



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL BSC PARA EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN (CIMOGSYS) DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2017-2020.

AUTORA:

JENNIFFER ELIZABETH YÉPEZ TORRES

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. JENNIFFER ELIZABETH YÉPEZ TORRES quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación:

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz

DIRECTOR

Ing. Stalin Efren Arguello Erazo

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, JENNIFFER ELIZABETH YÉPEZ TORRES, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 31 de Mayo del 2018

Jenniffer Elizabeth Yépez Torres
C.C. 080352862-9

DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios que no me dejó desmayar en el transcurso del camino, guiándome en la toma de las mejores decisiones, para así poder vencer las dificultades que se me presentaban y haber concluido con éxito mi etapa estudiantil.

A mis padres que me brindaron su amor y apoyo incondicional en los momentos difíciles, en especial a mi **madre Sofía Torres** quien me dio la fuerza necesaria para seguir y no rendirme frente a las adversidades que se presentaban día a día durante mi estadía en esta carrera, por siempre hacerme sentir su apoyo y amor, a mi hermano **Luis Yépez** por sus regaños y ejemplo de que si él pudo yo también, a mi familia por estar junto a mí en todo momento, a mis profesores, ya que cada uno aportó importantes conocimientos los cuales serán de ayuda en mi vida profesional, a todo el personal de la Facultad de Administración de Empresas por su colaboración para la realización de esta investigación y a mis amigas **Viviana Barba, Margarita Salinas, Andrea Viera, Mariuxi Anchundia** que con una palabra ayudaban a subir mis ánimos cuando sentía que todo estaba perdido, quienes estuvieron junto a mí en todo momento, convirtiéndose en una parte importante de mi vida ya que compartimos alegrías, tristezas, y cantidad de momentos que quedarán grabados en mi mente y corazón.

A mis abuelos **Luis Torres, Leonor Alcívar, Enrique Yépez** que hoy en día no están con vida, pero sí en mi corazón, a ellos sin duda va este logro, pues cuando los tuve a mi lado me dieron su apoyo, amor y consejos porque querían que yo sea una excelente profesional.

Jennifer Elizabeth Yépez Torres

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y por ayudarme a llegar con éxito al término de mi etapa estudiantil, a la vez a mis padres en especial a mi **madre Sofía Torres** por el esfuerzo y apoyo incondicional que me brindó y sigue brindando día a día, ya que con sus consejos me alentó a seguir cuando pensé en desistir en el transcurso de este camino, pues ella que es mi ejemplo, mi pilar siempre ha estado para mí sin importar nada, es mi ejemplo de vida para querer ser mejor persona y madre en un futuro, sin duda mi mamá es lo más valioso que tengo y amo en esta vida, a mi **hermano Luis Yépez** que es mi hermano mayor, quien quiere verme como la profesional que me convertiré, el que a pesar de peleas en ocasiones solo desea mi bienestar, es por eso que agradezco por todos tus consejos y enseñanzas, a familia por su apoyo moral y por creer en mí en todo momento, a mis profesores por su tiempo, dedicación, amistad y paciencia que me supieron demostrar en el transcurso de estos 5 años, a todo el personal de la Facultad de Administración de Empresas por brindarme su tiempo, paciencia y un sincero apoyo en la realización de esta investigación y a mis amigas **Viviana Barba, Margarita Salinas, Andrea Viera, Mariuxi Anchundia** que para mí son mis hermanas de corazón que se hacen presentes con palabras de aliento, apoyo y siempre demostrándome una amistad sincera que perdurará por muchos años.

¡Mil gracias de todo corazón!

Jenniffer Elizabeth Yépez Torres

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----------|
| Portada | i |
| Certificación del tribunal | ii |
| Declaración de autenticidad..... | iii |
| Dedicatoria..... | iv |
| Agradecimiento..... | v |
| Índice general..... | vi |
| Índice de gráficos..... | ix |
| Índice de tablas | x |
| Resumen..... | xii |
| Abstract..... | xiii |
| Introducción..... | 1 |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.1.1 Formulación del problema..... | 3 |
| 1.1.2 Delimitación del problema | 3 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN | 3 |
| 1.3 OBJETIVOS | 4 |
| 1.3.1 Objetivo general | 4 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 4 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 5 |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS..... | 5 |
| 2.1.1 Antecedentes históricos | 5 |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 6 |
| 2.2.1 Modelo de gestión | 6 |
| 2.2.2 Tipos de modelos de gestión | 7 |
| 2.2.2.1 Modelo de gestión de Werther & Keith..... | 7 |
| 2.2.2.2 Modelo de gestión social | 8 |
| 2.2.2.3 Nuevos modelos en gestión social: calidad y excelencia | 8 |
| 2.2.2.4 Modelo de fortalecimiento Socio-Organizativo | 9 |
| 2.2.3 Planificación estratégica | 10 |
| 2.2.3.1 Objetivo de la planificación estratégica..... | 10 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 2.2.3.2 | Proceso de la planificación estratégica..... | 10 |
| 2.2.4 | Diagnóstico situacional..... | 11 |
| 2.2.4.1 | Análisis de la matriz FODA | 11 |
| 2.2.5 | Filosofía empresarial | 13 |
| 2.2.5.1 | Misión organizacional | 13 |
| 2.2.5.2 | Visión organizacional | 13 |
| 2.2.5.3 | Valores organizacionales | 14 |
| 2.2.5.4 | Política empresarial | 14 |
| 2.2.6 | Balanced Scorecard (BSC) | 15 |
| 2.2.6.1 | Perspectivas del Balanced Scorecard..... | 16 |
| 2.2.7 | Estrategia del Balanced Scorecard..... | 18 |
| 2.2.8 | Indicadores del BSC | 19 |
| 2.2.9 | Mapa estratégico..... | 21 |
| 2.2.9.1 | Elementos relacionados del mapa de procesos del BSC | 22 |
| 2.2.10 | Toma de decisiones empresariales en el BSC. | 22 |
| 2.2.10.1 | Etapas en el proceso de toma de decisiones | 23 |
| 2.2.11 | Fases para la implementación del Balanced Scorecard | 26 |
| 2.2.12 | Diagrama de flujo de datos | 28 |
| 2.3 | IDEA A DEFENDER | 29 |
| 2.3.1 | Idea General..... | 29 |
| 2.4 | VARIABLES | 29 |
| 2.4.1 | Variable Independiente..... | 29 |
| 2.4.2 | Variable Dependiente | 29 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... | | 30 |
| 3.1 | MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN | 30 |
| 3.2 | TIPOS DE INVESTIGACIÓN | 30 |
| 3.2.1 | Investigación de campo | 30 |
| 3.2.2 | Investigación Bibliográfica o documental | 30 |
| 3.2.3 | Investigación Descriptiva | 30 |
| 3.3 | POBLACIÓN Y MUESTRA | 31 |
| 3.3.1 | Población | 31 |
| 3.3.2 | Muestra | 31 |
| 3.4 | MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS..... | 31 |
| 3.4.1 | Métodos | 31 |

| | | |
|---------|---|----|
| 3.4.2 | Técnicas e instrumentos..... | 32 |
| 3.5 | RESULTADOS..... | 33 |
| | CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO..... | 43 |
| 4.1 | TÍTULO..... | 43 |
| 4.2 | CONTENIDO DE LA PROPUESTA..... | 43 |
| 4.2.1 | Reseña histórica..... | 43 |
| 4.3 | INTRODUCCIÓN AL BALANCED SCORECARD..... | 44 |
| 4.3.1 | Elementos del BSC..... | 44 |
| 4.3.1.1 | Misión, Visión, Políticas y Objetivos del Centro de Investigación CIMOGSYS | 45 |
| 4.3.1.2 | Enfoque estratégico..... | 46 |
| 4.3.1.3 | Perspectivas..... | 51 |
| 4.3.1.4 | Mapa Estratégico..... | 54 |
| 4.3.1.5 | Estrategias e Indicadores..... | 56 |
| 4.3.1.6 | Indicadores estratégicos..... | 57 |
| 4.3.1.7 | Aplicación del BCS en el Centro de Investigación CIMOGSYS..... | 59 |
| 4.3.1.8 | Aplicación del BCS en relación a las estrategias en CIMOGSYS..... | 68 |
| 4.3.2 | Planificación estratégica del BSC..... | 72 |
| | CONCLUSIONES..... | 75 |
| | RECOMENDACIONES..... | 76 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 77 |
| | ANEXOS..... | 79 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico N° 1: Modelo de Gestión Social desde la perspectiva empresarial | 8 |
| Gráfico N° 2: Modelo de Fortalecimiento Socio-Organizativo | 9 |
| Gráfico N° 3: Proceso de Planificación Estratégica. | 11 |
| Gráfico N° 4: Perspectivas del Balanced Scorecard | 16 |
| Gráfico N° 5: Establecimiento de la misión y visión en el Balanced Scorecard | 20 |
| Gráfico N° 6: Elementos relacionados con el BSC | 22 |
| Gráfico N° 7: Toma de decisiones | 22 |
| Gráfico N° 8: Etapas en el proceso de toma de decisiones..... | 23 |
| Gráfico N° 9: Fases para la implantación del Balanced Scorecard | 27 |
| Gráfico N° 10: Las políticas en GIMOGSYS | 33 |
| Gráfico N° 11: Diagnóstico de la matriz FODA..... | 34 |
| Gráfico N° 12: CIMOGSYS aplica los objetivos y estrategias institucionales | 35 |
| Gráfico N° 13: Procesos de control de gestión | 36 |
| Gráfico N° 14: Aplicación de las estrategias de cumplimiento | 37 |
| Gráfico N° 15: Herramientas del Balanced Scorecard | 38 |
| Gráfico N° 16: Las Investigaciones realizadas en CIMOGSYS..... | 39 |
| Gráfico N° 17: Capacitaciones en CIMOGSYS | 40 |
| Gráfico N° 18: Entorno organizacional | 41 |
| Gráfico N° 19: La calidad es un indicador para el desarrollo..... | 42 |
| Gráfico N° 20: Mapa Estratégico Propuesto para CIMOGSYS | 55 |
| Gráfico N° 21: Porcentajes de los indicadores del BSC | 61 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N° 1: Aspectos internos y externos de la empresa..... | 12 |
| Tabla N° 2: Simbología de flujograma de datos..... | 28 |
| Tabla N° 3: Población y Muestra..... | 31 |
| Tabla N° 4: Las políticas en CIMOGSYS | 33 |
| Tabla N° 5: Diagnóstico de la matriz FODA..... | 34 |
| Tabla N° 6: CIMOGSYS aplica los objetivos y estrategias institucionales | 35 |
| Tabla N° 7: Procesos de control de gestión | 36 |
| Tabla N° 8: Aplicación de las estrategias de cumplimiento | 37 |
| Tabla N° 9: Herramienta del Balanced Scorecard | 38 |
| Tabla N° 10: Las investigaciones realizadas en CIMOGSYS | 39 |
| Tabla N° 11: Capacitaciones en CIMOGSYS | 40 |
| Tabla N° 12: Entorno organizacional | 41 |
| Tabla N° 13: La calidad es un indicador para el desarrollo..... | 42 |
| Tabla N° 14: Análisis de la matriz EFE..... | 48 |
| Tabla N° 15: Rangos de equivalencia..... | 48 |
| Tabla N° 16: Matriz de Evaluación de Factores Internos..... | 49 |
| Tabla N° 17: Rangos de equivalencia..... | 49 |
| Tabla N° 18: Estrategia FODA | 50 |
| Tabla N° 19: Objetivos Estratégicos..... | 56 |
| Tabla N° 20: Indicadores Estratégicos..... | 57 |
| Tabla N° 21: Aplicación del BCS en el Centro de Investigación CIMOGSYS | 59 |
| Tabla N° 22: Cuadro de Mando Integral CIMOGSYS..... | 61 |
| Tabla N° 23: Perspectiva Financiera | 62 |
| Tabla N° 24: Perspectiva Sociedad..... | 63 |
| Tabla N° 25: Perspectiva partes interesadas | 64 |
| Tabla N° 26: Perspectiva Procesos internos | 65 |
| Tabla N° 27: Perspectiva Talento Humano | 67 |
| Tabla N° 28: Aplicación del BCS en relación a las estrategias del Centro de Investigación CIMOGSYS | 68 |
| Tabla N° 29: Estrategias de la Perspectiva Financiera | 69 |
| Tabla N° 30: Estrategias de la Perspectiva Sociedad | 69 |

| | |
|---|----|
| Tabla N° 31: Estrategias de la Perspectiva Partes Interesadas | 70 |
| Tabla N° 32: Estrategias de la Perspectiva Procesos Internos | 70 |
| Tabla N° 33: Estrategias de la Perspectiva Talento Humano | 71 |
| Tabla N° 34: Estrategias generales de la Perspectiva del BCS..... | 71 |

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión estratégica basado en el BSC para el Centro de Investigación (CIMOGSYS) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2017-2020., con la finalidad de aportar a la modernización en el mejoramiento continuo de sus procesos y procedimientos. La metodología aplicada para la recolección de la información fue mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo, porque se aplicó una encuesta y entrevistas a las autoridades y funcionarios del Centro de Investigación CIMOGSYS, en los cuales se encontró como principales hallazgo que el Centro de Investigación no verifica el cumplimiento de planes, programas y proyectos propuestos, lo que no permite contar con información actualizada, de calidad y centrada en el cumplimiento de los objetivos, acompañada de bajos niveles de innovación e investigación científica. Bajo ese criterio, se inició con el desarrollo de un diagnóstico situacional con el método FODA, el mismo que devela las fortalezas y debilidades de la estructura orgánica a nivel educativo. Con la propuesta planteada se diseñó un modelo de gestión estratégica basada en el BSC para el Centro de Investigación (CIMOGSYS), en donde, se plasmó las estrategias para la perspectiva financiera, sociedad, procesos internos, partes interesadas y talento humano, cada una de las perspectivas tienen su respectivo objetivo, indicador e iniciativa. Así mismo, el mapa estratégico, con la finalidad de que refleje calidad en cada proyecto ejecutado cumpliendo con el objetivo organizacional. Se recomienda la aplicación del presente Modelo de Gestión donde se depura los procesos internos para permitir alcanzar componentes lógicos basados en las líneas de investigación según SENPLADES, mismos que reflejarán en la calidad de servicios que brinda CIMOGSYS.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)> <FODA> <MAPA ESTRATÉGICO> <FILOSOFÍA EMPRESARIAL> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The objective of this thesis is to design a strategic management model based on the BSC for the Research Center (CIMOGSYS) of Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, during the period 2017-2020., it is with the purpose of contributing to update in the continuous improvement of its processes and procedures. The methodology applied for data collection was through a quantitative and qualitative approach, because a survey and interviews were applied to the authorities and staff members of CIMOGSYS research center, in which it was found as the main finding that the Research Center does not verify the compliance of plans, programs and projects proposed, which does not allow to have efficient and quality information focused on the fulfillment of objectives, followed by low levels of innovation and scientific research. Under this condition, it began with the development of a situational diagnosis with the SWOT method, which reveals the strengths and weaknesses of the organizational structure at the educational level. With the proposal presented, a strategic management model based on BSC was designed for the Research Center (GIMOGSYS), where strategies for the financial perspective, society, internal processes, stakeholders and human talent were taken. Each of the perspectives has its respective objective, indicator and initiative. Likewise, the strategic map, with the purpose of reflecting quality in each executed project, fulfilling the organizational objective. The application of the present Management Model is recommended, where the internal processes are refined to allow to reach logical components based on the research lines according to SENPLADES, which will reflect on the quality of services provided by CIMOGSYS.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MANAGEMENT MODEL> <BALANCED SCORECARD (BSC)> <SWOT> <STRATEGIC MAP> <CORPORATE PHILOSOPHY> <RIOBABA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

Con la implementación del modelo de gestión estratégica basado en el BSC para el Centro de Investigación (CIMOGSYS) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2017-2020., se pretende brindar una adecuada organización de acuerdo al siguiente trabajo investigativo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA, se establece el desarrollo del planteamiento del problema, llegando a conocer la situación actual del Centro, seguido de la justificación en la que se plantea la importancia, el alcance que impulsa la realidad de la investigación y seguido de los objetivos, permitiendo mostrar su desempeño frente a los constantes cambios del entorno.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL, en este capítulo se describe cada uno de los temas con sus diferentes autores, los cuales permiten la elaboración del modelo de gestión, estableciendo las posibles soluciones al problema de investigación.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO, este capítulo sirve de guía para la aplicación de los métodos, técnicas, instrumentos y modalidades que se emplearán en la investigación, siendo factores indispensables para la obtención de información indispensable en el desarrollo de la propuesta, permitiendo desarrollar las encuestas pertinentes.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO, en el capítulo mencionado se representa el modelo de gestión basado en BSC, estableciendo las estrategias, indicadores y sus respectivas mediciones, permitiendo conocer el nivel de eficiencia y eficacia del Centro, con el fin de poder mejorar las estrategias y el direccionamiento de la Institución hacia el futuro.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante la visita y entrevista realizada al Director del Centro de Investigación en Modelo de Gestión y Sistemas Informáticos CIMOGSYS, se establece varios problemas que se encuentran perjudicando el funcionamiento de los respectivos procesos que no permiten cumplir con los objetivos planteados dentro de la planificación.

El Centro de Investigación no cuenta con un Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Balanced ScoreCard (BSC); el cual provoca un riesgo por no cumplir los objetivos planteados y desarrollarse a la deriva, ya que CIMOGSYS tiene la responsabilidad de cumplir con las facultades en general.

Falta de una planificación entre el Vicerrectorado de Investigación y la Dirección de Planificación, lo que provoca que no exista una correcta articulación de gestión entre estas dos líneas.

Dentro del Centro no se cuenta con los recursos materiales adecuados, que permiten el desarrollo de cada proyecto, incitando a que todos los proyectos no puedan ser desarrollados a cabalidad.

La falta de motivación para la investigación a nivel institucional ocasiona que el Centro no pueda darse a conocer como tal. La inadecuada planificación realizada dentro del centro de investigación está afectando a cumplir las políticas planteados dentro de la misión y visión, con el fin de ir incrementado el reconocimiento dentro de la Universidad. Otras de las causas que el Centro afronta que es los estudiantes ya no tengan interés en realizar la investigación, por la deficiente motivación por parte de los docentes.

Todos estos problemas citados anteriormente son por la falta de un Modelo de Gestión donde corre el riesgo de no cumplir con lo planificado y manejarse un tanto a la deriva, en cuanto tiene la responsabilidad con las facultades y en general con la ESPOCH.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo el diseño de un modelo de gestión estratégica basado en el BSC influye en la toma de decisiones en el Centro de Investigación (CIMOGSYS) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2017-2020?

1.1.2 Delimitación del problema

Área: Gestión Administrativa

Objeto de estudio: Diseño en Modelo de Gestión

Campo de acción: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Espacio: Provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba en la Av. 11 de noviembre y Avenida Pedro V. Maldonado.

Tiempo: Se estima que el diseño tenga una vigencia de 4 años.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación se pretende elaborar el Modelo de Gestión Estratégica el cual ayude a mejorar la gestión y toma de decisiones, con el cual permite garantizar el cumplimiento de cada objetivo estratégico, y cada una de las metas establecidas dentro del Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (CIMOGSYS) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2017-2020.

Para el Centro de Investigación (CIMOGSYS) es importante tener un reconocimiento de la colectividad nacional, comprometiendo a los profesionales a fortalecer las investigaciones competentes, contribuyendo dentro del desarrollo del país y construyendo la sociedad de forma equitativa.

¿Cómo se lo va hacer?, ¿En qué tiempo se lo va hacer?, ¿Qué acciones se deben tomar para cumplir con esos objetivos?, son preguntas importantes para establecer los objetivos, acciones; sus responsables de los proyectos, que les permitirá trabajar de forma eficaz y eficiente.

En la investigación se utiliza la metodología cualitativa-cuantitativa, técnicas e instrumentos relacionados con la encuesta que se aplica al Comité Académico y jefes de área del Centro, ya que son los principales beneficiarios con la implementación del Diseño en Modelo de Gestión Estratégica.

Se utiliza bibliografías de libros, artículos científicos, enlaces de internet y conocimientos logrados, que permitirá recoger información veraz, oportuna y confiable para el desarrollo del tema.

En la práctica ayuda a que los recursos destinados a la investigación de la FADE se operen con eficiencia, eficacia y economía con el fin de que se cumplan objetivos y metas planteadas mejorando un nivel de satisfacción máximo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Realizar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Modelo BSC que influya en la toma de decisiones en el Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistema Informático (CIMOGSYS) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2016-2020.

1.3.2 Objetivos específicos

- Efectuar el diagnóstico situacional del Centro de Investigación CIMOGSYS para contrastar la situación problemática del mismo.
- Aplicar el proceso metodológico del BSC para evaluar mediante indicadores la gestión académica e investigativa de la ESPOCH.
- Elaborar e identificar las perspectivas del BSC en el Centro de Investigación CIMOGSYS.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el presente proyecto se tomó información de libros, artículos científicos, sitios web y tesis que sustentan el tema: Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica basado en el BSC para el Centro de Investigación (CIMOGSYS) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2017-2020. Con el propósito de crear bases conceptuales y lineamientos para el desarrollo de la investigación. A continuación, algunos estudios encontrados:

2.1.1 Antecedentes históricos

Según los autores Daniela Cifuentes Ceballos Felipe Muñoz Pérez de la tesis de grado “Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile” en su conclusión mencionan que:

A través del desarrollo del proyecto iniciado en el mes de Agosto, hemos podido apreciar que el modelo de gestión presentado, el Balance Scorecard, ofrece una posibilidad de significativo potencial para la administración eficiente de una organización, como lo indica la experiencia de muchas empresas que se han inclinado por su uso, el cual permite mejorar y potenciar el desempeño de acuerdo a la agrupación de los objetivos según las 4 perspectivas que deben ser consideradas al interior de las organizaciones: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Con esto se logra poner énfasis en los temas fundamentales, a través de los objetivos y la medición de estos, utilizando los indicadores estratégicos.

Según la autora Erica Paulina Nieto Barahona, en su tesis de grado “Diseño de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román de la ciudad de Riobamba en el año 2014”, llega a concluir:

Los indicadores nos permiten medir que tan efectiva están resultando las estrategias planteadas para superar las dificultades que presenta actualmente el Hospital Pediátrico.

Según las autoras María Adela Barrionuevo Yungan y Rita Alexandra Baños Vacacela en su tesis de grado “Diseño de un Balanced Scorecard como Modelo de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas CIA. LTDA”, llegan a concluir:

Para el diseño del Balanced Scorecard se utilizaron algunas herramientas informáticas tales como: DCS Smap, el cual fue utilizado para realizar el mapa estratégico y ODUN, que sirvieron de apoyo para dar un correcto seguimiento y cumplimiento de los pasos de la metodología para el desarrollo del diseño BSC.

Se puede decir que las tesis anteriormente mencionadas nos ayudan a conocer más acerca del BSC que tiene distintos pasos para seguir y poder desarrollar la presente investigación, así mismo ayudar a mejorar el Modelo de Gestión de CIMOGSYS para poder dar una guía de mejores estrategias que ayuden a cumplir la misión y visión de dicho Centro.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Modelo de gestión

Según Pérez (2018) menciona que un modelo de gestión es un esquema de referencia para la administración de una entidad. Puede ser aplicado tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública”.

Un modelo de gestión en el sector público o privado tiene la función de planificar para tomar decisiones que beneficien en el sector público, al bienestar y a mejorar la calidad de vida de una colectividad o sociedad y en el sector privado se enfoca principalmente para generar ganancias económicas en los negocios. Es una referencia para las empresas públicas o privadas, ayuda a gestionar y administrar la organización.

Chiavenato (2002) dice que “la organización debe estar sujeta a cambios estructurales en la organización formal como organigrama, procesos, contabilidad, presupuestos entre otros y cambios en el comportamiento, cultura organizacional, relaciones personales e interpersonales”.

Un modelo de gestión ayuda a plantear los objetivos para identificar y aplicar decisiones para enfrentar desventajas empresariales y fortalecer las ventajas de la empresa. Además, contribuye a aplicar una buena comunicación entre cada uno de los miembros de la organización.

2.2.2 Tipos de modelos de gestión

Un modelo de gestión posee altos niveles de eficiencia porque permite tener un enfoque global de la misión, visión y objetivos de la empresa, necesarias para una mejora empresarial.

2.2.2.1 Modelo de gestión de Werther & Keith

Werther & Keith (2012) en su “modelo de gestión plantean una supuesta; dependencia entre las actividades que se encuentran relacionadas con los recursos humanos en una empresa, y que suelen ser agrupadas en cuatro categorías: objetivos sociales, objetivos organizativos, objetivos funcionales y objetivos personales” (p. 45).

Por lo tanto, se puede mencionar que un modelo de gestión se enfoca en la admisión del talento humano idóneo para que las actividades y funciones se lleven a cabo eficientemente.

Además, evita que exista rotación de personal, porque motiva, retiene y comunica al personal y finalmente se aplican adecuados métodos de control, monitoreo y seguimiento al talento humano.

2.2.2.2 Modelo de gestión social

Según Tirado (2011) dice que:

El Modelo de Gestión Social, se trata de un modelo orientado a las personas, cuyo objetivo es humanizar la información y las comunicaciones que fluyen en cada empresa, a través de los pilares: Transparencia, para lo que las empresas necesitan desarrollar comunicaciones abiertas. Para generar confianza, mediante la transformación del entorno de trabajo con honestidad y la elaboración sean parte de los valores más profundos de la compañía y realimentación en tiempo real, esto significa que la compañía tiene en marcha los procesos y herramientas necesarias para permitir a los empleados proveer realimentación en tiempo real de una manera directa, constructiva y honesta.

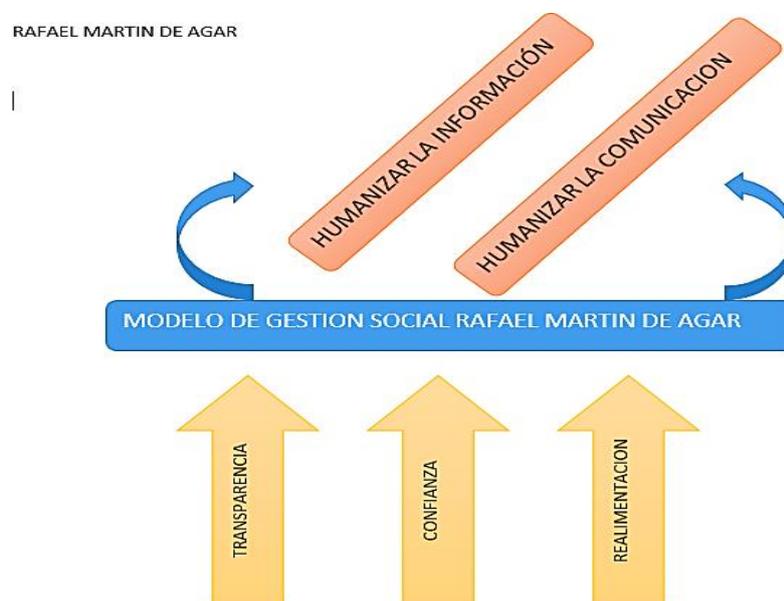


Gráfico N° 1: Modelo de Gestión Social desde la perspectiva empresarial

Fuente: según Tirado (2011)

2.2.2.3 Nuevos modelos en gestión social: calidad y excelencia

Fantova (2005) menciona que “cualquier actividad o proceso se rige por la dinámica cíclica: planificación, ejecución, evaluación de proceso interrelacionados. La gestión social es utilizada para referirse a la gestión de las unidades, organizaciones, sistemas o redes que hacen intervención social” (p. 2).

La gerencia social y gestión en las organizaciones se refiere a aspectos relacionados con la dimensión o responsabilidad social de las empresas, es la administración social de estructuras públicas para la consecución del bienestar social, es decir, es un proceso político o de gobierno.

2.2.2.4 Modelo de fortalecimiento Socio-Organizativo

Según Gutiérrez & Gottret (2013) dicen que “Fortalecimiento Socio-organizativo; se entiende como la gestión socio-organizativa que le permite a los asociados y asociadas lograr sus objetivos de desarrollo humano. Por lo tanto, este nivel de gestión sustenta y fortalece la gestión de la organización”.

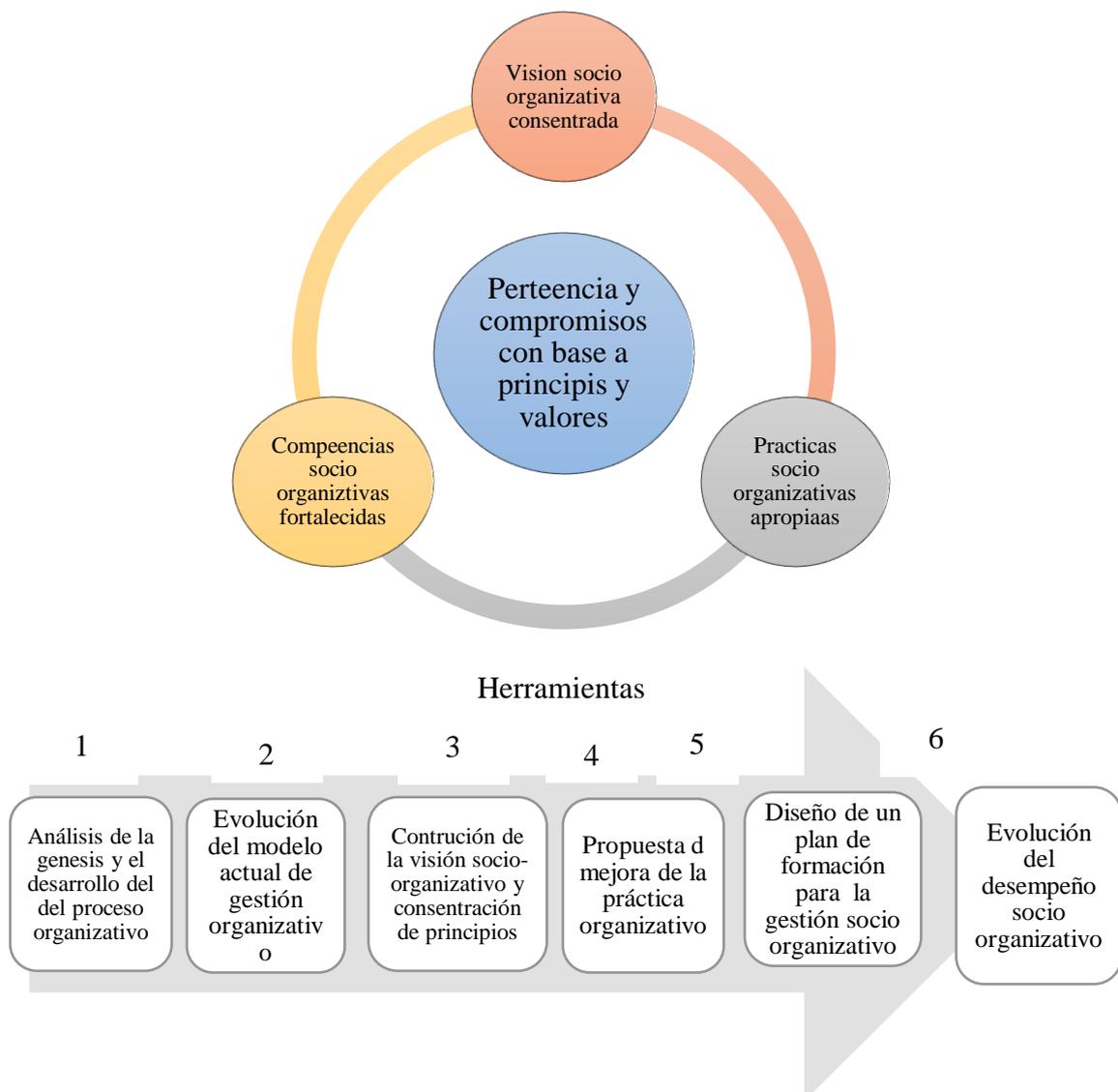


Gráfico N° 2: Modelo de Fortalecimiento Socio-Organizativo

Fuente: Gutiérrez & Gottret (2013)

2.2.3 Planificación estratégica

Chiavenato (2012) menciona que:

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual toman decisiones en una organización. Procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución o situación hacia el futuro (p. 24).

La planificación estratégica se enfoca en que la empresa desarrolle acciones para alcanzar resultados eficientes y eficaces para disminuir riesgos empresariales. Es una forma de realizar un análisis de la descripción de los procesos y estructura empresarial.

2.2.3.1 Objetivo de la planificación estratégica

Rodríguez (2015) afirma que busca “trazar un mapa de la organización, que señala los pasos para alcanzar una visión. Convertir los proyectos en acciones, tendencias, metas, reglas, verificación y resultados” (p. 35).

2.2.3.2 Proceso de la planificación estratégica

El proceso de la planeación estratégica tiene una serie de pasos, se inicia en la definición de la visión empresarial, con el propósito de plasmar a donde se quiere llegar a corto, mediano y largo plazo. También, se define la misión a través de realizar la siguiente interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cómo lograremos nuestra visión?

Un plan estratégico también se enfoca en realizar un análisis de los aspectos internos y externos de la empresa, a través del método FODA.

Otro aspecto muy importante es la formulación de objetivos e implementación de estrategias, elaboración de los planes de acción y finalmente ejecutar el plan estratégico.

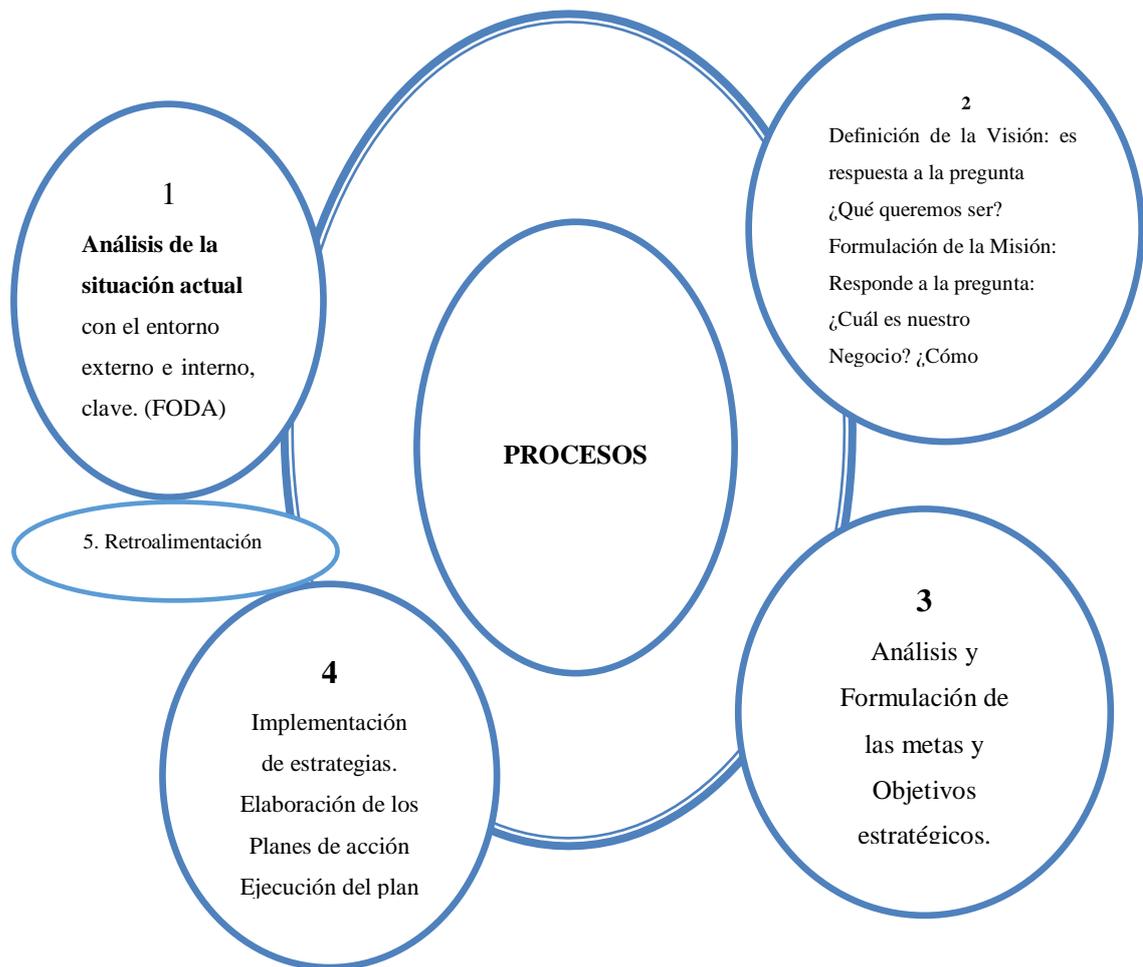


Gráfico N° 3: Proceso de Planificación Estratégica.

Fuente: Rodríguez (2015)

2.2.4 Diagnóstico situacional

2.2.4.1 Análisis de la matriz FODA

Según Ponce (2010) dice que:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto dan un diagnóstico de la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. Es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (p. 2).

El análisis FODA es una herramienta para conocer la situación actual de la entidad, con el objetivo de tomar decisiones enfocadas a objetivos y políticas empresariales. Se aplica un diagnóstico de los aspectos internos y externos, con respecto a la competencia para que la empresa sea competitiva. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Aspectos internos y externos de la empresa

Tabla N° 1: Aspectos internos y externos de la empresa

| Fortalezas | Debilidad |
|---|---|
| <p>Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Un reconocido líder en el mercado. Acceso a economías de escala. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.</p> | <p>No hay una dirección estratégica clara. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.</p> |
| Oportunidades | Amenazas |
| <p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Incremento de productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento en el mercado más rápido.</p> | <p>Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</p> |

Fuente: Ponce (2010)

2.2.5 Filosofía empresarial

2.2.5.1 Misión organizacional

Según Maragno & Lunkes (2014) afirman que:

La misión representa la “razón de ser” del negocio de una organización. Es una declaración esencial para establecer los objetivos y formular las estrategias, metas y políticas, concibiendo la asignación de recursos y la motivación de los empleados. Una misión institucional es un componente integral del proceso de gestión estratégica (p. 469).

La empresa necesita plasmar la misión para comunicar las acciones diarias que realiza la empresa. La misión considera el aspecto de ser de la empresa. Además, se enfoca en guiar, dirigir y estimular para la búsqueda de oportunidades empresariales. La misión es una herramienta estratégica con una razón comercial, para conocer y analizar porque existe la empresa.

2.2.5.2 Visión organizacional

Según Ordenes (2015) dice que:

La visión son metas que se pretende conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión en la empresa, se debe responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación? (p. 4).

La visión es la capacidad de planificar para el futuro, en un espacio y período de tiempo, es decir, una forma de imaginar cómo se va alcanzar un objetivo y a tener un resultado. La visión estratégica es real y alcanzable porque establece un marco de referencia para plasmar la misión, es un motor motivacional para que se cumpla la misión. Se busca definir hacia donde está encaminado el negocio, enmarcado en aspectos internos y externos para tener como resultado en un período de tiempo.

2.2.5.3 Valores organizacionales

Según Contreras (2013) dicen que “Los objetivos de la empresa deben conjugarse para poder tener una visión acerca de lo que realmente se espera de la organización” (p. 163).

Según Chiavenato (2011) dice que “El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente” (p. 56).

El marco axiológico hace que la empresa alcance los objetivos. Los objetivos tienen que ser claros, concretos, reales y fáciles de entender. Se los debe plantear en función a los recursos de la empresa y deben enmarcar un tiempo para medir resultados. Por tanto, pasan a ser importantes los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, para el cumplimiento de la misión y visión de la organización, para definir las funciones y responsabilidades.

2.2.5.4 Política empresarial

Según Chiavenato (2011) dice que “La política empresarial es la base para fundamentar la estrategia porque proporciona las directrices y orientación administrativa para los gerentes, directivos y talento humano para aplicar acciones para la consecución de objetivos” (p. 68).

La política empresarial es un camino para plasmar estrategias operativas mediante niveles jerárquicos, porque se incentiva a la completa participación del talento humano, son funciones y responsabilidades para cada área. Es una orientación para la ejecución de las acciones que permitan alcanzar los objetivos.

La política empresarial es la declaración de principios orientados a la correcta toma de decisiones a través del desarrollo de procedimientos. También, se encarga de marcar las líneas generales de toda la empresa, área de trabajo, departamentos y aspectos específicos. Para posteriormente, ser comunicada verbal y documentalmente a cada uno de los miembros de la organización.

2.2.6 Balanced Scorecard (BSC)

Fernandez (2005) menciona que “El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una metodología desarrollada por los profesores Norton y Kaplan, cuyo objetivo es trazar el plan estratégico y alinear los objetivos que forman dicha estrategia en la empresa”

Según el autor Fernandez (2005) indica que “El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara”.

Kaplan & Norton (2000) establecen que:

El BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante.

El Cuadro de Mando Integral ayuda a que las empresas reconozcan que los cambios y aplicación de herramientas innovadoras pasan a ser una ventaja competitiva para obtener conocimientos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia.

Según los autores Kaplan & Norton (2000) definen al “ Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia”.

El BSC es una herramienta empresarial que tiene como principal objetivo hacer que las estrategias se conviertan en acciones mediante las perspectivas: financiera, clientes,

procesos internos, aprendizaje y desarrollo, para alinear objetivos para alcanzar la misión, aplicar parámetros para mejorar la comunicación y clima laboral en la organización. Rediseño de estrategias en base a resultados, ya que permite crear valor y una ventaja competitiva y finalmente ayuda a mejorar la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión enfocada a proveer un control de las actividades de la empresa, formación al talento humano, comunicación e información para la correcta toma de decisiones, porque hace que las estrategias se conviertan en acciones a través de las perspectivas desarrolladas desde la base hasta los niveles más altos de dirección.

2.2.6.1 Perspectivas del Balanced Scorecard

Según los autores Kaplan & Norton (2000) se demuestran de forma gráfica las perspectivas del Balanced Scorecard:

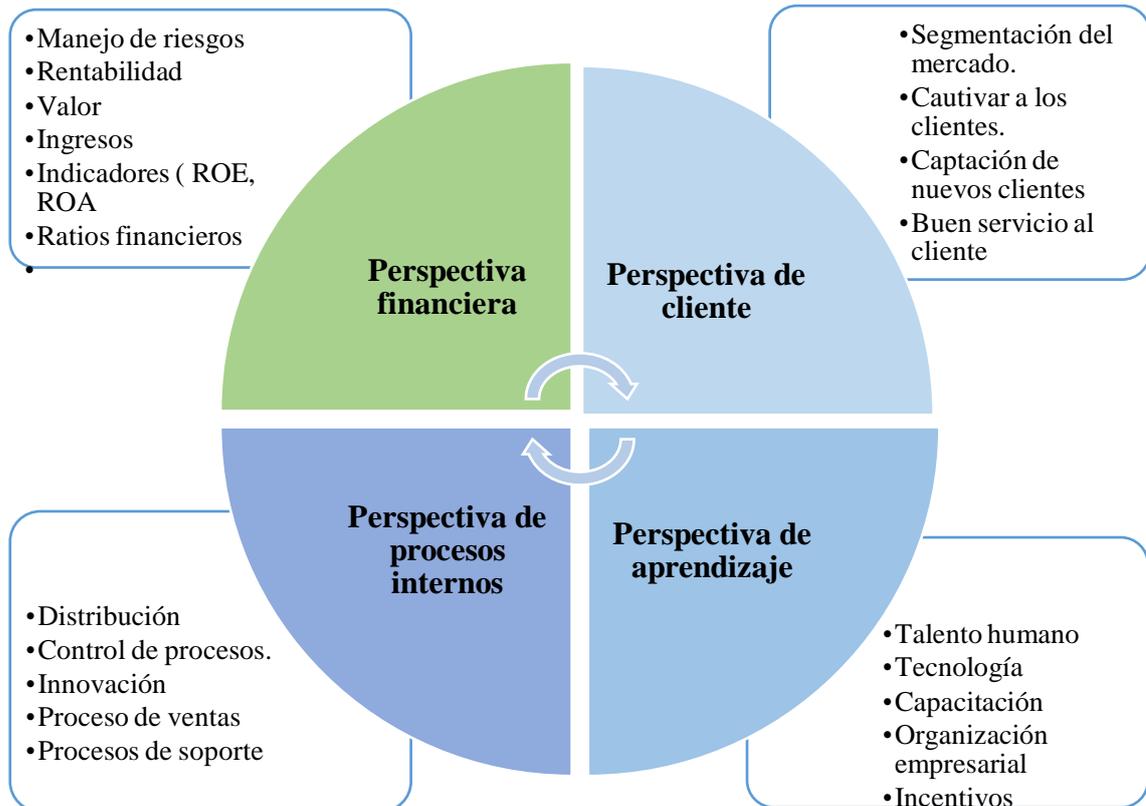


Gráfico N° 4: Perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente: Kaplan & Norton (2000)

Las perspectivas de la empresa engloban objetivos estratégicos, indicadores y metas, con la visión de mejorar para el bienestar de toda la empresa. Es un sistema de desempeño en el cual permite que la entidad traduzca la visión en práctica.

Perspectiva financiera

Bonnefoy (2010) “La perspectiva financiera responde a la pregunta ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?”

La perspectiva financiera se enfoca a las estrategias financieras a través de los indicadores de rentabilidad, inversión, ingresos, costos unitarios, con el propósito de agregar valor para la organización.

Perspectiva clientes

Bonnefoy (2010) “la perspectiva de clientes responde a la pregunta ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?”.

La perspectiva de cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado, mediante la identificación de clientes potenciales, los indicadores para esta perspectiva buscan la satisfacción y retención de clientes. También, busca la participación competitiva de la empresa en el mercado, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización.

Perspectiva procesos internos

Bonnefoy (2010) “la perspectiva procesos internos responde a la pregunta ¿en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestro clientes y accionistas?”

La perspectiva del proceso interno se enfoca en proporcionar información y conocimientos a la alta dirección y gerentes sobre el desempeño de la empresa, mediante un buen producto y servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

También, busca constantes mejoras en los procesos y el completo cumplimiento de la misión. Es una relación entre accionistas y clientes.

Perspectiva formación y crecimiento

Bonnefoy (2010) “la perspectiva formación y crecimiento responde a la pregunta ¿Cómo mantendremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión?”.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se enfoca en mejorar continuamente aspectos tales como el talento humano, los sistemas y procesos para alcanzar objetivos y estrategias, los objetivos de esta perspectiva identifican el capital humano, sistemas y el clima organizacional requerido para apoyar los procesos de creación de valor.

2.2.7 Estrategia del Balanced Scorecard

Para Kaplan & Norton (2000) definen que:

Las estrategias reflejadas por el Balanced Scorecard, son el resultado de la traducción de la visión en los objetivos estratégicos organizacionales entrelazados en los modelos de causa-efecto. Las estrategias de la organización son comprendidas y están vinculadas directamente con las cuatro perspectivas definidas del Cuadro de Mando Integral.

Las organizaciones sin fines de lucro, gubernamentales o no, pueden adoptar un modelo similar según sus propias características y por tal pueden hacer uso de tres a cinco perspectivas. Sin importar el caso, se debe tener presente que en cada perspectiva deben generarse acciones que desemboquen en diversas estrategias de crecimiento de la organización, en tal sentido que éstas sean base para el futuro y el trabajo en equipo y que respondan a los objetivos organizacionales. Para algunos expertos, esta fase es la más ardua de todo el proceso, puesto que ello significa, inicio de aquellas actividades vistas de manera diferente a la forma tradicional. La estrategia del BSC está compuesta por una serie de planificaciones para la correcta toma de decisiones y alcanzar los

mejores resultados, es decir, son pasos que la empresa debe aplicar para tener los mejores beneficios.

Hay quienes consideran que el reto exige la profundización en los conceptos de índole financiera, de servicio al cliente y de aprendizaje o gestión del conocimiento organizacional; concepto que no es usado con propiedad por muchas organizaciones.

Para Kaplan & Norton (2004) menciona que:

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75% de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles (p. 27).

En una entidad la estrategia consiste en desarrollar las perspectivas con el objetivo de medir cada uno de los parámetros claves y que generan valor para la empresa. Una estrategia ayuda a disminuir los niveles de riesgos en la empresa, también facilita para fijar metas porque sirve como instrumento de comunicación, compromiso y control. Por otro lado, para formular una estrategia se debe fijar correctamente la misión y visión e identificar aspectos internos y externos, positivos o negativos para la organización.

2.2.8 Indicadores del BSC

Según Lerma & Bácena (2012) mencionan que:

Los indicadores obedecen a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización. Un indicador es un punto estadístico que refleja algún rasgo importante dentro de un contexto de interpretación. A través de éste se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Los indicadores deben informar el avance del negocio y comunicar la forma de conseguir los resultados. Los retos que tiene la empresa al implementar el BSC es la

obtención de indicadores confiables, para que un indicador sea solvente debe ser previamente programado y controlado.

De acuerdo a Lerma & Bécena (2012) para que los indicadores sean efectivos deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir y verificable.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo – beneficio.
- Fácil de interpretar y utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

La misión y visión en el Balanced Scorecard

Gráfico N° 5: Establecimiento de la misión y visión en el Balanced Scorecard



Fuente: Santos & Fidalgo (2004)

Para definir la misión, la visión se debe analizar si está o no contribuyendo a alcanzar resultados empresariales y a satisfacer las necesidades del cliente. Por tanto, la misión y la visión aportan valor para mejorar e incrementar ventas, fidelización de los clientes, a mejorar el capital humano, sistemas y el clima organizacional. Al alinear las cuatro perspectivas entre sí y con la misión y visión, pasan a ser la clave para la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

2.2.9 Mapa estratégico

Chiavenato (2012) dice que:

Un mapa estratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia. Permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de forma gráfica (p. 56).

La estructura de un mapa estratégico parte de formular la misión, visión y establecer los objetivos estratégicos como punto clave para formular las perspectivas del BSC permitiendo de esta manera ser una herramienta de gestión enfocada a la implementación y su conexión de relaciones causa-efecto permitirán que la empresa alcance los objetivos estratégicos financieros, la satisfacción de los clientes, un buen desempeño de procesos internos y de la habilitación del capital humano, organizacional y tecnológico. Un mapa estratégico considera elementos de medición (indicadores) para evaluar si la empresa se direcciona a alcanzar resultados en un periodo de tiempo.

Para Santos & Fidalgo (2004) afirman que “El mapa estratégico para la organización generará valor a través de patrocinadores, muestra de objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, claves para la organización y para la obtención de las metas a largo plazo en la empresa”.

El mapa estratégico es una forma de plasmar una visión macro de las estrategias de la entidad, antes de evaluar el desempeño de cada una de las perspectivas.

2.2.9.1 Elementos relacionados del mapa de procesos del BSC



Gráfico N° 6: Elementos relacionados con el BSC
Fuente: Santos & Fidalgo (2004)

2.2.10 Toma de decisiones empresariales en el BSC.

Según Pilar (2012) indica que:

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 importante, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

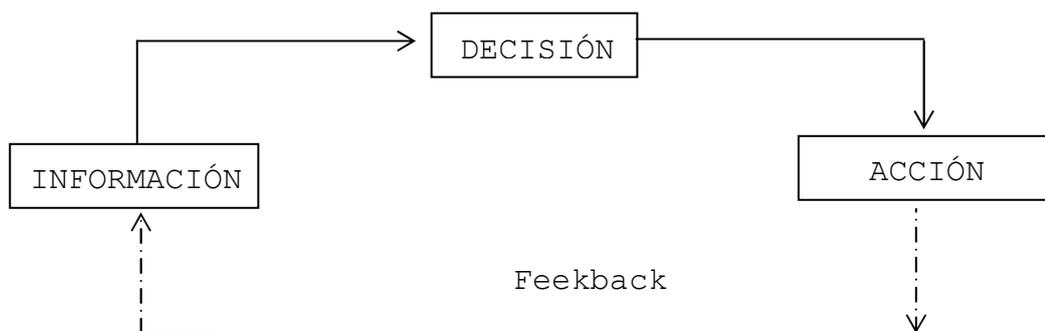


Gráfico N° 7: Toma de decisiones
Fuente: Pilar (2012)

El proceso de toma de decisiones equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales, a través de realizar diagnósticos de la situación actual de un negocio y las evaluaciones de alternativas, la elección final de una decisión y resolución de problemas.

2.2.10.1 Etapas en el proceso de toma de decisiones

Stephen (2009) define que:

La toma de decisiones como la selección entre alternativas. Es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas a través de pasos que comienza con la identificación del problema, selección de alternativas que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales.

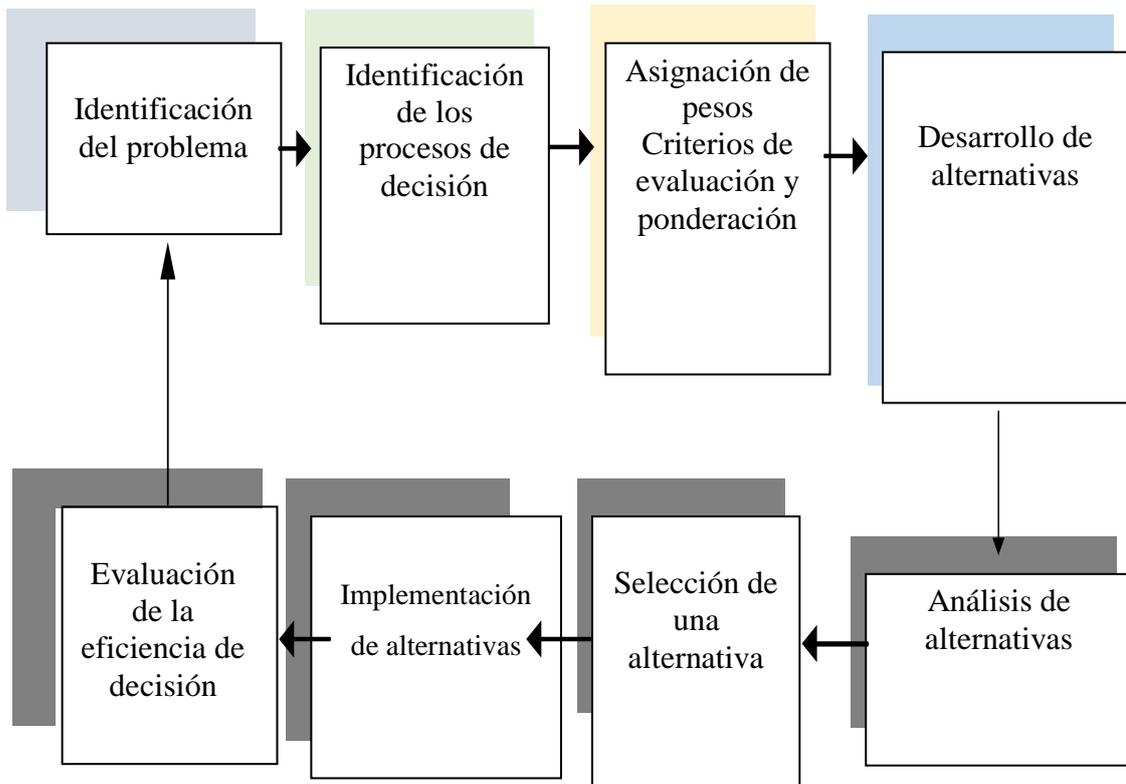


Gráfico N° 8: Etapas en el proceso de toma de decisiones

Fuente: Stephen (2009)

Etapas 1.- La identificación de un problema

Para Stephen (2009) “El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea”

En una empresa un problema empieza con la discrepancia, para que se tomen acciones correctivas o preventivas con la utilización de recursos necesarios. Por tanto, los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas, un bajo desempeño o metas no alcanzadas, entre otras.

Paso 2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones

Stephen (2009) menciona que se debe “Identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso indica que son tan importantes los criterios que se identifican”.

- Los criterios de opinión son relevantes, irrelevante para el tomador de decisiones.
- Trata de que la alta dirección identifique actividades, áreas o aspectos del proceso del bien o el servicio para que sean cambiados o mejorados.

Paso 3.- La asignación de ponderaciones a los criterios

Stephen (2009) menciona que “Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en las listas en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión”.

Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente. Por tanto, los gerentes o personal responsable deben ponderar cada elemento según su nivel de importancia en la empresa para de esta manera tomar las mejores decisiones.

Paso 4.- El desarrollo de alternativas

Stephen (2009) menciona que “En este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema”.

Se enfoca a que el responsable de tomar decisiones realice una lista de alternativas más factibles para resolver un problema.

Paso 5.- Análisis de las alternativas

Stephen (2009) menciona que:

Una vez que se han desarrollado las alternativas, el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

Los responsables analizarán los aspectos negativos y positivos de cada una de las alternativas a través de los criterios y ponderaciones.

Paso 6.- Selección de una alternativa

Stephen (2009) menciona que en “Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas”.

En este paso ya se debe escoger a la mejor alternativa de la lista para que sean evaluadas.

Para la selección de alternativas es a través de un análisis minucioso de los procesos operativos de la empresa. Las alternativas deben tener criterios de decisión con medidas de evaluación y comparación.

Paso 7.- La implantación de la alternativa

Stephen (2009) menciona que:

Aunque el proceso de selección queda completado con el paso anterior, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma.

Es este paso ya se debe poner en práctica la decisión, a través de dar a conocer y comunicar a las personas para que mejoren y participen en el proceso para alcanzar los mejores resultados.

Paso 8.- La evaluación de la efectividad de la decisión.

Stephen (2009) menciona que:

Este último paso juzga el proceso, el resultado de la toma de decisiones para ver si se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

En este paso se enfoca en evaluar los resultados alcanzados de la decisión en un determinado de tiempo.

2.2.11 Fases para la implementación del Balanced Scorecard

Los actuales modelos empresariales y de gestión de forma constante están acentuando esa necesidad de obtener una visión global de la empresa. El Balanced Scorecard está el detectar todas aquellas deficiencias que la gestión está llevando a cabo aquellos aspectos que están siendo gestionados y que indiscutiblemente requieren ser reforzados.

Kaplan & Norton (2000) Para implementar el modelo Balanced Scorecard las empresas pueden recurrirse a cuatro fases con sus respectivos resultados:

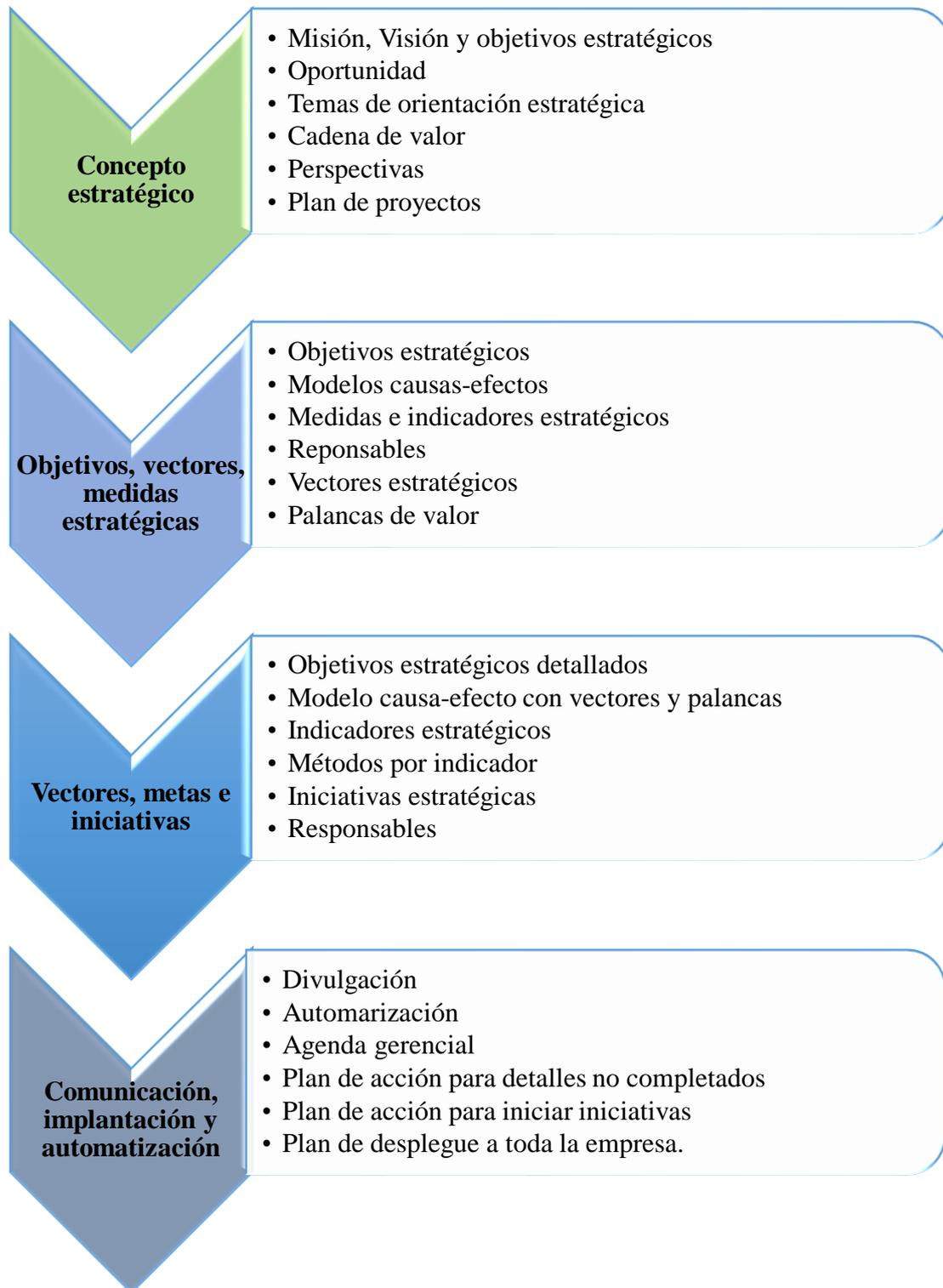


Gráfico N° 9: Fases para la implantación del Balanced Scorecard

Fuente: Kaplan & Norton (2000)

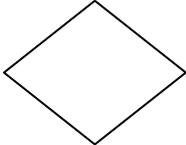
Concepto estratégico es un arte para dirigir las operaciones de la empresa. Mientras que los objetivos es un punto al que se dirige una operación en la organización, asimismo la meta es la acción que se centra a los propósitos.

2.2.12 Diagrama de flujo de datos

Sequeira (2010) menciona que “Es una herramienta gráfica que se emplea para describir y analizar el movimiento de los datos a través de un sistema, ya sea este manual o automatizado, incluyendo procesos, lugares para almacenar datos y retrasos en el sistema”.

Los diagramas de flujo de datos se constituyen utilizando ciertos símbolos como los que se detallan a continuación:

Tabla N° 2: Simbología de flujograma de datos

| NOMBRE | SÍMBOLO | FUNCIÓN |
|--|---|---|
| PROCESO |  | Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor |
| DECISIÓN |  | Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina cuál de los distintos caminos alternativos |
| INDICADOR DE DIRECCIÓN O LÍNEA DE FLUJO |  | Indica el sentido de la ejecución de las operaciones |
| TERMINAL |  | Representa el inicio y fin de un programa. |
| DOCUMENTO |  | Indica la utilización de un documento |

Fuente: Sequeira (2010)

Los diagramas de flujos son herramientas que representa gráficamente las actividades interrelacionadas de un proceso operativo, financiero, administrativo y marketing de la empresa a través de una simbología estándar, generalmente es ANSI, en donde, detalla un punto de inicio de la actividad y la finalización de la misma. Es la representación paso a paso de los procesos empresariales.

2.3 IDEA A DEFENDER

2.3.1 Idea General

Un Modelo de Gestión basado en el Balanced Scorecard ayudará a controlar la gestión y verificar el cumplimiento de planes, programas y proyectos propuestos en CIMOGSYS, que permita contar con información actualizada y de calidad, centrada en el cumplimiento de los objetivos.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica basado en el BSC.

2.4.2 Variable Dependiente

Control de Gestión.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de investigación que se desarrolló en el proyecto es cuantitativo y cualitativo, ya que se analizó el cumplimiento de los objetivos del Centro CIMOGSYS, y evalúa también la eficiencia y eficacia; obteniendo los datos necesarios, por medio de cuestionarios para la realización de la misma.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente trabajo de Titulación, se emplearon los siguientes tipos de investigación:

3.2.1 Investigación de campo

La investigación de campo dentro del trabajo se utilizó como un apoyo al momento de obtener la información adecuada, mediante la cual se identifica las causas que están ocasionando el problema y las posibles soluciones, a través de las encuestas y observaciones establecidas en el Centro de Investigación CIMOGSYS.

3.2.2 Investigación Bibliográfica o documental

Este tipo de investigación se encuentra entrelazada con el tema investigativo, dentro del marco teórico en donde se utiliza fuentes de otros autores, que tengan sustentos adecuados y acordes al modelo de gestión estratégica basada en el BSC, para el Centro de Investigación.

3.2.3 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva se encargó del estudio de los hechos, fenómenos, individuos o grupos, utilizados al momento de identificar los resultados obtenidos por las encuestas y establecer la respectiva verificación de los mismo, dentro del desarrollo investigativo.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

El estudio del trabajo de investigación, la población de estudio es el Comité Académico y Jefes de Área del Centro de Investigación CIMOGSYS.

Como resultado se aplicó a 13 personas para realizar el respectivo análisis, de los cuales son:

Tabla N° 3: Población y Muestra

| Centro de Investigación | Frecuencia | % |
|-------------------------|------------|-------------|
| Comité Académico | 7 | 54% |
| Jefes de áreas | 6 | 46% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Centro de Investigación CIMOGSYS.

Elaborado por: Jennifer Yépez

3.3.2 Muestra

A la muestra se la conoce como una parte de la población, a la cual se aplica la encuesta. En este caso como la población es de 13 personas, no es importante y recomendable aplicar la muestra, se utilizó toda la población para aplicar la encuesta relacionada con la gestión estratégica basada en el BSC, para el Centro de Investigación.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Para la realización de este trabajo de investigación se utilizó el método deductivo que parte de los conceptos, definiciones y demás información bibliográfica acerca del modelo de gestión basado en el BSC, empezando por la recolección de la información general del Centro CIMOGSYS, para posteriormente establecer las áreas donde se levanta la información.

- **Método inductivo**

El razonamiento inductivo hace referencia en la observación que se hace en las visitas preliminares en la organización, donde brinda la información necesaria para desarrollar el tema de trabajo de titulación.

- **Método analítico**

Se aplica en la interpretación de indicadores de gestión: para estructurar la parte documental del levantamiento de la información del BSC.

3.4.2 Técnicas e instrumentos

Para el Diseño de Modelo de Gestión basado en BSC para el Centro CIMOGSYS de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se utilizó la siguiente técnica de investigación:

- **Encuesta**

Se establece mediante un cuestionario, el cual se encuentra dirigido a los miembros del Comité académico y a los Jefes de áreas del Centro de Investigación CIMOGSYS, mediante preguntas cerradas de selección, con el fin de conocer la solución al problema investigativo.

Instrumentos

El instrumento que se aplicó en el desarrollo de la encuesta es el cuestionario desarrollado al Comité Académico y Jefes de Áreas del Centro de Investigación CIMOGSYS.

- **Cuestionario**

El cuestionario contiene preguntas que se encuentran desarrolladas en relación al modelo de gestión estratégica basada en el BSC, para el Centro de Investigación CIMOGSYS.

3.5 RESULTADOS

De la encuesta desarrollada al Comité académico y a los Jefes de áreas del Centro de Investigación CIMOGSYS, en relación a la gestión estratégica basada en el BSC, se obtuvo los siguientes resultados:

Pregunta N°1: ¿Las políticas en CIMOGSYS son apropiadas para el contexto y la situación actual?

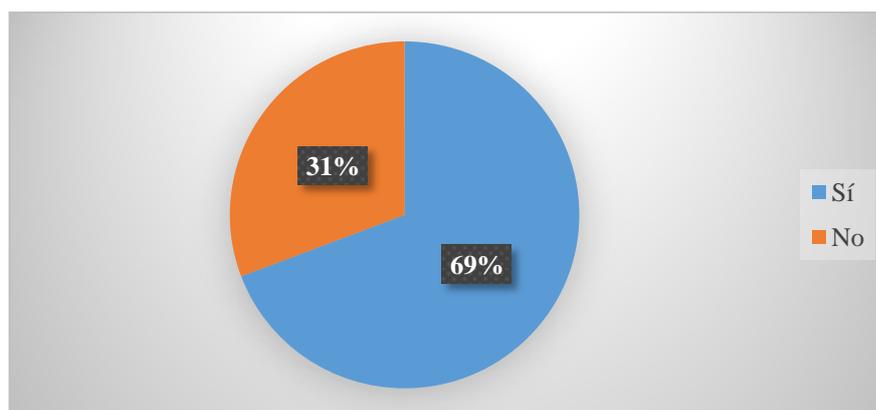
Tabla N° 4: Las políticas en CIMOGSYS

| DEFINICIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| Si | 9 | 69% |
| No | 4 | 31% |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jennifer Yépez

Gráfico N° 10: Las políticas en CIMOGSYS



Fuente: Tabla N°4

Elaborado por: Jennifer Yépez

Análisis e Interpretación

Con la encuesta establecida al comité académico y jefes de áreas determina que las políticas si son apropiadas para el contexto y la situación actual en un 69%, pero el 31% no piensan lo mismo. Es decir, la mayor parte de los encuestados si está de acuerdo que las políticas que se establecen dentro del Centro son las apropiadas para poder establecer adecuadamente la gestión estratégica.

Pregunta N°2: ¿Conoce usted si en CIMOGSYS mediante el diagnóstico de la matriz FODA se logrará aplicar nuevas estrategias y el cumplimiento de objetivos?

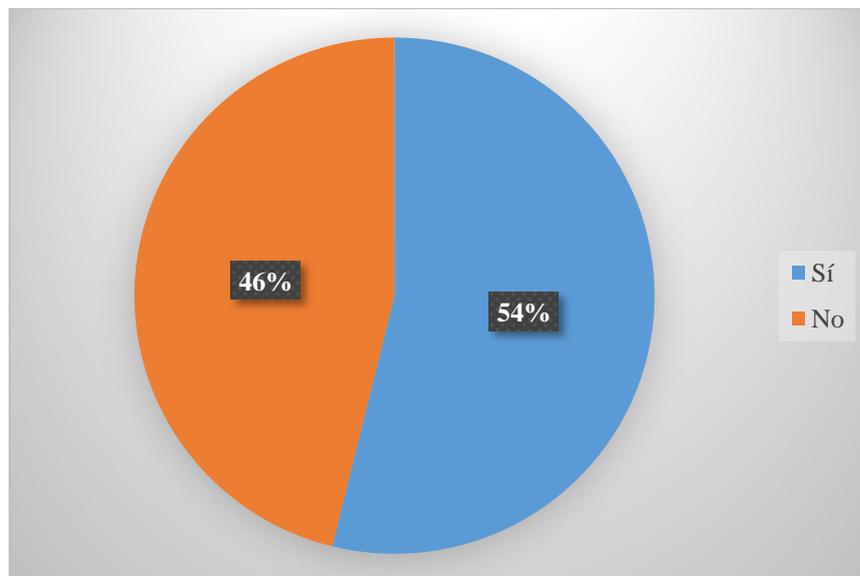
Tabla N° 5: Diagnóstico de la matriz FODA

| DEFINICIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| Si | 7 | 54% |
| No | 6 | 46% |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jennifer Yépez

Gráfico N° 11: Diagnóstico de la matriz FODA



Fuente: Tabla N°5

Elaborado por: Jennifer Yépez

Análisis e Interpretación

El 54% de las personas encuestadas si creen que mediante el diagnóstico de la matriz FODA se lograría aplicar nuevas estrategias, pero el 46% opinan lo contrario. La mayor parte de los encuestados determina que de acuerdo la Matriz FODA al Centro de Investigación CIMOGSYS, le permite establecer estrategias, con las cuales se pueden cumplir los objetivos establecidos en un corto tiempo.

Pregunta N°3: ¿Conoce si CIMOGSYS aplica los objetivos y estrategias institucionales?

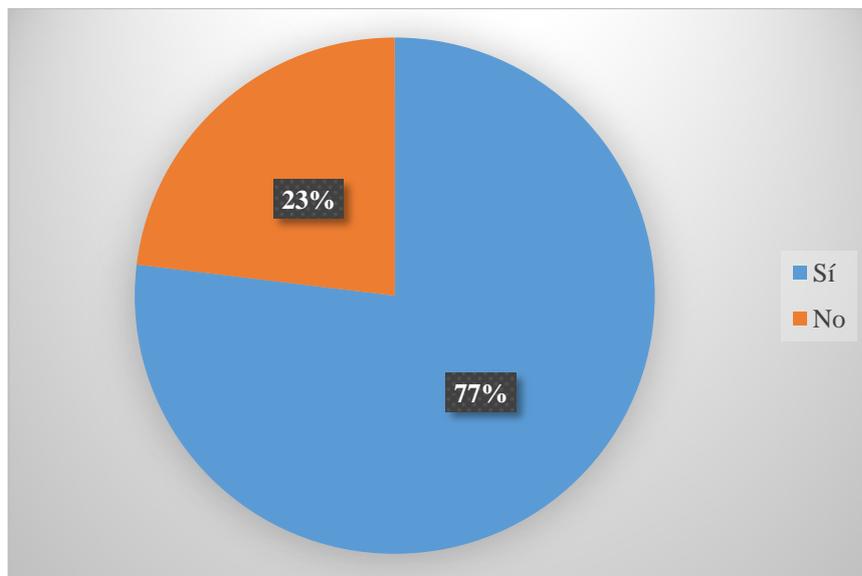
Tabla N° 6: CIMOGSYS aplica los objetivos y estrategias institucionales

| DEFINICIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| Si | 10 | 77% |
| No | 3 | 23% |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jennifer Yépez

Gráfico N° 12: CIMOGSYS aplica los objetivos y estrategias institucionales



Fuente: Tabla N°6

Elaborado por: Jennifer Yépez

Análisis e Interpretación

De las personas encuestadas un 77% si conocen que se aplican los objetivos y estrategias institucionales, mientras tanto 23% indica que no. El Comité Académico y los Jefes de Áreas la mayoría establecer que aplican los objetivos y estrategias institucionales, con el fin de incrementar el reconocimiento del Centro de Investigación CIMOGSYS.

Pregunta N°4: ¿Conoce usted cuáles son los Procesos de control de gestión que cumple CIMOGSYS?

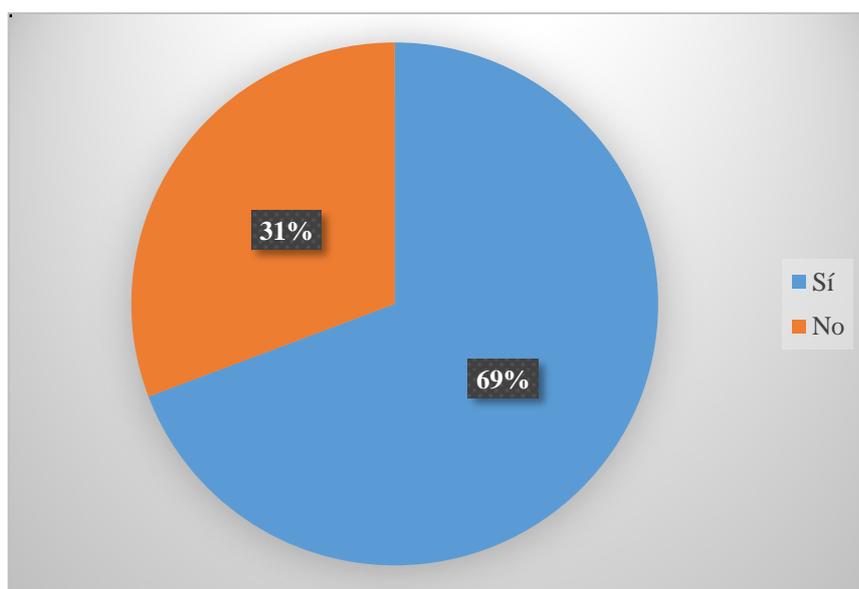
Tabla N° 7: Procesos de control de gestión

| DEFINICIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| Si | 9 | 69% |
| No | 4 | 31% |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jennifer Yépez

Gráfico N° 13: Procesos de control de gestión



Fuente: Tabla N°7

Elaborado por: Jennifer Yépez

Análisis e Interpretación

Mediante la encuesta establecida el 69% si conoce los procesos de control de gestión, el 31% desconocen, por eso es importante que se establezca una capacitación en donde se dé a conocer cuáles son los procesos de gestión que se aplica en el Centro de Investigación y se vaya cumpliendo adecuadamente.

Pregunta N°5: ¿Cómo cree que aportaría la aplicación de las estrategias de cumplimiento de los indicadores de gestión a la facultad?

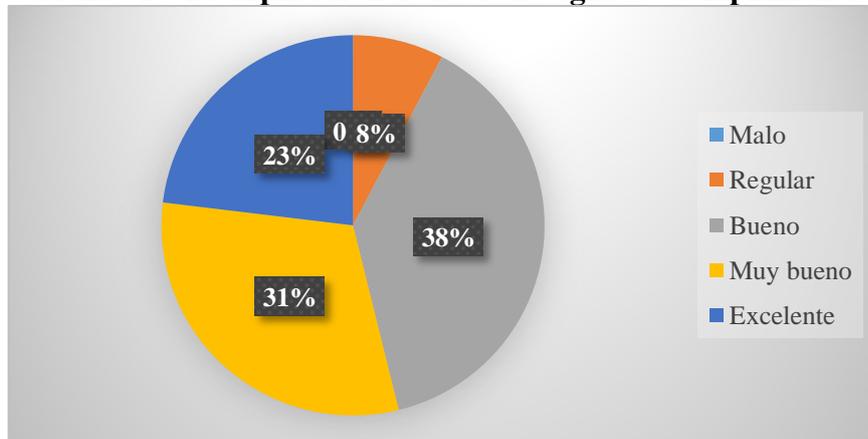
Tabla N° 8: Aplicación de las estrategias de cumplimiento

| DEFINICIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| Malo | 0 | 0% |
| Regular | 1 | 8% |
| Bueno | 5 | 38% |
| Muy bueno | 4 | 31% |
| Excelente | 3 | 23% |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jennifer Yépez

Gráfico N° 14: Aplicación de las estrategias de cumplimiento



Fuente: Tabla N°8

Elaborado por: Jennifer Yépez

Análisis e Interpretación

De las personas encuestadas respondieron que la aplicación de las estrategias de cumplimiento de los indicadores de gestión a la facultad refleja que es regular en un 8%, bueno un 38%, el 31% lo considera como muy bueno y el 23% lo considera como excelente, mientras que los demás ítem no se respondió. Es decir que la aplicación de las estrategias de cumplimiento de cada indicador es buena, pero se debe tratar de mejorar para que la calificación sea excelente.

Pregunta N°6: ¿Cree usted que CIMOGSYS cuenta con la herramienta del Balanced Scorecard para medir la Gestión Estratégica?

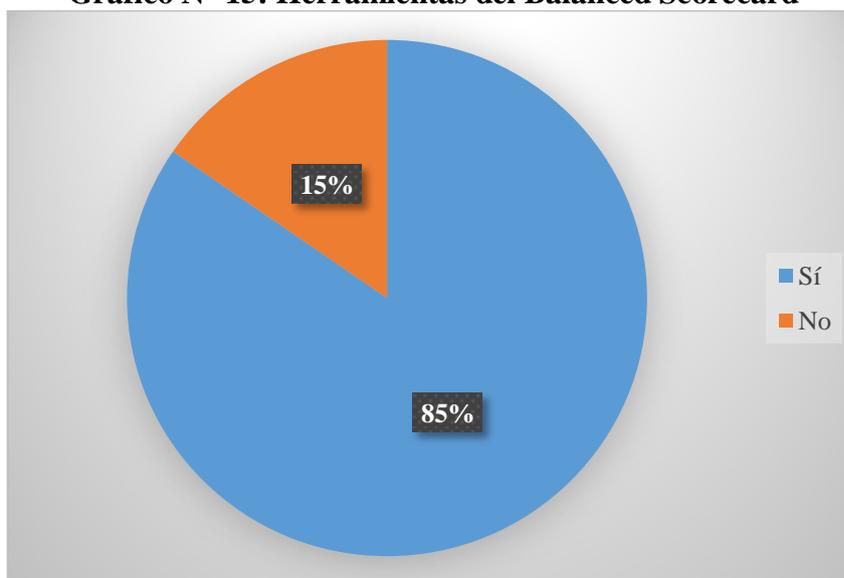
Tabla N° 9: Herramienta del Balanced Scorecard

| DEFINICIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| Si | 11 | 85% |
| No | 2 | 15% |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jennifer Yépez

Gráfico N° 15: Herramientas del Balanced Scorecard



Fuente: Tabla N°9

Elaborado por: Jennifer Yépez

Análisis e Interpretación

De las personas encuestadas respondieron que CIMOGSYS cuenta con la herramienta del Balanced Scorecard para medir la Gestión Estratégica, indicándonos un 85% que si las conoce, mientras tanto 15% indica No. Es decir que tiene las herramientas del Balanced Scorecard, pero no son las adecuadas ya que la medición de la gestión estratégica no cumple con las expectativas del Centro.

Pregunta N°7: ¿Las investigaciones realizadas en CIMOGSYS son?

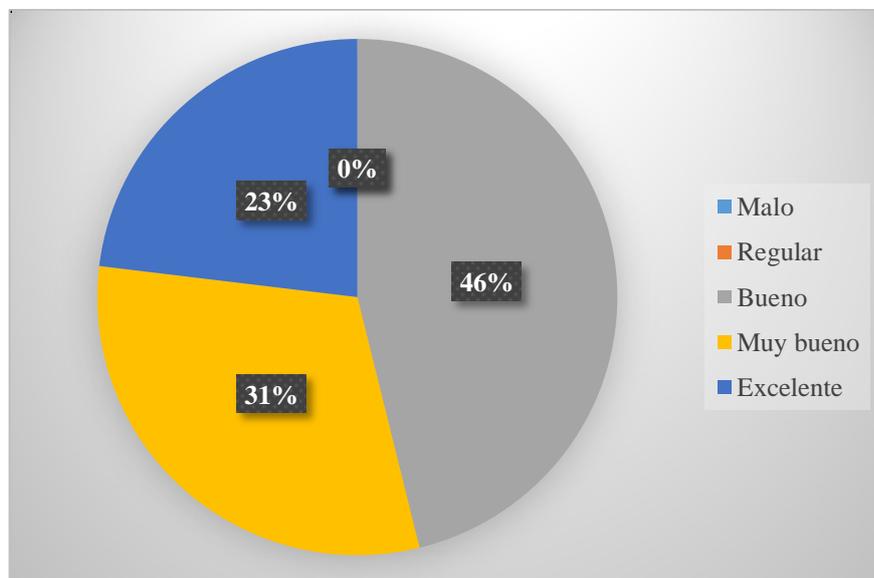
Tabla N° 10: Las investigaciones realizadas en CIMOGSYS

| DEFINICIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| Malo | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| Bueno | 6 | 46% |
| Muy bueno | 4 | 31% |
| Excelente | 3 | 23% |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jennifer Yépez

Gráfico N° 16: Las Investigaciones realizadas en CIMOGSYS



Fuente: Tabla N°10

Elaborado por: Jennifer Yépez

Análisis e Interpretación

De las personas encuestadas respondieron que las investigaciones realizadas en CIMOGSYS reflejan que es bueno en un 46%, el 31% lo considera como muy bueno y el 26% lo considera como excelente, mientras que los demás ítem no se respondió. Es decir, las investigaciones realizadas en CIMOGSYS son buenas, pero es importante que se convierta en excelente para los estudiantes.

Pregunta N°8: ¿Cada que tiempo existen capacitaciones en CIMOGSYS?

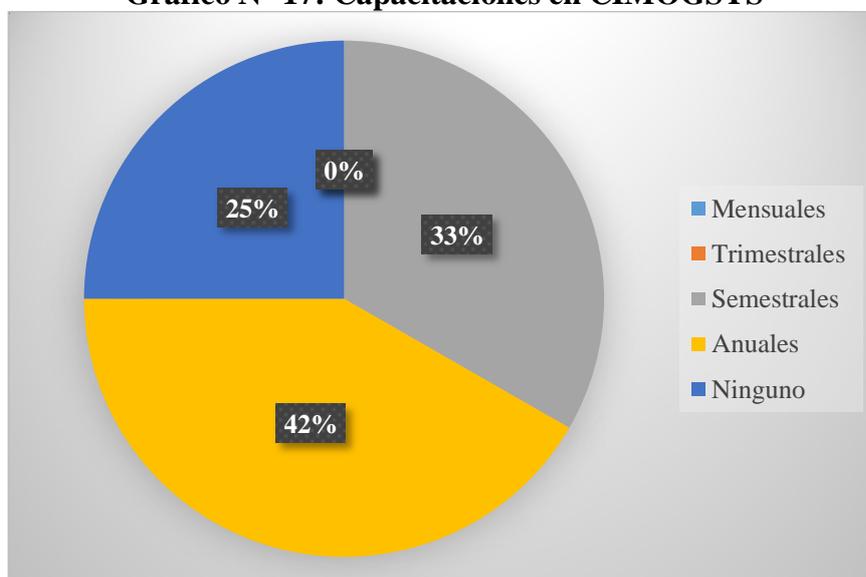
Tabla N° 11: Capacitaciones en CIMOGSYS

| DEFINICIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| Mensuales | 0 | 0% |
| Trimestrales | 0 | 0% |
| Semestrales | 4 | 33% |
| Anuales | 5 | 42% |
| Ninguno | 3 | 25% |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jennifer Yépez

Gráfico N° 17: Capacitaciones en CIMOGSYS



Fuente: Tabla N°11

Elaborado por: Jennifer Yépez

Análisis e Interpretación

De las personas encuestadas respondieron que, si existen capacitaciones en CIMOGSYS, reflejando que se realizan semestral 33%, anualmente 42%, el 25% lo que se considera que no se ha ejecutado, mientras que los demás ítem no se respondió. Es decir, la mayor parte de las personas determinan que las capacitaciones las realizan anualmente de los temas importantes para el CIMOGSYS.

Pregunta N°9: ¿Estaría usted de acuerdo que CIMOGSYS construya un entorno organizacional en la cual el personal desarrolle al máximo su potencial?

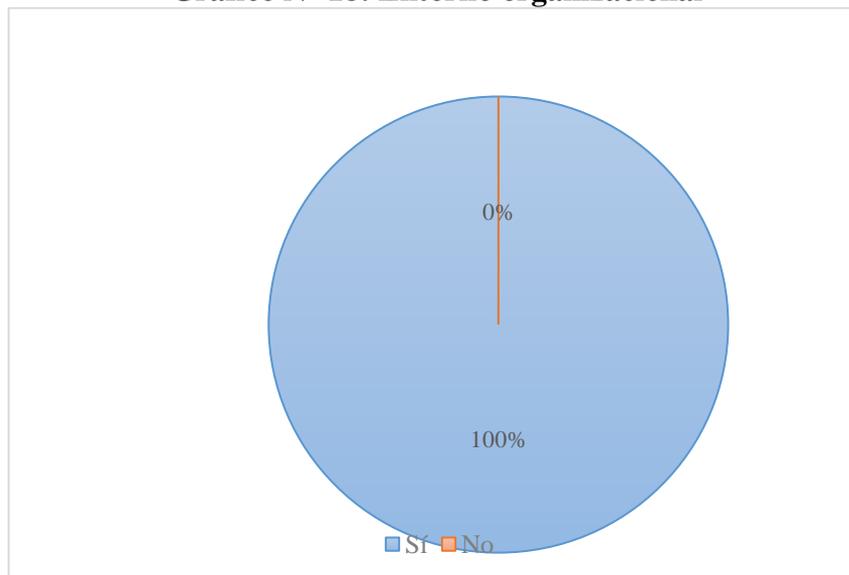
Tabla N° 12: Entorno organizacional

| DEFINICIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| Si | 13 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jennifer Yépez

Gráfico N° 18: Entorno organizacional



Fuente: Tabla N°12

Elaborado por: Jennifer Yépez

Análisis e Interpretación

El 100% de las personas encuestadas están de acuerdo que se construya un entorno organizacional, en la cual el personal desarrolle al máximo su potencial, ayudando a mejorar la gestión estratégica en el Centro.

Pregunta N°10: ¿Cree que la calidad es un indicador para el desarrollo de las investigaciones en CIMOGSYS?

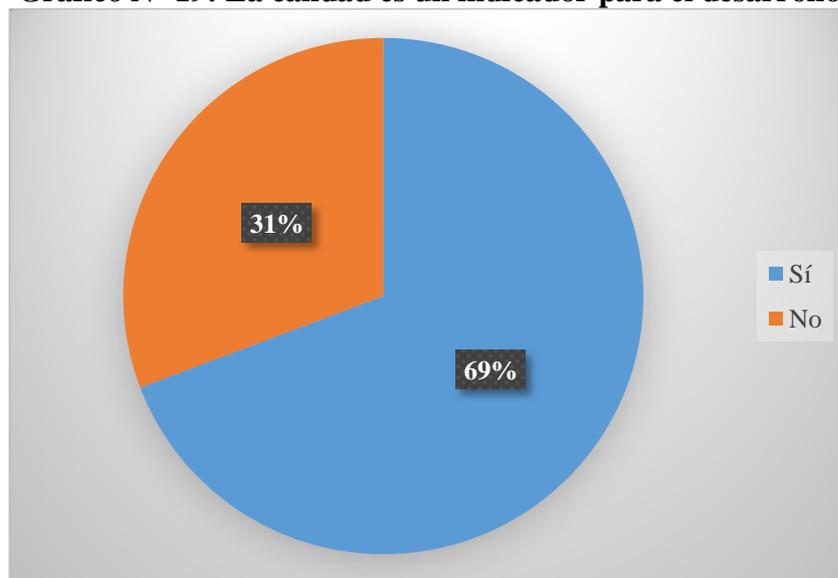
Tabla N° 13: La calidad es un indicador para el desarrollo

| DEFINICIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| Si | 9 | 69% |
| No | 4 | 31% |
| Total | 13 | 100% |

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Jennifer Yépez

Gráfico N° 19: La calidad es un indicador para el desarrollo



Fuente: Tabla N°13

Elaborado por: Jennifer Yépez

Análisis e Interpretación

De las encuestas elaboradas el 69% si piensan que la calidad es un indicador para el desarrollo, y el 31% no están de acuerdo. La mayor parte de los encuestados están de acuerdo que dentro del Centro de investigación CIMOGSYS, la calidad es un indicador el cual permite conocer de qué forma se está desarrollando los trabajos investigativos.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL BSC PARA EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN (CIMOGSYS) DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2017-2020.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Reseña histórica

La Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH consiente de su naturaleza, de su área de conocimiento y su obligación de ir a la vanguardia de la administración para el beneficio de sí mismo, del conocimiento y contribución con el país inicio en el año 2011 el desarrollo de su propuesta del Modelo de Gestión de Procesos y un Sistema de Gestión de la Calidad conforme la Norma ISO 9001:2008 y con el deseo de elevar la satisfacción de toda su red de involucrados y de dar cumplimiento a una ley naciente pero a claramente visionaria propuesta de una recién creada Comisión del Sistema de Gestión de la Calidad FADE.

Según ESPOCH- ECA el 24 de agosto de 1978 se anexa la Facultad de Administración de Empresas, para actuar como un centro de estudio superior desde el cual se han capacitado profesionales para que desarrolle sus habilidades y destrezas dentro del ámbito empresarial, público y privado. En los distintos años de vida institucional no se han considerado los planes de los diferentes tiempos como una guía para poder seguir las metodologías dentro de los varios modelos educativos. El 27 de septiembre de 1992 se crean las escuelas de ingeniería de Banca Financiera y Tecnología en Marketing que se integran a la Facultad.

Con el apoyo desinteresado y activo de la Facultad de Informática y Electrónica se contó con la participación de estudiantes que en calidad de tesis y practicantes de la escuela

de Diseño Gráfico y de Ingeniería en Sistemas quienes integraron cada uno de los proyectos.

4.3 INTRODUCCIÓN AL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégica operacional, el cual ayuda en el desarrollo, e implementar estigias conocido también como objetivos relacionado entre sí, estableciendo la adecuada obtención de los resultados ya se el corto y mediano plazo, mediante las variables financieras y no financieras, donde se puede evidenciar el desempeño del negocio.

Para las empresas establecer los indicadores financieros es una herramienta, con el cual se pueda evaluar el entorno empresarial, para establecer la adecuada toma de decisiones en relación a los indicadores que permita liderar en el mercado.

Es por ello que para la presente investigación el desarrollo de Estrategias necesarias para el perfeccionamiento de la actividad empresarial se desarrollará en base a las perspectivas del Balanced Scorecard.

4.3.1 Elementos del BSC

Son aquellos elementos que se establecen en las instituciones, cuyo objetivo siempre depende de los que realice la organización y depende de ellas.

Los elementos del BSC son:

- Misión, Visión, Políticas
- Enfoque estratégico
- Perspectivas
- Mapa Estratégicos
- Objetivos e Indicadores

4.3.1.1 Misión, Visión, Políticas y Objetivos del Centro de Investigación CIMOGSYS

Misión

“Realizar, fomentar y promocionar la gestión académica-técnico-administrativa de la investigación científica y tecnológica en el área de la Gestión y sistematización de modelos, pro-curando la eficiencia en los procesos administrativos y de gestión para la creación de valor de nuestros principales actores; con el compromiso, la asesoría y capacitación de los investigadores (docentes o estudiantes) de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”.

Visión

“Consolidarse como uno de los principales centros de investigación de excelencia en modelos de gestión y sistematización del Ecuador. El cual se caracterizará por desarrollar productos de gestión y herramientas informáticas para la gestión, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de los sectores públicos y privados para el desarrollo del país”.

Políticas

- El Consejo Académico definirá las líneas y proyectos de investigación, determinando los mecanismos de financiación interna y externa.
- Debe existir concordancia entre las líneas de investigación y los programas de Investigación de la ESPOCH.
- La CIMOGSYS orientará la inversión científica y tecnológica hacia el mejoramiento de la infraestructura de equipos de investigación, el apoyo a proyectos de investigación científica de interés.
- Efectuar giras de reconocimiento a otros Centros de Investigación del país y de América Latina.
- Se asegurará el incremento de las publicaciones a través de libros y revistas indexadas con proyección a que sean socializadas en medios institucionales, locales, nacionales e internacionales.

- El CIMOGSYS trabajará activamente para apoyar la actividad científica y tecnológica de las Facultades, de acuerdo con sus necesidades de fortalecimiento y consolidación.
- Valoración del impacto de los proyectos y programas de investigación a través de la gestión de indicadores científico y tecnológico.
- Se gestionarán convenios de colaboración con los sectores público y privado, convenios de intercambio académico con centros e institutos de investigación, escuelas y facultades de educación superior del país y el mundo, para incrementar la participación en redes de investigación a nivel regional y mundial.

Objetivos de calidad

- Logra una administración moderna y eficiente en el ámbito académico, administrativo y de desarrollo institucional.
- Establecer en la ESPOCH una organización sistemática, flexible, adaptativa y dinámica para responder oportunidad y eficiencia a las expectativas de nuestra sociedad.
- Desarrollar un cultivo organizacional integrado y solidario para facilitar el desarrollo individual y colectivo de los politécnicos.
- Fortalecer el modelo operativo educativo mediante la consolidación de las unidades académicas, procurando una mejor articulación entre las funciones universitarias.

4.3.1.2 Enfoque estratégico

El Centro de Investigación se enfoca en la línea de proyectos para el desarrollo el Análisis FODA.

Fortalezas

1. Docentes calificados con título de posgrado en líneas de investigación.
2. Tiene los objetivos claros y realizables
3. Capacitaciones constantes en el Centro de Investigación CIMOGSYS
4. Eficiencia y eficacia en la entrega de los proyectos ejecutados.
5. Ser pioneros de investigación dentro de la Facultad de Administración de Empresa.

Oportunidades

1. Tener apoyo de autoridades mediante el presupuesto institucional.
2. Apertura de ejecución de proyecto en otras unidades de la institución.
3. Aceptación del centro en la institución.
4. Posibilidad de apoyo de otras entidades.
5. Disponibilidad de los estudiantes para participar en proyectos e investigación.

Debilidades

1. Desconocimiento por docentes, trabajadores y estudiantes del servicio que brinda el Centro.
2. Carencia de tecnología de punta.
3. Falta de nombramiento de los profesionales que integran el Centro.
4. Estructura organizacional inadecuada para sus funciones.
5. No existen recursos necesarios en el Centro.

Amenazas

1. Inestabilidad política.
2. Inadecuado presupuesto por parte del estado ecuatoriano.
3. Autoridades politizadas de los organismos de control de educación.
4. Decremento de la inversión del sector público por la creación de nuevos centros de investigación sin funcionamiento.
5. Las reformas legales generan situación de crisis para las organizaciones o agrupaciones de investigación.

Matriz EFE

Tabla N° 14: Análisis de la matriz EFE

| FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | TOTAL. PONDERACIÓN |
|--|----------|--------------|-----------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. Tener apoyo de autoridades mediante el presupuesto institucional. | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 2. Apertura de ejecución de proyectos en otras unidades de la institución. | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 3. Aceptación del centro en la institución. | 0,11 | 3 | 0,33 |
| 4. Posibilidad de apoyo de otras entidades. | 0,11 | 2 | 0,22 |
| 5. Disponibilidad de los estudiantes para participar en proyectos e investigación. | 0,11 | 2 | 0,22 |
| AMENAZAS | | | |
| 1. Inestabilidad política. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 2. Inadecuado presupuesto por parte del estado ecuatoriano. | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 3. Autoridades politizadas de los organismos de control de educación. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 4. Decremento de la inversión del sector público por la creación de nuevos centros de investigación sin funcionamiento | 0,09 | 2 | 0,18 |
| 5. Las reformas legales generan situación de crisis para las organizaciones o agrupaciones de investigación. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| TOTAL | 1 | | 2,7 |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

Tabla N° 15: Rangos de equivalencia

| Calificación | Peso |
|---------------------|----------------------------|
| 1 = No Importante | 0 = Sin Importancia |
| 2 = Poco Importante | 1 = Muy Importante |
| 3 = Importante | Rango de Equilibrio |
| 4 = Muy Importante | 2,70 |

Elaborado por: Jennifer Yépez

La aplicación de la matriz EFE dio como resultado 2,70 con un rango muy importante, lo que indica que la compañía tiene varias oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en la investigación, reduciendo las amenazas se pueden hacer frente a las adversidades que pueden perjudicar a la Institución.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla N° 16: Matriz de Evaluación de Factores Internos

| FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | TOTAL. PONDERACIÓN |
|---|----------|--------------|--------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1. Docentes calificados con título de posgrado en líneas de investigación. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 2. Tiene los objetivos claros y realizables. | 0,13 | 5 | 0,65 |
| 3. Capacitaciones constantes en el Centro de Investigación CIMOGSYS. | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 4. Eficiencia y eficacia en la entrega de los proyectos ejecutados. | 0,11 | 2 | 0,22 |
| 5. Ser pioneros de investigación dentro de la Facultad de Administración de Empresa. | 0,12 | 3 | 0,36 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1. Desconocimiento por docentes, trabajadores y estudiantes del servicio que brinda el centro | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 2. Carencia de tecnología de punta. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 3. Falta de nombramiento de los profesionales que integran el centro. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 4. Estructura organizacional inadecuada para sus funciones. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 5. No existen recursos necesarios en el centro. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| TOTAL | 1 | | 3,01 |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

Tabla N° 17: Rangos de equivalencia

| Calificación | Peso |
|----------------------------|----------------------------|
| 1 = No Importante | 0 = Sin Importancia |
| 2 = Poco Importante | 1 = Muy Importante |
| 3 = Importante | Rango de Equilibrio |
| 4 = Muy Importante | 3,01 |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

Con la aplicación de la matriz EFI se obtuvo un resultado de 3,01 muy importante, el cuál ayuda a incrementar las fortalezas de la Institución, permitiendo reducir las debilidades o transformado en fortalezas para el beneficio y cumplimiento de los objetivos planteados.

Formulación Estratégica

Tabla N° 18: Estrategia FODA

| <p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p> | <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> | <p style="text-align: center;">Debilidades</p> |
|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener apoyo de autoridades mediante el presupuesto institución 2. Apertura de ejecución de proyecto en otras unidades de la institución 3. Aceptación del centro en la institución 4. Posibilidad de apoyo de otras entidades. 5. Disponibilidad de los estudiantes para participar en proyectos e investigación. | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>(F1, O1) Establecer capacitaciones que ayude a promover la docencia en relación a la línea investigativa. (F2, O2) Incentivar a los dirigentes del centro al dialogo, generando confianza para atraer nuevos Investigadores. (F3, O3) Establecer cursos con nuevos temas dentro del centro. (F4, O4) Brindar un nivel alto de confianza en la realización de los productos (investigaciones Realizadas). (F5, O5) Difundir publicidad de las actividades que realiza el centro en medios tecnológicos existente.</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>(D1, O1) Impulsar nuevas investigaciones que involucren a todos los integrantes de la institución. (D2, O2) Incrementar la tecnología en el centro de la institución, que ayude a la ejecución de los nuevos proyectos. (D3, O3) Motivar a los estudiantes generando confianza y apoyo en sí mismo a realizar trabajo de investigación mediante incentivos académicos. (D4, O4) Diálogo con autoridades de otras universidades para motivar la creación de otros centros similares que generen nuevas investigaciones. (D5, O5) Solicitarle la asignación presupuestaria permanente para la realización de investigaciones.</p> |
| <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política. 2. Inadecuado presupuesto por parte del estado ecuatoriano. 3. Autoridades politizadas de los organismos de control de educación. 4. Decremento de la inversión del sector público por la creación de nuevos centros de investigación sin funcionamiento 5. Las reformas legales generan situación de crisis para las organizaciones o agrupaciones de investigación. | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>(F1, A1) Acoplarse de una manera rápida al cambio de leyes. (F2, O2) Establecer un seguimiento a los objetivos con el fin de utilizar adecuadamente el presupuesto asignado. (F3, A3) Involucramiento de autoridades en las actividades del centro para afianzarse en su funcionamiento (F4, A4) Fomentar principios y valores de investigación a los estudiantes. (F5, O5) Reubicar el Centro de Investigación a otro espacio físico adecuado.</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>(D1, A1) Involucrar a las autoridades en el apoyo económico al incremento del presupuesto anual por parte del estado en la creación del centro. (D2, A2) Establecer acuerdos que permitan la obtención de Tecnología de punta. (D3, A3) Establecer la información adecuada a las autoridades, con el fin de establecer profesionales que se encarguen de integrar el centro. (D5, A5) Realizar una auditoría al cumplimiento del presupuesto para los trabajos investigativos.</p> |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

4.3.1.3 Perspectivas

Se determina como unas dimensiones claves que garantiza la elaboración de una adecuada organización, basadas en el desempeño mediante las siguientes perspectivas.

- Financiera
- Social
- Partes interesadas
- Procesos internos
- Talento Humano

Perspectiva Financiera

Ayuda a incorporar la visión, los principales objetivos es tener valores que ayuden en el beneficio de la institución, ya que se refleja la situación económica, basadas en esta perspectiva mediante los siguientes enfoques:

- Cumplir con lo establecidos en el POA. Gastos de operación
- Optimizar los recursos Económicos Financieros. Presupuesto de docencia
- Incrementar el 30% de nuevas tecnologías para investigación.

Dentro de las Universidades la perspectiva financiera se mide por sus actividades, beneficios que otorgan a la sociedad, la cual se encuentra financiada por el Estado, ya que el Centro de Investigación (CIMOGSYS) es una organización de servicio financiada mediante el POA, permitiendo alcanzar los objetivos, estableciendo una educación de calidad, innovadora e investigadora.

Finalmente, el Centro investigativo CIMOGSYS debe ser capaz de auto-sustentarse, característica que permitiría que cumpliera eficientemente el actual rol que tiene para la investigación, como principal fuente de ingresos y generador de nuevas investigaciones, con presencia y prestigio tanto dentro como fuera del país.

Perspectiva Social

Se encarga de tener una buena imagen ante la sociedad, ya que es una carta de presentación que ayuda a medir la satisfacción de todos los miembros de la organización, y permite tener una buena comunicación entre los docentes y estudiantes.

- Ventajas competitivas.
- Aumentar la satisfacción de los estudiantes.
- Dar a conocer el 100% de desempeño de las actividades que realiza el Centro.

Se utiliza eficientemente y la satisfacción e impacto que tiene la Facultad con la sociedad, empresas e instituciones donde desarrollan sus actividades y desempeño laboral.

Perspectiva Partes Interesadas

Son aquellas que se acreditan como una de las mejoras en el Gobierno y los organismos de control de la Educación, en relación a los rendimientos financieros, reflejando la posición de la institución, desarrollando el análisis de los objetivos y estableciendo el valor planteado con el fin de apoyar el desarrollo del estudiante en el Ecuador.

El valor que se utiliza para conocer la satisfacción de los estudiantes, se desarrolla mediante estrategias, marcas, y la fidelidad que se enfoca en el estudio de servicios que ofrece la institución a los estudiantes.

- Potenciar la investigación y el desarrollo.
- Obtener una satisfacción de los estudiantes por los servicios.
- Acreditar las carreras.

Es importante que se realice la verificación del servicio y sus relaciones, para conocer la compatibilidad y diferencia.

Por otro lado, este objetivo también permite “Aumentar la cantidad de investigadores”, objetivo de la perspectiva financiera, dado que, al apreciarse la formación de los nuevos

investigadores, generará el interés de potenciales clientes, en recibir la misma calidad de investigación. Además, la transmisión de la experiencia de dichas investigaciones realizadas, satisfechos del servicio investigativo recibido, contribuye a atraer a interesados en esta institución.

Perspectiva de Procesos Internos

Sin duda a la institución de nada le sirve tener una planificación estratégica, sino se pone en práctica de manera correcta, para ello se debe identificar los procesos claves de la organización que ayuden a cumplir el POA y a establecer el port de la misión, mediante los siguientes objetivos:

- Complementar el plan de sílabos.
- Potenciar la investigación y el desarrollo.
- Desarrollar e implementar planes de vinculación.

Se debe identificar los procesos internos con el fin de satisfacer los requerimientos reflejados en el núcleo central de los estudiantes y docentes, que impulsan a la innovación y los procesos de investigación, tomando en cuenta las acciones para cumplir los objetivos planteados.

Con la aplicación de este objetivo, se logra llegar y captar la atención de un mayor número de usuarios que lean las investigaciones realizadas, contribuyendo en clientes los cuales podrán informarse de las ventajas y beneficios del servicio que brinda CIMOGSYS.

Perspectiva de Talento Humano

Se encarga de establecer la capacidad de los docentes universitarios, dentro de las áreas específicas, con un alto nivel de aprendizaje, el cuál ayude a incrementar la investigación científica, de esa manera se promueve los estudios de manera internacional en busca de la excelencia académica.

Con los objetivos siguientes:

- Desarrollar el compromiso laboral.
- Fortalecer y mejorar las capacidades de docentes.

Se encarga del favorecimiento, el posicionamiento de la imagen entre los otros actores del mercado, pudiendo “Aumentar la cantidad de investigadores”, objetivo que forma parte de la perspectiva financiera.

4.3.1.4 Mapa Estratégico

En esta sección se presentó el mapa estratégico propuesto para el Centro de Investigación CIMOGSYS, en el cuál se propone gestionar las actividades y recursos estratégicos. En el mapa se presentan objetivos de cada una de las perspectivas, diferenciada cada perspectiva por un color específico.

El gráfico siguiente presenta el mapa estratégico diseñado para el monitoreo y gestión de la investigación, como dije anteriormente. Éste ha sido construido con cinco perspectivas: Financiera que representa la gestión de los recursos financieros; Sociales relacionados con la imagen y la carta de presentación; Partes Interesadas encargada de las mejoras dentro del organismo de control; Procesos Internos permiten satisfacer los requerimientos de los estudiantes y docentes y por último la perspectiva de Talento Humano establece la capacidad dentro de las áreas específicas del Centro de Investigación CIMOGSYS.

Mapa Estratégico propuesto para el Centro de Investigación CIMOGSYS

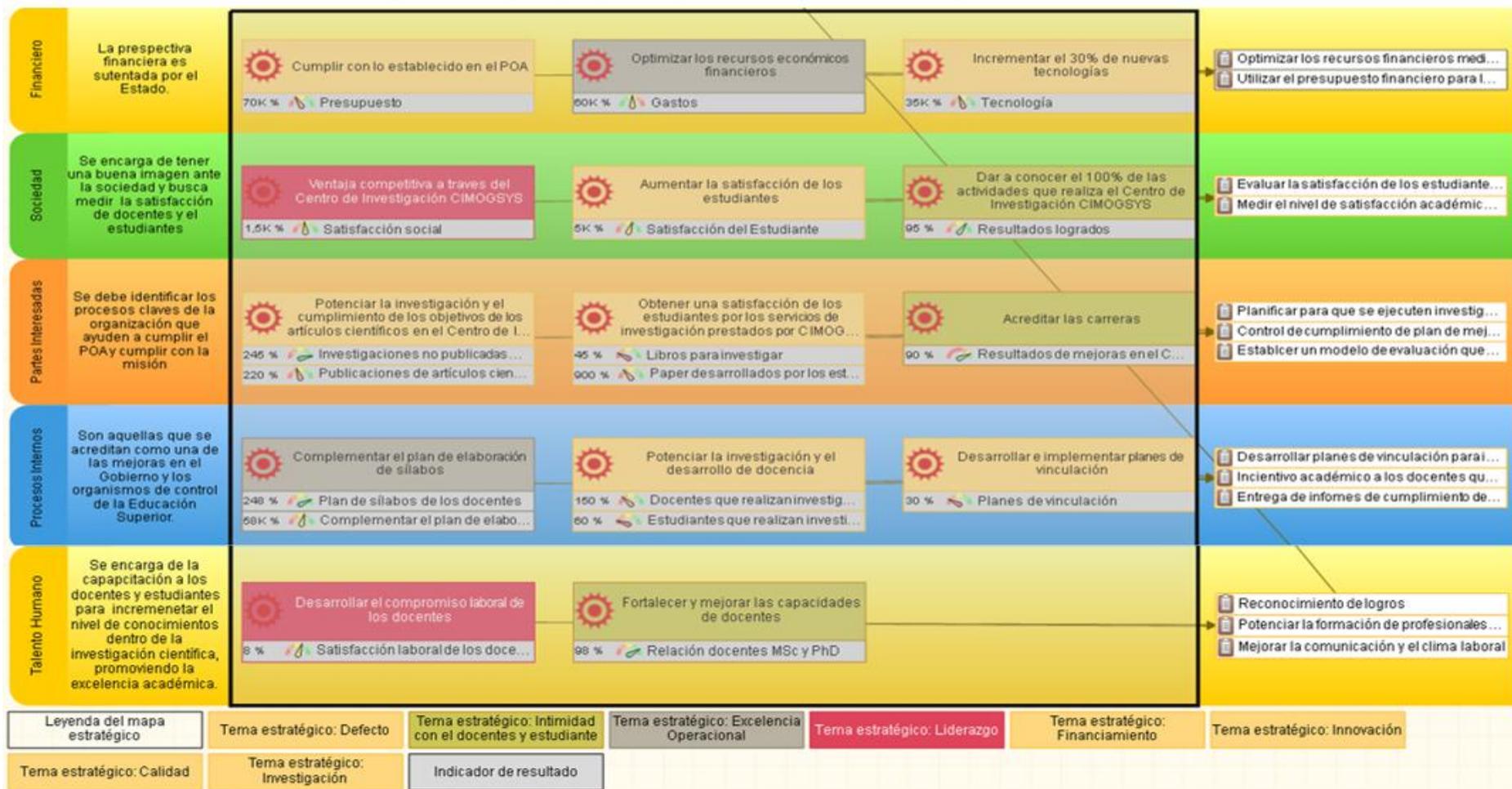


Gráfico N° 20: Mapa Estratégico Propuesto para CIMOGSYS

Fuente: Centro de Investigación CIMOGSYS

Elaborado por: Jennifer Yépez.

4.3.1.5 Estrategias e Indicadores

En esta sección se presentó la parte del Balanced Scorecard, en donde debo especificar los indicadores estratégicos asociados a cada uno de las estrategias que en la sección anterior determinamos, a través del Mapa Estratégico del Centro Investigativo CIMOGSYS en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral en detalle de CIMOGSYS con los siguientes indicadores:

Tabla N° 19: Objetivos Estratégicos

| Objetivos Estratégicos | |
|-------------------------------|---|
| PERSPECTIVA | Estrategias |
| FINANCIERA | Cumplir con lo establecidos en el POA. |
| | Optimizar los recursos Económicos Financieros. |
| | Incrementar el 30% de nuevas tecnologías para investigación. |
| SOCIEDAD | Ventaja competitiva |
| | Aumentar la satisfacción de los estudiantes. |
| | Dar a conocer el 100% de desempeño de las actividades que realiza el Centro de Investigación CIMOGSYS. |
| PARTE INTERESADA | Potenciar la investigación y el cumplimiento de los artículos científicos en el Centro de Investigación CIMOGSYS. |
| | Obtener una satisfacción de los estudiantes por los servicios de investigación. |
| | Acreditar las carreras. |
| PROCESOS INTERNOS | Complementar el plan de elaboración de sílabos. |
| | Complementar el plan de elaboración de informes investigativos. |
| | Potenciar la investigación y el desarrollo de docencia. |
| | Desarrollar e implementar planes de vinculación. |
| TALENTO HUMANO | Desarrollar el compromiso laboral de los docentes. |
| | Fortalecer y mejorar las capacidades de docentes. |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

4.3.1.6 Indicadores estratégicos

En esta sección se presentó la parte del Balanced Scorecard, en donde debo especificar los indicadores estratégicos asociados a cada uno de los objetivos que en la sección anterior determiné a través del Mapa Estratégico del Centro Investigativo CIMOGSYS en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

El Cuadro de Mando Integral proveniente del Mapa Estratégico ha sido desarrollado sobre la base de los objetivos estratégicos planteados, de manera de medir resultados concretos en el corto y largo plazo, teniendo mediciones anuales en general, debido a la dificultad de generar avances importantes en términos investigativos.

Considerando las cinco perspectivas descritas en el Mapa Estratégico se han definido para cada uno de sus objetivos e indicadores, que me permitió medir su cumplimiento en términos cuantitativos, además de metas que me permitieron establecer claramente lo que el Centro de Investigación espera de cada uno de los responsables de dichos indicadores. También se proponen iniciativas que ayudarán a poder cuantificar los avances apoyando la medición de los indicadores.

A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral en detalle de CIMOGSYS en indicadores.

Tabla N° 20: Indicadores Estratégicos

| PERSPECTIVA | ESTRATEGIAS | INDICADORES |
|--------------------|--|--|
| FINANCIERA | Cumplir con lo establecido en el POA. | Total de presupuesto asignado/ Total de gastos realizados. |
| | Optimizar los recursos Económicos Financieros. | Presupuesto de Vinculación. |
| | Incrementar el 30% de nuevas tecnologías para investigación. | Tecnología Actual/ Total tecnología utilizada. |
| SOCIEDAD | Ventaja competitiva | Número personal satisfechos / Número total de miembros del Centro de Investigación CIMOGSYS. |
| | Aumentar la satisfacción de los estudiantes. | Número de estudiantes satisfechos / Número total de estudiantes. |
| | Dar a conocer el 100% de desempeño de las actividades que realiza el Centro. | Resultados logrados exitosamente / Investigaciones ejecutadas. |

| PERSPECTIVA | ESTRATEGIAS | INDICADORES |
|--------------------------|---|--|
| PARTE INTERESADA | Potenciar la investigación y el cumplimiento de los artículos científicos en el centro de investigación CIMOGSYS. | Número de investigaciones no publicadas en revistas indexadas / Total número de investigaciones realizadas. Número de artículos científicos publicados en revista indexadas/ Número total de investigaciones programadas. |
| | Obtener una satisfacción de los estudiantes por los servicios de investigación. | Número de libros realizados para la investigación/ Número de libros disponibles para la investigación. Paper desarrollados por los estudiantes/ Total paper planificados por el centro de investigación CIMOGSYS. |
| | Acreditar las carreras. | Resultados de mejoras en el Centro de Investigación CIMOGSYS / Número total de planes de programas para mejoras. |
| | | |
| PROCESOS INTERNOS | Complementar el plan de elaboración de sílabos. | Número de sílabos desarrollados/ Número total de sílabos programados. |
| | Complementar el plan de elaboración de informes investigativos. | Número de informes investigativos/ Número total de informes investigativos programados. |
| | Potenciar la investigación y el desarrollo de docencia. | Docentes que realizan investigaciones / Total de investigaciones planificadas en el centro de investigación CIMOGSYS Número de investigaciones realizadas por los estudiantes / Total de investigaciones planificadas para los estudiantes. |
| | Desarrollar e implementar planes de vinculación. | Existencias de Planes de Vinculación/ Número de Convenios de vinculación con el Centro de Investigación. |
| TALENTO HUMANO | Desarrollar el compromiso laboral de los docentes. | Número de docentes satisfechos / Número de docentes que laboral en el Centro de Investigación CIMOGSYS. |
| | Fortalecer y mejorar las capacidades de docentes. | Número de Docentes Msc/ Número de Docentes PhD. |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

La implementación de los indicadores se desarrolla con el único objetivo de evaluar el grado de desempeño de los estudiantes con la aplicación de los indicadores, cumplido de esa manera los objetivos establecidos anteriormente.

4.3.1.7 Aplicación del BCS en el Centro de Investigación CIMOGSYS

Tabla N° 21: Aplicación del BCS en el Centro de Investigación CIMOGSYS

| ÁRBOL DE ESTRATEGIA Y DETALLES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CIMOGSYS | | | | | |
|---|--|----------|---|---------------|------------------|
| Perspectiva | Indicador | Peso | Cálculo de los indicadores | Valor | Unidad de Medida |
| Finanzas | | 1 | | 41,11% | |
|  | Presupuesto  | 1 | Total de presupuesto asignado/ Total de gastos realizados. | 33,33% | % |
| | Gastos  | 1 | Presupuesto de Vinculación. | 50,00% | % |
| | Tecnología  | 1 | Tecnología Actual/ Total tecnología utilizada | 40,00% | % |
| Sociedad | | 1 | | 58,71% | |
|  | Satisfacción social  | 1 | Número personal satisfechos / Número total de miembros del Centro de Investigación CIMOGSYS. | 47,37% | % |
| | Satisfacción del Estudiante  | 1 | Número de estudiantes satisfechos / Número total de estudiantes. | 60,00% | % |
| | Resultados logrados  | 1 | Resultados logrados exitosamente / Investigaciones ejecutadas. | 68,75% | % |
| Partes interesadas | | 1 | | 48,31% | |
|  | Investigaciones no publicadas en revistas indexadas | 1 | Número de investigaciones no publicadas en revistas indexadas / Total número de investigaciones realizadas. | 92,31% | % |
| | Publicaciones de artículos científicos en revistas indexadas  | 1 | Número de artículos científicos publicados en revista indexadas/ Número total de investigaciones programadas. | 40,00% | % |
| | Libros para investigar  | 1 | Número de libros realizados para la investigación/ Número de libros disponibles para la investigación. | 16,67% | % |

| ÁRBOL DE ESTRATEGIA Y DETALLES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CIMOGSYS | | | | | |
|---|--|--|--|---------------|-------------------------|
| Perspectiva | Indicador | Peso | Cálculo de los indicadores | Valor | Unidad de Medida |
| | Paper desarrollados por los estudiantes  | 1 | Paper desarrollados por los estudiantes/ Total paper planificados por el centro de investigación CIMOGSYS. | 29,58% | % |
| | Resultados de evaluación  | 1 | Resultados de mejoras en el Centro de Investigación CIMOGSYS / Número total de planes de programas para mejoras. | 62,97% | % |
| Procesos Internos | | 1 | | 38,88% | |
|  | Plan de sílabos  los docentes | 1 | Número de sílabos desarrollados/ Número total de sílabos programados. | 84,62% | % |
| | Cumplimiento informes  investigativos | 1 | Número de informes investigativos/ Número total de informes investigativos programados. | 57,01% | % |
| | Docentes que realizan investigaciones  en CIMOGSYS. | 1 | Docentes que realizan investigaciones / Total de investigaciones planificadas en el centro de investigación CIMOGSYS. | 25,00% | % |
| | Estudiantes que realizan investigaciones  CIMOGSYS. | 1 | Número de investigaciones realizadas por los estudiantes / Total de investigaciones planificadas para los estudiantes. | 11,11% | % |
| | Plan de vinculación  | 1 | Existencias de Planes de Vinculación/ Número de Convenios de vinculación con el Centro de Investigación CIMOGSYS. | 16,67% | % |
| Talento Humano | | 1 | | 71,67% | |
|  | Satisfacción laboral de los Docentes  | 1 | Número de docentes satisfechos / Número de docentes que laboran en el Centro de Investigación CIMOGSYS. | 60,00% | % |
| | Relación docentes MSc y PhD  | 1 | Número de docentes MSc/ Número de docentes PhD | 83,33% | % |
| | DESEMPEÑO TOTAL | Cuadro de Mando Integral CIMOGSYS | | | 51,73% |

Elaborado por: Jennifer Yépez
Fuente: CIMOGSYS

Resumen general

Tabla N° 22: Cuadro de Mando Integral CIMOGSYS

| CUADRO DE MANDO INTEGRAL CIMOGSYS | |
|---|---------------|
| Misión | |
| “Formar profesionales empresariales con capacidad emprendedora mediante la formación humanista científica aplicada, para ser generadores del desarrollo sustentable del país, en el marco de buen vivir”. | |
| Perspectivas | Desempeño |
|  Finanzas | 41,11% |
|  Sociedad | 58,71% |
|  Partes Interesadas | 48,31% |
|  Procesos Internos | 38,88% |
|  Talento Humano | 71,67% |
| Desempeño Total | 51,73% |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

Porcentajes de los indicadores del BSC del Centro de Investigación CIMOGSYS

En el gráfico se representa el porcentaje de los indicadores del Cuadro de Mando Integral del Centro de Investigación CIMOGSYS, desde la el punto de vista desempeño y progreso.

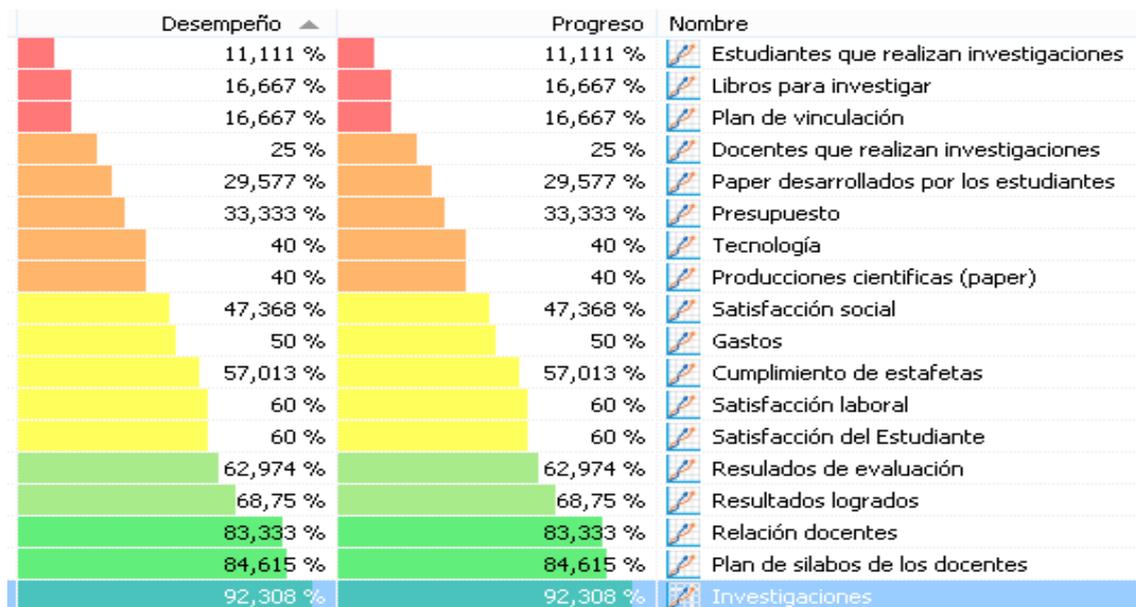


Gráfico N° 21: Porcentajes de los indicadores del BSC

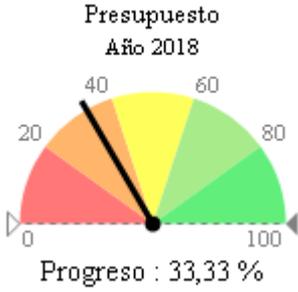
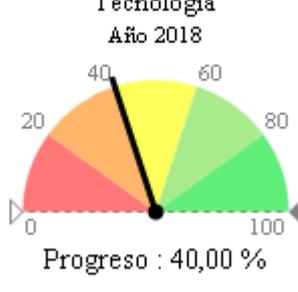
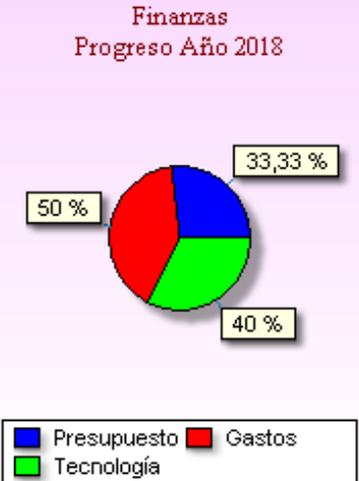
Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

Evaluación y medición de las perspectivas

Perspectiva Financiera

Tabla N° 23: Perspectiva Financiera

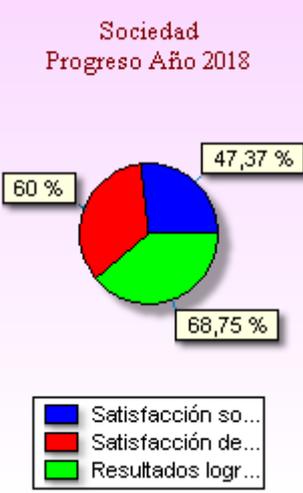
| Indicador presupuesto | Indicador gastos | Indicador tecnología |
|--|---|---|
|  <p>Presupuesto Año 2018 Progreso : 33,33 %</p> |  <p>Gastos Año 2018 Progreso : 50,00 %</p> |  <p>Tecnología Año 2018 Progreso : 40,00 %</p> |
| <p>Cálculo: Total de presupuesto asignado/ Total de gastos.</p> | <p>Cálculo: Presupuesto de Vinculación.</p> | <p>Cálculo: Tecnología Actual/ Total tecnología utilizada</p> |
| <p>Perspectiva Financiera</p> | | |
|  <p>Finanzas Progreso Año 2018</p> <p>33,33 % 50 % 40 %</p> <p>■ Presupuesto ■ Gastos ■ Tecnología</p> | | |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

Perspectiva Sociedad

Tabla N° 24: Perspectiva Sociedad

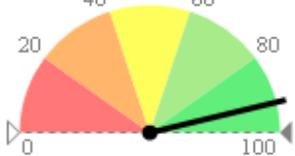
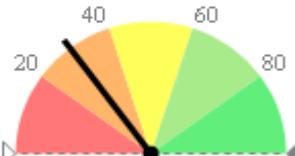
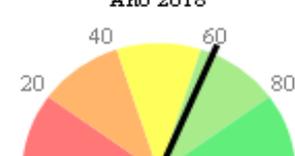
| Indicador social | Satisfacción | Indicador Satisfacción del Estudiante | Indicador Resultados logrados |
|--|--|--|-------------------------------|
|  <p>Satisfacción social Año 2018 Progreso : 47,37 %</p> |  <p>Satisfacción del Estudiante Año 2018 Progreso : 60,00 %</p> |  <p>Resultados logrados Año 2018 Progreso : 68,75 %</p> | |
| <p>Cálculo: Número personal satisfechos / Número total de miembros del Centro de Investigación CIMOGSYS</p> | <p>Cálculo: Número de estudiantes satisfechos / Número total de estudiantes</p> | <p>Cálculo: Resultados logrados exitosamente / Investigaciones ejecutadas</p> | |
| Perspectiva Sociedad | | | |
|  <p>Sociedad Progreso Año 2018</p> <p>60 %</p> <p>47,37 %</p> <p>68,75 %</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Satisfacción so... ■ Satisfacción de... ■ Resultados logr... | | | |

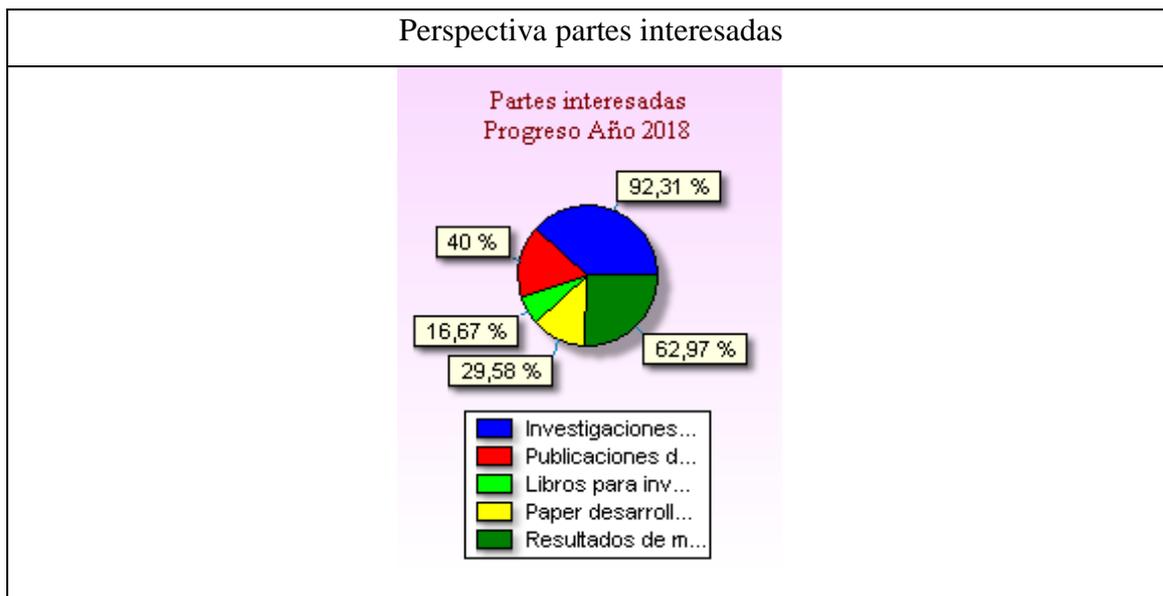
Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

Perspectiva Partes interesadas

Tabla N° 25: Perspectiva partes interesadas

| Indicador Investigaciones no publicadas en revistas indexadas | Publicaciones de artículos científicos en revistas indexadas | Indicador libros para investigar |
|---|---|--|
| <p>Investigaciones no publicadas en revistas indexadas Año 2018</p>  <p>Progreso : 92,31 %</p> | <p>Publicaciones de artículos científicos en revistas indexadas Año 2018</p>  <p>Progreso : 40,00 %</p> | <p>Libros para investigar Año 2018</p>  <p>Progreso : 16,67 %</p> |
| <p>Cálculo: Número de investigaciones no publicadas en revistas indexadas / Total número de investigaciones realizadas.</p> | <p>Cálculo: Número de artículos científicos publicados en revista indexadas/ Número total de investigaciones programadas.</p> | <p>Cálculo: Número de libros utilizados para investigaciones /Número de libros disponibles para investigación.</p> |
| <p>Indicador paper desarrollados por los estudiantes.</p> | <p>Indicador Resultados de mejoras en el Centro de Investigación CIMOGSYS.</p> | |
| <p>Paper desarrollados por los estudiantes Año 2018</p>  <p>Progreso : 29,58 %</p> | <p>Resultados de mejoras en el Centro de Investigación CIMOGSYS Año 2018</p>  <p>Progreso : 62,97 %</p> | |
| <p>Cálculo: Paper desarrollados por los estudiantes/ Total paper planificados por el centro de investigación CIMOGSYS.</p> | <p>Cálculo: Resultados de mejoras en el Centro de Investigación CIMOGSYS / Número total de planes de programas para mejoras.</p> | |

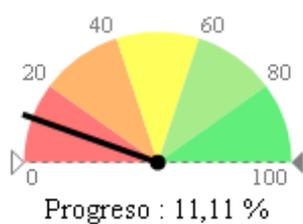
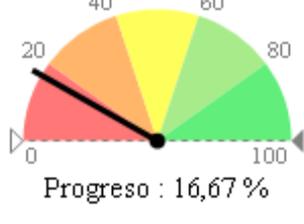


Elaborado por: Jennifer Yépez
Fuente: CIMOGSYS

Perspectiva Procesos internos

Tabla N° 26: Perspectiva Procesos internos

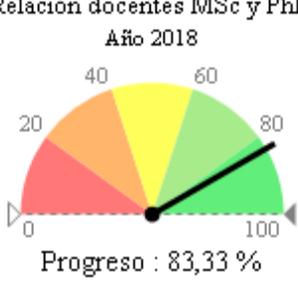
| Indicador plan de sílabos de los docentes | Indicador Cumplimiento de informes investigativos | Indicador docentes que realizan investigaciones |
|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">Plan de sílabos de los docentes Año 2018</p> <p style="text-align: center;">Progreso : 84,62 %</p> | <p style="text-align: center;">Cumplimiento de informes investigativos Año 2018</p> <p style="text-align: center;">Progreso : 57,01 %</p> | <p style="text-align: center;">Docentes que realizan investigaciones Año 2018</p> <p style="text-align: center;">Progreso : 25,00 %</p> |
| <p>Cálculo: Número de sílabos desarrollados/ Número total de sílabos programados.</p> | <p>Cálculo: Número de informes investigativos/ Número total de informes investigativos programados.</p> | <p>Cálculo: Docentes que realizan investigaciones / Total de investigaciones planificadas en el centro de investigación CIMOGSYS</p> |
| Indicador estudiantes que realizan investigaciones en | Planes de vinculación | |

| <p>CIMOGSYS</p> | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---------|------------|--------------------|---------|--------------------|---------|--------------------|---------|--------------------|------|--------------------|---------|
| <p>Estudiantes que realizan investigaciones en CIMOGSYS Año 2018</p>  <p>Progreso : 11,11 %</p> | <p>Planes de vinculación Año 2018</p>  <p>Progreso : 16,67 %</p> | | | | | | | | | | | | |
| <p>Cálculo: Número de investigaciones realizadas por los estudiantes / Total de investigaciones planificadas para los estudiantes.</p> | <p>Cálculo: Existencia de planes de vinculación / Número total de convenios de vinculación con el Centro de Investigación CIMOGSYS</p> | | | | | | | | | | | | |
| <p>Perspectiva procesos internos</p> | | | | | | | | | | | | | |
| <div style="text-align: center;"> <p>Procesos Internos Progreso Año 2018</p>  <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th>Proceso</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Plan de sílabos...</td> <td>84,62 %</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento de...</td> <td>16,67 %</td> </tr> <tr> <td>Docentes que re...</td> <td>11,11 %</td> </tr> <tr> <td>Estudiantes que...</td> <td>25 %</td> </tr> <tr> <td>Planes de vincu...</td> <td>57,01 %</td> </tr> </tbody> </table> </div> | | Proceso | Porcentaje | Plan de sílabos... | 84,62 % | Cumplimiento de... | 16,67 % | Docentes que re... | 11,11 % | Estudiantes que... | 25 % | Planes de vincu... | 57,01 % |
| Proceso | Porcentaje | | | | | | | | | | | | |
| Plan de sílabos... | 84,62 % | | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento de... | 16,67 % | | | | | | | | | | | | |
| Docentes que re... | 11,11 % | | | | | | | | | | | | |
| Estudiantes que... | 25 % | | | | | | | | | | | | |
| Planes de vincu... | 57,01 % | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Jennifer Yépez
Fuente: CIMOGSYS

Perspectiva Talento Humano

Tabla N° 27: Perspectiva Talento Humano

| Indicador Satisfacción laboral de los Docentes | Indicador Relación docentes MSc y PhD | | | | | | | | | | |
|---|--|---------|--------------------|---------|--------------------|---------|--------------------|------|--------------------|---------|--------------------|
| <p>Satisfacción laboral Año 2018</p>  <p>Progreso : 60,00 %</p> | <p>Relación docentes MSc y PhD Año 2018</p>  <p>Progreso : 83,33 %</p> | | | | | | | | | | |
| <p>Cálculo: Número de docentes satisfechos / Número de docentes que laboral en el Centro de Investigación CIMOGSYS</p> | <p>Cálculo: Número de docentes MSc/ Número de docentes PhD</p> | | | | | | | | | | |
| <p>Perspectiva procesos internos</p> | | | | | | | | | | | |
| <div style="text-align: center;"> <p>Procesos Internos Progreso Año 2018</p>  <table border="1" data-bbox="710 1435 954 1592"> <tr> <td>84,62 %</td> <td>Plan de sílabos...</td> </tr> <tr> <td>16,67 %</td> <td>Cumplimiento de...</td> </tr> <tr> <td>11,11 %</td> <td>Docentes que re...</td> </tr> <tr> <td>25 %</td> <td>Estudiantes que...</td> </tr> <tr> <td>57,01 %</td> <td>Planes de vincu...</td> </tr> </table> </div> | | 84,62 % | Plan de sílabos... | 16,67 % | Cumplimiento de... | 11,11 % | Docentes que re... | 25 % | Estudiantes que... | 57,01 % | Planes de vincu... |
| 84,62 % | Plan de sílabos... | | | | | | | | | | |
| 16,67 % | Cumplimiento de... | | | | | | | | | | |
| 11,11 % | Docentes que re... | | | | | | | | | | |
| 25 % | Estudiantes que... | | | | | | | | | | |
| 57,01 % | Planes de vincu... | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Jennifer Yépez
Fuente: CIMOGSYS

4.3.1.8 Aplicación del BCS en relación a las estrategias en CIMOGSYS

Tabla N° 28: Aplicación del BCS en relación a las estrategias del Centro de Investigación CIMOGSYS

| EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN RELACIÓN A LAS PERSPECTIVAS | | | | | | |
|---|---|-------|---|----|------------------------|-----------------------|
| PERSPECTIVA | INDICADORES | % | ESTRATEGIA | % | DE CADA PERSPECTIVAS % | DE LAS PERSPECTIVAS % |
| FINANCIERA | Presupuesto | 33,33 | Cumplir con lo establecido en el POA. | 28 | 38,67 | 38,67 |
| | Gastos | 50 | Optimizar los recursos Económicos Financieros. | 55 | | |
| | Tecnología | 40 | Incrementar el 30% de nuevas tecnologías para investigación. | 33 | | |
| SOCIEDAD | Satisfacción social | 47,37 | Ventaja competitiva | 42 | 60,33 | 60,33 |
| | Satisfacción del Estudiante | 60 | Aumentar la satisfacción de los estudiantes. | 70 | | |
| | Resultados logrados | 68,75 | Dar a conocer el 100% de desempeño de las actividades que realiza el Centro. | 69 | | |
| PARTE INTERESADA | Investigaciones no publicadas en revistas indexadas. | 92,31 | Potenciar la investigación y el cumplimiento de los artículos científicos en el centro de investigación CIMOGSYS. | 67 | 59,33 | 59,33 |
| | Publicaciones de artículos científicos en revistas indexadas. | 40 | | | | |
| | Libros para investigar | 16,67 | Obtener una satisfacción de los estudiantes por los servicios de investigación. | 46 | | |
| | Paper desarrollados por los estudiantes | 29,58 | Acreditar las carreras. | 65 | | |
| | Resultados de evaluación | 62,97 | | | | |
| PROCESOS INTERNOS | Plan de sílabos de los docentes | 84,62 | Complementar el plan de elaboración de sílabos. | 75 | 47,25 | 47,25 |
| | Cumplimiento de Informes investigativos. | 57,01 | Complementar el plan de elaboración informes investigativos. | 65 | | |
| | Docentes que realizan investigaciones en CIMOGSYS. | 25 | Potenciar la investigación y el desarrollo de docencia. | 30 | | |
| | Estudiantes que realizan investigaciones en CIMOGSYS. | 11,11 | Desarrollar e implementar planes de vinculación. | 19 | | |
| | Plan de vinculación | 16,67 | | | | |
| TALENTO HUMANO | Satisfacción laboral de los Docentes | 60 | Desarrollar el compromiso laboral de los docentes. | 65 | 76,00 | 76,00 |
| | Relación docentes MSc y PhD | 83,33 | Fortalecer y mejorar las capacidades de docentes. | 87 | | |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

Evaluación y medición de las estrategias en relación a cada perspectiva

Estrategia de la Perspectiva Financiera

Tabla N° 29: Estrategias de la Perspectiva Financiera

| ESTRATEGIA | Excelente  80-95% | Bueno  81-60% | Malo  <50% |
|--|--|---|---|
| Cumplir con lo establecido en el POA. | 92% | 73% | 39% |
| Optimizar los recursos Económicos -Financieros. | 95% | 75% | 40% |
| Incrementar el 30% de nuevas tecnologías para investigación. | 91% | 80% | 33% |
| Total | |  38,67% | |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

Mediante las estrategias establecidas a las perspectivas financieras, la calificación es mala con un 38,67%, por el incumplido del presupuesto establecido y la tecnología para la investigación, a las cuales es importante que se establezcan las modificaciones respectivas.

Estrategia de la Perspectiva Sociedad

Tabla N° 30: Estrategias de la Perspectiva Sociedad

| ESTRATEGIA | Excelente  80-95% | Bueno  81-60% | Malo  <50% |
|--|--|---|---|
| Ventaja competitiva | 91% | 79% | 42% |
| Aumentar la satisfacción de los estudiantes. | 80% | 75% | 46% |
| Dar a conocer el 100% de desempeño de las actividades que realiza el Centro. | 90% | 80% | 50% |
| Total | |  60,33% | |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

La estrategia de la perspectiva de sociedad tiene una calificación buena con el 60,33%, porque se encuentran satisfechos los estudiantes, permitiendo mejorar el desempeño en las actividades y por ende incrementar la investigación y el desarrollo.

Estrategia de la Perspectiva Partes Interesadas

Tabla N° 31: Estrategias de la Perspectiva Partes Interesadas

| ESTRATEGIA | Excelente  80-95% | Bueno  81-55% | Malo  <50% |
|---|--|---|---|
| Potenciar la investigación y el cumplimiento de los artículos científicos en el Centro de Investigación CIMOGSYS. | 88% | 79% | 46% |
| Obtener una satisfacción de los estudiantes por los servicios de investigación prestados por CIMOGSYS. | 90% | 67% | 46% |
| Acreditar las carreras. | 89% | 65% | 40% |
| Total | |  59,33% | |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

Las estrategias dentro de las partes interesadas están en el rango de bueno con el 59,33%, porque es importante mejorar la satisfacción de la investigación, con el fin de poder incrementar la carrera y establecer el plan de vinculación.

Estrategia de la Perspectiva Procesos Internos

Tabla N° 32: Estrategias de la Perspectiva Procesos Internos

| ESTRATEGIA | Excelente  5 proyectos | Bueno  3 proyectos s | Malo  1 proyectos |
|--|---|---|--|
| Complementar el plan de elaboración de sílabos. | 4 | 3 | 1 |
| Complementar el plan de elaboración informes investigativos. | 5 | 2 | 1 |
| Potenciar la investigación y el desarrollo de docencia. | 4 | 2 | 1 |
| Desarrollar e implementar planes de vinculación. | 4 | 2 | 1 |
| Total | |  47,25% | |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

La estrategia de desarrollar e implementar es malo con 1 proyecto y el 47,25%, ya que falta incrementar las investigaciones de los estudiantes, con la debida implementación del plan de vinculación.

Estrategia de la Perspectiva Talento Humano

Tabla N° 33: Estrategias de la Perspectiva Talento Humano

| ESTRATEGIA | Excelente  80-95% | Bueno  81-60% | Malo  <50% |
|--|--|---|---|
| Desarrollar el compromiso laboral de los docentes. | 85% | 65% | 42% |
| Fortalecer y mejorar las capacidades de docentes. | 92% | 73% | 40% |
| Total | |  76% | |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

Las estrategias establecidas al Talento Humano son buenas con un 76%, ya que se encarga de fortalecer y mejorar las capacitaciones a los docentes, con el fin de incrementar el compromiso dentro del trabajo en los tiempos establecidos por el Centro de Investigación.

Estrategias generales de las perspectivas del BCS del Centro de Investigación CIMOGSYS

Tabla N° 34: Estrategias generales de la Perspectiva del BCS

| ESTRATEGIAS | DE LAS PERSPECTIVAS % |
|---|--|
| FINANCIERA |  38,67% |
| SOCIEDAD |  60,33% |
| PARTE INTERESADA |  59,33% |
| PROCESOS INTERNOS |  47,25% |
| TALENTO HUMANO |  76,00% |
|  Excelente  Bueno  Malo | |

Elaborado por: Jennifer Yépez

Fuente: CIMOGSYS

Las estrategias de las perspectivas talento humano, sociedad y partes interesadas se encuentran dentro de los rasgos de calificación de buen, ya que se encargan de aumentar la satisfacción de los usuarios y estudiantes para cumplir con la misión y visión académica. Con respecto a la perspectiva financiera y procesos internos a través de su diagnóstico y evaluación se obtuvo una calificación de malo. Por tanto, existe la necesidad de realizar una mejora continua de las perspectivas antes mencionadas para alcanzar una calificación de excelente, a través del desarrollo de planes estratégicos y objetivos en el Centro de Investigación CIMOGSYS.

4.3.2 Planificación estratégica del BSC

| ESTRATEGIAS / PERSPECTIVAS | TIEMPO | | | RESPONSABLE/METAS/COSTO | | | Recursos |
|---|--------|------|------|--|--|-----------|--|
| | 2018 | 2019 | 2020 | Responsables | Metas / objetivos | Costo POA | |
| Componente 1: Perspectiva financiera | | | | | | | |
| Estrategia 1.1: Cumplir con lo establecido en el POA. | | | | Director Secretaria | Satisfacer las necesidades del Centro de Investigación CIMOGSYS | \$0 | Humanos Económico |
| Estrategia 1.2 Optimizar los recursos económicos -financieros. | | | | Director | Optimizar el POA en base a un seguimiento de gastos e ingresos del presupuesto. | \$0 | Humanos Económico |
| Estrategia 1.3 Incrementar el 30% de nuevas tecnologías para investigación. | | | | Director | Definir el presupuesto correspondiente para la compra de tecnología de punta para el año 2019. | \$0 | Humanos Económico |
| Estrategia 1.4 Ventaja competitiva | | | | Director | Seguridad corporativa, competencias y capacidades | \$0 | Humanos Económico |
| Componente 2: Perspectiva sociedad | | | | | | \$2500 | |
| Estrategia 2.1: Aumentar la satisfacción de los estudiantes | | | | Director/a de investigaciones Comité académico. | Cumplimiento de los requerimientos de la sociedad | \$0 | Humanos Tecnológicos Intelectuales |
| Estrategia 2.2 Dar a conocer al 100% el desempeño de las actividades que realiza el Centro | | | | Director Docentes Estudiantes | Innovación y mejora continua | \$500 | Humanos Tecnológicos Intelectuales |

| | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|--|--|---------------|--|
| de Investigación CIMOGSYS. | | | | | | | |
| Estrategia 2.3 Potenciar la investigación y el desarrollo. | | | | Director/a de investigación Docentes Estudiantes Comité académico | Incrementar nuevas capacitaciones de fortalecimiento al investigador continua mente para el año 2018-2020. | \$2000 | Humanos Tecnológicos Intelectuales |
| Componente 3: Perspectiva partes interesadas | 2018 | 2019 | 2020 | Responsables | Metas / objetivos | \$1000 | Recursos |
| Estrategia 3.1: Potenciar la investigación y el cumplimiento de los objetivos de los artículos científicos en el Centro de Investigación CIMOGSYS | | | | Director Director/a de investigación Docentes | Realizar un seguimiento de procesos administrativos en el año 2018. | \$50 | Humanos Tecnológicos Intelectuales |
| Estrategia 3.2 Obtener una satisfacción de los estudiantes por los servicios de investigación prestados en CIMOGSYS. | | | | Director Comité académico. | Facilitar libros, revistas científicas, capacitaciones a los estudiantes para incentivar a la investigación científica. | \$0 | Humanos Tecnológicos Intelectuales |
| Estrategia 3.2 Acreditar las carreras. | | | | Director Comité académico. | Reunir todos los requisitos de calidad académica ante el Consejo de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (CEAACES) | \$0 | Humanos Tecnológicos Intelectuales |
| Componente 4: Perspectiva procesos internos | 2018 | 2019 | 2020 | Responsables | Metas / objetivos | \$500 | Recursos |
| Estrategia 3.3 Complementar el | | | | Director | Cumplir con las funciones y | \$500 | Humanos |

| | | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|--|---|-------------------|--|
| plan de elaboración de sílabos. | | | | Docentes Secretaria | responsabilidades de forma eficiente con respecto de los sílabos por parte de los docentes. | | Tecnológicos Intelectuales |
| Estrategia 3.4 Potenciar la investigación y el desarrollo de docencia. | | | | Director/a de investigación Docentes Comité académico Estudiantes | Realizar reconocimientos públicos y económicos a los docentes que realicen investigaciones científicas en el Centro de Investigación CIMOGSYS, en el año 2019-2020. | \$500 | Humanos Tecnológicos Intelectuales |
| Estrategia 4.1: Desarrollar e implementar planes de vinculación. | | | | Director/a de investigación Comité académico | Realizar capacitaciones para el mejoramiento y presentación de planes de vinculación durante el año 2020. | \$500 | Humanos Tecnológicos Intelectuales |
| Componente 5: Perspectiva talento humano | 2018 | 2019 | 2020 | Responsables | Metas / objetivos | \$1000 | Recursos |
| Estrategia 5.1 Desarrollar el compromiso laboral de los docentes. | | | | Director Comité académico | Comunicación Motivación Reconocimientos Buen clima laboral | \$0 | Humanos Tecnológicos Intelectuales |
| Estrategia 5. 2 Fortalecer y mejorar las capacidades de docentes. | | | | Director Comité académico | Capacitar continuamente en investigación científica y proyectos de vinculación a docentes. | \$1000 | Humanos Tecnológicos Intelectuales |
| Total presupuesto | | | | | | \$5.000,00 | |

Elaborado por: Jennifer Yépez

CONCLUSIONES

- Cada uno de los objetivos establecidos se necesita cumplirlos de forma precisa, con el fin de diseñar herramientas de medición, los cuales ayuden a llevar un control del cumplimiento, con eficiencia y eficacia entrega a tiempo, desempeñando los altos estándares de calidad para los lectores de los mismos.
- En la investigación se utilizó la encuesta dirigida a los colaboradores del Centro de Investigación CIMOGSYS, donde se pudo evidenciar la falta de metodologías para evaluar a los funcionarios respecto al grado de satisfacción con los procesos internos.
- La investigación fue diseñada con el único propósito, de establecer las herramientas necesarias para el Centro de Investigación, al momento de establecer un adecuado servicio y siendo responsable con las nuevas características basadas en los estudios, lo que permite realizar una adecuada gestión.

RECOMENDACIONES.

- Establecer las estrategias adecuadas que permiten diseñar herramientas adecuadas a un control de cumplimiento, establecido adecuadamente el pensamiento de los diferentes autores que sustentan científicamente la implementación de un modelo y sus beneficios.
- Aplicar los instrumentos que fueron utilizados para la presente investigación que fue la encuesta dirigida a los colaboradores del Centro de Investigación CIMOGSYS, con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad de cada actividad desarrollada.
- Implementar de una forma adecuada el Modelo de Gestión acorde a los requerimientos de los cambios propios del entorno, basados en fundamentos científicos y bibliográficos, mismos que al aplicarse deberán ser reflejados en la calidad del servicio que brinda el Centro de Investigación CIMOGSYS.

BIBLIOGRAFÍA

- Bonnefoy, J. C. (2010). *Indicadores de gestión*. San José. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/22391/Indicadores_de_Gesti%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_y_el_Cuadro_de_Mando_Integral.pdf
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planificación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México:: McGraw Hil.
- Chiavenato, I. (2012). *Planificación estratégica eundamentos y aplicaciones*. México: MCGRAW HILL.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. (I. 1657-6276, Ed.) *Pensamiento y gestión*, 152-181. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Fantova, F. (21 de octubre de 2005). *Nuevos modelos en gestión social: calidad y excelencia en las organizaciones sociales*. Obtenido de http://fantova.net/?wpfb_dl=97.
- Fernandez, A. (2005). *El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia*. Barcelona : Revista de Antiguos Alumnos IESE.
- Gutiérrez, R., & Gottret, M. V. (2013). Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Turrialba.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *El Balanced Scorecard*. Boston: Universidad de Harvard.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estrategicos*. Barcelona: Harvard Busines School Press.
- Lerma, A., & Bácena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales guía práctica*. (Primera edicion ed.). México: Alfomega grupo editor S.A.
- Maragno Coral, S., & Lunkes, R. J. (2014). Misión institucional . *Centro de Investigaciones y Estudios*, 467-483. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180731336003>
- Ordenes, C. (2015). *Misión y visión empresarial*. Santiago de Chile : Liceo Sara Blinder Dargoltz. Obtenido de http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015_245pm_553ff15bed5f9.pdf

- Pérez Porto, J. (2018). *Definición de modelo de gestión*. Obtenido de Definición de Modelo de Gestión: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Pilar, S. J. (2012). *Herramientas para la gestión y la toma de decisiones*. Bogotá: Editorial Hanne.
- Ponce, H. (2010). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos. *Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás*, 1-16. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Rodríguez, J. (2015). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Valencia: Thomson.
- Santos, M., & Fidalgo, E. (2004). *Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones*. Quito: Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión.
- Sequeira, M. (2010). *Guía para los diagramas de flujo*. Obtenido de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- Stephen, P. R. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Tirado, R. M. (Enero de 2011). *El modelo de gestión social*. Sevilla : Hipo. Obtenido de El modelo de gestión social: <http://www.hipo-tesis.eu/fscommand/H/05.pdf>
- Werther, W. B., & Keith, D. (2012). *Administración de personal y recursos humanos*. Arizona: Libros MIG SA de C.V. Obtenido de <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com>: <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com/2012/10/modelo-de-werther-y-davies.html>

ANEXOS

Anexo N° 1: Actividades Lidia

Nombre del Cargo: ACTIVIDADES GESTIÓN

Responsable: Lidia Guerrero

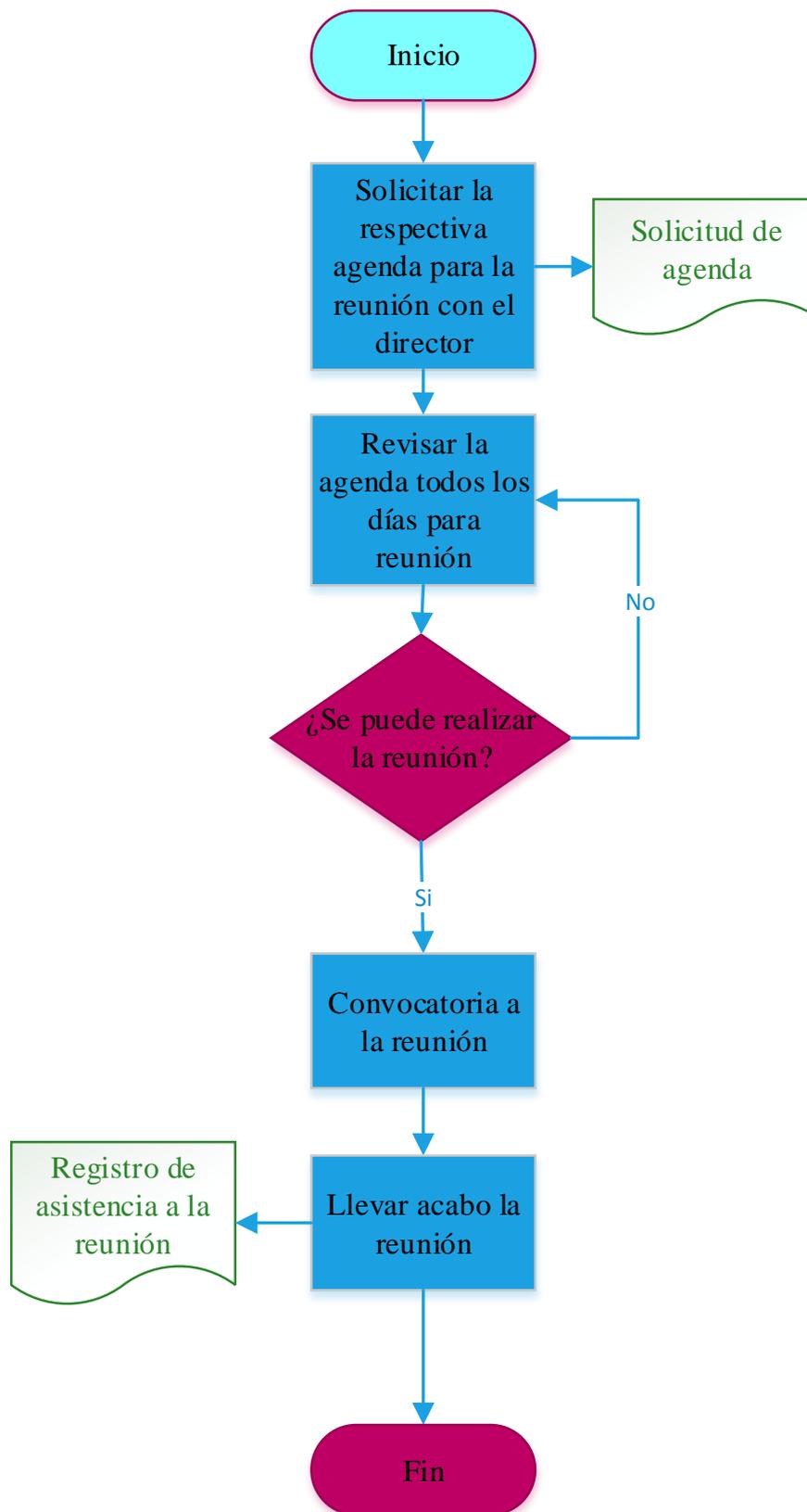
| |
|--------------------|
| ACTIVIDADES |
|--------------------|

1. Organizar la agenda del Director del Centro.
2. Coordinar las reuniones.
3. Realizar la revisión y control de la correspondencia del Director.
4. Atención de forma personal y telefónica de los clientes.
5. Supervisión, el ingreso, clasificación y distribución de la correspondencia del despacho del Director.
6. Preparar las reuniones de trabajo y los documentos a ser tratados.
7. Entrega de documentación a las diferentes unidades académicas y administrativas.
8. Capacitar al equipo de practicantes.
9. Realización de auditorías (calidad y cumplimiento).
10. Revisión de correos de dirección.

| |
|-----------------|
| PROCESOS |
|-----------------|

1. **Actividad: Organizar la agenda del Director del Centro**
 - Solicitar agenda la respectiva reunión al Director.
 - Revisar la agenda todos los días.
 - En caso de que tenga alguna reunión, se procede a llamar al Ing. para que asista a la determinada reunión.
 - Hacer la entrega de un registro de asistencia para tener la evidencia respectiva de dicha reunión.

Actividad N° 1: Organizar la agenda del Director del Centro



FICHA DE PROCESO

| | |
|--------------------------------|---|
| NOMBRE DEL PROCESO | ORGANIZAR LA AGENDA DEL DIRECTOR DEL CENTRO |
| OBJETIVO DEL PROCESO | ORGANIZAR LA AGENDA DEL DIRECTOR DEL CENTRO PARA CUMPLIR CON SUS ACTIVIDADES EN LOS TIEMPOS RESPECTIVOS. |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | AISTENTE DE PROYECTOS 1 |
| LUGAR DE EJECUCIÓN | CIMOGSYS |
| ENTRADA | PREGUNTAR DIARIAMENTE AL DIRECTOR SUS ACTIVIDADES. |
| SALIDA | INFORMAR AL DIRECTOR LAS ACTIVIDADES QUE SE DEBEN CUMPLIR DIARIAMENTE. |
| RECURSOS | PROFESIONAL DE TERCER NIVEL; TÍTULO REQUERIDO: DOCTOR, ECONOMISTA, INGENIERO O LICENCIADO; ÁREA DE CONOCIMIENTO: PLANIFICACIÓN, PROYECTOS, GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, FINANZAS; TIEMPO DE EXPERIENCIA: 1-2 AÑOS |
| INSUMOS | ESFEROS, LIBRETA, AGENDA PERSONAL, ESFERO, CALENDARIO |
| INDICADOR | CUALITATIVO |

FICHA DEL INDICADOR

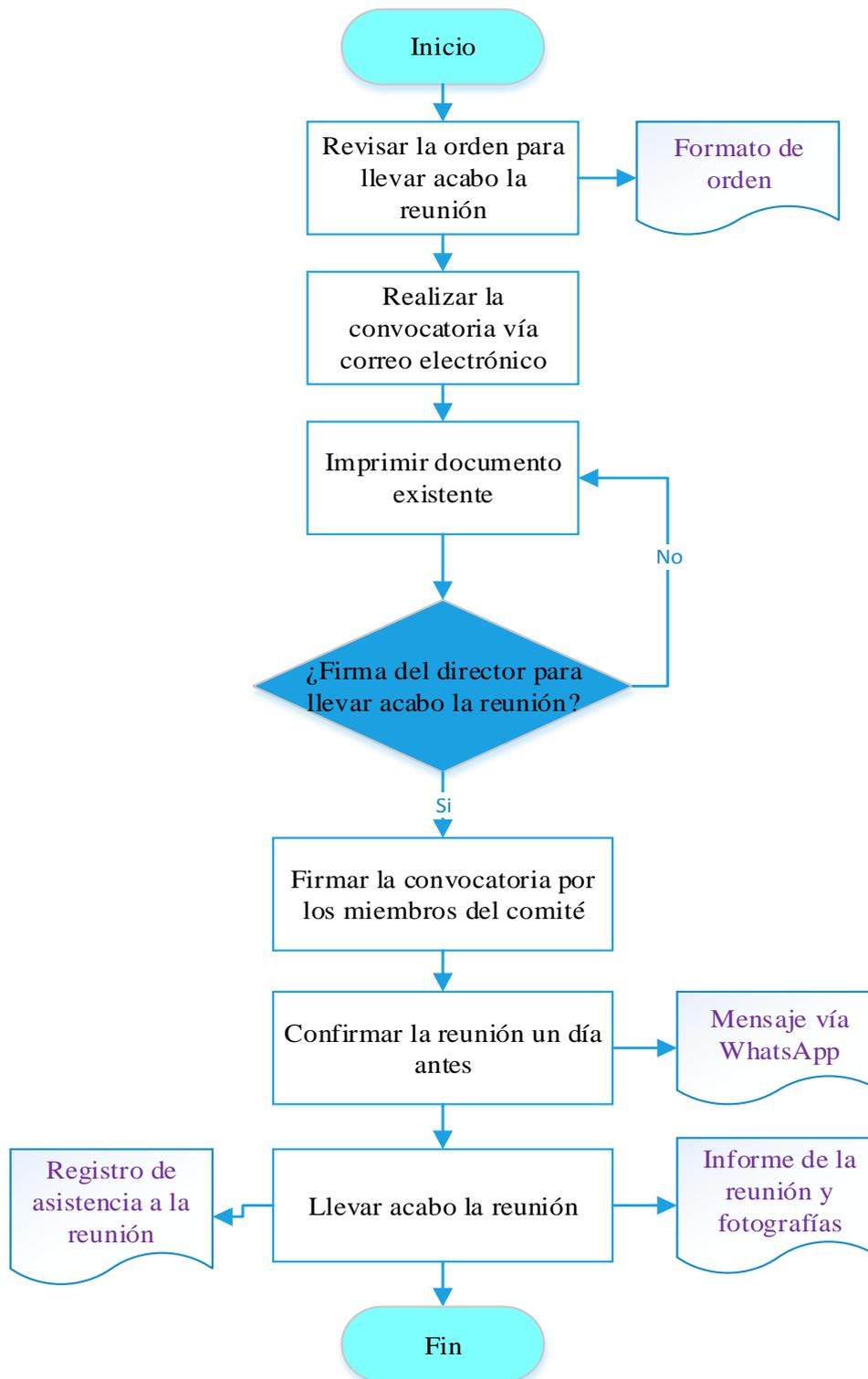
| | | |
|--------------------------------|--|------------------------|
| CÓDIGO | | |
| NOMBRE DEL INDICADOR | ORGANIZACIÓN DE LA AGENDA DEL DIRECTOR DEL CENTRO | |
| OBJETIVO DEL INDICADOR | ORGANIZAR LA AGENDA DEL DIRECTOR DEL CENTRO PARA CUMPLIR CON SUS ACTIVIDADES EN LOS TIEMPOS RESPECTIVOS. | |
| PROCESO AL QUE MIDE | ORGANIZAR LA AGENDA DEL DIRECTOR DEL CENTRO. | |
| TIPO DE INDICADORES | CUALITATIVO | |
| EXPRESIÓN DEL INDICADOR | POSITIVO ORGANIZADO | NEGATIVO NO ORGANIZADO |
| META | AGENDAR | |
| FRECUENCIA DE CALIDAD | ANUAL | |
| PERIÓDO | 28 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO | |
| RESPONSABLE DEL CÁLCULO | AUDITOR DE PROCESOS | |
| FUENTE DE INFORMACIÓN | JEFA DE ÁREA DE GESTIÓN | |
| DOCUMENTOS | ASISTENTE DE PROYECTOS | |
| NIVEL DE SATISFACCIÓN | MEDIO | |

Actividad N° 2: Coordinar las reuniones

Procesos

- Recibir la orden por parte del Ing. Giovanni
- Realizar la convocatoria vía correo electrónico.
- Imprimir el documento.
- Hacer firmar al Director.
- Hacer firmar la convocatoria por los respectivos miembros del comité.
- Enviar un día antes un mensaje por WhatsApp para recordarles de la reunión.
- Imprimir un registro de asistencia y se procede a hacer firmar a los docentes que se dieron cita a la reunión.
- Dar lectura al acta anterior.
- Tomar fotografías.
- Realizar el respectivo informe.

Actividad: Coordinar las reuniones



FICHA DE PROCESO

| | |
|--------------------------------|---|
| NOMBRE DEL PROCESO | COORDINAR LAS REUNIONES |
| OBJETIVO DEL PROCESO | COORDINAR LAS REUNIONES PARA DAR A CONOCER LO QUE SE DEBE EJECUTAR. |
| RESPONSABLE DEL PROCESO | AISTENTE DE PROYECTOS 1 |
| LUGAR DE EJECUCIÓN | CIMOGSYS |
| ENTRADA | RECIBIR LA ORDEN POR PARTE DEL ING. GIOVANNY |
| SALIDA | REALIZAR EL RESPECTIVO INFORME. |
| RECURSOS | PROFESIONAL DE TERCER NIVEL; TÍTULO REQUERIDO: DOCTOR, ECONOMISTA, INGENIERO O LICENCIADO; ÁREA DE CONOCIMIENTO: PLANIFICACIÓN, PROYECTOS, GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, FINANZAS; TIEMPO DE EXPERIENCIA: 1-2 AÑOS |
| INSUMOS | ESFEROS, LIBRETA, AGENDA PERSONAL, ESFERO, CALENDARIO |
| INDICADOR | CUALITATIVO |

FICHA DEL INDICADOR

| | | |
|--------------------------------|--|---------------------------|
| CÓDIGO | | |
| NOMBRE DEL INDICADOR | COORDINAR LAS REUNIONES | |
| OBJETIVO DEL INDICADOR | COORDINAR LAS REUNIONES PARA DAR A CONOCER LAS ACTIVIDADES A REALIZAR. | |
| PROCESO AL QUE MIDE | COORDINAR LAS REUNIONES | |
| TIPO DE INDICADORES | CUALITATIVO | |
| EXPRESIÓN DEL INDICADOR | POSITIVO ORGANIZADO | NEGATIVO NO ORGANIZADO |
| META | AGENDAR | |
| FRECUENCIA DE CALIDAD | ANUAL | |
| PERIÓDO | 28 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO | |
| RESPONSABLE DEL CÁLCULO | AUDITOR DE PROCESOS | |
| FUENTE DE INFORMACIÓN | JEFA DE ÁREA DE GESTIÓN | |
| DOCUMENTOS | ASISTENTE DE PROYECTOS | |
| NIVEL DE SATISFACCIÓN | MEDIO | |

Anexo N° 2: Encuesta realizada al comité académico (Director)



Anexo N° 3: Encuesta realizada al comité académico (Jefa de la revista)



Anexo N° 4: Encuesta realizada al comité académico (Jefe de área de Gestión)



Anexo N° 5: Encuesta realizada en CIMOGSYS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objetivo determinar parámetros importantes para el diseño del BSC y el desarrollo de Planificación e indicadores estratégicos académicos.

1. ¿Las políticas en CIMOGSYS son apropiadas para el contexto y la situación actual?

| | |
|----|-------------------------------------|
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> |
| NO | |

2. ¿Conoce usted si en CIMOGSYS mediante el diagnóstico de la matriz FODA se logrará aplicar nuevas estrategias y el cumplimiento de objetivos?

| | |
|----|-------------------------------------|
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> |
| NO | |

3. ¿Conoce si CIMOGSYS aplica los objetivos y estrategias institucionales?

| | |
|----|-------------------------------------|
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> |
| NO | |

4. ¿Conoce usted cuáles son los Procesos de control de gestión que cumple CIMOGSYS?

| | |
|----|-------------------------------------|
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> |
| NO | |

5. ¿Cómo cree que aportaría la aplicación de las estrategias de cumplimiento de los indicadores de gestión a la facultad?

| | |
|-----------|-------------------------------------|
| MALO | |
| REGULAR | |
| BUENO | |
| MUY BUENO | |
| EXCELENTE | <input checked="" type="checkbox"/> |

6. ¿Cree usted que CIMOGSYS cuenta con la herramienta del Balanced Scorecard para medir la Gestión Estratégica?

| | |
|----|-------------------------------------|
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> |
| NO | |

7. Las investigaciones realizadas en CIMOGSYS son?

| | |
|-----------|-------------------------------------|
| MALO | |
| REGULAR | |
| BUENO | |
| MUY BUENO | |
| EXCELENTE | <input checked="" type="checkbox"/> |

8. Cada que tiempo existen capacitaciones en CIMOGSYS?

| | |
|--------------|-------------------------------------|
| MENSUALES | |
| TRIMESTRALES | |
| SEMESTRALES | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ANUALES | |
| NINGUNO | |

9. Estaría usted de acuerdo que CIMOGSYS construya un entorno organizacional, en la cual el personal desarrolle al máximo su potencial?

| | |
|----|-------------------------------------|
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> |
| NO | |

10. Cree que la calidad es un indicador para el desarrollo de las investigaciones en CIMOGSYS?

| | |
|----|-------------------------------------|
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> |
| NO | |