profesionales que forman parte de ella verán plasmados sus esfuerzos y la gente se alinea con la estrategia propuesta alcanzando eficaz y eficientemente sus metas.
3. Es necesario mejorar la comunicación organizacional en la institución que permita a sus integrantes establecer órdenes claras evitando correr el riesgo de realizar actividades no programadas en el plan estratégico. Los medios o herramientas de comunicación pueden capitalizarse para hacer transparente los resultados de la evaluación de cada área y de esta forma fortalecer la comunicación entre los equipos de trabajo.
4. Se requiere se implemente un Diseño del Plan Estratégico a través de cuadro de mando integral, que permita controlar y cuantificar la información relacionada con los trabajos realizados, el tiempo empleado en el mismo, los recursos monetarios, los servicios brindados, etc., a fin de diseñar en el corto plazo índices que permitan medir la productividad y eficiencia de todo el personal de la institución.

6.7 Metodología

Tabla 49 : Modelo Operativo

FASES	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Fase I	Sensibilización	Socialización del BalancedScorecard a las autoridades y los servidores y servidoras de la Dirección. Presentar la propuesta con las autoridades de la Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentación y socialización ❖ Dialogo abierto con el equipo de trabajo 	Diseño preliminar de la herramienta BSC	Lourdes Villacrés	Enero 2012 Abril 2012
Fase II	Planificación	Realizar el plan estrategico a cumplir, determinando las perspectivas requeridas para la ejecución del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diseño del plan estratégico para ejecutar el proyecto ❖ Planificar la ejecución del proyecto en base a: perspectivas requeridas, al mapa estratégico, indicadores, aplicación preliminar y definitiva de la propuesta. 	Diseño del proyecto de factibilidad Propuesta Computador	Lourdes Villacrés	Enero 2012 Abril 2012
Fase III	Implementación	Ejecutar el cronograma de actividades planificadas para la realización del proyecto	<p>Ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Aplicación del diseño preliminar de lo que es el BalancedScorecard. ❖ Reuniones de consenso ❖ Revisión de expertos ❖ Diseño de la herramienta del BSC ❖ Aplicación del diseño del Cuadro de Mando Integral. <p>Unidades de aplicación: Planificación, Talento Humano Seguimiento y Evaluación Atención ciudadana</p>	Materiales de oficina. Diseño del proyecto de factibilidad Propuesta Computador	Lourdes Villacrés	Primer semestre del 2012
Fase IV	Evaluación	Comprobar los logros que se ha conseguido con la ejecución del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Encuestas ❖ Observación ❖ Sondeos de opinión 	Materiales de oficina. Diseño del proyecto de factibilidad propuesta	Lourdes Villacrés	Evaluación permanente

6.7.1 ESTRATEGIAS PARA EL MODELO OPERATIVO

6.7.1.1 Estrategias de Sensibilización

Esta estrategia permitirá presentar y socializar el Cuadro de Mando Integral o BalancedScorecard entre las autoridades de la entidad y servidoras y servidores de la misma, con el siguiente esquema:

- a. Contacto inicial con autoridades y servidores
- b. Presentación de la propuesta
- c. Organización de equipos de trabajo
- d. Capacitación y entrenamiento l personal.

6.7.1.2 Estrategias de Planificación

Permitirá orientar el logro del objetivo general y específicos de la propuesta bajo los siguientes parámetros:

- a. Evaluación y ajustes de la Estrategia de Sensibilización
- b. Elaboración preliminar del plan estrategico para conocimiento y aprobación del nivel directivo
- c. Recolección y procesamiento de la información de los diferentes departamentos de la institución
- d. Estructuración de la ejecución de la propuesta.

6.7.1.3 Estrategias de Implementación

La Estrategia de ejecución conlleva las siguientes acciones:

- a. Conocimiento y aplicación preliminar de la Herramienta del Balanced Scorecard en las diferentes áreas de la entidad
- b. Revisión, ajustes y aplicación del Balanced Scorecard.

6.7.1.4 Estrategias de Evaluación

Esta estrategia se realizara bajo los siguientes puntos:

- a. Evaluación de la aplicación del cuadro de mando Integral a los funcionarios de la entidad, mediante entrevistas.

6.8 ADMINISTRACION

Institución: Dirección Provincial de Educación Hispana de Napo: Unidades de Administración, Planificación y Tecnologías y Comunicación.

6.9 PREVISION DE LA EVALUACION

CUADRO 2: EVALUACION

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Quienes solicitan evaluar?	Autoridades de la dirección Jefes departamentales Funcionarios de la entidad
¿Por qué evaluar la propuesta?	Para conocer y analizar qué metas corporativas y el desempeño organizacional no se está cumpliendo y cuáles han sido las dificultades para su realización.
¿Para qué evaluar?	Para establecer los objetivos y metas establecidas si se han cumplido en forma satisfactoria y mejorar procesos, rediseñar actividades, optimizar recursos, establecer procesos funcionales.
¿Qué evaluar?	Se evaluara la metodología utilizada, las metas establecidas a corto , mediano y largo plazo, la gestión del desempeño y la satisfacción de los usuarios
¿Quién evalúa?	Autoridades de la institución Jefes departamentales Funcionarios institución
¿Cuándo evaluar?	La evaluación será permanentemente, estableciéndose el impacto de la propuesta en periodos trimestrales y realizando otra evaluación total en forma semestral, cada año se evaluara el proyecto analizando las metas cumplidas.
¿Cómo evaluar?	Identificando correctamente los procesos, alineándolos al Plan Estratégico, estableciendo los KPI´s, líneas base y frecuencias.
¿Con que evaluar?	Tablero de Mando Integral.

Fuente: investigación
Elaborado por: la Autora

BIBLIOGRAFIA

- ABRIL, Víctor Hugo, “Elaboración y Evaluación de Proyectos de Investigación”, Programas de Maestría, Universidad Técnica de Ambato, 2008, 58p
- AYALA MORA, Josefina “Implementación de BalancedScorecard en el Call Center de Andinatel S.A, (2007)
- BERNAL, César, “Metodología de la Investigación para Administración y Economía”, primera edición; Editora Pearson Educación; Colombia; 2000; 259p
- CERDA, Hugo, “La Investigación Total”, Editorial el Búho, Bogotá; 1998
- FRACICA, Germán, “Modelo de Simulación de Muestreo”, Universidad de la Sabana, Bogotá; 1998
- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. (2da. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw – Hill. (1999)
- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill. (2000)
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002). “Gestión del talento humano”. Colombia: McGraw – Hill.(2002)
- ESPINOZA, R. “Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos”. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.(2006)
- HERNANDEZ, Roberto y otros; “Metodología de la Investigación”, 3a edición; México; Editorial Mc Graw Hill; 2003; 689p
- KAPPLAN, Robert y NORTON, David (1997). El Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Gestiona 2000, Barcelona.
- HERRERA, Luis y otros; “Tutoría de la Investigación Científica”; Quito; Empresdane Gráficas Cía. Ltda.; 2004; 229p
- QUINTERO, José; Informe del Examen Especial de Auditoria efectuado

ala DPEHN (2008).

- REDROBAN, Nelson, (2009) “Cuadro de Mando Integral”. Feedback Empresarial
- WERTHER, W. y Davis, K. “*Administración de Personal y Recursos Humanos.*” (5ta. ed.). México: McGraw – Hill. (2000)

- ABRIL, Víctor Hugo (2010), “Proyectos UTA”, (En línea) Disponible en: <http://vhabril.wikispaces.com/PROYECTOS+UTA> (fecha de consulta: 23.06.2010)
- AVILA, Héctor, (2009). “Introducción a la Metodología de la Investigación”.(En línea) Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/1u.htm> (Fecha de consulta: 7.06.2010)
- BRIONES, Guillermo (1987:34), “Métodos y Técnicas de Investigación”, 2da. Edición Triallas. México D.F. Disponible en: <http://www.google.com.ec/#hl=es&q=briones+guillermo> (Fecha de consulta: 21.06.2010)
- DE LA FUENTE, Leopoldo, (2009). "La Investigación". (En línea) Disponible en: fuentes@yahoo.com (Fecha de consulta: 21.06.2010)
- CATACORA, Fernando (1999)”Contabilidad: La Base para las decisiones gerenciales” Disponible en: <http://www.google.com.ec/#hl=es&q=fernando+catacora+contabilidad>. fecha de consulta: 25/06/2009).
- COMTE, Augusto (1998),” Filosofía contemporánea Positivista y fenomenología” (En línea) Disponible en: [http:// filosofía contemporanea.com](http://filosofiacontemporanea.com) (fecha de consulta: 25/06/2009).

- CONDE, Fernando (1995), “Paradigma Positivista Cuantitativo” (En línea) Disponible: [http://www. Paradigma_positivista.com](http://www.Paradigma_positivista.com) (fecha de consulta: 25/06/2009).
- DELGADO, Landa (2008), “La Toma de Decisiones empresariales” Disponible en: [http:// www. Monografias.com](http://www.Monografias.com) Administración y Finanzas. (Fecha de consulta 22/02/2010)
- ESQUIVEL, R. (1997). Análisis del estudio bibliográfico sobre Gestión Calidad y su relación con el Clima Organizacional. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos32/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml> (Fecha de consulta: 13/06/2006).
- El BalancedScorecard(Por Gonzalo Pérez) <http://degerencia.com/articulos.php?Artid:270>(Fecha de consulta 22/02/2010)
- HERNANDEZ, Etal (2003: pág. 52, 134.) “Metodología de la Investigación”, 2da. Ed. Mc Graw-Hill. México, D.F. Disponible en: <http://www.google.com.ec/#hl=es&source=hp&q=etal+hernandez>(fecha de consulta: 25/06/2009).
- HERNANDEZ GONZALEZ, José Carlos (2002), “Paradigma Positivista Cuantitativo y Cualitativo” (En línea) Disponible: <http://www.monografia.com> (fecha de consulta: 25/06/2009).
- MEZA CASCANTE, Luis Gerardo, (2010). “El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento”. (En línea) Disponible en: <http://www.cidse.itcr.ac.cr/revistamate/ContribucionesV4n22003/meza/pag1.html> (Fecha de consulta: 22.06.2010)
- TAMAYO TAMAYO, Mario, (2009). “El proceso de la investigación”. (En línea) Disponible: <http://www.lafacu.com/apuntes/educacion/Metodologiadeinvestigacion/default.htm>(Fecha de consulta: 22.06.2010)
- VERA, Lamberto (2010), “Conceptos Básicos de Investigación y

Estadística”. (En línea Disponible en:

http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/CONCEPTOS_BASICOS.pdf

(Fecha de consulta: 23.06.2010)

- GRAJALES, Tevni, (2010), “Tipos de Investigación”, (En línea) Disponible en: <http://www.tgrajales.net/investipos.pdf> (fecha de consulta: 23.06.2010).
- GONCALVES, A. (1997). “Dimensiones del clima organizacional”. Disponible en. (Fecha de consulta: 17/06/2006).
- MARTINEZ, L. (1997). *Clima organizacional*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#dife>. (Fecha de consulta: 21/06/2006).
- MONDY, W. y Noe, R. “Administración de recursos humanos”. (6ta. ed.). México: Prentice Hall. (1997)
- MORGAN, G.”Imágenes de la organización”. México: Alfaomega.(1996)
- PALMA, S. (s.f.). Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/clima-organizacional/.shtml>. (Fecha de consulta: 18/06/2006).
- PEREZ, D. (2005). Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A. Sucursal La Concordia; Colombia (En Red: <http://www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>). (Fecha de consulta: 11/06/2006).
- WIKIPEDIA, Enciclopedia Libre. (2010) “Muestreo en Estadística” (En línea) Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_en_estad%C3%ADstica (fecha de consulta: 23.06.2010)
- WIKIBOOKS, (2010) “Tabulación de datos”. (En línea) Disponible en: http://es.wikibooks.org/wiki/T%C3%A9cnicas_Estad%C3%ADsticas_para_las_Ciencias_de_la_Documentaci%C3%B3n/Descripci%C3%B3n/Tabu

laci%C3%B3n(Fecha de consulta: 23.06.2010)

- WIKIPEDIA, (2010). “Estadística”. (En línea) Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_t_de_Student(Fecha de consulta: 24.06.2010)

ANEXOS

ANEXO 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL
CUESTIONARIO PARA ENCUESTA

Objetivo: Identificar el nivel de conocimiento del personal sobre la Gestión Administrativa en la Dirección Provincial de Educación de Napo

Instrucciones: Lea detenidamente el texto de cada pregunta.

Marque con una X la alternativa de respuesta que usted elija

Si alguna pregunta considera no es clara, por favor solicite ayuda

Por favor no tachar, ni realizar enmendaduras

Preguntas:

1. ¿Se aplican lineamientos que establezcan los pasos y procedimientos para llevar a cabo una administración transparente y efectiva?

Todo el tiempo ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

2. ¿Considera usted que existe una planificación adecuada para la gestión que se realiza en la Institución?

Si ()

No ()

3. ¿Cree usted que una constante supervisión proporcionará eficacia y confiabilidad en las tareas que se cumplen diariamente?

Si ()

No ()

4. ¿Conoce las recomendaciones dejadas por Auditoría?

En su totalidad ()

Parcialmente ()

No ()

5. A su criterio la administración de los recursos en la Dirección de Educación Hispana de Napo se administran:

Eficientemente ()

Satisfactoriamente ()

Poco satisfactorio ()

Insatisfactoriamente ()

6. ¿Considera que el control interno aplicado salvaguarda los recursos financieros de la Institución?

Si ()

No ()

ANEXO 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL
CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

Objetivo: Medir el grado de conocimiento en la gestión administrativa con respecto a los procesos y desempeño institucional.

Datos del Entrevistado:

Nombre: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Preguntas:

1. ¿Considera que la actual estructura organizacional de la Dirección de Educación Hispana de Napo es adecuada y permite alcanzar los objetivos institucionales?

Si ()

No ()

No conoce ()

2. ¿Se han impartido por escrito las funciones, deberes y responsabilidades de los servidores?

Si ()

No ()

3. ¿Está usted satisfecho con el manejo del talento humano de la Dirección de Educación Hispana de Napo?

Si ()

En parte ()

No ()

4. ¿Considera usted que los actuales procesos que se ejecutan en la Dirección de Educación Hispana de Napo permiten una adecuada atención al público usuarios de los servicios?

Si ()

No ()

5. ¿A su criterio considera necesario promover un cambio en el modelo de gestión de la Dirección de Educación Hispana de Napo?

Si ()

No ()

Gracias por su valiosa colaboración