



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

La tesis está basada en el Balanced Score Card debido que es un tema de actualidad y que en nuestro medio se ha empezado a utilizar, además se ha propuesto aplicar al SECAP porque es una institución educativa muy reconocida.

En la actualidad existen muchas herramientas como son las las Certificaciones ISO (Organización Internacional para la Estandarización) “Las series ISO 9000 fueron creadas para internacionalizar y estandarizar los requerimientos en cuanto a sistemas de manejo de la calidad”¹, o también AA1000 Es un estándar del aseguramiento para confirmar la credibilidad y la función social, ambiental y económico de la empresa y métodos para medir la dirección y el control de una empresa, pero estos generalmente no presentan resultados muy actualizados o no permite visualizar el avance real de la empresa en su conjunto en lo que respecta a los controles son seguimientos que generalmente no son revisados con mucha frecuencia, salvo cuando se da un error y se necesita encontrar la solución en ese momento es cuando se repasa la información archivada y si analizamos veremos que casi todas las herramientas son segmentos del proceso general que tiene la empresa, pero al final terminan siendo una parte del proceso de producción (Ingresan factores primarios, procesa la materia prima y los insumos y obtenemos el producto final) de bienes o servicios y si no se concatenan no nos permite ver la realidad de la organización.

El Balanced Score Card, o Cuadro de Mando Integral que es una herramienta que nos permite visualizar las actividades de la empresa en su conjunto y cada uno de sus departamentos y procesos.

PALABRAS CLAVES:

Balanced – Score – Card – Secap – Índices – Organización – Departamentos

¹ <http://www.udlap.mx/rsu/pdf/1/LasHerramientasparamedirRSU.pdf>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

The thesis is based on the Balanced Score Card because it is a topical issue in our environment has begun to use, also has proposed to apply to SECAP because it is a highly recognized educational institution.

At present there are many tools such as ISO certification (International Organization for Standardization), "The ISO 9000 series were created to internationalize and standardize the requirements in relation to systems of quality management" or even AA1000 is a standard assurance to confirm the credibility and the social, environmental and economic enterprise and methods to measure the direction and control of a company, but these results do not generally have very outdated or no real progress can view the company as a whole, be they in monetary units or units produced, as regards the checks are not generally follow are reviewed frequently, except when there is an error and needs to find a solution that's when we review the information on file and if we look we see that almost all the tools are segments of the overall process that has the company, but ultimately end up being a part of the production process (primary factor incomes, processes the raw materials and supplies and get the final product) of goods or services and if not concatenated prevents us from seeing the reality of the organization.

The Balanced Score Card, or Balanced Scorecard is a tool that allows us to visualize the activities of the company as a whole and each of their departments and processes.

KEYWORDS:

Balanced – Score – Card – Secap – Indices – Organization – Departments



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ÍNDICE

Resumen	
Introducción	1

CAPITULO I

ORGANIZACION DEL SECAP

1.1 Reseña histórica	17
1.2 Organización institucional	19
1.3 Principales procesos	25
1.4 Indicadores	25
1.5 Mapa estratégico	28

CAPITULO II

EVOLUCION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA

2.1. La teoría de la producción	28
2.2 La era del presupuesto	30
2.3 El era de la planeación, organización, dirección y control	34
2.4 El estilo visionario	42
2.5 La era del aprendizaje	43

CAPITULO III

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1 La medición y la gestión en la era de la información	46
3.2 La forma de medir la estrategia empresarial	48
3.2.1 La perspectiva financiera	53
3.2.2 La perspectiva del cliente	54
3.2.3 La perspectiva del proceso interno	54
3.2.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento	55
3.3.5 La relación Causa Efecto	57

AUTORES: CARLOS REGALADO - HENRY MEDINA FLORES.	3
---	---



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.4.6 La informatización del BALANCED SCORE CARD	62
--	----

CAPITULO IV

APLICACIÓN DEL BALANCED SCORE CARD AL SECAP

4.1 Estrategias	66
4.2 Factores críticos de éxito	66
4.3 Objetivos	73
4.4 Indicadores	74
4.5 Límites Mínimos y máximos	75
4.6 Encauzamiento de los indicadores	79
4.7 El Tablero de control operativo	83
4.8 Hoja de captura de datos	84
4.9 El Tablero de Comando	101

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	108
5.2 Recomendaciones	110

BIBLIOGRAFIA	112
---------------------	------------

ANEXOS	114
---------------	------------



UNIVERSIDAD DE CUENCA

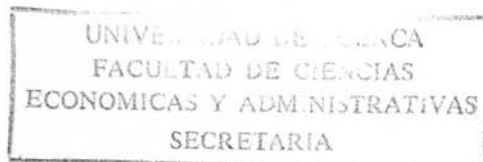


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Henry Rodolfo Medina Flores, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Henry Medina Flores
0104715560



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Henry Rodolfo Medina Flores, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Henry Rodolfo Medina Flores,
0104715560



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

AUTORES: CARLOS REGALADO - HENRY MEDINA FLORES.

6



UNIVERSIDAD DE CUENCA

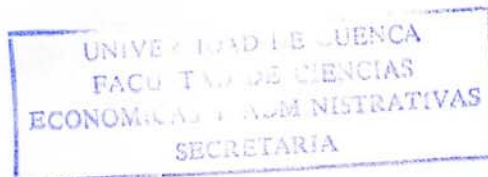


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Carlos Humberto Regalado González, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Carlos Humberto Regalado González
0301762357



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

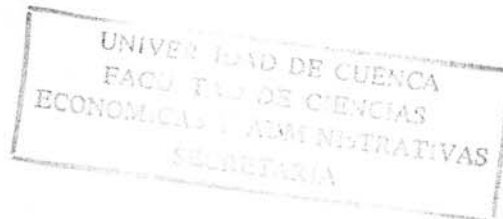


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Carlos Humberto Regalado González, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Carlos Regalado González
0301762357



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

AUTORES: CARLOS REGALADO - HENRY MEDINA FLORES.

8



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**“IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED
SCORE CARD) A UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA. CASO PRÁCTICO:
SECAP”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION
DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL.**

AUTORES:

**CARLOS HUMBERTO REGALADO GONZALEZ.
HENRY RODOLFO MEDINA FLORES.**

DIRECCION:

ECON. CATALINA SALGADO.

CUENCA-ECUADOR

2010.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTO:

En esta tesis queremos dejar grabado nuestros más sincero y profundo agradecimientos a los seres que sin su apoyo no se hubiera realizados, a pesar de que se ha necesitado un gran esfuerzo de parte de los estudiantes que la plasmaron; a continuación citaremos:

A Dios primeramente, debido a que sin el la vida no existiera y por añadidura ninguna de los trabajos realizados bajo el sol, el es quien a permitido que las personas que nos han ayudado se crucen en nuestro camino, por esto queremos concretar nuestro agradecimiento al Creador de todo el Universo y quien inspiro la Biblia de cuyas letras provienen su nombre son "YHWH".

Luego a nuestras familias que has estado presentes para apoyarnos en lo que han podido, en especial a nuestros padres que nos han dado la vida.

A la "Universidad de Cuenca" en cuyas aulas hemos recibido la instrucción académica y a través de sus profesores quienes también nos han impartido su experiencia en la ciencia que nos impartían.

A los Economistas Catalina Salgado y al Efrén Andrade que con su gran ayuda hemos podido realizar este trabajo con su apoyo en lo que respecta a la tesis.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA:

A mí querida madre y mis hermanos que siempre estuvieron presentes para brindarme su apoyo en los buenos y malos momentos, recordándome que la vida tiene reglas y hay que cumplirlas y retos que hay que afrontarlos y al final ver los resultados por todo el duro trabajo que se a realizado.

También a mi esposa, a mis abuelos y mis tíos que apoyaron a quien mediante esta tesis ha logrado alcanzar terminar mi carrera.

A los Economistas Catalina Salgado y Efrén Andrade quien con su paciencia, conocimiento y experiencia nos han dirigido esta tesis.

CARLOS REGALADO.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA:

Esta tesis fruto y esencia del trabajo de los autores Carlos Regalado y Henry Medina, va dedicada de manera muy especial a Dios por haberme dado sabiduría, a mis padres por su sacrificio, constancia y perseverancia en todo este proceso y de esta manera ayudarme a culminar esta carrera para convertirme en un profesional. Y por ultimo dedico este trabajo a mi esposa y a todos mis familiares que me apoyaron en la culminación de esta nueva etapa en mi vida.

HENRY MEDINA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESPONSABILIDAD:

Los pensamientos y argumentos presentes en esta tesis son de exclusiva responsabilidad de los escritores:

f.....

Carlos Regalado G.

f.....

Henry Medina



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la escena de este mundo está cambiando con mucha rapidez lo que significa que no se puede saber con total certeza, sobre todo al saber que la inclinación innata del hombre está hacia la competición por lo que si nosotros no damos suficiente importancia a la planificación de las actividades de la empresa es difícil que esta tenga un rumbo definido y alcance metas que le permita mantenerse en el mercado, pero no solo es planificar, también es preciso poner en práctica los planes ya que sería una pérdida de tiempo si lo que se ha proyectado no se pone en práctica, aunque hay que reconocer que muchas veces no es muy fácil seguir un camino trazado, sobre todo porque el momento de la planeación no se estiman muchos de los cambios que van a tener el mercado, y en cuanto se dan estos nos dificulta la llegada a las metas que se han trazado pero en caso de que los cambios no sean muy grandes será posible mantenerse con el mismo plan y retomar el curso, pero si el cambio es bastante drástico será necesario una nueva planificación y comenzar de nuevo ya que la realidad habrá cambiado y no se obtendrá los resultados previstos, para la re planificación se tomará en cuenta nuevas premisas para las fórmulas que se vayan a utilizar y revisar los nuevos resultados a alcanzarse.

Una vez que se logre que lo planificado se ponga en marcha, también es útil dar seguimiento a las actividades cotidianas y planificadas para comprobar que se estén logrando los objetivos trazados y para estar atentos a los cambios políticos, económicos y tendencias del consumidor que se den el mercado y aprovechar las oportunidades que éste ofrece, es así que se debe implantar controles secuenciales y programados para todas las acciones. Por ejemplo un país que tiene un alto índice de mortalidad en niños por falta de medicina puede cambiar su política de salud y comenzar a comprar mucha para entregárselas a las familias de escasos recursos y si trabajamos o tenemos una empresa que esta dedicada a la fabricación o distribución de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

medicamentos puede ser una buena oportunidad para ofrecer nuestros medicamentos al Gobierno.

Cuando esté por terminarse el ciclo de programación será necesario comenzar la programación del período a empezar con estimaciones las que se harán a partir del periodo que está por terminarse y se realizará los ajustes necesarios al contar con todos los datos del periodo anterior, con esto para el inicio del periodo se tendrá una base para seguir con los trabajos y no se pare la producción y las ventas por falta de un plan de trabajo.

Terminado el periodo es necesario analizar los resultados y evaluar a cada una de las unidades del negocio para identificar las fallas y los aciertos, pero esta evaluación se realizara en los distintos niveles de la organización, a nivel de directorio, gerencial, mandos medios y departamentales para con esta información pasar a la siguiente etapa que es la retroalimentación.

Con el periodo ya terminado, evaluado los resultados y empezando el siguiente se debe realizar una buena retroalimentación de información respecto a cada uno de los procesos y perspectivas de la organización y de esta manera lograr un perfeccionamiento en cada uno de sus componentes lo que va a convertir a la empresa en competitiva y le permitirá permanecer en el tiempo.

Poniendo en práctica estos pasos lo más probable es que la organización permanezca en el tiempo y logre alcanzar una mayor cuota de mercado de las empresas que van desapareciendo o no tienen una buena planificación, seguimiento y control de cada actividad, junto con la retroalimentación.

El Balanced Score Card es la herramienta que mejor nos permite realizar los pasos que se necesita para tener una organización fuerte y con resultados que satisfaga a los accionistas, gerente y demás colaboradores de la empresa y a la sociedad en la que se desenvuelve, porque hay que reconocer que donde hay fuentes de trabajo, la sociedad y sus familias están tranquilas y las



UNIVERSIDAD DE CUENCA

economías se mantienen estables, recordando también que toda empresa debe mantener una buena responsabilidad social, ambiental y ecológica, para que el reparto de la riqueza generada sea equitativa y no perjudique a ninguna de las partes implicadas, tanto directa como indirectamente.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO I:

ORGANIZACION DEL SECAP

RESEÑA HISTORICA DEL SECAP

El 3 de octubre de 1966 se creó el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) como una entidad de derecho privado con finalidad social y pública, con personería jurídica propia y con domicilio en la Capital de la República según el decreto 1207, para “formar, capacitar, perfeccionar, certificar y titular a la población económicamente activa”.²

En este decreto se establece principalmente como fuentes de financiamiento: Las rentas provenientes de la Ley de Fomento Industrial y asignaciones del Estado.

“Desde 1978 el SECAP se ha sustentado con la aportación del 0.5% de del valor de rol de pagos por los sueldos y salarios en las empresas publicas, de economía mixta y privadas”³. En 1995 al financiamiento del SECAP se le quita la ayuda del gobierno pero esta institución al impartir cursos y con el aporte del 0.5% de las empresas logra sobrevivir hasta nuestros tiempos.

La misión del SECAP es liderar la formación Profesional para el trabajo del Recurso Humano de acuerdo a las necesidades de los sectores productivos formal e informal, con parámetros de calidad que tiendan a mejorar las condiciones de vida de la población, coadyuvando a un desarrollo armónico integral y sustentable del país es la principal misión del SECAP.

A fin de disponer de recursos humanos técnicos y competitivos, que enfrenten con solvencia los requerimientos presentes y futuros.

² http://www.secapcuenca.com/?Sobre_Nosotros

³ Decreto No. 2928 publicado en el R. O. 694 del 19 de octubre de 1978



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El 9 de Agosto de 1996 mediante Decreto 4104. En el Gobierno de Sixto Durán se emitió el decreto de creación del Consejo Nacional de Capacitación Ad hoc. El 11 de Marzo de 1999 en la Ley de Modernización de Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos (Ley Trole I) emitida en el Gobierno del Dr. Jamil Mahuad se decreta la transformación del SECAP en una compañía anónima.

El 23 de Julio de 1999 mediante Decreto No. 1106 (R.O. 245) del Dr. Jamil Mahuad se establece que el SECAP se transformará o constituirá en una o más personas de derecho privado con finalidad social o pública, pudiendo hacerlo con la totalidad o parte de los activos pertenecientes al SECAP. Estos activos son los edificios, maquinaria y equipos de oficina que se utilizan para brindar la capacitación.

El 10 de Septiembre del 2001 el Dr. Gustavo Noboa decreta la creación del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional como un órgano regulador, facilitador, impulsador y facilitador de las actividades de capacitación y formación profesional del Ecuador.

Desde el 24 de octubre del 2001 el SECAP se ha mantenido como una entidad de “derecho publico eminentemente técnica con autonomía administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios AUTOGESTIONARIA, desconcentrada y especializada, sujeta a su ley constitutiva.”⁴ Esta reforma está reflejada en el decreto 1976 art. 5ª R.O. 439 con fecha 24 de octubre del 2001. Desde entonces viene capacitando a personal en servicio o con aptitudes de agregarse al campo laboral y ayuda para el desarrollo de habilidades y destrezas para mejorar el desempeño en trabajos concretos.

⁴ http://secapcuenca.gov.ec/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=34



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

El SECAP se proyecta como la organización que facilita, orienta, asesora, brinda asistencia técnica y servicios de formación profesional integral mediante el proceso, trabajo en equipo, calidad productiva y competitividad para elevar las condiciones de vida de la población.

En su inicio el campo de acción fueron las actividades agrícolas, industriales y de servicio, mediante capacitación de trabajadores, administradores de pequeñas empresas y supervisores de nivel medio.

Se mantiene como entidad de derecho público, eminentemente técnica, con autonomía administrativa y financiera, con patrimonio y fondos propios autogestionarios, desconcentrados y especializados.

Como institución abierta al cambio establece alianzas estratégicas nacionales y brinda capacitación dentro de las empresas o en sus mismas instalaciones. En el ámbito nacional con el Ministerio de Trabajo y Empleo para la capacitación de jóvenes y adultos del sector vulnerable y a nivel del austro el SECAP está ingresando mensualmente cursos a desarrollarse con la “planta de instructores altamente calificada”.⁵

Si tratamos de definir en que áreas se brinda capacitación en esta institución podemos ver una infinidad de temas en las áreas de: “Comercialización, Administración, Finanzas, Computación, Servicio, Inglés, Desarrollo Empresarial y en el sector Industrial en: Metalmecánica, Electricidad y Electrónica, Mecánica Automotriz, Confecciones Industriales, Artes Gráficas, Construcciones, Cuero y Calzado, Madera y Muebles, Agroindustrias”⁶. (Ver anexo nº 1) en los que se imparte capacitación de excelente calidad por lo que podemos decir que la institución está contribuyendo mucho al desarrollo de las

⁵ <http://secapcuenca.gov.ec/portal/>

⁶ http://secapcuenca.gov.ec/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=54



UNIVERSIDAD DE CUENCA

empresas grandes, medianas y pequeñas y de esta manera apoya el crecimiento económico de nuestro país.

DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

El SECAP cuenta con un director ejecutivo para su dirección y operación, con un Directorio y unidades técnicas una de las cuales será especializada en capacitación industrial. Adicionalmente, y de conformidad con las disposiciones de la presente ley⁷, el SECAP podrá establecer unidades operativas en las diferentes regiones y provincias del país. Y es así como se han formado unidades operativas en Esmeraldas, Tulcán, Ibarra, Quito, Manta, Ambato, Riobamba, Guayaquil, Cuenca y Machala.

La estructura orgánica funcional, dispone de unidades ejecutivas, asesora, técnica operativa y de apoyo las que estarán organizadas de acuerdo con el respectivo reglamento interno.

A continuación vemos un cuadro explicativo de la organización del SECAP de manera general.

⁷ Ley del SECAP n° 2928 de 6 X 1978 en el artículo 2.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



8

Asimismo, en su estructura orgánico-funcional, SECAP dispondrá de las unidades ejecutivas, asesora, técnica, centros operativos y de apoyo necesario, cuya descripción y características estarán determinadas en los correspondientes reglamentos internos.

DEL DIRECTORIO

Según Decreto Ejecutivo 1976 expedido el 21 de octubre de 2001; el Directorio del SECAP está constituido de la siguiente manera:

AUTORIDADES:

- a. Ministro de Relaciones Laborales.
- b. Ministro de Economía y Finanzas.
- c. Ministra de Educación.
- d. Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES.
- e. Ministra de Industrias y Productividad

⁸http://www.secap.gob.ec/secap_estructura.php



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- f. Representante Laboral
- g. Federación de Cámaras Industriales del Ecuador.
- h. Directora Ejecutiva y Secretario del Directorio del SECAP

DIRECTORES NACIONALES:

Directora Ejecutiva del SECAP

Director de Desarrollo Institucional

Director de Planificación

Director de Asesoría Jurídica

Auditor Interno del SECAP

Director Gestión de Recursos Humanos

El representante del sector industrial será designado por la Federación Nacional de Cámaras de Industriales. El otro representante del sector empresarial, así como los representantes de los trabajadores, serán elegidos de conformidad con el reglamento expedido para el efecto por el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social. Todos ellos durarán 4 años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos.

Según la LEY DEL SECAP No 2.928 de 6.X.1978 el “Directorio es el máximo organismo del SECAP y tiene las siguientes atribuciones y deberes”⁹:

- a. elaborar las directivas para orientar y organizar la política nacional de la institución;
- b. aprobar los programas, planes, presupuestos e informes de labores que anualmente deberá presentar el Director Ejecutivo;
- c. elegir al vicepresidente del Directorio, de entre sus miembros, quien subrogará al presidente del mismo y tendrá las funciones y atribuciones que consten en el reglamento general;

⁹ **La pagina del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación profesional:**
http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/legis/ecu/vii_b.htm



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- d. nombrar al Director Ejecutivo de una terna presentada por el Ministro de Trabajo y Bienestar Social;
- e. nombrar y remover al Auditor Interno y contratar servicios de auditoría externa;
- f. autorizar los gastos y contratos a realizar por el Director Ejecutivo, cuando excedan de la suma fijada en el reglamento general;
- g. 9. dictar las normas reglamentarias y de control que fueren necesarias para el cumplimiento de las funciones específicas del SECAP, así como su reglamento general;
- h. aprobar la creación e integración de las unidades operativas que fueren necesarias en el país, así como suprimirlas cuando se estime conveniente;
- i. aprobar el programa de becas del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional;
- j. conceder estímulos morales y económicos al personal técnico y administrativo que preste sus servicios en la institución;
- k. asesorar al gobierno nacional en todo lo relacionado con la capacitación profesional en las áreas de su competencia; y
- l. dictar las normas pertinentes que propenden a la constante superación técnica y profesional de los servidores del SECAP.
- m. Para promover y obtener un ascenso el personal técnico y administrativo se establece un sistema de escalafón especial a través de méritos que haga el interesado en ascenso o promoción.

El Directorio es el máximo organismo del SECAP, está integrado como lo dispone el artículo 61 del Decreto N° 2.928 de 6 de octubre de 1978, antes citado, y sus deberes y atribuciones son los señalados en el artículo 71 del mismo decreto. A los miembros del Directorio del SECAP se los denominará vocales.

El Directorio del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional sesionará trimestralmente de manera ordinaria y extraordinariamente cuando fuere convocado por el Presidente o lo pidieren tres de sus vocales o el Director



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Ejecutivo. Habrá quórum con la asistencia de cinco de los nueve vocales por lo menos¹⁰.

DEL DIRECTOR EJECUTIVO

Según la “Ley del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP” emitida según Decreto Supremo # 2829 (Registro Oficial 694, 19-X-78) en su artículo 9 El Director Ejecutivo es el representante legal del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, SECAP, y es el responsable del desenvolvimiento técnico, administrativo y financiero de la entidad¹¹ y según el artículo 11 son atribuciones y deberes del Director Ejecutivo¹²:

- a. ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la institución;
- b. organizar, orientar y dirigir todas las actividades institucionales en orden a conseguir las finalidades legales y los objetivos señalados por el Directorio;
- c. cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Directorio;
- d. nombrar, contratar, promover y remover al personal técnico y administrativo de la institución;
- e. someter a consideración del Directorio de la entidad, a más tarda hasta el mes de octubre, los planes, programas y presupuestos para el año siguiente, y hasta el mes de marzo inclusive, los informes económicos y de actividades del año inmediato anterior;
- f. suscribir contratos y autorizar inversiones o gastos en las cuantías y según el procedimiento que señale el reglamento general de la entidad y las leyes pertinentes;
- g. establecer vínculos institucionales con organismos y empresas nacionales, extranjeras o internacionales, relacionados o interesados en programas o proyectos de capacitación profesional; y,
- h. los demás que le confieren esta ley y su reglamento.

¹⁰ http://www.secap.gov.ec/arch_transparencia/Base_Legal_SECAP.pdf Pág. 3

¹¹ <http://eva.utpl.edu.ec/door/uploads/77/77/paginas/pagina5.html>

¹² <http://eva.utpl.edu.ec/door/uploads/77/77/paginas/pagina51.html>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En caso de falta o ausencia del Director Ejecutivo lo sustituirá el funcionario designado en el reglamento general.

PRINCIPALES FUNCIONES

Es el conjunto de actividades interrelacionadas entre si, que emplean insumos y que les agregan valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente interno o externo, utilizando recursos de la organización. Entre las principales funciones que tiene el SECAP tenemos¹³:

1. Formar a personal para mandos medios y mano de obra calificada para la industria.
2. Capacitar a los trabajadores en el área de su competencia
3. Formar instructores que estén en capacidad de desempeñarse en cualquier centro de educación en el país.
4. Colaborar con las empresas que estén dentro de sus competencias para capacitar a sus trabajadores.
5. Reentrenar y actualizar a los trabajadores de las empresas que estén en su competencia.
6. Cooperar con los ministerios, entidades públicas y departamentos especializados en lo relativo a trabajos estadísticos, investigaciones y política de empleo y de recursos humanos, así como capacitación profesional.
7. Coordinar con el sector privado en lo relacionado a estadísticas e investigación de la capacitación profesional.

INDICADORES

El SECAP se maneja a través de los siguientes indicadores:

¹³ <http://ilo-mirror.library.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/secap/index.htm>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICADOR DE EFICACIA: El SECAP a través de este indicador busca medir o impartir con mayor influencia la calidad del servicio que brinda, y así lograr realmente satisfacer al estudiante que en el futuro pueda brindar un mayor rendimiento en el campo laboral y de esta manera sacar el máximo provecho a los recursos disponibles con el mas alto grado de satisfacción del cliente. (Ver cuadro n° 2 en el anexo)

La eficacia dentro del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional ha demostrado ser un indicador bien aplicado el cual se desglosa a continuación:

No.	INDICADORES
1.-	RECLAMOS ATENDIDOS
	RECLAMOS RECIBIDOS
2.-	CURSOS IMPARTIDOS *
	CURSOS PROGRAMADOS
	CAPACITACION
	FORMACION DE JOVENES
	PERF. TECNICOS
PERF. TECNOLOGOS	
3.-	INSTRUCTORES CAPACITADOS
	TOTAL INSTRUCTORES QUE IMPARTEN CURSOS EN EL CENTRO
4.-	NUMERO DE EGRESADOS QUE CONSIGUIERON TRABAJO
	TOTAL EGRESADOS
5.-	ALUMNOS REPROBADOS *
	TOTAL ALUMNOS APROBADOS
	CAPACITACION
	FORMACION DE JOVENES
	PERF. TECNICOS
PERF. TECNOLOGOS	
6.-	NUMERO DE ALUMNOS QUE DESERTARON EN EL AÑO *
	TOTAL ALUMNOS APROBADOS
	CAPACITACION
	FORMACION DE JOVENES
	PERF. TECNICOS
PERF. TECNOLOGOS	
7.-	No. CURSOS DESARROLLADOS CON PROYECTOS ESPECÍFICOS
	TOTAL DE CURSOS PROGRAMADOS
8.-	CURSOS CONCLUIDOS
	CURSOS CERTIFICADOS
9.-	PARTICIPANTES APROBADOS EN CAPACITACIÓN
	TOTAL PARTICIPANTES INSCRITOS
10.-	PARTICIPANTES FORMADOS
	TOTAL DE PARTICIPANTES MATRICULADOS
	FORMACION DE JOVENES
PERF. TECNICOS	
11.-	CURSOS IMPARTIDOS CON EL CNCF
	CURSOS PROGRAMADOS A OFERTAS ANTE EL CNCF
12.-	TIEMPO REAL ENTREGA DE CERTIFICADOS
	TIEMPO OPTIMO ENTREGA CERTIFICADOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICADOR ECONÓMICO: Sirve para indicar la situación desde un aspecto económico, este indicador es una herramienta para clarificar y definir de una forma más precisa los objetivos e impactos de todas las actividades que se realizan en el SECAP , el mismo que sirve para medir el desarrollo de la institución y lo detallamos a continuación:

No.	INDICADORES
1.-	INGRESOS OBTENIDOS EN EL PERIODO
	TOTAL PRESUPUESTO DEL CENTRO OPERATIVO
2.-	PAGO DE REMUNERACIONES
	TOTAL PRESUPUESTO DEL CENTRO OPERATIVO
3.-	TOTAL DE INGRESOS COBRO DE DERECHOS DE CURSOS
	TOTAL DE INGRESOS DEL CENTRO OPERATIVO
4.-	GASTOS EFECTUADOS POR EL CENTRO EN EL PERIODO
	NUMERO DE PERSONAS CAPACITADAS
5.-	MONTO UTILIZADO PARA MANTENIMIENTO DE TALLERES
	TOTAL DE PARTIDA PRESUPUESTARIA
6.-	MONTO UTILIZADO PAGO SERVICIOS BÁSICOS
	TOTAL DE PARTIDA PRESUPUESTARIA
7.-	VALORES CANCELADOS CONTRATACIÓN DE INSTRUCTORES
	TOTAL DE PARTIDA PRESUPUESTARIA
8.-	VALOR DESEMBOLSADO COMPRA EQUIPOS, HERRAMIENTAS
	TOTAL DE PARTIDA PRESUPUESTARIA
9.-	COSTOS DE MANTENIMIENTO DE INSTALACIÓN
	TOTAL DE PARTIDA PRESUPUESTARIA
10.-	COSTOS MANTENIMIENTO DE EQUIPOS OFICINA
	TOTAL DE PARTIDA PRESUPUESTARIA
11.-	COSTO MANTENIMIENTO VEHÍCULOS
	TOTAL DE PARTIDA PRESUPUESTARIA
12.-	PAGO A INSTRUCTORES OCASIONALES
	TOTAL DE PARTIDA PRESUPUESTARIA
13.-	INGRESOS POR CURSOS ANTE EL CNCF
	TOTAL DE INGRESOS

Esta información fue facilitada por el Economista Efrén Andrade mientras se desempeñaba como director del Departamento de Gestión Operativa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MAPA ESTRATÉGICO

Dentro del mapa estratégico vemos la organización que facilita, orienta, asesora, brinda atención técnica y servicio de formación profesional para el trabajo de manera integral, mediante el mejoramiento continuo de los procesos, trabajo en equipo, calidad, productividad y competitividad elevando las condiciones de vida de la población de nuestra ciudad.



Esta información fue proporcionada por el Economista Efrén Andrade en Junio del 2010 para el desarrollo de esta tesis.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO 2

EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

Al igual que las especies evolucionaron para adaptarse a los cambios, fortalecerse y sobrevivir, así también la teoría administrativa evoluciona con el paso de los años para el fortalecimiento de conocimientos sobre planeación, organización, dirección, control y estrategias, para que así de esta manera las empresas puedan cumplir a cabalidad con sus objetivos y metas planteadas.

LA TEORÍA DE LA PRODUCCIÓN:

La teoría de la producción se basa en la función de la producción la que se ha desarrollado desde 1969, cuando surge el primer trabajo referido a la necesidad de conceder un carácter estratégico a la función de Producción y de la mano de Wickham Skinner, con el título Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy

Esta función es aplicable a una empresa o también concebida como un sistema de producción, que se inicia por la elección del producto que se va a comercializar. Prácticamente la creación de una empresa es elegir este producto, y tal elección depende de la respuesta dada a dos preguntas:

¿Cuál es la oportunidad? Es decir ¿Qué necesidades de la gente se pueda satisfacer?

¿Que habilidades tenemos?

En otras palabras: ¿tenemos o podemos conseguir la tecnología necesaria para elaborar el producto que se ha identificado en la oportunidad?

Desde los años setenta y ochenta se ah desarrollado la Teoría de la Producción por profesores de la facultad de administración de empresas de la universidad de Harvard como un nuevo paradigma.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En la década de los 90 aumentó el dinamismo de los sectores industriales con la aparición de una de las teorías más aplicadas dentro de la producción denominada JUSTO A TIEMPO que trata de minimizar costos y maximizarlos beneficios a través de corregir el tiempo de cesación de los diferentes componentes de la empresa y de esa manera ocupar menos espacio, que ha sido el mayor adelanto en la filosofía de la fabricación. En esta década también de incorporo tecnología informática que ayudaba a desarrollar el trabajo de una manera mas rápida y precisa en áreas como la fabricación, diseño y demás, siendo además estas tecnologías flexibles y adaptables a las necesidades de las diferentes realidades de cada organización.

LA ERA DEL PRESUPUESTO

El presupuesto tuvo origen a finales del siglo XVII en el sector gubernamental, ya que el parlamento Británico hacia planes de gastos del reino y se daban pautas para su ejecución y control.

Como las funciones primordiales de los gerentes son la planeación y control en la empresa para optimizar la utilización de los recursos financieros, materiales y humanos; el presupuesto es una herramienta muy útil para alcanzar estos objetivos.

“La planificación y control integral de utilidades, se percibe como un proceso cuyo fin es de ayudar a la administración a realizar eficazmente las diferentes fases de las funciones de planificar y controlar”¹⁴.

El concepto mencionado anteriormente podemos aplicar también a lo que es la presupuestacion ya que se siguen fines semejantes.

El presupuesto se puede definir como “resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y elaborar planes en especial, se encuentra relacionado con la planeación financiera”¹⁵.

¹⁴ Presupuestos, planificación y control de utilidades, pag 32, 1993, Hugo Acevedo Espinosa.

¹⁵ Manual de presupuestos, pag 2, 1984. H. W. Allen Sweeny y Robert Rachlin.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Objetivos de los Presupuestos

Los objetivos de planificar el desempeño de la empresa a través de los presupuestos son cuatro esencialmente y los hemos tomado de los planteados para la planificación por Glenn A. Welsch de la quinta edición de su libro Presupuestos Planificación y control de utilidades:

- a. Establecer los objetivos de la empresa
- b. Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual ha de cumplirse
- c. Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
- d. Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
- e. Replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Función de los Presupuestos

Normalmente las funciones de los presupuestos depende mucho de la dirección, necesidades y expectativas de la empresa por lo que “están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial”.¹⁶

Para definir cuales son las funciones de los presupuestos tomaremos las propuestas por H.W. Allen Sweeny en su libro Manual de presupuestos:

- 1.- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- 2.- La capacidad para predecir el desempeño.
- 3.- El soporte para la asignación de recursos.
- 4.- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- 5.- Advertencias de las desviaciones respecto de los pronósticos.
- 6.- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros
- 7.- Capacidad para emplear el desempeño como un instrumento de aprendizaje.
- 8.- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del .presupuesto anual

¹⁶ Manual de presupuestos, pag 3, 1984. H. W. Allen Sweeny y Robert Rachlin.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Clasificación de los Presupuestos

Para clasificación de los presupuestos vamos a tomar algunas maneras de agrupar que hemos considerado las más valiosas para nuestro trabajo y la citamos a continuación:

- **SEGÚN LA FLEXIBILIDAD**
 - Rígidos,
 - Estáticos,
 - Fijos o asignados
 - Flexibles o Variables

- **SEGÚN EL PERIODO DE TIEMPO**
 - A corto plazo
 - A largo plazo

- **SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA**
 - **De operación o económicos**
 - Presupuestos de Ventas:
 - Presupuestos de Producción:
 - Presupuesto de Compras
 - Presupuesto de Costo-Producción:
 - Presupuesto de flujo de efectivo:
 - Presupuesto Maestro

 - **Financieros**
 - Presupuesto de caja
 - Presupuesto de erogaciones capitalizables

- **SEGÚN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA**
 - Presupuestos del Sector Público
 - Presupuestos del Sector Privado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Principios de los Presupuestos

- **PRINCIPIOS DE PREVISIÓN**

- Predictibilidad.- Expresa planes futuros de manera formal y con precisión.
- Determinación cuantitativa.- Pronostica resultados de las operaciones del periodo
- Objetivo.- Permite comparar los resultados con los planes lo que facilita el control.

- **PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN**

- Previsión
- Coste habilidad
- Flexibilidad
- Unidad
- Confianza
- Participación
- Oportunidad
- Contabilidad por áreas de responsabilidad.

Elementos de los Presupuestos

Entre los elementos más importantes podemos citar cuatro:

- **Integrador:** Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa para tratar de alcanzar el objetivo global de la empresa.
- **Coordinador:** Significa que los planes para toda la empresa deben ser preparados en conjunto y coordinadamente y deben estar reflejados en términos monetarios.
- **Operaciones:** El presupuesto entre otras cosas está diseñado para obtener datos de ingresos y gastos lo mas detallado posible.
- **Recursos:** Además de planear los ingresos y gastos es necesario obtener datos de los recursos para realizar los planes de operación y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

esto se logra planeando lo financiero lo cual debe incluir el presupuesto de efectivo y el presupuesto de compra de activos.

Importancia de los Presupuestos

Las organizaciones son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en un mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. En consecuencia los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

Finalidad de los Presupuestos

Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.

Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.

Coordinar y relacionar las actividades de la organización.

PLANEACION, ORGANIZACIÓN, DIRECCION Y CONTROL

La Empresa es un organismo social con vida jurídica propia que opera conforme a las leyes vigentes, organiza de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir las necesidades del mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos y obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión.

La Empresa sigue un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.

PLANEACION.

La planeación es desarrollar un método a través del cual podemos definir una tarea a desarrollarse y estimar costos y beneficios aun antes de haberlos puesto en marcha.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Según Webster New Collegiate Dictionary define a la planeacion como la concepción de un método para hacer o realizar algo con el fin de alcanzar un meta por la tanto la planeación es una actividad diaria y casi inconsciente de cada uno de nosotros lo que le da un aspecto único a la planeacion estratégica tal y como se aplica en la compleja dirección de las empresas.

Importancia de la Planeación: La planeación es importante para las empresas ya que la mayoría por no decir todas se manejan en un medio cambiante y un mundo dinámico en lo que respecta a la tecnología por lo es necesario siempre planificar ya que esta herramienta nos “ofrece un medio para que los individuos y las organizaciones enfrenten los cambios en su medio. El ritmo creciente de cambio en lo económico, político, tecnológico y otras áreas, destaca la necesidad de una atención continua a la reformulación de estrategias”¹⁷.

Principios de la Planeación: Los Principios de la Planeación son:

Factibilidad: debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.

Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

Unidad: todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.

Objetivos:

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los

¹⁷ Administración en las organizaciones, Fremont E. Kast, Cap 19: Control organizacional, pag 507.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

ORGANIZACIÓN

Según Agustín Reyes Ponce “organización proviene del griego organon que significa instrumento”¹⁸, otros autores consideran como un proceso, como es el caso de Oliver Sheldon que dice que es “el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.”¹⁹

Importancia de la Organización: Es de suma importancia ya que define la diferencia entre lo que debe ser y lo que es en realidad la empresa además es de carácter continuo y nos permite lograr con los objetivos minimizando el esfuerzo por lo que se vuelve tan necesario la organización en la empresa.

Principios de la Organización.

Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas Teoría y Práctica plantea cuatro principios de la organización, que tomaremos para el desarrollo de este trabajo:

Especialización

Se recomienda dividir el trabajo limitando y concretando para obtener mayor eficiencia, precisión y destreza en esta actividad, pero para esto debería conocerse los conocimientos de la tarea ya que de lo contrario no dan los

¹⁸ Tomado de administración de empresas Teoría y práctica Segunda parte año 1993, Reyes Ponce Agustín.

¹⁹ Administración de empresas Teoría y práctica Segunda parte año 1993, Reyes Ponce Agustín.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

resultados y se pudiera errar con facilidad. Esta especialización tiene sus límites y son los que por naturaleza los seres humanos tenemos.

Unidad de mando

Un solo jefe para cada función.

Es necesario que se tome en cuenta esto para cuando se define una función debido a que si existen dos o mas jefes para una función fácilmente pudieran dividirse los criterios de cómo debe realizarse el trabajo y de igual manera la responsabilidad del control no sería tan fácil determinar.

Equilibrio de autoridad-responsabilidad.

Se debe precisar el grado de autoridad y responsabilidad para cada jefe de los diferentes departamentos.

Es necesario definir la autoridad para cada nivel, pero con esto también debe venir la responsabilidad ya que sin la segunda lo más probable es que los resultados no sean los mejores y por ende la empresa no va a completar lo que planifico realizar para ese periodo.

Equilibrio de dirección- control.

Control adecuado para cada grado de despacho para asegurar la unidad de mando.

Se debe tener bien fijados estándares de control para poder establecer si se está cumpliendo el trabajo con los lineamientos correctos y pedidos por la empresa, además para que la dirección pueda recurrir a ellos al analizar cada tarea en la empresa y definir si los empleados necesitan especializarse o motivarse respecto a la labor que realiza.

Además de los mencionados anteriormente, podemos añadir principios como:

Del objetivo

Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

Difusión

Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

De la Coordinación

Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones

DIRECCIÓN

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión. También puede definirse como “unidad de acción, coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos”,²⁰ que a su vez llega a llamarse sinergia o unión de varias fuerzas individuales para aumentar los resultados del trabajo que si lo hicieran por separado.

Importancia de la Dirección: Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la Planeación y la Organización logrando las formas de conducta mas deseables en los miembros de la estructura organizacional. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

²⁰ Administración industrial y general ,11 edición, 1984, pag 132, editado por la Fac. CC Económicas de la U. Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social”.²¹

Principios de la Dirección: A continuación citaremos algunos principios muy importantes:

1. *Armonía de la finalidad la dirección.*- De esta manera se obtendrán mejores resultados y se llegara a la meta sin mayores reparos.
2. *Impersonalidad de mando.*- Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
3. *Supervisión directa.*- Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
4. *Vía jerárquica.*- Postula la importancia de respetar los canales de información establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondiente, con el fin de evitar conflictos.
5. *Resolución del conflict.*-: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan.
6. *Aprovechamiento del conflicto:* El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, que ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender a través diversas alternativas.

CONTROL

Este es un elemento importantísimo ya que nos permite comparar la realidad con lo que se ha planeado y si las instrucciones y principios se han cumplido, además nos permite visualizar los defectos de la empresa, repararlos y tomar acciones para que no se vuelvan constantes problemas.

²¹ Administración industrial y general ,11 edición, pag 132, 1984. editado por la Fac. CC Económicas de la U. Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“El control tiene que ver no solamente con los acontecimientos directamente relacionados con el logro de fines importantes, sino también con mantener a la organización en una condición en la que pueda funcionar adecuadamente para alcanzar estos propósitos fundamentales”.²²

Importancia del Control: Es importantísimo ejercer controles sobre todas las actividades posibles que se dan en la empresa para que se alcancen los programas definidos y se deben determinar con rapidez donde se pueden originar los errores para tratar de evitarlos a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.

Principios del Control: Como principios del control podemos citar algunos interesantes:

- 1. Equilibrio.** A cada grupo o delegación conferida debe proporcionársele el grado de control correspondiente.
- 2. De los objetivos.** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, el control es un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- 3. De la oportunidad.** El control para que sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se efectuara el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- 4. De las desviaciones.** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, para poder tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
- 5. Coste habilidad.** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.
- 6. De excepción.** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo.

²² Administración en las organizaciones, Fremont E. Kast, Cap 19: Control organizacional, pag 537.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7. De la función controlada. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Una persona o la función que realiza el control no deben estar involucradas con la actividad a controlar.

Además de lo anterior vale citar tres conceptos necesarios para la administración de las organizaciones:

Equilibrio dinámico.

En toda organización se presenta estímulos tanto internos como externos que cambian el estado normal de funcionamiento, pero esta debe estar preparada y tener planes de contingencia para autorregularse y sobrevivir a estos percances que siempre van a existir en el mercado para llegar a las metas trazadas.

Cibernética.

El control siempre debe ir de la mano con el adelanto tecnológico y para nuestra era la cibernética es un medio de uso frecuente para cualquier función en la empresa. La cibernética deriva del griego KYBERNETES, o timonel, por lo tanto se relaciona con la connotación de “dirección de” por lo que nos ayuda a dirigir los diferentes departamentos de la empresa a través de las diferentes herramientas cibernéticas, tales como el Internet o las redes internas conocidas como intranet que nos sirve para almacenar, procesar, transportar o compartir datos a nivel de las diferentes sucursales o departamentos conectados a esta red.

Retroalimentación.

Este proceso de retroalimentación es muy importante debido a que permite ajustar al sistema de control. Generalmente los métodos de retroalimentación van a ser diseñado de acuerdo a la necesidad y metas de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“El tipo y la complejidad del sistema de retroalimentación requerida depende también de la interrelación de los subsistemas de la organización”.²³

EL ESTILO VISIONARIO

En el campo de la dirección estratégica, dos estilos han dominado la escena en las tres últimas décadas y han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época.

Cada uno tuvo fortalezas pero también tuvieron sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes períodos de tiempo según su etapa de evolución, han sido:

El estilo visionario, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).

Entre las muchas teorías que se han desarrollado está el estilo visionario que se formuló a partir de la habilidad del empresario ya que los estilos conservadores ya estaban dando los resultados que se esperaban por lo que se trataba de desarrollar modelos diferentes que inspiren con visión hacia el futuro y de esa manera incentivar a toda la empresa incluyendo a todos sus integrantes para que de la desgracia en la que habían caído algunas empresas después del Lunes Negro el 19 Oct 1987, en las que las economías, mercados de acciones, precios, se perdió cerca de un trillón de dólares cayeron drásticamente muchos líderes quiméricos fueron incapaces de crear nuevas visiones o de motivar a la gente y evitar que las empresas vayan al sumidero.

Otra versión aunque muy parecida dice que el estilo visionario es una fantasía irrefutable, con un escenario claro de lo alcanzado por lo que es necesario definir un rumbo claro entre los cuales sería necesario una visión, misión y objetivos tanto a largo como a corto plazo, debido a esto el personal involucrado en analizar el mercado y los que se encargan de formular planes

²³ Administración en las organizaciones, Fremont E. Kast, Cap 19: Control organizacional, pag 539



UNIVERSIDAD DE CUENCA

con miras hacia el futuro deberían estar muy conectados para proporcionar información que permita formular los planes y de esta manera obtener mejores resultados con la utilización de las oportunidades y evitando las amenazas que siempre están presentes en todo mercado.

En las últimas tres décadas del siglo XX hemos visto, en el campo de la Administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y modas que han creado estilos de dirección estratégica en las empresas. Las compañías constantemente se enfrentan a alternativas que implican seguir la moda, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está cambiando aceleradamente.

LA ERA DEL APRENDIZAJE

El estilo del aprendizaje, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual y va desde 1992 y se prolonga hasta más o menos el año 2000 y debido a la gran dinámica con la que se maneja el mundo actual de los negocios, es necesario que la persona que se encarga de administrar la empresa u organización analice los hechos pasados para poder tomar decisiones mas acertadas en el futuro y con eso lograría ganar una enorme cantidad de conocimientos que le pueden ayudar a predecir algunos acontecimientos que pudieran tener gran trascendencia e incluso pudiera llevar a la deriva una organización sólida.

El los últimos tiempos hemos podido observar el cambio constante y acelerado de las modas y tendencias por lo que a presentado grandes oportunidades, pero también amenazas por lo que los administradores que han sabido aprender de hechos pasados y ejemplos de otras empresas no han tenido que sufrir la misma decepción que muchos de sus compañeros que no supieron reaccionar ante situaciones parecidas y por ello tuvieron que cerrar las empresas donde trabajaban. En casi todos los libros que han sido reconocidos a nivel internacional siempre a habido indicativos y recomendaciones para ser cautelosos y precavidos, un ejemplo muy acertado es el que se menciona en uno de los libros de mayor reconocimiento a nivel mundial, por no decir el



UNIVERSIDAD DE CUENCA

mayor, y ese es la Biblia que en Proverbios 14:15 dice: “Cualquiera que es inexperto pone fe en toda palabra, pero el sagaz considera sus pasos”²⁴, notemos que aquí la palabra es muy útil para quienes quieren empezar o seguir con un negocio en el cual se a invertido mucho tiempo, esfuerzo y dinero, si no considera lo que va a emprender entonces pudiera no tomar la decisión correcta y de esa manera destinar su dinero a un negocio que a la larga traerá nada mas que problemas y la perdida parcial o total de su inversión, entonces lo mejor que puede hacer un emprendedor o administrador es considerar sus pasos en base a sucesos dados con anterioridad y con eso aseguraría en algo su capital.

En un pequeño análisis de la situación mundial primeramente, luego a nivel del país y por ultimo en el sector del mercado pudiéramos sacar conclusiones de lo que realmente puede pasar con nuestro capital si decidimos invertir en cierto sector de la economía, analizando temas importantes como:

Equidad y competencia.- Es necesario tener presente para que la empresa tenga éxito y logre un buen nivel en el mercado, debe cumplir con dos requisitos: “equidad interna y competitividad con el mercado”²⁵.

Segmentación del mercado.- Dar atención a las marcas de los productos o servicios y definir con la mayor claridad posible hacia que fracción de mercado deseo llegar, y partir de esas dos premisas, como se ha hecho la industria automotriz, por citar un comentario de Nicolás Marcano que dice “las estrategias de segmentación de mercados definen cuanto va a gastar el usuario dependiendo del vehiculo que este dispuesto a adquirir. La segmentación empieza por la marca de vehiculo elegido”²⁶.

Como hemos podido observar en el trabajo desarrollado debemos tener claro

²⁴ Traducción del Nuevo Mundo de las Santas Escrituras (Con Referencias) Una traducción revisada basada en la versión de 1984 en inglés, pero consultando fielmente los antiguos textos hebreo y griego—1987—

²⁵ Revista Ekos, Economía y Negocios en “Sueldos y Salarios ¿Hacia donde va el Ecuador?” No. 169, mayo del 2008, pag. 34.

²⁶ Nicolás Marcano, en revista “Gestion 2007”, No. 150, Las Ventas de Autos ¿Crecieron por inspiración o por Transmisión?” diciembre 2006, pag 37



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Hacia donde queremos ir?, el ritmo de crecimiento, desafíos presentes y a mediano plazo, también el mercado en el que se desenvuelve, y cual es la situación laboral para luego analizar el segmento interno de empleados ya que esto nos ayudara a definir los intereses y percepciones que son totalmente diferentes en términos monetarios para cada grupo y analizar los elementos que valora como incentivos, y cual es el elemento mas importante para que nuestro colaborador continúe en la empresa y se sienta satisfecho para a su vez lograr un cliente conforme, manteniendo la cuota de mercado y ganancias sostenibles.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO 3

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

LA MEDICIÓN Y LA GESTIÓN EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN

La actualidad financiera en el que trabajan las empresas hace necesario un cambio constante en el control de gestión y sobre los sistemas de control, y para esto es necesario que se tenga responsabilidad y confianza para lograr una “responsabilidad descentralizada de beneficios”²⁷ que mide los resultados en términos monetarios, y los balances de resultados se preparan de secciones o departamentos concretos para obtener resultados de la empresa en su totalidad vistos desde los diferentes departamentos.

También es necesario tener un constante control sobre los diferentes contornos de la empresa para poder descifrar algunos peligros o también conocidos como amenazas o aprovechar las diferentes oportunidades que ofrece el mercado en sus diferentes nichos.

Como empresa debe tener una misión muy clara respecto al plazo en el que se propone lograr obtener sus beneficios y estar muy conciente que al corto plazo no se logra mayores rendimientos, al contrario adoptar políticas de inversión para alcanzar una empresa sólida a largo plazo, y de esa manera no perder su tiempo y recursos.

Todos los directivos inteligentes saben que la empresa tiene que desarrollar capacidades para desarrollarse en el futuro por lo que no esperan rendimientos en el año inicial; por el contrario están dispuestos a esperar y hasta incrementar la inversión para obtener una empresa saludable y con capacidades suficientes como para mantenerse en el tiempo pero si usamos todas las herramientas de información que nos brinda actualmente la tecnología o también conocidas como “Tecnologías de la Información” nos ayudarán a procesar y manipular la información de tal manera que no se necesita mucho personal y tiempo para

²⁷ Implementando y gestionando el cuadro del mando integral, pag 17, primera impresión 2004, Nils Göran Olve.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

saber con cierta certeza los resultados que se van a obtener al final de un proceso o actividad de la empresa, aunque éste no arroje datos cien por ciento seguros nos ayuda mucho en la planeación y en el seguimiento de los objetivos.

Si analizamos esto nos daremos cuenta que aquí esta la razón fundamental por la que las empresas necesitan un cuadro de mando integral.

La necesidad es imperante en las empresas públicas sobretodo porque estas no buscan beneficios y necesitan optimizar los beneficios para lograr el mejor producto terminado o brindar el mejor servicio con la menor utilización de recursos.

Pero para obtener una empresa sólida actualmente no es posible funcionar con el enfoque a corto plazo ya que tenemos que planear con visión en el futuro tratando de aumentar nuestra relación con el cliente para tener una buena base de datos. Teniendo siempre presente las decisiones a largo plazo para que estas no colisionen con el beneficio a corto plazo, sobre todo las que no se toman en la central de la empresa ya que en la actualidad ya no se realiza el trabajo en la sede central sino mas bien en diferentes sucursales.

Si queremos obtener control operativo en el corto plazo y fusionar con la misión y estrategias a corto plazo entonces es necesario manejar el control de mando integral para vigilar los procedimientos de hoy que afectan el futuro de la empresa, recordando que este no es un registro de datos, sino como una indicación de resultados obtenidos que servirá para ilustrar el plan empresarial, así como la misión de distintas unidades de la empresa y que han ayudado a medir la actividad en todas las fases de planificación y control.

IMPORTANCIA DE LA UTILIZACIÓN DEL BALANCED SCORE CARD

El Balanced Score Card es una herramienta de gestión muy necesaria en la era actual ya que no es solo el manejo de indicadores financieros que arrojan resultados tardíos en la mayoría de los casos, ahora con esta herramienta los directivos podrán medir las unidades de negocios y la manera de crear valor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

manteniendo sus resultados financieros, pero sin descuidar la competitividad a largo y corto plazo. Este no solamente informa del pasado, sino se ha convertido en un marco organizativo de un sistema de gestión estratégica que suplanta al presupuesto como elemento central de gestión de procesos.

Con este sistema se han logrado grandes cambios radicales en las organizaciones con resultados realmente sorprendentes y con toda la organización centrada en la estrategia, así por ejemplo tenemos mejores relaciones con los clientes, procesos internos redefinidos, nuevas habilidades en el personal y con una infraestructura tecnológica trabajando en su mayor capacidad alcanzando la mejor calidad en sus productos, que por lógica logra una mayor fidelidad de los clientes y aumento en la cuota de mercado.

Sin embargo debemos tener en cuenta que no basta con tener un cuadro de mando integral, sino es necesario también tener un nuevo proceso de gestión, siendo el Balanced Score Card el marco principal.

A continuación veremos la diferencia entre la anterior forma de medir la estrategia frente al Balanced Score Card.

LA FORMA DE MEDIR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Según Michael Porter, “la estrategia está definida por un posicionamiento único de la empresa, opciones y alternativas frente a los competidores y una clara propuesta de valor”. Sin embargo según varias encuestas realizadas solamente el 10% de las estrategias son ejecutadas eficazmente²⁸, debido a que estas estrategias quedan solo en papeles y en la realidad se aplican otras medidas.

Según Nils Göram Olve; Jan Roy y Magnus Wetter en su libro “Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral”²⁹, explica porque no es conveniente utilizar el control de gestión tradicional:

- Proporciona Información Engañosa para tomar una decisión.

²⁸ Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Robert Kaplan & David Norton; Gestion 2000, Año 2005, pag 7

²⁹ Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral, Nils Göram Olve; Jan Roy y Magnus Wetter Gestion 2000.com Año 1999; Pag. 28-30.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- No consideran los requisitos actuales de la empresa.
- Alienta el pensamiento a corto plazo.
- Está subordinada a los requisitos de la contabilidad financiera.
- Proporciona información engañosa para imputar gastos y el control de inversiones.
- Aporta información abstracta para los Empleados.
- Presta poca atención al entorno Empresarial.
- Puede facilitar información engañosa.

A continuación damos una breve explicación de cada una de las premisas citadas anteriormente.

Proporciona Información Engañosa para tomar una decisión.- Los indicadores financieros que muestran resultados de actividades pasadas puede llevarnos a tomar una decisión incompatible con la realidad y con los objetivos y estrategias de la empresa.

No consideran los requisitos actuales de la empresa.- El análisis de indicadores financieros muestran saldos positivos o negativos lo que hará que se ignoren los otros indicadores menos tangibles como la satisfacción del cliente, plazos de entrega, calidad del producto, etc.

Alienta el pensamiento a corto plazo.- El control financiero no alienta al pensamiento a largo plazo y por eso se termina reduciendo la formación de los empleados, disminuyendo la incentivación para reducir los gastos y subir la utilidad para la empresa.

Está subordinada a los requisitos de la contabilidad financiera.- Esta información en el mejor de los casos nos indicará de cómo está la empresa ahora y tratará de ganar ahora sin pensar a futuro.

Proporciona información engañosa para imputar gastos y el control de inversiones.- Generalmente no se analiza porque se dio ese costo o gasto y como ayuda a mejorar la productividad, sino se indica la cantidad y quién lo realizó.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Aporta información abstracta para los Empleados.- Este control no indica cual fue el aporte individual de los empleados o departamentos de la empresa por lo que se pierde la información del esfuerzo de cada departamento.

Presta poca atención al entorno Empresarial.- Se fija en generar ganancias para la empresa y no en como se ubica dentro del mercado.

Puede facilitar información engañosa.- Los informes a corto plazo incentivan la inversión a corto plazo, sin tomar en cuenta los objetivos generales de la empresa a largo plazo en la mayoría de casos e incluso pudiendo el empleado manipular los indicadores.

Como respuesta a estas barreras, Kaplan y Norton proponen una agenda de cambio para transformar la gestión estratégica de la organización, esto es alineación y enfoque en la estrategia para la toma de decisiones, este principio se fundamenta en cinco principios:

- Traducir la estrategia en términos operativos
- Alinear a la organización con la estrategia
- Hacer que la estrategia sea el trabajo de todo el mundo
- Transformar a la estrategia en un proceso continuo
- Movilizar el cambio Mediante el liderazgo de los directivos

A continuación se explica de una manera breve pero concisa a que se refiere cada uno de los principios.

1.- Traducir la estrategia en términos operativos.- Balanced Score Card ayuda a plantearse una estrategia bien definida y a ponerla en práctica a nivel global de la empresa sin dejar de lado algún asunto importante de la empresa incluso si no sucede en la sede central de la empresa.

2.- Alinear a la organización con la estrategia.- para crear sinergias, o BSC a nivel corporativo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.- Hacer que la estrategia sea el trabajo de todo el mundo.- Compromiso estratégico, objetivos de contribución personal, incentivos ligados al BSC.

4.- Transformar a la estrategia en un proceso continuo.- Vínculo presupuestos/estrategia, aprendizaje estratégico, sistemas analíticos y de información.

La herramienta del BSC es un facilitador para analizar la agenda de transformación a través de los cinco principios.

5.- Movilizar el cambio Mediante el liderazgo de los directivos.- Movilización, liderazgo, gestión estratégica.

El BSC ofrece una visión sistemática y balanceada de la organización y permite desarrollar la estrategia en forma clara con objetivos concretos, indicadores y metas a cumplir enfocado en lo estratégico y para esto debe vincular interdependientemente cuatros procesos o perspectivas con una clara intención entre ellas.

PROCESO DE CREACION DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Para transformar una empresa con un proceso de gestión tradicional en una empresa que use un cuadro de mando integral es necesario seguir once pasos para lograr el éxito:

DEFINIR EL SECTOR, EL DESARROLLO Y EL PAPEL DE LA EMPRESA EN EL MERCADO.- En este paso es necesario obtener datos externos y con personal que no pertenezca a nuestra organización y documentarlos, a cerca de la situación y tendencias del mercado, la opinión que los clientes tienen de nuestra organización y productos y así armar una matriz FODA(ver cuadro 3 en anexo) que nos permitirá mejorar nuestras debilidades, cuidarnos de las amenazas del mercado y aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades que ofrece el mercado. También nos ayudara a ubicar las competencias básicas de y como se ven afectadas por las fuerzas del sector en el que nos ubicamos, a



UNIVERSIDAD DE CUENCA

través de un análisis de la matriz de las “Cinco Fuerzas Competitivas” de Porter(ver cuadro 4 en anexo) .

CONFIRMAR Y ESTRABLECER LA VISIÓN DE LA EMPRESA.- Dado que el cuadro de mando integral parte de la visión conjunta es necesario identificarla bien para no tener efectos devastadores por una visión mal encaminada, para esto debemos definir bien lo que es la visión, misión, estrategia y objetivos partiendo del concepto general para luego tratar de definir la visión de la empresa. A partir de esa información trataremos de focalizar las necesidades de nuestros clientes y cubrirlas con nuestros productos o servicios teniendo siempre presente que cada vez se está fragmentando el mercado en más sectores lo que representa más oportunidades para nuestra empresa. En este paso se toma en cuenta la opinión externa que se tiene de la organización o sea del concepto mental que tiene el consumidor de los bienes o servicios de la organización como las verdades y para eso tenemos que ser suficientemente humildes como para aceptarlas y encaminarnos al éxito y crecimiento constante recordemos que “ninguna disciplina parece por el presente ser cosa de gozo, sino penosa”³⁰ pero recordemos que al final obtendremos excelentes resultados, ya que no nos estamos basando en la percepción de una sola persona sino en un grupo selecto de clientes que nos van a ayudar con sus opiniones, recordemos que la visión nos da la confianza, el reto y nos ayuda a plantearnos metas.

ESTABLECER PERSPECTIVAS.- Una vez establecida la visión y la noción del negocio es hora de pensar en el cuadro de mando integral y sus diferentes perspectivas, esto significa “traducir las estrategias en términos operativos”³¹ estas son: financiera, cliente, proceso interno y la de formación y crecimiento, las que deben tener una clara interrelación y basarse en razones estratégicas de la empresa para lograr un desarrollo.

³⁰ Hebreos 12:11 (Traducción del Nuevo Mundo de las Santas Escrituras)

³¹ Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Robert Kaplan & David Norton; Gestion 2000, Año 2005, pag 38



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DESGLOSAR LA VISIÓN SEGÚN CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y FORMULAR METAS ESTRATÉGICAS GENERALES.- Partiendo de que el cuadro de mando integral es un instrumento para la formulación e implementación de estrategias, tenemos que transformar la visión y estrategias abstractas en indicadores y metas más específicas o tangibles y términos medibles, en esta parte se observará el verdadero trabajo del desarrollo empresarial.

Para obtener buenos resultados es necesario obtener la opinión de los participantes y de toda la organización a cerca de las reglas de procedimiento para luego pasar a explicarles en que sentido se dirige las políticas y pedir recomendaciones de cómo se les hará mas fácil llevarlas a cabo, para tener un punto de partida para implementar las reglas de procedimiento y estrategias para obtener la mas alta rentabilidad a corto y largo plazo. También hay que determinar responsabilidades de cada una de las actividades y sus efectos.

PERSPECTIVA FINANCIERA.- Desde un nuevo enfoque de la gestión de esta tendrá como objetivo “la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista”³² de está manera se podrán medir los resultados tanto en la creación de valor para los clientes actuales y a los que se pretende llegar, con resultados financieros para la empresa emitidos por el cuadro de mando integral que también revelara las actividades que crea valor para el largo plazo y describirá el crecimiento y rentabilidad junto con los riesgos financieros que tiene cada actividad.

De la misma manera muestra una relación entre el producto y la producción, por ejemplo si aumentó la productividad o si disminuyo los costos incentivando a la inversión, para así alcanzar metas y expectativas de los propietarios respecto a lo ambiental o a la expansión en un mercado específico ya que se tendrá un mayor control de la empresa en su conjunto y cada una de sus sucursales y departamentos.

³² Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Robert Kaplan & David Norton; Gestion 2000, Año 2005, pag. 31.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE.- En esta etapa la empresa se plantea nuevos objetivos como la creación de valor añadido para los clientes tanto internos como externos satisfaciendo en requerimiento costo-beneficio al entregar productos y servicios adecuados que satisfagan las necesidades del cliente tanto a corto como a largo plazo y de esa manera lograr una fidelidad de los clientes y generar y asegurar la ganancia y supervivencia de la empresa, además tener en cuenta otros detalles que son importantes para el cliente como en la calidad, plazo de entrega, imagen de empresa, relaciones de la empresa con los clientes, etc. hasta que tengamos un amplio conocimiento de estos rasgos y poder pasar a una nueva etapa pero siempre teniendo una opinión de cómo nos mira el cliente y no la opinión interna de cómo nosotros somos.

A continuación debemos concentrarnos en definir ciertos indicadores como³³:

- Cuotas de mercado.- el nicho de mercado donde estamos trabajando
- Fidelidad de los clientes indicador.- por ejemplo por la frecuencia de sus compras
- Entrada de nuevos clientes
- Satisfacción de los clientes con el producto/ servicio.- mediante un estudio de nuestro mercado.
- Rentabilidad por clientes.

Con estos datos la empresa puede formular las estrategias para introducir sus estrategias de competición en el mercado y estar pendiente antes de perder su cuota de mercado por la pérdida de calidad, plazos de entrega, frecuencias de devoluciones ya que esto llevaría a un daño financiero y pérdida consiguiente del cliente, pero tampoco tendrá que estar excesivamente atada a los clientes sino también empezar con nuevos mercado o cuotas de mercados.

LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.- Se debe determinar todos los procesos que sirven para crear valor añadido para el cliente de los que no

³³Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral, Nils Görám Olve; Jan Roy y Magnus Wetter Gestion 2000.com Año 1999; Pag. 77.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

crean dicho valor y analizar si estos procesos realmente están entregando lo que el cliente busca y cubre las necesidades de quien consume nuestro producto, además debemos establecer cuales son las expectativas de los accionistas de la empresa para poder establecer los objetivos claros de la empresa un nivel general. Una vez identificados tanto lo que busca el cliente y los accionistas procedemos a definir cual es la “cadena de valor” ya que nos es muy útil para definir los procesos generales y nos ayudan a determinar los que crean valor para luego determinar el costo, tiempo y calidad de cada uno, ya que de esto también dependerá la fidelidad de los clientes y la capacidad de retener y llegar a nuevos mercados y de esta manera lograr un proceso de mejora continua.

Los procesos internos deben estar muy bien entrelazados entre si de tal manera que nos permita identificar recursos y capacidades de la empresa para optimizar todos los recursos y reducir costos sin afectar la productividad de la empresa, como por ejemplo los plazos de entrega, la calidad del producto y la atención al cliente y de los demás colaboradores de la empresa como nuestros proveedores incluso compartiendo información que les permita mejorar para que nos permita avanzar de una manera eficaz en la manera de llegar al cliente y recepción de información de nuestro mercado y así la relación se estreche mas.

Recordemos que el cliente es receptor de nuestros bienes o servicios y por eso nuestra estrategia debe ir en esa dirección para lograr un mejoramiento de nuestras relaciones externas con un mejoramiento interno incluyendo a nuestros colaboradores incluso si son externos como nuestros proveedores.

Cuando colaboramos en crear valor para los clientes debemos relacionarnos en distintas direcciones y reflejar esas relaciones en el cuadro de mando a través de indicadores y metas bien pensadas para que se puedan aplicar en condiciones fuera de la empresa y dentro de una organización con iniciativa.

LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.- En este punto debemos reconocer que no solo basta con conocer al cliente sino también



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cuales son los procesos que nos ayudan a crear valor añadido de real importancia para ellos y de esta manera determinar como obtendrá los conocimientos de las competencias básicas para un desarrollo futuro.

Para un desarrollo futuro también hay que considerar el estado de situación ya que este nos indica si la empresa tiene un buen financiamiento, pero debemos tener presente que no deben tener activos que no produzcan ya que esto nos obligaría a trabajar mas para compensar la paralización de estos activos. Para lo que podemos desarrollar un “Balance de Competencias”³⁴. En este balance se toma en cuenta las capacidades y competencias de la empresa en lado del activo y al pasivo se muestra la financiación de las capacidades y competencias, o sea, quien los proporciona. (Ver cuadro 5 en anexo)

Para alcanzar un aprendizaje y crecimiento continuo debemos tener presente que siempre debemos tener el nivel necesario de habilidades y competencias para alcanzar nuestra visión y a su vez buscar lideres que incentiven la participación y ayuden en la comprensión de toda la organización en la estrategia, visión y misión de la empresa.

Para plantearnos una estrategia adecuada debemos tener presente hacia que competencia está dirigida, como mejorará el valor para el cliente, la frecuencia con la que debe usarse y como cambia en el tiempo. Además debe desarrollarse una infraestructura interna para la transmisión y recopilación de información al igual que la toma de decisiones.

IDENTIFICAR LOS FACTORES CRITICOS PARA TENER ÉXITO.- en esta etapa es necesario reconocer cuales son los elementos que más afectarán al desarrollo de la organización y que hace falta para tener éxito y clasificarlos priorizándolos y enlistándolos para desarrollar indicadores.

Para poder manejar estos factores que nos permitirán alcanzar el éxito es necesario alinearlos de acuerdo a prioridad (vertical) y por sus aspectos más

³⁴ Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Robert Kaplan & David Norton; Gestion 2000, Año 2005, pag. 81.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

destacados (horizontal) y de esta manera tendremos un bosquejo de lo que nos ayudará a avanzar y presionar en los puntos importantes para el crecimiento de la empresa., obteniendo resultados en las finanzas (grandes utilidades y sostenibles), clientes (ganar mercado y clientes satisfechos), empleados conformes y con ganas de trabajar, con procesos con tiempos reales y fecha de inicio y terminación, y con una organización que se desarrolla e innova con la experiencia.

ESTABLECER INDICADORES, CAUSA-EFECTO Y UN EQUILIBRIO.- En esta etapa buscamos apoyo en las ideas de nuestra organización, especialmente en los líderes y directivos de la empresa, y de esta manera obtener indicadores claves que nos permitirán medir el trabajo, ordenándolos por orden de prioridad e importancia.

Estos indicadores deben tener claro las relaciones causa-efecto y equilibrar las mejoras a corto plazo junto con el desarrollo a largo plazo y servir de apoyo a la estrategia general (Ver cuadro nº 6 en anexo)

Indicadores.- son descripciones de la realidad aunque por si solos no son de mayor importancia, pero son muy importantes en el proceso del cuadro de mando integral y la discusión antes, durante y después. Aunque hay que tener claro que ningún indicador es perfecto, pero si nos describe la realidad en números o palabras de un tema en concreto.

- Estas herramientas deben ser claras y definirse de manera uniforme en toda la empresa.
- Deben estar conectados de tal manera que nos exprese la realidad de manera convincente y coherente para describir los esfuerzos realizados para alcanzar el éxito.
- Deben ayudar a fijar metas realistas y alcanzables con responsabilidad.
- La medición debe ser fácil y aplicable a distintos sistemas de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Algunos tipos de indicadores

A continuación tenemos algunos de los indicadores que nos servirán para la medición y han son planteados por Nils Göran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter en su libro El Cuadro de Mando Integral:

Indicador de un Indicador de resultados.- describen lo que hacemos y los efectos obtenidos. Por ejemplo la publicidad para dar a conocer la empresa, se necesita tiempo para lograr los resultados y sirven para la etapa de crecimiento y aprendizaje.

Indicadores para las distintas perspectivas.- estos indicadores deberán cubrir los factores de éxito, que muy frecuentemente incluyen comparaciones, porcentajes, coeficientes y clasificaciones.

Indicadores sugeridos para la perspectiva financiera: utilización de capacidad de las instalaciones físicas, beneficio-pérdida, rentabilidad de la inversión, monetarios, rentabilidad por cada empleado, estos no siempre se toman del sistema regular contable.

Perspectiva del cliente: la rentabilidad de los diferentes segmentos de clientes, actitudes de los clientes y también puede tomarse desde los puntos de atención al cliente, frecuencia de compras, quejas, cuota de compras, cuotas de mercado, etc.

Perspectiva del proceso interno: cuota de ventas en los nuevos productos, productividad en referencia al tiempo trabajado y el costo, calidad expresada por alguien externo y también medida por las unidades producidas y las buenas, nivel de tecnología usada en los procesos con la existente, utilización de la capacidad, plazos de entrega, tiempo de espera y número de gente en espera, recursos en proceso y horas trabajadas. En este tema se puede saber si han mejorado en nuestra empresa, si están compitiendo con otras empresas, y si han alcanzado sus metas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: normalmente en esta perspectiva no se miden resultados, sino en la proporción en la que se ha desarrollado la empresa por ejemplo la formación y el tiempo dedicado a mejorar el proceso y por eso debemos tener claro que se pueden medir solo si tenemos claro los que estos procesos hacen o incluyen.

- Proporción de empleados que usan el Internet
- Proporción de empleados que han cambiado sus tareas en el año
- Número acuerdos cooperativos con los socios nuevos
- Retrasos medios en los proyectos en marcha
- Número de pedidos por Internet.
- Números de productos nuevos lanzados
- Número de productos nuevos exitosos

Indicadores para medir los empleados.- Hay que tener en cuenta que el comportamiento de los empleados se refleja en la percepción de los clientes, los procesos internos y en si la imagen de la empresa, también se puede analizar la atmósfera de trabajo, como que piensa de su jefe, o de las oportunidades que tiene para usar su iniciativa.

Indicadores de la tecnología de información.- Los indicadores de tecnología más importantes son lo relacionados con el beneficio por gastos del TI (tecnología de información) y como mejora el trabajo con ahorro de movimientos y energía de quien realiza el trabajo. Pero además de estos indicadores tenemos indicadores para la tecnología de información con respecto a las diferentes perspectivas:

Financieras:

- Gastos de TI/gastos de administración
- Valor añadido para los empleados de tecnología informática
- Inversiones en TI



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Clientes:

- Número de clientes internos de TI
- Número de clientes externos de TI
- Número de contratos/ empleados TI
- Conocimientos de TI de la organización

Innovación y desarrollo:

- Gastos de desarrollo de TI/ gastos de TI
- Gastos de TI en información/ gastos de TI
- Recursos I+D/ recursos totales

Proceso interno

- Capacidad de TI
- Cambio de inventario de TI
- El valor añadido significa cambio en el valor de TI

Entre los beneficios que presenta el uso de las tecnologías de información tenemos:

Mejoran los atributos de los factores de producción

Se obtienen resultados de la producción de manera automática

Eficiencia y mejoramiento en el ambiente en el modo de transporte

Minimización de los residuos

Procesos administrativos más rápidos, tales como auditorías

Aunque es necesario mencionar que estos indicadores son también útiles en otras perspectivas de organización.

RELACION CAUSA EFECTO ENTRE LOS INDICADORES.- Esta relación es muy importante ya que nos permite fijarnos metas y nos indica donde se puede mejorar o cuando se presentan nuevas oportunidades, y con el uso de la tecnología será más rentable, entonces podemos presentar que lo importante no es tratar de bajar cada vez más los precios, la verdadera competitividad está



UNIVERSIDAD DE CUENCA

en mejorar las distintas áreas en la empresa para brindar mayor valor añadido al cliente y obtener mejores beneficios con una calidad total, un cliente satisfecho, empleados satisfechos y cuota de mercado más alta cada vez y unas finanzas bastante saludables de tal manera que los socios dueños de la empresa cada vez aumentarán su ganancia. (Ver cuadro anexo 6)

ESTABLECER UN CUADRO DE MANDO GLOBAL.- Una vez realizados los pasos anteriores procedemos a formar un cuadro de mando integral del mas alto nivel para su aprobación, presentación e implementación a todo el personal, entregando textos explicativos y sugerencias de los enfoques y procesos a desarrollarse.

ESTABLECER EL CUADRO DE MANDO E INDICADORES PARA CADA UNIDAD DE TRABAJO.- Para que surtan resultados hay que direccionar el cuadro de mando y definir indicadores para cada nivel de la organización de manera notoria y comprensible, teniendo presente que por lo menos habrán cinco niveles diferentes: la empresa, la unidad del negocio o sucursal, los departamentos, grupos de trabajo y a nivel individual.

Se tiene que definir si la organización de la empresa es plana, entonces no será necesario desglosar en muchos niveles para aprovechar su máximo potencial, pero por lo general no es de ese tipo la organización por lo que hay que definir bien la forma mas apropiada para optimizar las competencias internas y externas, teniendo presente que los resultados serán los mejores mientras toda la organización trabaje al mas alto nivel en las estrategias y metas por unidad y global, pero si existen unidades con mercados diferentes es mejor que se desarrolle un cuadro de mando por cada unidad independiente y solo unificar las unidades claramente interrelacionadas(Ver cuadro nº 7) y así obtendremos los resultados mas altos con índices de éxito altos.

PLANTEAR METAS.- Teniendo presente la visión global y la estrategia general se debe plantear metas a cada indicador tanto a corto como a largo plazo, estableciendo responsables y procesos a seguir. No obstante hay que tener



UNIVERSIDAD DE CUENCA

presente que lo que realmente importa respecto a lo que justifica el uso de un cuadro de mando integral no es el costo estimado ni si genera o no informes, sino la apreciación nuestra del beneficio para su uso continuo de este método, y esto reflejará si tenemos indicadores claros y concisos, fiables y viables y los mas adecuados, por lo que siempre debemos estar analizando cada uno de ellos y revisando si la contribución de cada empleado nos lleva al éxito o al fracaso a corto y largo plazo, vigilando siempre la validez y fiabilidad de los sistemas y métodos de medición ya que el cuadro de mando trata de ayudarnos a alcanzar el éxito a largo plazo y sabemos que todo cambia con el tiempo y si cambia un indicador también cambiará el sistema de medición, los procesos y reiniciar algunas cosas en la empresas.

DEFINIR UN PLAN DE ACCIÓN.- Para que el trabajo sea completo y el cuadro se de por acabado debe incluir los pasos para alcanzar las metas y objetivos y responsabilizando a personas para que se hagan cargo de pasar informes provisorios y definitivos con fechas a alcanzarse y de esta manera ejercer la función de control, aunque también hay que tratar de resolver los problemas que vayan surgiendo con el tiempo.

IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO.- Con el uso de tecnología no es necesario estar en un control absoluto y todo el tiempo ya que este emitirá informes cada cierto tiempo pero hay que darle seguimiento en las operaciones diarias. El plan de implementación debe tener reglas claras y seguimiento continuo pero no permanente (24 horas del día) a los unidades e indicadores para poder reemplazar en caso de falencias y actualizar los programas.

LA INFORMATIZACIÓN DEL BSC.- En el cuadro de mando integral se puede utilizar algún software para liberar una buena parte de trabajo y preparar reportes ya que nos ahorraría un considerable esfuerzo y tiempo, lo único que se necesita en ese caso es actualizar los datos y alimentar al sistema, debido a eso muchas organizaciones optan por introducir el uso de programas relacionados al Balanced Score Card. Estos programas deben ser de fácil



UNIVERSIDAD DE CUENCA

acceso con resultados fáciles de entender y la forma de presentación que faciliten el resumen de la información.

OPCIONES DE SOFTWARES

Los programas que ayudan en el planteamiento del cuadro de mando integral es EXCEL del office de Microsoft, también tenemos Hyperion`s Performance Scorecard, el OROS, Sixtina BSC, pero esto dependerá del tamaño de la organización y la etapa en la que se implementa el programa. Siempre para implementar un sistema operativo del BSC hay que capacitar el personal por lo que quizá sea una desventaja ya que es un rubro para educación para no tener problemas con el uso del software, aunque el uso de este es descomplicado y una vez que el personal tiene la capacidad de manejarlo es rutinario y ayuda en la mejora de capturar los datos y emitir datos cotidianos con mas precisión, aunque la flexibilidad no sea mayor y la hay que mantener actualizado constantemente el software.

REPORTE DE RESULTADOS

El balance emite reportes y estos pueden ser enviados a través de diferentes maneras: LAN (Local Area Network), WAN (Wide Area Network - Red de Área Extensa) o también de la Web, pero se recomienda no utilizar correo electrónico ya que pueden ser rastreados y tener un robo de información de la competencia o también podemos utilizar algún software de transferencias de datos.

CARACTERÍSTICA DESEABLES:

Estos datos que arroja el sistema deben ser fáciles de adaptar los reportes; y su capacidad para vincular y poner en marcha a los score cards.

FLEXIBILIDAD DEL SISTEMA:

El sistema debe ser susceptible a realizar mejoras y adaptaciones a nuestra realidad y al paso del tiempo, aunque al principio se cometen errores en los cambios, pero esto es fundamental para la organización ya que va a estar



UNIVERSIDAD DE CUENCA

procesando información que necesitará adaptaciones a las circunstancias, para realizar cambios es preciso conocer para que no sea una simple copia de lo que se hacía a mano sino debe ser una opción mejorada.

ACCESIBILIDAD DE LA DATA:

El acceso a los datos y reportes arrojados por el sistema deben de ser fáciles de acceder y entender para garantizar el éxito de la organización, muchas organizaciones pueden fracasar con este método ya que no logran entender los resultados que emite y toman decisiones equivocadas o incompatibles con la realidad de los recursos y financieras. También debemos tener presente que si ayuda mucho el uso de programas computacionales para el cálculo de resultados, las empresas sienten necesidad de mejorar este por sistemas más sofisticados, como los paquetes de software de scorecarding.

Al elegir software es importante saber si se pueden realizar reportes en Web, que le permitan llegar a la raíz de la data, adaptar (customize) reportes, y su habilidad para unir scorecards y funcionar conjuntamente. Este sistema debe ser suficientemente capaz de alcanzar datos de otros sistemas y ser suficientemente flexibles para maximizar el beneficio de su uso.

A CONTINUACION PRESENTAMOS OTRAS OPCIONES DE SOFTWARE:

Cognos: Cognos Metrics Manager Como su nombre lo indica, el software está muy orientado y tiene fortaleza hacia la métrica. Tiene un muy buen visualizador para el dashboard. <http://www.cognos.com>

Corvu: CORVU BSC Solutions, uno de los primeros en el mercado, con una solución de mucha fortaleza. Inicialmente muy focalizados a la gestión y medición. Hoy en día una solución completa.....: <http://www.corvu.com>

Cristal: Decisions Crystal Performance Scorecard: Una aplicación que se integra con otras soluciones de la misma empresa y soluciones de otros proveedores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<http://www.crystaldecisions.com/products/crystalapplications/scorecard/default.asp>

Gentia. Herramienta desarrollada con aportes de los creadores de la metodología, ha evolucionado substancialmente desde su primera versión nacida en marzo-junio de 1998. Hoy en día manejada por Open Ratings.: <http://balancedscorecard.com/>

Oracle: Oracle BSC. Surge en noviembre 1998, cuando ORACLE compra a Graphical Information. Presenta una evolución del software Dyna card de Graphical, ahora como parte de las herramientas del SEM de Oracle. Poca información en páginas internet de Oracle: <http://www.oracle.com>.

Pilot: Software Buena solución para propósitos de performance management, con altas capacidades para el análisis.
http://www.pilotsoftware.com/products_solutions/pbm.html

Bitam Stratego: Herramienta recientemente lanzada al mercado por BITAM desde México (certificada en julio 2003 por collaborative). Poco conocida. El nombre de la solución (Stratego) puede confundirse con la solución que desde 1997 tiene Visión Grupo Consultores (Estrategos). Estrategias de mercado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO IV

APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD AL SECAP

ESTRATÉGIAS.

La visión del Secap es “ser el soporte sustancial del mejoramiento continuo del talento humano de los sectores industriales, comerciales y de servicio” y en base a esto podemos señalar las siguientes estrategias para de esta manera contribuir al cumplimiento de la misma. Entre las principales podemos citar las siguientes:

- Satisfacer la demanda del cliente
- Otorgar oportunidades laborales
- Ejecutar planes de capacitación en función de la demanda real del sector productivo.
- Ejecutar los cursos en función de metodologías actualizadas de formación profesional.
- Capacitar al personal en función de sus competencias

Además de estas el centro tiene estrategias propias para el desempeño, desarrollo, crecimiento y mejoramiento continuo interno y externo.

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.

Para analizar la información, se debe empezar por las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, para realizar un buen trabajo, ya que de lo contrario no podríamos localizar los puntos de mayor ganancia y los que están produciendo pérdida, y la administración no pudiera trazarse metas realistas a corto y largo plazo, a su vez no dar seguimiento a sus objetivo, y por ultimo valorar sus resultado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fortaleza

- Disponibilidad de infraestructura física.- El Secap tiene un edificio propio en el que funcionan las diferentes áreas de capacitación teórica y práctica, lo que le permite desarrollar su actividades De manera regular y con la frecuencia casi invariable, esto le da una gran fortaleza frente a otros centros de capacitación y en especial a los nuevos que generalmente no poseen infraestructura propia.

Fortaleza

- Posibilidad de captar recursos vía autogestión.- Como consideramos en la fortaleza anterior, ahora podemos decir que una de las opciones que tiene el Secap al contar con una infraestructura propia hace posible que se organice de tal manera que con sus talleres en las diferentes áreas de capacitación puedan ofrecer servicios a la sociedad y aún más cuando el edificio está ubicado en el parque industrial, lugar donde se concentran un buen número de empresas que pueden solicitar ayuda en el área técnica.

Fortaleza

- Instructores capacitados en el área técnica.- El SECAP se a caracterizado por tener profesionales que brindan instrucción con altos niveles de capacitación en el área técnica, es así que egresados de otros países mas avanzados en las diferentes ramas de la tecnología, con los que se tiene un convenio previo, comparten sus conocimientos con los estudiantes de este Centro de Educación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Oportunidad

- *Crecimiento de la demanda de capacitación.*- La población de la ciudad de Cuenca está cada vez en aumento lo que brinda una magnífica oportunidad para ofrecer los servicios de capacitación a los nuevos miembros de la sociedad trabajadora y a los que ya están dentro del mercado laboral pero necesitan mejorar, actualizar o entender diferentes temas en el área técnica.

Oportunidad

- *Apoyo tecnológico de países amigos y organismos internacionales.*- Se proyecta tener 3 expertos extranjeros, a través de alianzas estratégicas, por cada veinte instructores de planta con el perfil requeridos por los sectores productivos para lograr una ventaja competitiva.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

<p>Personal con competencia en la ▶ instrucción técnica.</p> <p>Disponibilidad de infraestructura ▶ física</p> <p>Posibilidad de captar recursos vía ▶ autogestión.</p>	<p>Apoyo tecnológico de países amigos y ▶ organismos internacionales.</p> <p>Crecimiento de la demanda de ▶ capacitación</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>▶ Normatividad legal obsoleta.</p> <p>Mercadeo de servicio en función ▶ de oferta y no de demanda.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Tendencia a la reducción del gasto ▶ público corriente.</p> <p>▶ Designación política de directivos.</p> <p>Fortalecimiento de empresas privadas y ONG's dedicadas a la capacitación y ▶ formación profesional.</p>

Debilidad

- Normativa legal obsoleta.- La normativa legal mediante la cual se rige el Secap es caduca en su mayor parte ya que vienen de la década de los 70's lo que produce un vacío porque en la actualidad por el avance de la tecnología se necesitan nuevos lineamientos y formas de control.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Debilidad

- Mercadeo de servicio en función de oferta y no de demanda.- Los servicios que puede ofrecer el centro debería estar en función de los equipos que posee y no en lo que no tiene, porque el Secap no cuenta con recursos suficientes para invertir en nuevas tecnologías con mucha frecuencia.

Amenazas

- Designación política de directivos.- Quizás este sea uno de los mayores problemas a los que se tenga que enfrentar el Secap ya que en muchas ocasiones llegan a ser directivos personas que no tienen capacidad para dirigir, debido a que no tienen conocimientos de Administración o no tienen conocimiento de cual es la función que desempeña el Secap en la sociedad.

Amenazas

- Tendencia a la reducción del gasto público corriente.- En la actualidad los gobiernos centrales buscan optimizar los recursos y también reducir los gastos por lo que en muchas ocasiones el Secap se ha visto amenazado por las políticas que se han desarrollado y en muchas ocasiones se ha intentado cerrar por completo y repartirse los equipos y recursos con los que se contaba para entonces.

Amenaza

- Fortalecimiento de empresas privadas y ONG's dedicadas a la capacitación y formación profesional.- En la actualidad están en auge las empresas que se dedican a la capacitación y formación profesional y que en muchos casos reciben apoyo del gobierno nacional o extranjeros, también hay entes privados que están invirtiendo en el área de la educación con altos niveles de nuevas tecnologías y técnicas de enseñanza, por lo que es necesario que se formen alianzas estratégicas con centros de estudios para el mejoramiento de la educación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MATRIZ DE CONTRIBUCION CRITICA SECAP

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	PROCESOS		
			GESTION ESTRATEGICA (DIRECCION)	GESTION OPERATIVA	DESARROLLO INSTITUCIONAL Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS
FINANCIERA	Lograr una autosuficiencia financiera	Autonomía financiera	X	X	
	Ofrecer servicios complementarios	Ingresos por otros servicios	X	X	X
CLIENTES	Conseguir que el número de deserciones en el proceso instructivo disminuya	Índice de deserciones		X	
	Satisfacer la demanda del cliente	Índice de satisfacción del cliente	X	X	
	Liderazgo en servicios	Índice de ocupación de los graduados	X	X	
PROCESOS	mejorar sistema de información	Posicionamiento de la institución		X	X
	Ejecutar planes de capacitación en función de la demanda real del sector productivo.	Curso programados en función de diagnósticos de capacitación	X	X	
	Ejecutar los cursos en función de metodologías actualizadas de formación profesional.	Nivel de conocimiento y aplicación de metodología andrológicas		X	
APRENDIZAJE	Manter los equipos en funcionamiento	Porcentaje de equipos en funcionamiento	x	X	X
	Contar con una plantilla con una formación de cuarto nivel	Porcentaje de trabajadores con grado de cuarto nivel	x		X
	Capacitar al personal en función de sus competencias	Horas de capacitación anual por funcionario en la rama que desempeña	x		X



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Esta matriz nos da un enfoque de las diferentes perspectivas junto con cada uno de los objetivos e indicadores relacionados a cada uno de los procesos o departamentos de la institución y como resultado nos ayuda a construir cada una de las matrices de Cuadro de Mando Integral para cada proceso o departamento. Esta matriz se realiza una sola vez ya que es general y no es necesario realizar para cada proceso como por ejemplo el Balanced Score Card o la Matriz de Holmes que si es necesario realizar.

De los factores que se acaban de analizar se construye la matriz de contribución crítica lo que permite revisar los puntos que son importantes para el crecimiento de la empresa y los que también no permiten crecer en corto y largo plazo.

Los elementos que se toman para construir son los mismos que se usan en el FODA y que permite visualizar los puntos importantes y críticos para el buen desenvolvimiento de la empresa por lo que es importantísimo seleccionar bien los elementos que se vayan a utilizar, sobre todo nos da una visión de las diferentes perspectivas y como influyen en los distintos departamentos y procesos de la Institución, para por medio de está comenzar a trazarnos los objetivos y construir o definir los indicadores a utilizarse.

ESTRATÉGIAS GENERALES.

La estrategia genérica a la que está orientado el Secap es el liderazgo en costos debido a que los recursos en las últimas décadas han disminuido, sobre todo respecto a la que recibe del estado, lo que ha obligado al centro a buscar financiamiento propio y para esto ha creado y ofrece servicios a la sociedad. Vamos a empezar definiendo las perspectivas desde los diferentes ámbitos:

Perspectivas Financieras.-

- Conseguir auto financiamiento a través de diferentes cursos que imparte el SECAP

Perspectivas del Cliente.-



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Alcanzar a nuevos clientes conservando los de ahora, maximizando la satisfacción y disminuyendo costos

Perspectivas de procesos.-

- Obtener la plantilla mas completa de profesores de planta para dictar los cursos de alto nivel sin tener personal inactivo

Perspectivas de aprendizaje y crecimiento.-

- Lograr un crecimiento sostenido con personal capacitado dentro de las áreas en las que se imparte conocimientos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Financieros.

Lograr una autosuficiencia financiera

Ofrecer servicios complementarios

Cliente

Conseguir que el número de deserciones en el proceso instructivo disminuya.

Lograr satisfacción del cliente a través de impartir cursos que les permitan ingresar al mundo laboral en cuanto terminen su formación en estas aulas.

Brindar instrucción a la sociedad en las ramas que requiera las entidades tanto públicas como privadas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Procesos

Conseguir formar a un buen número de jóvenes de nuestro medio.

Poseer una plantilla integral de profesores para lograr impartir todos los cursos programados de una manera completa.

Mejorar el sistema de información.

Aprendizaje y crecimiento

Alcanzar un nivel más alto de capacitación en los profesores para lograr impartir cursos de mayor importancia para el ámbito laboral.

Impartir cursos que logren incorporar a los estudiantes al ámbito laboral con las más altas normas de calidad en el desempeño y uso de la tecnología.

INDICADORES

Financieros

Crecimiento de autofinanciamiento.

Límites.- Inferior.- autofinanciamiento en un 90%.

Promedio.- Autofinanciamiento al 100%.

Superior.- Autofinanciamiento al 110%.

Incremento de ingresos por cursos brindados ante el CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y formación Profesional).

Límites.- Inferior.- Un 70% del presupuesto.

Promedio.- Un 80 % del presupuesto.

Superior.- Un 90% del presupuesto.

Ofrecer servicios complementarios.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Límites.- Inferior.- Mejorar los ingresos en un 10 % por otros servicios.
Promedio.- Mejorar los ingresos en un 15 % por otros servicios.
Superior.- Mejorar los ingresos en un 20 % por otros servicios.

Tendencia de los gastos por pago a instructores ocasionales.

- Límites.- Inferior.- Reducir un 20% frente al período anterior.
Promedio.- Reducir un 30% frente al período anterior.
Superior.- Reducir un 40% frente al período anterior.

Cliente.-

Número de egresados que consiguieron trabajo.-

- Límites.- Inferior.- Promocionar a nuestra institución para alcanzar que nuestros egresados lleguen a las fuentes de empleo en un 10% más que el año pasado.
Promedio.- Promocionar a nuestra institución para alcanzar que nuestros egresados lleguen a las fuentes de empleo en un 15% más que el año pasado.
Superior.- Promocionar a nuestra institución para alcanzar que nuestros egresados lleguen a las fuentes de empleo en un 20% más que el año pasado.

Deserción de estudiantes en el año.-

- Límites.- Inferior.- Manejar el horario de clases para que los estudiantes lleguen a tiempo y no de retiren y lograr una disminución en un 20% de deserción.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Promedio.- Manejar el horario de clases para que los estudiantes lleguen a tiempo y no de retiren y lograr una disminución en un 25% de deserción.

Superior.- Manejar el horario de clases para que los estudiantes lleguen a tiempo y no de retiren y lograr una disminución en un 30% de deserción.

Gestión de reclamos.-

Límites.- Inferior.- Lograr gestionar el 70% de reclamos de los clientes.

Promedio.- Lograr gestionar el 80% de reclamos de los clientes.

Superior.- Lograr gestionar el 90% de reclamos de los clientes.

Administración de solicitud de cursos por las entidades públicas y privadas.

Límites.- Inferior.- Alcanzar a dictar el 80 % de cursos solicitados por las instituciones.

Promedio.- Alcanzar a dictar el 90 % de cursos solicitados por las instituciones.

Superior.- Alcanzar a dictar el 100 % de cursos solicitados por las instituciones.

Procesos

Número de estudiantes formados.-

Límites.- Inferior.- Formar a los estudiantes con 80 % conocimientos actualizados.

Promedio.- Formar a los estudiantes con 90 % conocimientos actualizados.

Superior.- Formar a los estudiantes con 100% conocimientos actualizados.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Mejorar el sistema de información

- Límites.- Inferior.- Llegar a un 80% de las personas para dar a conocer la institución y los servicios que ofrece el centro.
Promedio.- Llegar a un 90% de las personas para dar a conocer la institución y los servicios que ofrece el centro.
Superior.- Llegar a un 100% de las personas para dar a conocer la institución y los servicios que ofrece el centro.

Horas promedio utilizadas por instructores de planta anual.

- Límites.- Inferior.- Obtener que los instructores de planta utilicen un 5% menos de hora sin disminuir la calidad de los cursos.
Promedio.- Obtener que los instructores de planta utilicen un 8% menos de hora sin disminuir la calidad de los cursos.
Superior.- Obtener que los instructores de planta utilicen un 10% menos de hora sin disminuir la calidad de los cursos.

Número de horas impartidas por instructores ocasionales.

- Límites.- Inferior.- Reducir el número de horas impartidas por los instructores ocasionales en un 15% menos que el año pasado.
Promedio.- Reducir el número de horas impartidas por los instructores ocasionales en un 20% menos que el año pasado.
Superior.- Reducir el número de horas impartidas por los instructores ocasionales en un 25% menos que el año pasado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Aprendizaje y Crecimiento

Número de instructores.

Límites.- Inferior.- Proporcionar trabajo a un 10% más de profesionales con capacitación en áreas técnicas.

Promedio.- Proporcionar trabajo a un 15% más de profesionales con capacitación en áreas técnicas.

Superior.- Proporcionar trabajo a un 20% más de profesionales con capacitación en áreas técnicas.

Total de Instructores capacitados

Límites.- Inferior.- Brindar capacitación especializada a los diferentes instructores de planta para alcanzar un 15% más de pedagogos capacitados.

Promedio.- Brindar capacitación especializada a los diferentes instructores de planta para alcanzar un 20% más de pedagogos capacitados.

Superior.- Brindar capacitación especializada a los diferentes instructores de planta para alcanzar un 25% más de pedagogos capacitados.

Totalidad de cursos impartidos.

Límites.- Inferior.- Incrementar en un 5% más de los cursos impartidos.

Promedio.- Incrementar en un 8% más de los cursos impartidos.

Superior.- Incrementar en un 10% más de los cursos impartidos.

Tiempo real en la entrega de certificados.-

Límites.- Inferior.- Reducir en un 15% el tiempo de espera en la entrega de certificados de terminación de los cursos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Promedio.- Reducir en un 20% el tiempo de espera en la entrega de certificados de terminación de los cursos.

Superior.- Reducir en un 25% el tiempo de espera en la entrega de certificados de terminación de los cursos.

ENCAUZAMIENTO DE LOS INDICADORES.

Crecimiento de autofinanciamiento

El Secap es una entidad con autonomía financiera y necesita crecer a corto y largo plazo por lo que es necesario buscar más fuentes y mantener las actuales fuentes de financiación. Esto se puede lograr a través de convenios nacionales e internacionales con entidades que impulsen la capacitación de las masas de gente trabajadora que busca superación en el ámbito laboral.

Incremento de ingresos por cursos brindados ante el CNCF (Consejo Nacional de

Capacitación y formación Profesional).

Para lograr con el objetivo planteado y tener un índice de ingresos por cursos dictados al CFN es necesario buscar las necesidades laborales en las que el organismo busca asesoría y también las de los trabajadores en general se logran a través de un estudio de mercado laboral, con esto se logra obtener datos importantes para el desarrollo de nuevos programas para los cursos que se brinda actualmente en el centro y los que se programen en un futuro, por ejemplo pudiéramos obtener reseñas de la capacidad de pago por curso que estarían dispuestos a realizar para obtener la capacitación, horarios en los que se lograría la mayor afluencia de estudiantes para cada curso, en que áreas el mercado laboral tiene mayor carencia de conocimientos técnicos, para que en base a esto podamos plantearnos nuevos cursos y mejorar los existentes.

Ofrecer servicios complementarios.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El centro además de tener ingresos por capacitación, puede proyectarse a ofrecer servicios a la sociedad en las ramas de adiestramiento existentes para que de esta manera logre obtener provecho de estas prestaciones y tener a los estudiantes capacitándose de una manera más practica de la que realiza al corriente y de esta manera lograr autosuficiencia en las horas de practica y pasantías, para lograr entregar técnicos con buen conocimiento en las áreas de su formación.

Tendencia de los gastos por pago a instructores ocasionales.

La formación de las personas a través del centro se realiza con la ayuda de profesores que son fijos y personal contratado, pero no siempre se puede contar con los catedráticos que no pertenecen al centro o que son temporales y esto muchas veces no permite proyectar nuevos cursos en los que participen dicho personal y de esta manera el centro muchas veces pierde oportunidades de capacitación que reclama la sociedad y lograr un ingreso por dichos cursos.

Número de egresados que consiguieron trabajo.

El objetivo del centro es lograr que las personas que se capacitan logren insertarse en el mercado laboral y de esta manera contribuir con el desarrollo de nuestra sociedad, por lo que se busca brindar una amplia gama de cursos en las áreas de formación técnica que necesiten las empresas para que las personas que egresen no tengan mayor inconveniente para encontrar una plaza de empleo.

Deserción de estudiantes en el año.

En este punto trataremos de lograr que las personas que ingresan a recibir capacitación no se retiren antes de la culminación del curso, ya que el centro no logra su objetivo que es capacitar al mayor número de gente y que ellos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

logren conseguir un empleo, para conseguir que disminuya la cifra de deserciones en el período de capacitación es necesario estudiar las razones que tienen los estudiantes que deciden no continuar con la capacitación, entre las que pueden estar: los horarios de la capacitación, los métodos de enseñanza, el ambiente laboral, las vacaciones dentro de sus empleos, los gastos que tienen en el transcurso de la capacitación y más factores que pudieran influir en el desarrollo de su capacitación.

Gestión de reclamos.

Las personas que buscan nuestros servicios en muchas ocasiones pueden tener inconvenientes con nuestro personal o infraestructura, por lo que es conveniente canalizar los reclamos que realicen las partes involucradas en la capacitación, desde el director del establecimiento, hasta las personas que hacen la limpieza; y desde un posible estudiante, hasta el graduado en nuestro centro.

Administración de solicitud de cursos por las entidades públicas y privadas.

En la actualidad las entidades públicas y privadas tienen necesidades de capacitación en las áreas que ofrece el centro, por lo que es necesario tener presente estos.

Número de estudiantes formados.

En base a la infraestructura y al personal docente se procederá a la capacitación del máximo estudiantes tratando de brindar un servicio en las mejores condiciones y que llenen las expectativas de los estudiantes, para de esta manera lograr insertar al mundo laboral la mayor cantidad de personas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Mejorar el sistema de información.

Realizar inversión en lo sistemas de información interna y externa, para de esta manera mejorar el intercambio de datos entre departamentos y a nivel nacional; debemos también invertir en medios de información masivos para dar a conocer y mantener informados a nuestros potenciales estudiantes.

Horas promedio utilizadas por instructores de planta anual.

Para esta medición es necesario tener un registro de ingreso y salida que también nos indique las horas que están en el centro y para que ha sido utilizado el tiempo: el brindar instrucción, investigación, desarrollo de algún proyecto, desempeño de alguna otra actividad y presentar planes de estudios de acuerdo a la capacidad real de cada instructor y si es necesario corregir algunos inconvenientes respecto a los horarios de los instructores y los estudiantes.

Número de horas impartidas por instructores ocasionales.

Este indicador nos ayudará a saber cual es la necesidad del centro respecto a instructores eventuales y en que áreas necesita recurrir a contratar servicios de profesionales que carece el centro o no tiene suficiente número de instructores para brindar la capacitación a todos los estudiantes, esto también nos permitirá ver si es necesario contratar a mas profesionales en las diferentes áreas para ingresarlos como personal fijo del centro y aprovisionar una necesidad frecuente.

Número de instructores.

Este indicador nos permitirá conocer si el centro cuenta con el número necesario de instructores o hay alguna deficiencia en la que tenga que mejorar, también nos indicará si respecto a períodos pasados se mantiene, creció o disminuyó el número de profesores tanto eventuales como fijos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Total de Instructores capacitados.

Este indicador nos mostrara la realidad del centro respecto a las diferentes destrezas de cada instructor y en que área necesita capacitarse o mejorar su conocimiento, ya que la política del Secap es el mejoramiento continuo de su personal y de esta manera mantener un buen nivel de formación a sus estudiantes respecto a las técnicas nuevas y existentes perfeccionadas.

Totalidad de cursos impartidos.

Es una medición que se realiza en el período para saber si el número de cursos que se impartieron este de acuerdo al cronograma de trabajo y se cumplieron a cabalidad las metas propuestas respecto a la capacitación que ofreció el Secap a los estudiantes.

Tiempo real en la entrega de certificados.-

Por medio de este indicador se obtendrá el tiempo máximo, mínimo y promedio de entrega de certificados a los egresados para luego compararlos con los estándares establecidos por el Secap y de esta manera tratar de alcanzar el objetivo.

TABLERO DE CONTROL OPERATIVO

Este tablero recoge los datos de los objetivos a conseguir, junto con los indicadores, número de unidades que se planifican, para compararlas con las alcanzadas, ya sean estas en unidades monetarias, de tiempo, materiales y otras que pudieran servir como medidas para la revisión de los objetivos de la empresa, esto nos ayuda mucho en la toma de decisiones en el transcurso del período planificado para el buen desempeño de las labores cotidianas, también nos servirán como indicador al final del período para visualizar los acierto y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

errores en las diferentes etapas del trabajo y de esta manera realizar la planificación para el siguiente período.

En este cuadro también se pueden describir los recursos usados en el período y su utilización a lo largo del período y si éste ha contribuido a lograr la consecución del objetivo final, sino también rectificar cuando no se este aplicando los recursos de la manera correcta y así al final obtener mejores resultados. Luego sigue la columna de cumplimiento que nos es más que darle un porcentaje a lo ejecutado frente a lo que se ha planificado, por ejemplo si se planifico que en 15 días se iba a obtener el plan para los cursos dictados y al final del período solo se pudo realizar la mitad del trabajo tendremos que el cumplimiento es de 50%. A continuación se califica el cumplimiento multiplicando por la ponderación que recibió al hacer los cálculos en la Matriz de Holmes, para finalmente obtener la ponderación total y comparar con la ponderación que se le había dado inicialmente y de esta manera controlar cada uno de los elementos, toda la perspectiva, cada departamento, sucursal y obtener datos a nivel global de la empresa actualizados de manera constante.

HOJA DE CAPTURA DE DATOS.

Esta hoja nos ayuda a planificar el trabajo de manera un poco más concreta no solo recoge los resultados dados y los comparan con lo planeado, sino es la herramienta que nos permite recoger datos de manera sistemática y el mismo campo de acción donde se realiza la actividad lo que hace de esta una herramienta muy importante ya que permite apreciar la realidad de una mejor manera y así poder mantener un constante contacto con los actores de cada una de las actividades y la manera de cómo se le puede mejorar cada ambiente, para luego pasar a consolidarse en el Tablero de Control Operativo y llevar un registro constante de las actividades que realiza cada uno de los equipo, empleados, esta herramienta es muy útil porque además le da un seguimiento día a día del avance del trabajo planificado y si este se está



UNIVERSIDAD DE CUENCA

realizando de acuerdo a las requerimientos técnicos, científicos y filosóficos y le asignan un responsable de cada proceso.

A continuación presentaremos la aplicación práctica del SECAP para el mejor entendimiento del tema, partiremos de:

Organigrama del SECAP.

Matriz de Contribución Crítica.

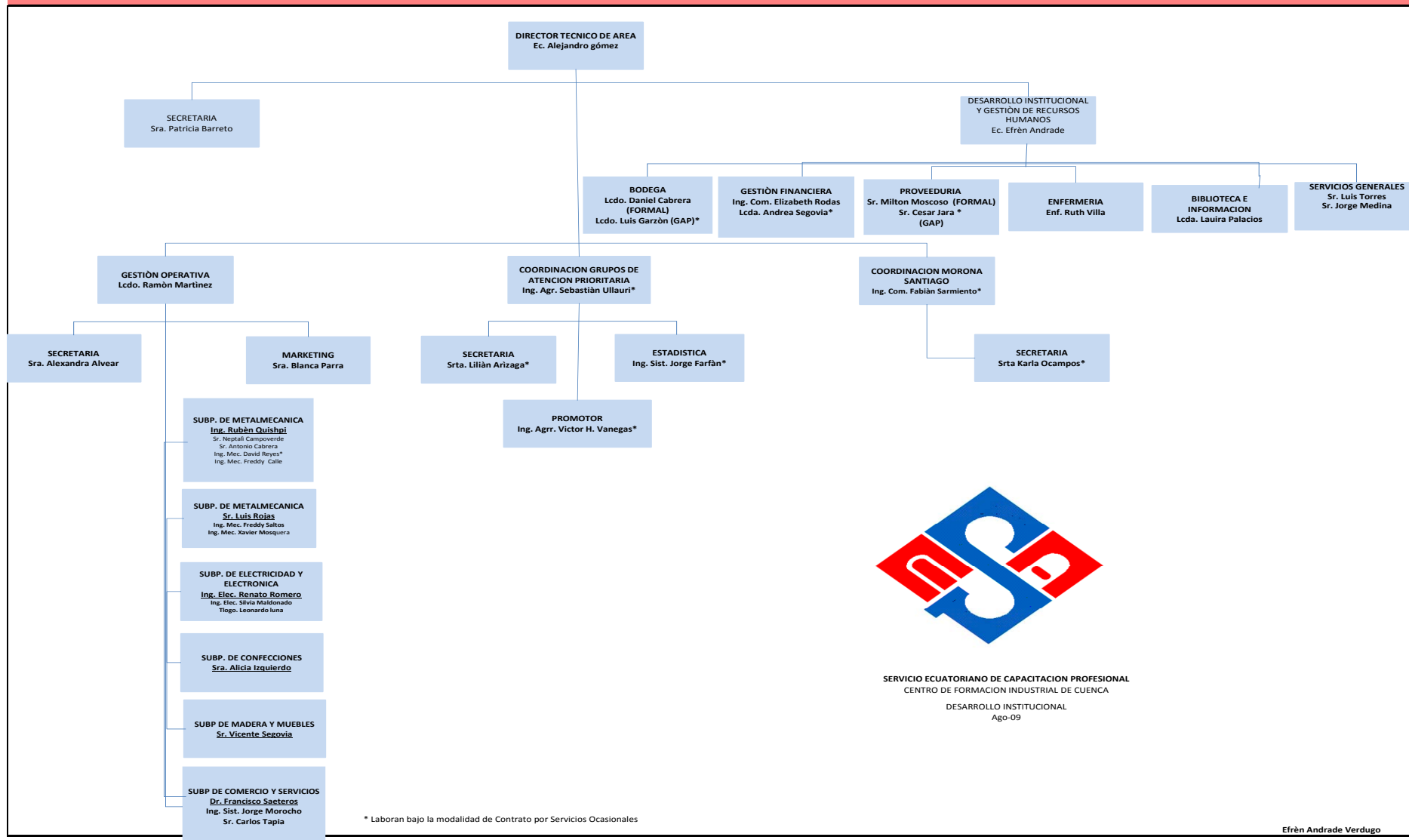
Tablero de Control Operativo y

Hoja de Captura de Datos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE FORMACIÓN INDUSTRIAL DEL SECAP CUENCA



SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACION PROFESIONAL
CENTRO DE FORMACION INDUSTRIAL DE CUENCA
DESARROLLO INSTITUCIONAL
Ago-09

Efrén Andrade Verdugo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MATRIZ DE CONTRIBUCION CRITICA SECAP

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	PROCESOS		
			GESTION ESTRATEGICA (DIRECCION)	GESTION OPERATIVA	DESARROLLO INSTITUCIONAL Y GESTION DE RECURSOS
FINANCIERA	Lograr una autosuficiencia financiera	Autonomia financiera	X	X	
	Ofrecer servicios complementarios	Ingresos por otros servicios	X	X	X
CLIENTES	Conseguir que el número de deserciones en el proceso instructivo disminuya	Índice de deserciones		X	
	Satisfacer la demanda del cliente	Indice de sastisfaccion del cliente	X	X	
	Liderazgo en servicios	Inidice de ocupacion de los graduados	X	X	
PROCESOS	mejorar sistema de informacion	Posicionamiento de la institución		X	X
	Ejecutar planes de capacitación en función de la demanda real del sector productivo.	Curso programados en función de diagnósticos de capacitación	X	X	
	Ejecutar los cursos en funcion de metodologias actualizadas de formación profesional.	Nivel de conocimiento y apicación de metodología andrológicas		X	
APRENDIZAJE	Manter los equipos en funcionamiento	Porcentaje de equipos en funcionamiento	x	X	X
	Contar con una plantilla con una formación de cuarto nivel	Porcentaje de trabajadores con grado de cuarto nivel	x		X
	Capacitar al personal en función de sus competencias	Horas de capacitación anual por funcionario en la rama que desempeña	x		X



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TABLERO DE CONTROL OPERATIVO						
PROCESOS INTERNOS	12,50%	INDICADOR DE RECURSOS	MES 1			
			Planeado	Ejecutado	Cumplimiento	Calificación
Sistema de capacitación	5,21%					
mejorar sistema de informacion	2,40%	HORAS PROGRAMADOR	72	72	100%	2,40%
deserciones en el proceso instructivo disminuya	1,60%	HORAS HOMBRE	20	20	100%	1,60%
función de la demanda real del sector productivo.	1,20%	HORAS HOMBRE	80	80	100%	1,20%
Productividad	5,21%					
E laboración de planes educativos	1,95%	HORAS PROGRAMADOR	20	20	100%	1,95%
Ejecucion de cursos	1,95%	HORAS HOMBRE	80	80	100%	1,95%
Ejecucion de mantenimientos	1,09%	HORAS HOMBRE	60	60	100%	1,09%
Generación de reportes	0,22%	HORAS HOMBRE	20	20	100%	0,22%
Costos de la formación profesional	2,08%					
Diseño de sistema de planes de capacitación	0,58%	HORAS PROGRAMADOR	20	20	100%	0,58%
Contratación de Personal para capacitar	0,58%	HORAS HOMBRE	10	10	100%	0,58%
Contratación de Personal para realizar mantenimiento	0,69%	HORAS HOMBRE	15	15	100%	0,69%
Ingreso de información	0,23%	HORAS HOMBRE	10	10	100%	0,23%
						12,50%



UNIVERSIDAD DE CUENCA

HOJA DE CAPTURA DE DATOS

PROCESOS INTERNOS	INDICADOR DE RECURSOS	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	RESPONSABLE
Sistema de capacitación					
Ejecutar planes de capacitación en función de la demanda real del sector productivo.	HORAS PLANIFICADOR	5	20	72	Lic. Ramon Martinez
Ejecutar los cursos en función de metodologías actualizadas de formación profesional.	HORAS HOMBRE	4	5	20	Lic. Ramon Martinez
Manter los equipos en funcionamiento	HORAS HOMBRE	5	20	80	Ec. Efren Andrade
Productividad					
Elaboración de planes educativos	HORAS PLANIFICADOR	1	5	20	Lic. Ramon Martinez
Ejecución de cursos	HORAS HOMBRE	4	20	80	Instructores
Ejecución de mantenimientos	HORAS HOMBRE	3	15	60	Técnicos de Rama
Generación de reportes	HORAS HOMBRE	1	5	20	Ec. Efren Andrade
Costos de la formación profesional					
Diseño de sistema de planes de capacitación	HORAS PLANIFICADOR	1	5	20	Sra. Blanca Parra
Contratación de Personal para capacitar	HORAS HOMBRE	0,5	2,5	10	Ec. Efren Andrade
Contratación de Personal para realizar mantenimiento	HORAS HOMBRE	0,75	3,75	15	Ec. Efren Andrade
Ingreso de información	HORAS HOMBRE	0,5	2,5	10	Lic. Ramon Martinez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MATRIZ DE HOLMES.

Para construir el tablero de comando se necesita elaborar una matriz que tiene por objetivo evaluar la importancia de cada uno de los objetivos frente a los demás objetivos de la misma perspectiva, aquí entra el buen criterio del evaluador y de quien realiza este trabajo, a su vez esta tiene una escala en importancia que viene dada también por el evaluador, por ejemplo si es muy importante es igual a dos, si es importante es igual a uno punto cinco si es igual de importante es uno, si no es muy importante tiene valor de cero punto cinco, y si por último no tiene importancia es igual a cero.

A continuación, presentamos la Matriz de Holmes de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card primeramente general y luego de cada uno de los departamentos: Gestión Estratégica, Gestión Operativa, Desarrollo institucional.

MAPA ESTRATÉGICO.

Este es un mapa o cuadro que nos indica de manera gráfica la relación que tiene cada uno de los objetivos con los demás en cada etapa del trabajo, por ejemplo primero construiremos uno para los objetivos generales del SECAP y las diferentes perspectivas generales, este cuadro tiene unido con flechas la relaciones que existen de los objetivos a nivel general, luego realizaremos un Mapa Estratégico para cada proceso de la Institución: Gestión Estratégica, Gestión Operativa, Desarrollo institucional estos mapas nos ayudarán mucho cuando se tenga que tomar decisiones en los departamentos o a nivel general ya que nos indicarán si tendrá alguna connotación positiva o negativa en los demás objetivos lo cual nos ayudará a equivocarnos menos en las diferentes elecciones que decidan tomar los responsables de cada departamento o de la Institución en general.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MATRIZ DE HOLMES DEL ANÁLISIS GENERAL DEL SECAP

A continuación se presenta las matrices construidas a partir de los objetivos del Secap en su conjunto y no por cada proceso, en estas se compara el porcentaje que se tiene por meta, obtenido de cada perspectiva que es el último de los casilleros

MATRIZ DE HOLMES

PERSPECTIVA FINANCIERA	Lograr una autosuficiencia financiera	Ofrecer servicios complementarios	TOTALES	37,50%	
Lograr una autosuficiencia financiera		1,5	1,5	75%	28,13%
Ofrecer servicios complementarios	0,5		0,5	25%	9,38%
TOTALES			2	100%	37,50%

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Satisfacer la demanda del cliente	Liderazgo en servicios	Conseguir que el número de deserciones en el proceso ins tructivo disminuya	Conseguir que el número de deserciones en el proceso ins tructivo disminuya	TOTALES	33,33%	
Satisfacer la demanda del cliente		0,5	1,5	1	3,00	25%	8,33%
Liderazgo en servicios	1,5		2	0,5	4,00	33%	11,11%
mejorar sistema de informacion	0,5	0		0,5	1,00	8%	2,78%
Conseguir que el número de deserciones en el proceso ins tructivo disminuya	1	1,5	1,5		4,00	33%	11,11%
TOTALES					12,00	100%	33,33%

PERSPECTIVA PROCESOS	Ejecutar planes de capacitación en función de la demanda real del sector productivo.	Ejecutar los cursos en función de metodologías actualizadas de formación profesional.	Mantener los equipos en funcionamiento	TOTALES	12,50%	
Ejecutar planes de capacitación en función de la demanda real del sector productivo.		1	1,5	2,50	42%	5,21%
Ejecutar los cursos en función de metodologías actualizadas de formación profesional.	1		1,5	2,50	42%	5,21%
Mantener los equipos en funcionamiento	0,5	0,5		1,00	17%	2,08%
TOTALES				6,00	100%	12,50%

2 MUCHO MAS IMPORTANTE
 1,5 MAS IMPORTANTE
 1 IGUAL DE IMPORTANTE
 0,5 MENOS IMPORTANTE
 0 MUCHO MENOS IMPORTANTE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

APRENDIZAJE	Contar con una plantilla con una formación de cuarto nivel	Capacitar al personal en función de sus competencias	TOTAL	16,67%	
Contar con una plantilla con una formación de cuarto nivel		1,5	1,50	75%	12,50%
Capacitar al personal en función de sus competencias	0,5		0,50	25%	4,17%
TOTALES			2,00	100%	16,67%

2 MUCHO MAS IMPORTANTE

1,5 MAS IMPORTANTE

1 IGUAL DE IMPORTANTE

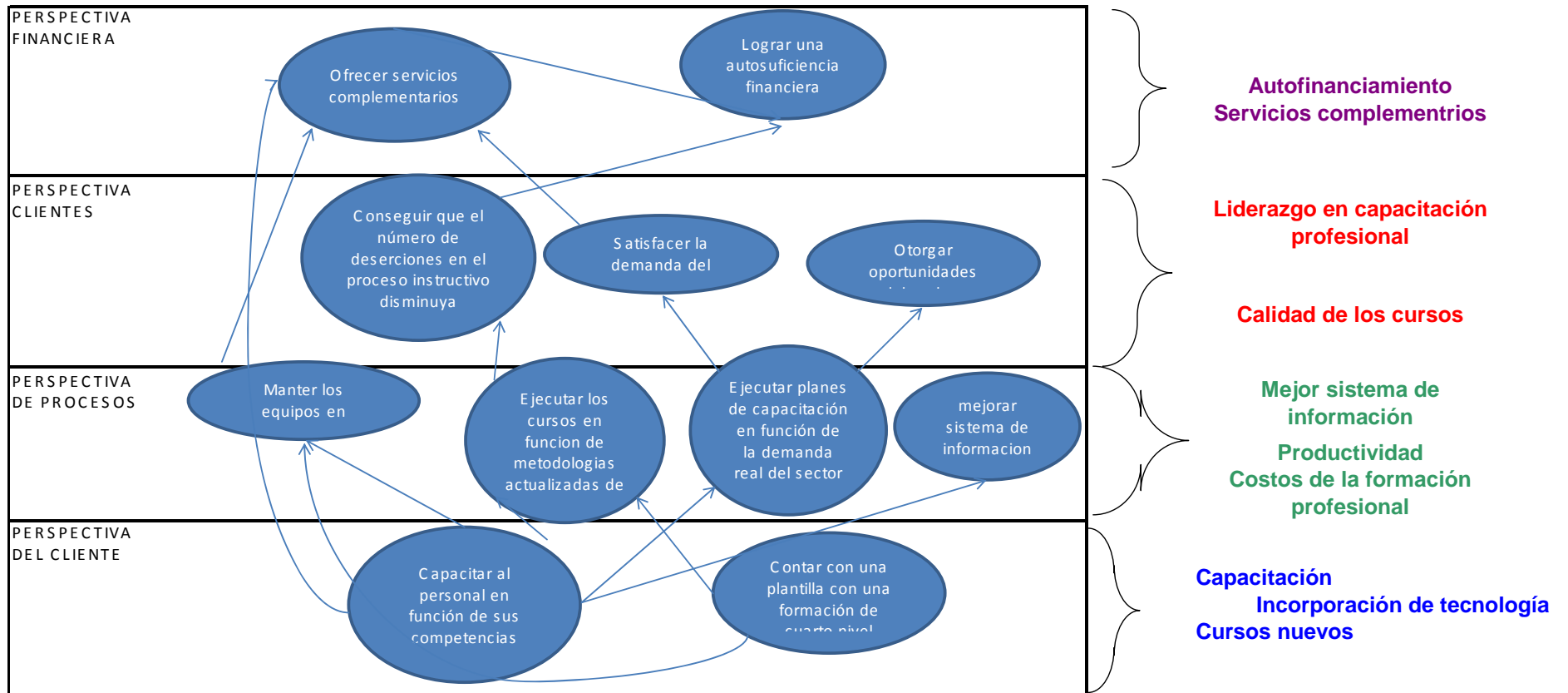
0,5 MENOS IMPORTANTE

0 MUCHO MENOS IMPORTANTE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MAPA ESTRATÉGICO GENERAL SECAP





UNIVERSIDAD DE CUENCA

MATRIZ DE HOLMES- GESTIÓN ESTRATÉGICA

MATRIZ DE HOLMES

Estas matrices son construidas a partir de los objetivos trazados para el proceso de Gestion estratégica.

PERSPECTIVA FINANCIERA	Ampliar oferta de formacion academica	ampliar en oferta de servicios complementarios	TOTALES	37,50%	
Ampliar oferta de formacion academica		1,5	1,5	75%	28,13%
ampliar en oferta de servicios complementarios	0,5		0,5	25%	9,38%
TOTALES			2	100%	37,50%

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Impulsar investigacion de satisfaccion del cliente	Los participantes a los cursos realicen pasantias en las empresas	TOTALES	33,33%	
Impulsar investigacion de satisfaccion del cliente		0,5	0,50	25%	8,33%
Los participantes a los cursos realicen pasantias en las empresas	1,5		1,50	75%	25,00%
TOTALES			2,00	100%	33,33%

PERSPECTIVA DEL PROCESO	Programar estudios de mercado frecuentemente	Proyectar cursos de capacitacion de acuerdo a las nuevas tecnologias existentes.	Asignar horas de practica para los participantes en los diferentes cursos	TOTALES	12,50%	
Programar estudios de mercado frecuentemente		1	0,5	1,50	25%	3,13%
Proyectar cursos de capacitacion de acuerdo a las nuevas tecnologias existentes.	1		1,5	2,50	42%	5,21%
Asignar horas de practica para los participantes en los diferentes cursos	1,5	0,5		2,00	33%	4,17%
TOTALES				6,00	100%	12,50%

- 2 MUCHO MAS IMPORTANTE
- 1,5 MAS IMPORTANTE
- 1 IGUAL DE IMPORTANTE
- 0,5 MENOS IMPORTANTE
- 0 MUCHO MENOS IMPORTANTE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

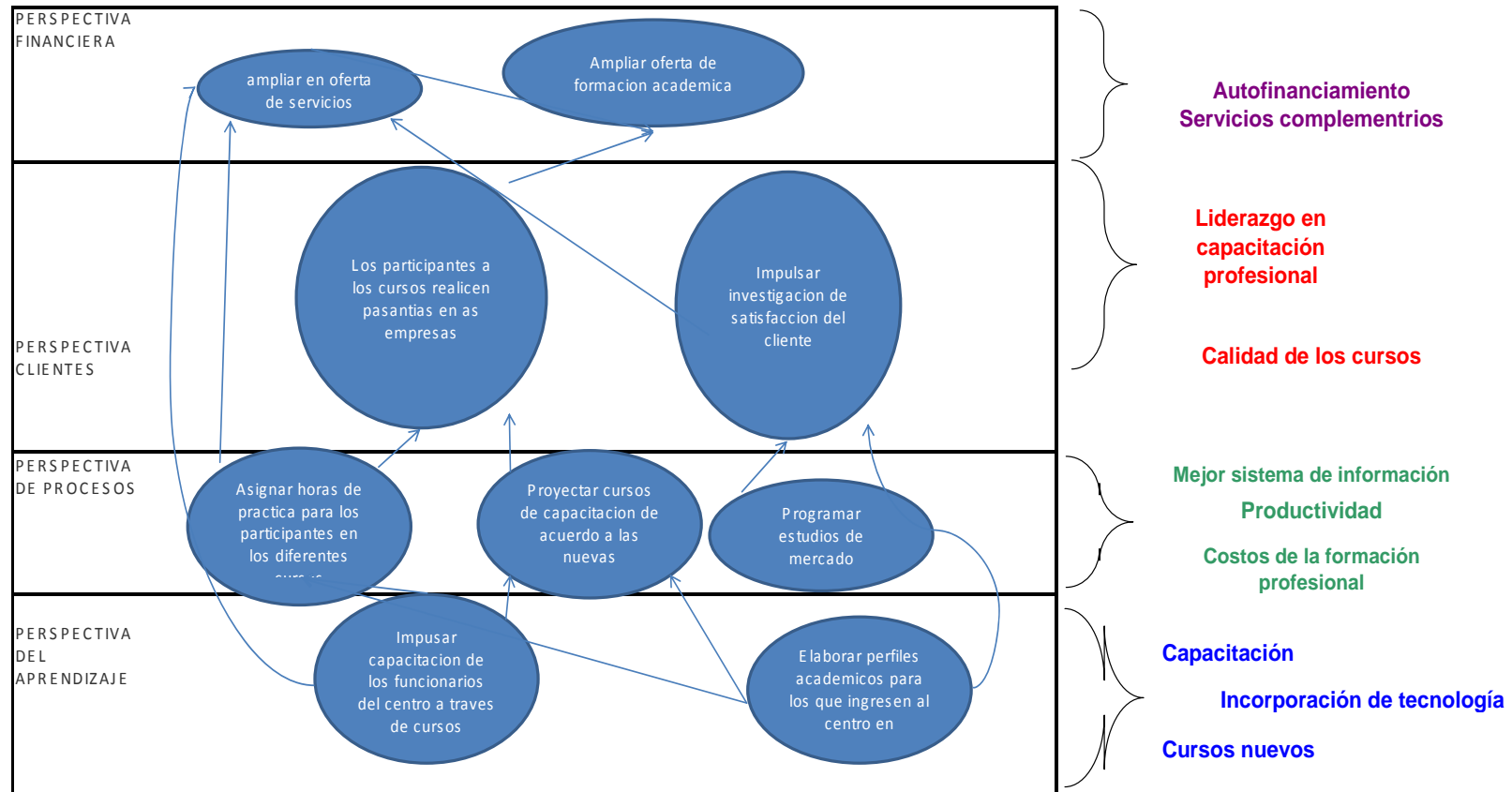
<i>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE</i>	<i>Elaborar perfiles académicos para los que ingresen al centro en condición de instructores</i>	<i>Impulsar capacitación de los funcionarios del centro a través de cursos intensivos en el área técnica</i>	<i>TOTALES</i>	<i>16,67%</i>	
Elaborar perfiles académicos para los que ingresen al centro en condición de instructores		0,5	0,50	25%	4,17%
Impulsar capacitación de los funcionarios del centro a través de cursos intensivos en el área técnica	1,5		1,50	75%	12,50%
			2,00	100%	16,67%

- 2 MUCHO MAS IMPORTANTE
- 1,5 MAS IMPORTANTE
- 1 IGUAL DE IMPORTANTE
- 0,5 MENOS IMPORTANTE
- 0 MUCHO MENOS IMPORTANTE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MAPA ESTRATÉGICO-GESTION ESTRATÉGICA





UNIVERSIDAD DE CUENCA

MATRIZ DE HOLMES – GESTIÓN OPERATIVA

Estas matrices están construidas basándose en los diferentes objetivos del proceso de Gestion Operativa y desde las diferentes perspectivas.

MATRIZ DE HOLMES

PERSPECTIVA INICIADA	Implementar metodos mas agiles de enseñanza	Integrando nuevos metodos de desarrollo de los servicios prestados por el centro	TOTALES			
Implementar metodos mas agiles de enseñanza	1,5		1,5	75%	28,13%	
Integrando nuevos metodos de desarrollo de los servicios prestados por el centro	0,5	1,5	0,5	25%	9,38%	
TOTALES			2	100%	37,50%	

MATRIZ DE HOLMES

PERSPECTIVA CLIENTE	Realizar cursos con horarios mas accesibles	Realizar constantes estudios de mercado interno a nivel de estudiantes	Brindar cursos con alto grado de tecnologías usadas en la industria de la region	TOTALES		
Realizar cursos con horarios mas accesibles	1,5		0,5	2,00	33%	11,11%
Realizar constantes estudios de mercado interno a nivel de estudiantes	0,5	1,5	0,5	1,00	17%	5,56%
Brindar cursos con alto grado de tecnologías usadas en la industria de la region	1,5	1,5	3,00	6,00	100%	33,33%
TOTALES						

PERSPECTIVA PROCESO	Crear publicaciones llamativas	Realizar estudios de mercado laboral a nivel de empresas	Elaborar pensum de estudios con incorporación de las tecnologías existentes en el mercado	Realizar mantenimientos frecuentes	TOTALES		
Crear publicidad mas llamativa	1,5		0,5	0,5	2,50	21%	2,60%
Realizar estudios de mercado laboral a nivel de empresas	0,5	1,5	0	0	0,50	4%	0,52%
Elaborar pensum de estudios con incorporación de las tecnologías existentes en el mercado	1,5	2	2	0,5	4,00	33%	4,17%
Realizar mantenimientos frecuentes	1,5	2	1,5	2	5,00	42%	5,21%
TOTALES					12,00	100%	12,50%

2 MUCHO MAS IMPORTANTE
 1,5 MAS IMPORTANTE
 1 IGUAL DE IMPORTANTE
 0,5 MENOS IMPORTANTE
 0 MUCHO MENOS IMPORTANTE

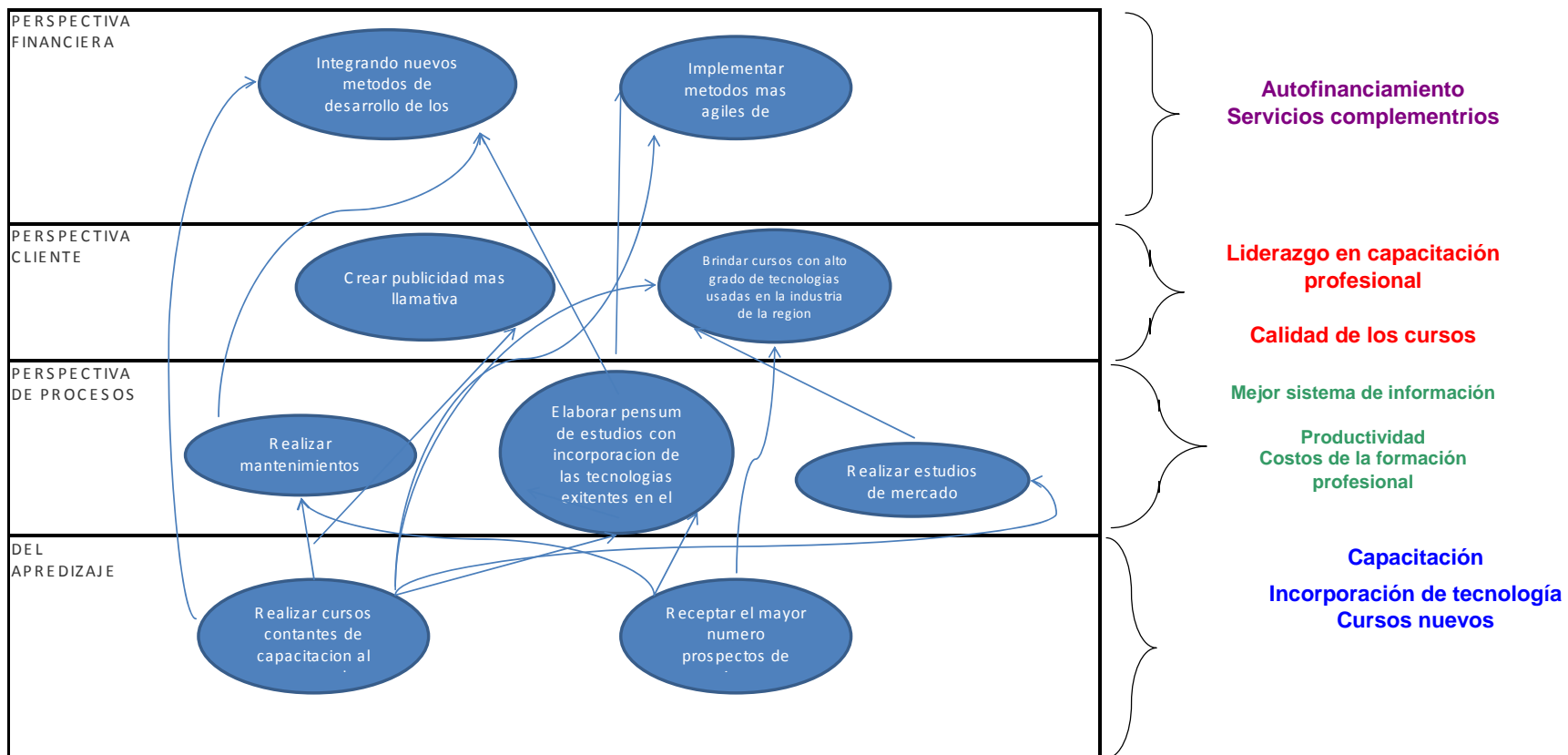
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Receptar el mayor numero prospectos de aspirantes	Realizar cursos contantes de capacitacion al personal	TOTALES		
Receptar el mayor numero prospectos de aspirantes	1,5		1,50	75%	12,50%
Realizar cursos contantes de capacitacion al personal	0,5	1,5	0,50	25%	4,17%
TOTALES			2,00	100%	16,67%

2 MUCHO MAS IMPORTANTE
 1,5 MAS IMPORTANTE
 1 IGUAL DE IMPORTANTE
 0,5 MENOS IMPORTANTE
 0 MUCHO MENOS IMPORTANTE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MAPA ESTRATÉGICO-GESTION OPERATIVA





UNIVERSIDAD DE CUENCA

MATRIZ DE HOLMES – DESARROLLO INSTITUCIONAL

Estos cuadros toman los objetivos del proceso de Desarrollo Institucional y evalúan desde las diferentes perspectivas.

MATRIZ DE HOLMES

PERCEPCION FINANCIERA	PERCEPCION DEL ESTADO DE INSTITUCION	PERCEPCION DE LOS CURSOS Y SERVICIOS QUE SE OFERTAN	PERCEPCION DE LOS EQUIPOS	PERCEPCION DEL PROCESO	PERCEPCION DE LA CALIDAD	TOTALES	AVG (%)
Buscar nuevas fuentes de financiamiento		1,5		1,5		75%	28,13%
Investigar nuevos cursos y servicios que se pueden introducir al mercado	0,5			0,5		25%	9,38%
				2		100%	37,50%

2 MUCHO MAS IMPORTANTE
 1,5 MAS IMPORTANTE
 1 IGUAL DE IMPORTANTE
 0,5 MENOS IMPORTANTE
 0 MUCHO MENOS IMPORTANTE

MATRIZ DE HOLMES

PERCEPCION FINANCIERA	PERCEPCION DEL ESTADO DE INSTITUCION	PERCEPCION DE LOS CURSOS Y SERVICIOS QUE SE OFERTAN	PERCEPCION DE LOS EQUIPOS	PERCEPCION DEL PROCESO	PERCEPCION DE LA CALIDAD	TOTALES	AVG (%)		
Flexibilizar los horarios de estudios para lograr un mejoramiento en las deserciones de los alumnos		1		1		0,5	2,50	21%	6,94%
Buscar nuevos valores agregados a los bienes y servicios que ofrece la institucion	1			1		1	3,00	25%	8,33%
Investigar nuevos campos ocupacionales donde se pueda brindar capacitacion	1			1		1,5	3,50	29%	9,72%
Indagar nuevos metodos de publicidad	1,5			1		0,5	3,00	25%	8,33%
						12,00	100%		33,33%

MATRIZ DE HOLMES

PERCEPCION FINANCIERA	PERCEPCION DEL ESTADO DE INSTITUCION	PERCEPCION DE LOS CURSOS Y SERVICIOS QUE SE OFERTAN	PERCEPCION DE LOS EQUIPOS	PERCEPCION DEL PROCESO	PERCEPCION DE LA CALIDAD	TOTALES	AVG (%)	
Averiguar las tendencias del mercado productivo para programar los cursos futuros		1,5		1,5		3,00	50%	6,25%
Investigar nuevas tecnicas de ensenanza	0,5			1,5		2,00	33%	4,17%
Buscar nuevos servicios en los que se puedan ocupar al maximo la capacidad de los equipos	0,5		0,5			1,00	17%	2,08%
						6,00	100%	12,50%

2 MUCHO MAS IMPORTANTE
 1,5 MAS IMPORTANTE
 1 IGUAL DE IMPORTANTE
 0,5 MENOS IMPORTANTE
 0 MUCHO MENOS IMPORTANTE

MATRIZ DE HOLMES

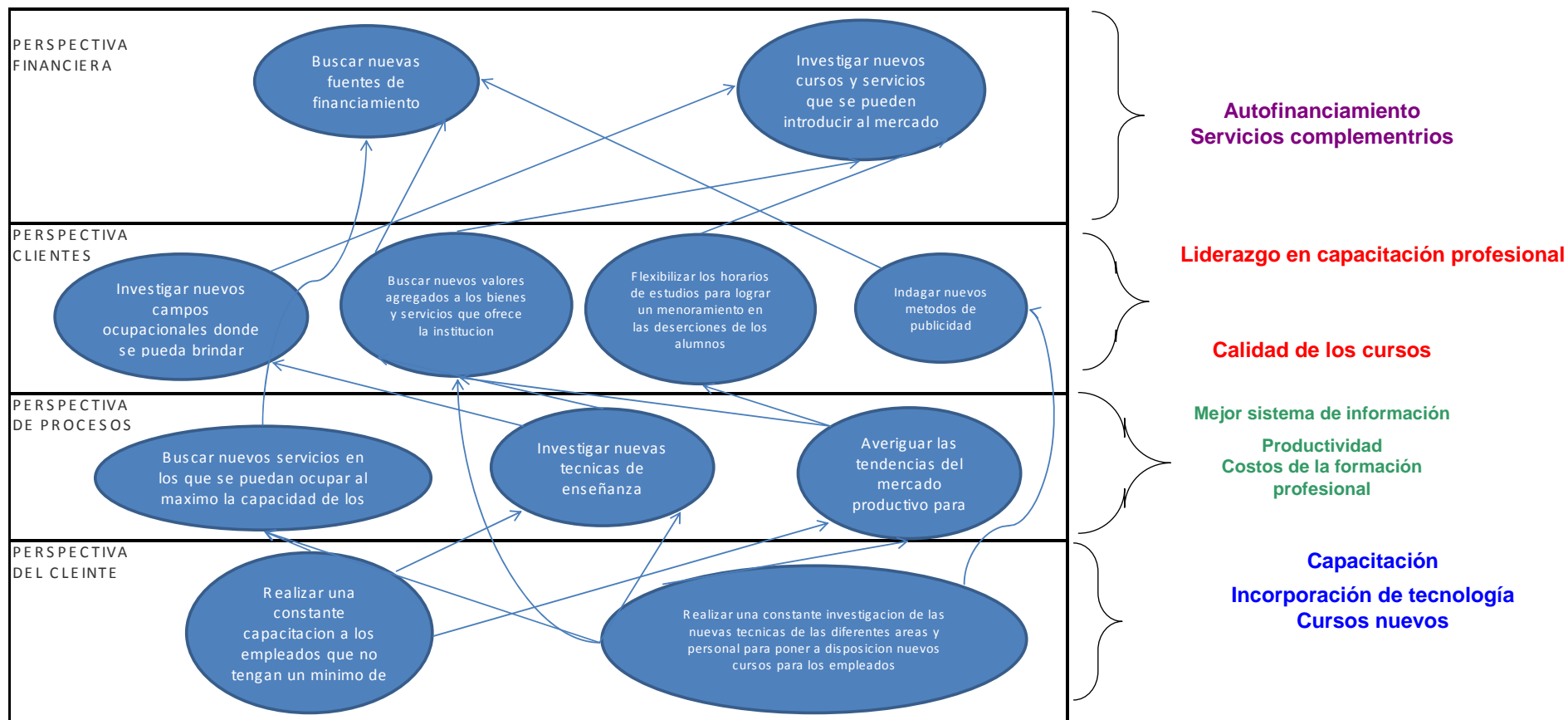
PERCEPCION FINANCIERA	PERCEPCION DEL ESTADO DE INSTITUCION	PERCEPCION DE LOS CURSOS Y SERVICIOS QUE SE OFERTAN	PERCEPCION DE LOS EQUIPOS	PERCEPCION DEL PROCESO	PERCEPCION DE LA CALIDAD	TOTALES	AVG (%)
Realizar una constante capacitacion a los empleados que no tengan un minimo de cuarto nivel educativo		1,5		1,5		75%	12,50%
Realizar una constante investigacion de las nuevas tecnicas de las diferentes areas y personal para poner a disposicion nuevos cursos para los empleados	0,5			0,50		25%	4,17%
				2,00		100%	16,67%

2 MUCHO MAS IMPORTANTE
 1,5 MAS IMPORTANTE
 1 IGUAL DE IMPORTANTE
 0,5 MENOS IMPORTANTE
 0 MUCHO MENOS IMPORTANTE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MAPA ESTRATÉGICO- DESARROLLO INSTITUCIONAL





UNIVERSIDAD DE CUENCA

TABLERO DE COMANDO

El tablero de comando es el cuadro que resume todos los objetivos que se plantea la empresa desde sus diferentes perspectivas (financiera, del cliente, de procesos, aprendizaje) con indicadores que puedan ayudar a visualizar el avance del trabajo en cada una de las metas de la empresa, estos indicadores tienen bien definidas sus formulas de tal manera que nos permite medir objetivamente, estas mediciones serán comparadas con los Límites que se han colocado con anticipación para cada finalidad y serán ponderadas de acuerdo al grado de importancia dentro de la empresa lo que también ya viene fijado con antelación.

El tablero de comando que se presenta a continuación es el resumen de los objetivos del SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional). También los Cuadros de mando de cada departamento:

Gestión Estratégica.

Gestión Operativa.

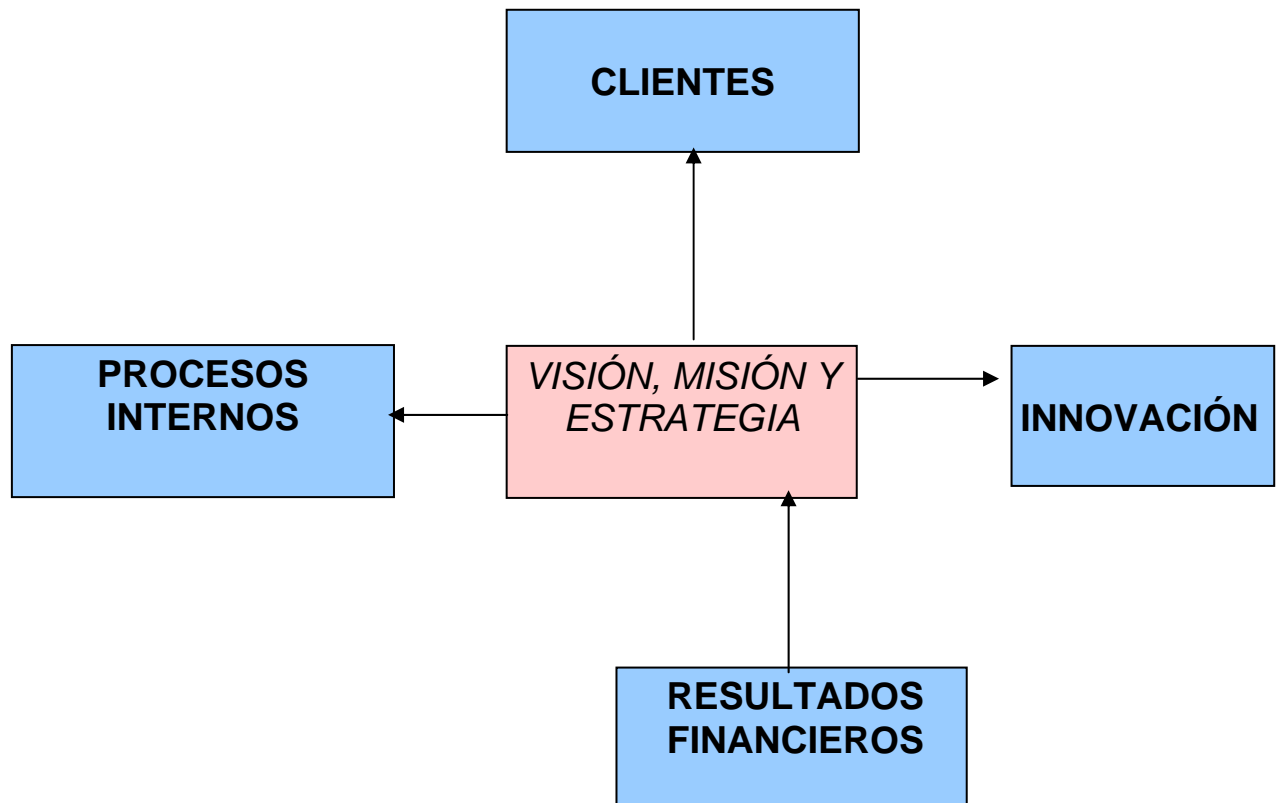
Desarrollo institucional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

VISIÓN

Ser el soporte sustancial del mejoramiento continuo del talento humano, ofreciendo servicios de excelencia en sinergia con los sectores industriales, comerciales y de servicios.





UNIVERSIDAD DE CUENCA

PONDERACIÓN DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS

	RESULTADOS FINANCIEROS	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE	TOTAL	TOTALES EN PORCENTAJE
RESULTADOS FINANCIEROS		1	2	1,5	4,50	37,50%
CLIENTES	1		1,5	1,5	4,00	33,33%
PROCESOS INTERNOS	0	0,5		1	1,50	12,50%
APRENDIZAJE	0,5	0,5	1		2,00	16,67%
					12,00	100,00%

- 2 MUCHO MAS IMPORTANTE
- 1,5 MAS IMPORTANTE
- 1 IGUAL DE IMPORTANTE
- 0,5 MENOS IMPORTANTE
- 0 MUCHO MENOS IMPORTANTE



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BALANCED SCORE CARD- GENERAL SECAP												
PERSPECTIVA	PONDERACION	OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULA	META			PONDERACION	RESULTADOS	CALIFICACION		
					INFERIOR	PROMEDIO	SUPERIOR					
FINANCIERA	38%	Lograr una autosuficiencia financiera	Autonomia financiera	Ingresos propios/gastos totales	80%	90%	100%	28%	100%	1	38%	10
		Ofrecer servicios complementarios	Ingresos por otros servicios	Ingresos por otros servicios/Ingresos total	20%	25%	30%	9%	34%	1		
CLIENTES	33%	Satisfacer la demanda del cliente	Indice de satisfaccion del cliente	Participantes satisfechos/participantes capacitados	80%	88%	95%	8%	96%	1	33%	10
		Liderazgo en servicios	Indice de ocupacion de los graduados	Participantes capacitados por el Secap/ Trabajadores capacitados en la industria	70%	80%	90%	11%	94%	1		
		mejorar sistema de informacion	Posicionamiento de la institucion	Total personas encuestadas/total de personas que conocen el centro	70%	80%	90%	3%	92%	1		
		Conseguir que el número de deserciones en el proceso instructivo disminuya	Índice de deserciones	alumnos que finalizan/alumnos matriculados	90%	93%	95%	11%	96%	1		
PROCESOS	13%	Ejecutar planes de capacitación en función de la demanda real del sector productivo.	Curso programados en función de diagnósticos de capacitación	Numero de personas del sector productivo que solicitan capacitacion/numero de personas que capacita el Secap en la rama solicitada	10%	15%	20%	5%	22%	1	13%	10
		Ejecutar los cursos en funcion de metodologias actualizadas de formación profesional.	Nivel de conocimiento y aplicacion de metodología andrológicas	Numero total de cursos dictados con metodologias nuevas/numero total de dictados	50%	70%	90%	5%	92%	1		
		Manter los equipos en funcionamiento	Porcentaje de equipos en funcionamiento	Equipos en funcionamiento/Numero Total de equipos	80%	90%	100%	2%	100%	1		
APRENDIZAJE	17%	Contar con una plantilla con una formación de cuarto nivel	Porcentaje de trabajadores con grado de cuarto nivel	Funcionarios con titulo de cuarto nivel/total de funcionarios	70%	80%	90%	13%	90%	1	17%	10
		Capacitar al personal en función de sus competencias	Horas de capacitación anual por funcionario en la rama que desempeña	Promedio de horas de capacitación recibidas/Horas totales de capacitacion dictadas por el centro	70%	75%	80%	4%	85%	1		
CALIFICACION DE LA GESTIÓN											100%	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BALANCED ESCORE CARD-GESTION ESTRATEGICA				META									
PERSPECTIVA	PONDERACION	OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULA	LIMITE INFERIOR	PROMEDIO	LIMITE SUPERIOR	PONDERACION	RESULTADOS	CALIFICACION		GESTION ESTRATEGICA (DIRECCION)	
FINANCIERA	38%	Ampliar oferta de formacion academica	Nuevos cursos implementados al año	numero de cursos implementados en el periodo/total de cursos impartidos	5%	8%	10%	28%	12%	1	38%	10	X
		ampliar en oferta de servicios complementarios	Nuevos servicios complementarios insertados en el centro	Numero de servicios complementarios implementados en el año/ total de servicios complementarios que ofrece el centro	5%	8%	10%	9%	15%	1		10	X
CLIENTES	33%	Impulsar investigacion de satisfaccion del cliente	Numero de clientes investigados	numero de clientes investigados en el periodo/numero de clientes por periodo	80%	85%	90%	8%	93%	1	33%	10	X
		Los participantes a los cursos realicen pasantias en las empresas	Numero promedios de horas de pasantias	Numero de horas de pasantias/ numero total de horas por curso	10%	15%	20%	25%	20%	1		0	X
PROCESOS	13%	Programar estudios de mercado frecuentemente	Numero de cursos formulados a partir de estudios de mercado	Numero de cursos formulados a partir de las encuestas realizadas/total de cursos	70%	80%	90%	3%	80%	0,7	12%	10	X
		Proyectar cursos de capacitacion de acuerdo a las nuevas tecnologias existentes.	Numero de cursos impartidos con tecnologias incorporadas en el año	Numero de cursos impartidos con nuevas tecnologias/total de cursos impartidos por el año	60%	70%	80%	5%	85%	1			
		Asignar horas de practica para los participantes en los diferentes cursos	Numero promedio de horas de practica por curso impartido	Numero de horas de practica/ numero de horas por pensum de estudios	40%	45%	50%	4%	55%	1			
APRENDIZAJE	17%	Elaborar perfiles academicos para los que ingresen al centro en condicion de instructores	Numero de instructores que ingresaron el ultimo año con titulo de cuarto nivel	Numero de instructores que ingresaron el ultimo año con titulo de cuarto nivel/ total de instructores que han ingresado al Secap	80%	85%	90%	4%	90%	1	17%	10	X
		Impulsar capacitacion de los funcionarios del centro a traves de cursos intensivos en el area tecnica	Numero de funcionarios que toman los cursos a disposicion del personal	numero de empleados por curso/total de empleados en la rama	80%	85%	90%	13%	95%	1			
CALIFICACION DE LA GESTIÓN										100%			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BALANCED SCORE CARD-GESTION OPERATIVA					META						MATRIZ DE CONTRIBUCION CRITICA		
PERSPECTIVA	PONDERACION	OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULA	LIMITE INFERIOR	PROMEDIO	LIMITE SUPERIOR	PONDERACION	RESULTADOS	CALIFICACION		GESTION OPERATIVA	
FINANCIERA	38%	Implementar metodos mas agiles de enseñanza	Horas reales por curso	Horas impartidas en el curso/horas programadas	70%	80%	90%	28%	90%	100%	38%	X	
		Integrando nuevos metodos de desarrollo de los servicios prestados por el centro	Ahorro de tiempo en los servicios	horas actual por servicios/tiempo anterior de trabajo	10%	15%	20%	9%	26%	100%		10	X
CLIENTES	33%	Realizar cursos con horarios mas accesibles	Indicador de asistencia puntual	# alumnos que llegan puntuales/total de alumnos	80%	90%	100%	11%	95%	70%	30%	X	
		Realizar constantes estudios de mercado interno a nivel de estudiantes	Indice de satisfacción de los estudiantes	Estudiantes satisfechos/total de estudiantes	90%	95%	100%	6%	100%	100%		X	
		Brindar cursos con alto grado de tecnologías usadas en la industria de la region	Uso de tecnologías nuevas en los cursos	Numero de horas de enseñanza con nuevas tecnologías/total de horas del curso	80%	88%	95%	17%	96%	100%		10	X
PROCESOS	13%	Crear publicidad mas llamativa	Interes del mercado en nuestros servicios	Numero de personas interesados en nuestros servicios/numero de personas que conocen los servicios	70%	75%	80%	3%	85%	100%	12%	X	
		Realizar estudios de mercado laboral a nivel de empresas	Curso programados en función de diagnósticos de capacitación	Numero de alumnos que pasan las pruebas psicometricas/numero de estudiantes que se matriculan en el curso a dictarse	60%	75%	90%	1%	80%	70%		X	
		Elaborar pensum de estudios con incorporacion de las tecnologías existentes en el mercado	Nivel de conocimiento y aplicación de metodología andrológicas	Numero de cursos impartidos a través de medios tecnologicos de alto nivel/total de cursos impartidos	70%	80%	90%	4%	90%	100%		X	
		Realizar mantenimientos frecuentes	Lapso de tiempo entre cada mantenimiento	Horas de uso entre cada mantenimiento/Horas de uso totales en el año	20%	25%	30%	5%	30%	100%		10	X
APRENDIZAJE	17%	Receptar el mayor numero prospectos de aspirantes	Porcentaje de trabajadores con grado de cuarto nivel	Funcionarios con titulo de cuarto nivel/total de funcionarios	80%	88%	95%	13%	90%	70%	13%		
		Realizar cursos contantes de capacitación al personal	Horas de capacitación anual por funcionario	Promedio de horas de capacitación recibidas/total de horas de capacitación impartidas	60%	78%	95%	4%	95%	100%		7	
CALIFICACION DE LA GESTIÓN											45%		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BALANCED SCORE CARD-DESARROLLO INSTITUCIONAL											META			DESARROLLO INSTITUCIONAL Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS
PERSPECTIVA	PONDERACION	OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULA	LIMITE INFERIOR	PROMEDIO	LIMITE SUPERIOR	PONDERACION	RESULTADOS	CALIFICACION				
FINANCIERA	38%	Buscar nuevas fuentes de financiamiento	Costos por investigacion de nuevas fuentes de financiamiento	Costo por inv. Nuevas fuentes/costo total de investigacion	10%	12%	13%	28%	12%	0,7	29%	7		
		Investigar nuevos cursos y servicios que se pueden introducir al mercado	Costos por investigacion de nuevos y servicios	Costo por inv. Nuevos servicios/costo total de investigacion	10%	12%	13%	9%	13%	1			X	
CLIENTES	33%	Flexibilizar los horarios de estudios para lograr un menoramiento en las deserciones de los alumnos	Costos por investigacion de nuevos horarios de clases	Costo por inv. Nuevos horarios/costo total de investigacion	3%	4%	5%	7%	5%	1	30%	7		
		Buscar nuevos valores agregados a los bienes y servicios que ofrece la institucion	Costo por introduccion de nuevos valores agregados	Costo por inv. Nuevos valores agregados/costo total de inv	5%	6%	7%	8%	7%	1				
		Investigar nuevos campos ocupacionales donde se pueda brindar capacitacion	Costo por investigacion de nuevos campos de capacitacion	Costo por inv. Nuevos campos capac/costo total de investigacion	8%	9%	10%	10%	10%	1				
		Indagar nuevos metodos de publicidad	Costos por investigacion de nuevos metodos de publicidad	Costo por inv. Nueva publicidad/costo total de investigacion	8%	9%	10%	8%	9%	0,7			X	
PROCESOS	13%	Averiguar las tendencias del mercado productivo para programar los cursos futuros	Costos por investigacion de tendencias del sector productivo para programacion de cursos	Costo por inv. Nuevas tendencias del sector productivo/costo totalde investigacion	5%	6%	7%	6%	7%	1	12%	7	X	
		Investigar nuevas tecnicas de enseñanza	Costo por investigacion de nuevas tecnicas de enseñanza	Costo por inv. Nuevas tecnicas de enseñanza/costo total de investigacion	7%	9%	10%	4%	10%	1				
		Buscar nuevos servicios en los que se puedan ocupar al maximo la capacidad de los equipos	Costo por investigacion de nuevos servicio para utilizar la capacidad de los equipos al maximo	Costo por inv. Nuevos servicios para max. Utilizacion de equipos /costo total de investigacion	5%	8%	10%	2%	9%	0,7			X	
APRENDIZAJE	17%	Realizar una constante capacitacion a los empleados que no tengan un minimo de cuarto nivel educativo	Costo por capacitacion al personal que no cuenta con un minimo de educacion de cuarto nivel	Costo por capac. Del personal/costo total de investigacion	5%	8%	10%	13%	9%	0,7	13%	7	X	
		Realizar una constante investigacion de las nuevas tecnicas de las diferentes areas y personal para poner a disposicion nuevos cursos para los empleados	Costo por investigacion en de las nuevas tecnicas para impulsar cursos para los trabajadores del centro	Costo por inv. Nuevas tecnicas para los cursos de los trabajadores/costo total de investigacion	3%	4%	5%	4%	5%	1			X	
CALIFICACION DE LA GESTIÓN											70%			



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONCLUSIONES.

- Una vez analizado el tema del Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral, podemos decir que esta herramienta de Administración es muy objetiva trabajando con datos reales y en constante renovación para que los resultados que obtengamos tengan validez en la toma de decisiones y permitan efectuar cambios que resulten en beneficios efectivos con alcance a todos los procesos: Gestión Estratégica, Gestión Operativa, Desarrollo Institucional que integran la empresa.
- Este instrumento administrativo nos proyecta una visión de corto y largo alcance lo que nos permite a su vez alcanzar objetivos y metas para el plazo que la organización requiera y desde diferentes perspectivas ya sean estas financieras, del cliente, de procesos o aprendizaje y que estos fines trazados sean cuantificables y evaluables ya que al inicio de la programación para el siguiente período se insertan porcentajes y límites a los que se tratan de llegar al final del espacio de tiempo para el que se proyectó, con eso la supervisión y seguimiento de todos los ámbitos de la compañía conforme se vaya desarrollando las actividades normales va a ser mucho mas fácil y al dar las correcciones sean las más apropiadas y al debido tiempo
- Para que una desviación de los planes se pueda recuperar el buen cause de todo y nos permite realizar cambios en la marcha de la empresa al presentarse anomalías además efectuar nuevas proyecciones para los siguientes períodos posteriores al que esta finalizando y no esperar hasta cuando toda la información este completa y en ese momento recién empezar a planificar el siguiente.
- Con este instrumento administrativo la información y las actividades de la empresa fluirán de la manera ms rápida y correcta, de tal manera que en todos los procesos disminuirán las paradas innecesarias y la producción



UNIVERSIDAD DE CUENCA

alcanzará un máximo con el uso óptimo de los recursos; y los bienes producidos van a estar dentro de los estándares esperados y que generalmente es requerido por un cliente en especial o el mercado en general; sus colaboradores, sus proveedores y hasta sus clientes; incluso se puede aumentar la participación en el mercado y obtener mejores beneficios económicos pero esto no se lograría si la empresa no tendría la información con rapidez y veracidad, y eslabonada de todos y cada uno de los departamentos y perspectivas de la organización.

- Permite que la Administración del negocio logre un control de manera más rápida, eficaz y efectiva pudiendo obtener como resultado una mayor ganancia para el negocio o evitar una pérdida.
- Esta información puede estar disponible en la central y todas las sucursales de manera instantánea y efectiva a través del uso de una red o intrared que permita conectarse y verificar los resultados en tiempo real o por lo menos cada cierto tiempo se actualice de tal manera que la información que se ingrese al sistema conceda verificar resultados que se están dando en la organización y esta pueda incluso ayudar a prever lo que pudiera darse si se toma una decisión que en otra sucursal se acaba de tomar o se tomo en circunstancias parecidas a las que se den en ese momento, y así evitar tomar decisiones no apropiadas y que en muchas ocasiones parecen ser las más acertadas pero cuando ya se dan no otorgan los resultados que se esperaban.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones es necesario indicar algunas que pueden ser útiles.

- Usar datos reales.
- Conectar a todos los departamentos al Sistema de Balanced Score Card.
- Constante actualización al sistema del Balanced Score Card.
- Tomar en cuenta la situación externa a la empresa sobre todo en lo que respecta a la política económica del gobierno vigente.
- Para las siguientes proyecciones, tener presentes el Balanced Score Card vigente y si es posible uno anterior.

Usar datos reales.- Es necesario siempre usar datos reales para que los resultados que arroje el Balanced Score Card sean útiles y serviles para la toma de decisiones reinantes y las que se tomen en el futuro, por lo que si uno ingresa al Cuadro de Mando un dato irreal no serviría de nada tener tan valioso instrumento.

Conectar a todos los departamentos al Sistema de Balanced Score Card.- Es importante conectar a todos los departamentos o secciones de la organización para que la información se complemente y la dirección de la empresa no tenga vacíos en los resúmenes que entrega el Balanced Score Card y tampoco sería muy ventajoso contar con un sistema que no entregue informes incompletos.

Constante actualización al sistema del Balanced Score Card.- Es necesario que esté en constante alimentación de los datos de la empresa para que la realidad que muestre sea precisa y permita decidir acertadamente y de esta manera no se tome una decisión que posiblemente lleve a la deriva a la organización por una mala disposición.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tomar en cuenta la situación externa a la empresa sobre todo en lo que respecta a la política económica del gobierno vigente.- Además de tomar en cuenta la información que nos entrega el Balanced Score Card debemos tener siempre presente los acontecimientos externos a la empresa y en especial las políticas económicas que aplican los gobiernos de turno, porque recordemos que la información que se ingresan al sistema es interna y por lo tanto los resultados serán internos y solo servirán para toma de decisiones internas, pero si se toma en cuenta además de esta información los acontecimientos externos, será de mucha ayuda en la toma de decisiones porque nos brindaran un apoyo y mayor claridad en los sucesos.

Para las siguientes proyecciones, tener presentes el Balanced Score Card vigente y si es posible uno anterior.- En este punto es necesario aclarar que la retroalimentación es muy importante para la constante proyección de las actividades de la empresa porque si no existe esta es muy difícil que la programación sea muy útil para los períodos en los que se van a utilizar, por lo que es importante utilizar la información que se dio en por lo menos en dos períodos pasados y nos ayudará a planificar con una mayor exactitud, aunque siempre hay que tener presente que cualquier suceso pudiera desviarnos de lo planeado por lo que deberemos estar siempre pendientes de que las actividades estén bien encaminadas hacia el objetivo y en caso de que exista un suceso que cambie la realidad, será necesario re proyectar y reprogramar los objetivos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFIA.

LIBROS

- Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Robert Kaplan & David Norton; Gestion 2000, Año 2005.
- Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral, Nils Göram Olve; Jan Roy y Magnus Wetter Gestion 2000.com Año 1999.
- Presupuestos, planificación y control de utilidades, 1993, Hugo Acevedo Espinosa.
- Administración de empresas Teoría y práctica Segunda parte año 1993, Reyes Ponce Agustín.
- Administración en las organizaciones, Fremont E. Kast, Cap 19: Control organizacional, 1988.
- Traducción del Nuevo Mundo de las Santas Escrituras (Con Referencias) Una traducción revisada basada en la versión de 1984 en inglés, pero consultando fielmente los antiguos textos hebreo y griego—1987—
- Administración industrial y general ,11 edición, 1984, editado por la Fac. CC Económicas de la U. Cuenca.
- Manual de presupuestos, pag 2, 1984. H. W. Allen Sweeny y Robert Rachlin. Sydney Davidson, James Schildlen, Roman Weil, en “Contabilidad”, 5ª edición, pag 681 Interamericana, 1977.

REVISTAS.-

- Revista Ekos, Economía y Negocios en “Sueldos y Salarios ¿Hacia donde va el Ecuador?” No. 169, mayo del 2008.
- Nicolás Marcano, en revista “Gestion 2007”, No. 150, Las Ventas de Autos ¿Crecieron por inspiración o por Transmisión?” diciembre 2006.

LEYES

- Ley del SECAP nº 2928 de 6 X 1978 en el articulo 2.
- Decreto No. 2928 publicado en el R. O. 694 del 19 de octubre de 1978



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Reglamento General Del Secap Adoptado Por Acuerdo N° 897 Del 14-15.VI.1979.- Artículo 3-19.

PAGINAS ELECTRÓNICA

- <http://www.secapcuenca.com/?Bienvenido>
- http://www.secapcuenca.com/?Sobre_Nosotros
- http://www.secapcuenca.com/?Sobre_Nosotros:Reforma_al_decreto_de_la_constituci%F3n
- <http://200.107.37.50/secap/modules.php?name=News&file=print&sid=14>
- http://www.secap.gov.ec/arch_transparencia/Estructura_Organico_Funcional.pdf
- http://www.secap.gov.ec/arch_transparencia/Base_Legal_SECAP.pdf
- http://www.secap.gov.ec/arch_transparencia/Base_Legal_SECAP.pdf Pág. 3
- <http://www.secapcuenca.com/?Cursos>
- <http://www.secapcuenca.com/?Cursos>, tabla tomada de la página en 30 de marzo del 2009



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXOS.

CUADRO N° 1:

NOMBRE DEL CURSO	COSTO	HORAS	HORARIO	INICIO	FINALIZACIÓN	DIAS
CONFECCIÓN DE CHALECOS Y CHAQUETAS	\$ 55,00	30	07H30 A 13H30	6-nov-10	4-dic-10	5 SÁBADOS
EXCEL Y POWER POINT	\$35,00	30	07H30 A 13H30	6-nov-10	4-dic-10	5 SÁBADOS
CONSTRUCCIÓN DE ACCESORIOS PARA CALDEROS (SILOS Y TOLVAS)	\$ 70,00	30	18H00 A 21H00	8-nov-10	19-nov-10	LUNES A VIERNES
EXCEL Y POWER POINT	\$ 35,00	45	18H00 - 21H00	8-nov-10	26-nov-10	LUNES A VIERNES
TRIBUTACIÓN FISCAL II	\$ 35,00	30	07H00 - 10H00	8-nov-10	19-nov-10	LUNES A VIERNES
WINDOWS Y WORD	\$ 35,00	30	07H30 A 13H30	13-nov-10	11-dic-10	5 SÁBADOS
CONTABILIDAD SUPERIOR	\$ 35,00	45	18H00 - 21H00	15-nov-10	3-dic-10	LUNES A VIERNES
RELACIONES HUMANAS Y LIDERAZGO	\$ 35,00	30	18H00 A 21H00	15-nov-10	26-nov-10	LUNES A VIERNES
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO I	\$ 55,00	30	18H00 A 21H00	15-nov-10	26-nov-10	LUNES A VIERNES
3D STUDIO MAX (ANIMACIÓN VIRTUAL)	\$ 70,00	30	18H00 A 21H00	15-nov-10	26-nov-10	LUNES A VIERNES
INSTALACIÓN DE ALARMAS Y PORTEROS ELÉCTRICOS	\$ 55,00	30	18H00 A 21H00	15-nov-10	26-nov-10	LUNES A VIERNES
AUTOCAD 3D	\$ 70,00	30	07H30 A 13H30	20-nov-10	18-dic-10	5 SÁBADOS
TÉCNICAS DE VENTAS	\$ 35,00	30	07H30 - 13H30	20-nov-10	18-dic-10	5 SÁBADOS
CONTABILIDAD BÁSICA	\$ 35,00	45	07H00 A 10H00	22-nov-10	10-dic-10	LUNES A VIERNES
TRIBUTACIÓN FISCAL I	\$ 35,00	30	18H00 - 21H00	22-nov-10	3-dic-10	LUNES A VIERNES
ACABADOS DE LA MADERA I	\$ 35,00	45	18H00 - 21H00	22-nov-10	10-dic-10	LUNES A VIERNES
CONTABILIDAD SUPERIOR	\$ 35,00	30	07H30 - 13H30	27-nov-10	8-ene-11	5 SÁBADOS
TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	\$ 35,00	30	18H00 - 21H00	29-nov-10	10-dic-10	LUNES A VIERNES



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO N° 2

No.	INDICADORES
1	PUESTOS DE TRABAJO UTILIZADOS EN EL CENTRO NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJO DISPONIBLES EN EL CENTRO
2	RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS PRESUPUESTO ASIGNADO
3	NÚMERO DE PERSONAL DE INSTRUCTORES DE PLANTA TOTAL DE INSTRUCTORES QUE LABORARON EN EL AÑO
4	HORAS PROMEDIO UTILIZADOS POR INSTRUCTORES DE PLANTA ANUAL PROMEDIO DE HORAS PROGRAMADAS POR INSTRUCTOR ANUAL
5	TOTAL CURSOS IMPARTIDOS TOTAL CURSOS SOLICITADOS POR ENTIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS
6	NUMERO DE INSTRUCTORES (PLANTA Y OCASIONAL) TOTAL DE SERVIDORES DEL CENTRO
7	No. de HORAS DICTADAS CON INSTRUCTORES OCASIONALES TOTAL DE HORAS IMPARTIDAS POR EL CENTRO
8	No. de HORAS IMPARTIDAS POR INSTRUCTORES DE PLANTA TOTAL DE HORAS IMPARTIDAS POR EL CENTRO
9	TIEMPO REAL TRANSFERENCIA DE FONDO ROTATIVO TIEMPO PREVISTO PARA TRANSFERENCIA



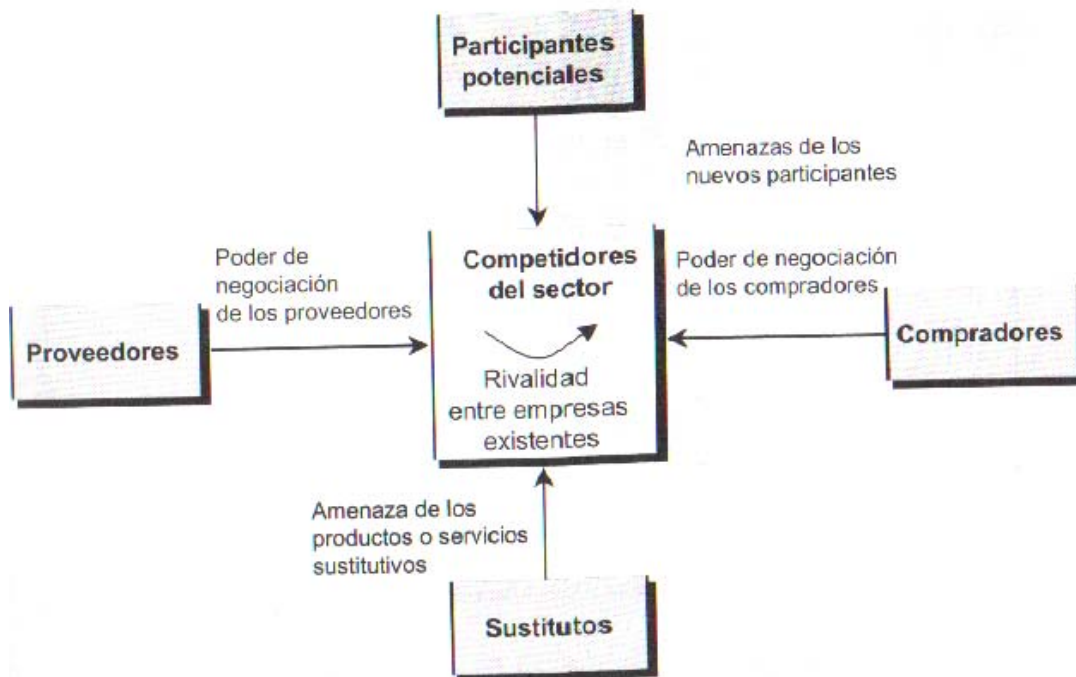
UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO N° 3

	Positivo	Negativo
Interno	Puntos fuertes	Puntos débiles
Externo	Oportunidades	Amenazas

35

CUADRO N° 4



36

³⁵ Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral, Nils Görám Olive; Jan Roy y Magnus Wetter Gestion 2000.com Año 1999; Pag.64

³⁶ Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral, Nils Görám Olive; Jan Roy y Magnus Wetter Gestion 2000.com Año 1999; Pag.65



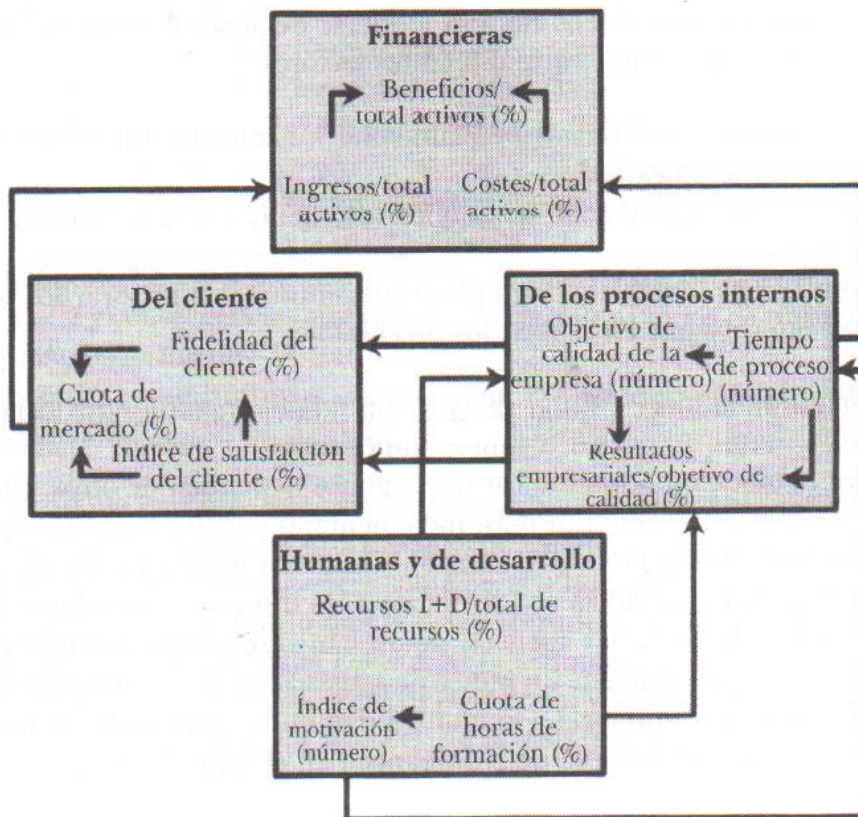
UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO N° 5

“Activo”	” Pasivo ”
Ventas	Competencias usadas temporalmente
Servicio	
Producción	Competencias en red
Desarrollo del producto	Socios
Administración	Competencias propias

37

CUADRO N° 6



38

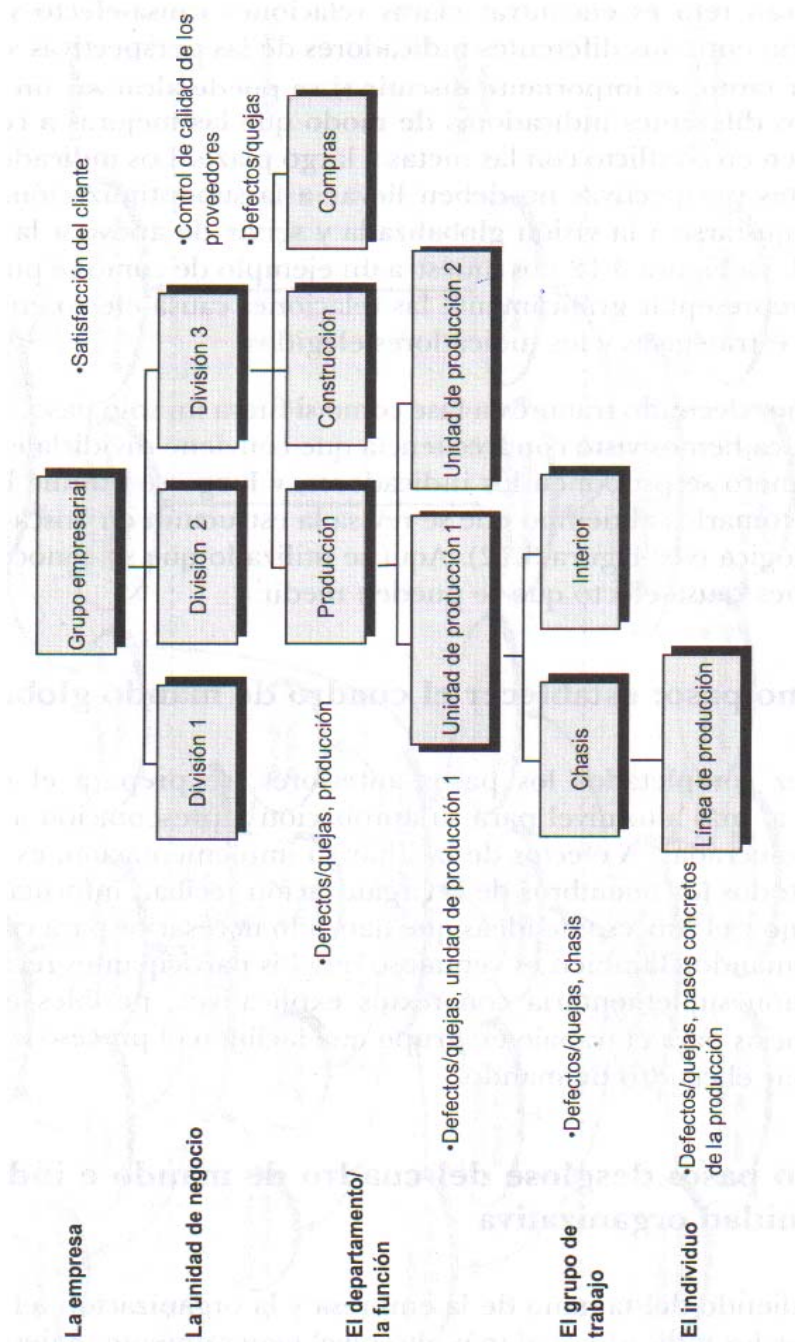
³⁷ Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral, Nils Görám Olive; Jan Roy y Magnus Wetter Gestion 2000.com Año 1999; Pag.81.

³⁸ Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral, Nils Görám Olive; Jan Roy y Magnus Wetter Gestion 2000.com Año 1999; Pag.234



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CUADRO N° 7



ENCUESTA DE POSICIONAMIENTO

³⁹ Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral, Nils Göram Olive; Jan Roy y Magnus Wetter Gestion 2000.com Año 1999; Pag.88



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1. ¿Cuántos centros de capacitación técnica conoce?

2. ¿Ha escuchado hablar del SECAP

3. ¿Sabe en que ramas capacita el SECAP?

4. Si tuviera que recibir instrucción ¿Lo haría en el SECAP?

5. ¿A qué se dedica?

Trabaja_____ Estudia_____ Otros_____

6. En la empresa donde trabaja, el mantenimiento de los equipos ¿Lo realiza un técnico en el área que se desempeña?

7. ¿Con cuántos técnicos cuenta la empresa en el área de mantenimiento?

8. ¿Conoce usted cuántos han recibido capacitación en el SECAP?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

1. ¿En la actualidad trabajan? SI _____ NO _____
2. En la empresa que trabaja las personas que realizan el mantenimiento de los diferentes equipos ¿Son técnicos en el área que se desempeñan?

SI _____ NO _____
3. ¿Con cuántos técnicos cuenta la empresa en el área de mantenimiento?

4. ¿Conoce usted cuántos han recibido capacitación en el SECAP?

5. ¿Por qué escogió el SECAP para recibir capacitación?

6. ¿Ha llenado sus expectativas el curso que recibió en el SECAP?

SI _____ NO _____

¿Por qué?

7. ¿Se siente capacitado en la rama que recibió instrucción?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TABULACION DE DATOS					
ENCUESTA DE POSICIONAMIENTO					
ENCUESTA		PREGUNTAS			
		2	4	7	8
#	1	SI	SI	10	9
#	2	NO	SI	8	7
#	3	SI	SI	7	7
#	4	SI	SI	9	8
#	5	SI	SI	8	7
#	6	SI	SI	5	5
#	7	SI	SI	6	5
#	8	SI	SI	3	3
#	9	SI	SI	4	4
#	10	SI	SI	8	7
#	11	SI	SI	5	4
#	12	SI	SI	8	7
#	13	SI	SI	4	4
#	14	SI	SI	6	6
#	15	NO	NO	5	4
#	16	SI	SI	3	3
#	17	SI	SI	5	5
#	18	SI	SI	7	7
#	19	SI	SI	4	4
#	20	SI	SI	5	5
#	21	SI	SI	6	6
#	22	SI	SI	7	6
#	23	SI	SI	5	5
#	24	NO	NO	4	4
#	25	SI	SI	3	3
#	26	SI	SI	4	4
#	27	SI	SI	6	6
#	28	SI	SI	6	5
#	29	SI	SI	8	8
#	30	SI	SI	7	6
#	31	SI	SI	5	5
#	32	SI	SI	9	8
#	33	SI	SI	6	6
#	34	SI	SI	4	4
#	35	SI	SI	7	7
#	36	NO	NO	5	5
#	37	SI	SI	7	6
#	38	SI	SI	8	7
#	39	SI	SI	9	8
#	40	SI	SI	3	3
#	41	SI	SI	4	4
#	42	SI	SI	5	5
#	43	SI	SI	7	7
#	44	SI	SI	6	6



UNIVERSIDAD DE CUENCA

#	45	SI	SI	5	4
#	46	SI	SI	4	4
#	47	SI	SI	9	9
#	48	SI	SI	8	8
#	49	SI	SI	6	5
#	50	SI	SI	7	7
	SUMA	46 SI	47 SI	300	282

TABULACION DE DATOS						
ENCUESTA DE SATISFACCION						
		PREGUNTAS				
ENCUESTA		1	2	3	4	6
#	1	SI	SI	5	4	SI
#	2	NO	NO			NO
#	3	SI	SI	3	3	SI
#	4	NO	NO			SI
#	5	SI	NO			SI
#	6	SI	SI	2	2	SI
#	7	SI	SI	5	4	SI
#	8	NO	NO			SI
#	9	SI	SI	6	6	SI
#	10	SI	SI	7	6	SI
#	11	NO	NO			SI
#	12	SI	SI	4	4	SI
#	13	SI	NO			SI
#	14	SI	SI	3	3	SI
#	15	NO	NO			SI
#	16	SI	SI	2	2	SI
#	17	SI	NO			SI
#	18	SI	SI	7	7	SI
#	19	NO	NO			SI
#	20	SI	SI	3	3	SI
#	21	SI	SI	5	5	SI
#	22	NO	NO			SI
#	23	SI	SI	6	5	SI
#	24	SI	SI	3	3	SI
#	25	SI	SI	4	3	SI
#	26	SI	SI	4	3	SI
#	27	NO	NO			SI
#	28	SI	SI	3	3	SI
#	29	SI	SI	6	5	SI
#	30	SI	NO			SI
#	31	SI	SI	5	5	SI
#	32	NO	NO			SI
#	33	SI	SI	4	4	SI
#	34	SI	SI	3	3	SI
#	35	SI	NO			SI
#	36	SI	SI	2	2	SI



UNIVERSIDAD DE CUENCA

#	37	NO	NO			SI
#	38	SI	SI	8	7	SI
#	39	SI	SI	7	7	SI
#	40	NO	NO			SI
#	41	SI	SI	6	6	SI
#	42	SI	SI	8	7	SI
#	43	NO	NO			SI
#	44	SI	SI	7	7	SI
#	45	NO	NO			SI
#	46	SI	SI	8	8	SI
#	47	NO	NO			SI
#	48	SI	SI	9	9	SI
#	49	SI	SI	5	5	SI
#	50	NO	NO			SI
	SUMA	35 SI	30 SI	150	141	49



UNIVERSIDAD DE CUENCA

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

DISEÑO DE TESIS:

**IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE
SCORE CARD) A UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA. CASO PRÁCTICO:
SECAP.**

REALIZADO POR:

HENRY MEDINA FLORES

CARLOS REGALADO

ASESORA:

Econ. Catalina Salgado.

Cuenca, octubre del 2011.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TEMA:

IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORE CARD) A UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA. CASO PRÁCTICO: SECAP.

1 SELECCIÓN DELIMITACIÓN DEL TEMA

El tema de Tesis tiene relación con la Administración de Empresas, al considerar un tema de carácter gerencial como es el Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando. La aplicación se lo hará en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, una organización de carácter público constituida como una entidad autogestionaria, por lo que le resulta vital para esta entidad la utilización de herramientas de gestión para que alcance ventajas competitivas sostenibles, en el mercado de la capacitación y formación profesional.

Con este antecedente el tema de Tesis queda definido como Implementación del Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card) a una organización pública. Caso Práctico: SECAP.

2 JUTIFICACIÓN

Justificación Teórica.

El desarrollo de la investigación permite asentar a la práctica los conceptos modernos sobre la gestión estratégica que día a día se desarrolla en diversos países sobre todo en aquellos cuyos sectores productivos han alcanzado elevados niveles de competitividad en relación con el nuestro. Si mejoramos la competitividad con el apoyo de estas herramientas gerenciales, estamos haciendo posible un eficiente y eficaz apoyo de las instituciones al desarrollo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

empresarial; en el caso del SECAP, mediante el mejoramiento del talento humano que este brinda a través de la capacitación.

Justificación metodológica

La herramienta que agrupa los indicadores de los procesos y actividades es el tablero de comando, el mismo que constituye una metodología de última generación para controlar el cumplimiento de la Planificación Estratégica, cuya aplicación en las entidades gubernamentales, no solo en el Ecuador sino en toda América Latina, aún no se lo efectúa como ocurre en Estados Unidos y España, por ejemplo.

Justificación práctica

Siendo el SECAP la entidad líder en la capacitación y formación profesional del talento humano de las empresas, es posible otorgar el apoyo mediante la adaptación de herramientas gerenciales que contribuyan a mejorar la calidad gerencial, ahora sobre todo, pese a ser pública tiene una ley constitutiva que le convirtió en una entidad autogestionaria, por lo que necesariamente tiene que lograr mayor competitividad para subsistir y ganar una mayor cuota de mercado de la capacitación.

3 PROBLEMATIZACIÓN

Tanto las empresas públicas como privadas han elaborado sus planes estratégicos, pero muy pocas la llevan a la práctica; esta realidad no solo ocurre en el país sino en muchas partes del mundo, como lo señala así la Revista Fortune al afirmar que 9 de 10 empresas han fracasado en llevar a la práctica sus estrategias, esto demuestra que el problema no está tanto en generar estrategias sino en plasmar en resultados prácticos. Esto se genera por cuanto el nivel directivo no dispone de los mecanismos necesarios para involucrar a todo el personal para llevar los objetivos planteados a la práctica.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Con este antecedente se puede sistematizar el problema principal y los problemas complementarios como se expresa a continuación:

Problema Central

Las instituciones públicas y concretamente el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional no disponen de herramientas que le permitan medir los resultados orientados a la consecución de las estrategias fijadas.

Problemas Secundarios

- Se observa que si bien las organizaciones públicas y específicamente el SECAP disponen de indicadores, estos no están concebidos en función de la Visión de la entidad.
- Se observa que los indicadores no generan motivación ni es del conocimiento de los servidores.
- Mucha de la literatura y las investigaciones están orientados a la empresa privada, existiendo pocas investigaciones sobre la aplicación del Tablero de Comando a organizaciones públicas.

4 OBJETIVOS

Objetivo General

Estudiar, organizar y clasificar los indicadores que dispone la Institución de acuerdo con las perspectivas seleccionadas y la visión que la entidad dispone



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Objetivos Específicos

- Diseñar un Tablero del Comando para el Centro de Formación Industrial del SECAP de Cuenca, con el fin de que poder medir y por ende controlar los resultados que se alcancen en función de estrategia y la visión formulada
- Diseñar indicadores mediante una sincronización horizontal y vertical de tal modo que la actividad de cada funcionario contribuya a alcanzar los objetivos estratégicos.
- Contribuir con la investigación sobre la aplicabilidad de las herramientas de gestión de la estrategia en instituciones públicas para que sirva de apoyo a otras organizaciones públicas y no gubernamentales, con lo cual se evita que las declaraciones de la misión, visión queden en simples enunciados filosóficos.

5 HIPÓTESIS

Hipótesis Central

Si se aplica el Balance Score Card (BSC) a una entidad como el SECAP de Cuenca para gestionar la estrategia mediante la medición de los resultados, se puede alcanzar la Visión.

Hipótesis Complementarias

- Si se organiza la información que disponen las instituciones públicas como el SECAP agrupándolos en perspectivas se puede gestionar la estrategia en procura de lo objetivos a corto y largo plazo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Si los indicadores son sincronizados a nivel horizontal y vertical se creará una sinergia, tanto en los procesos como en el esfuerzo individual, orientada al logro de las metas.
- Si se investiga y se toman experiencias de organizaciones de otros países sobre las herramientas de gestión estratégica se pueden obtener ventajas competitivas en las organizaciones gubernamentales que deben ser manejadas con criterio empresarial.

6 MARCO TEÓRICO

“Un estudio de 275 gestores de carteras decían que la capacidad de ejecutar una estrategia era más importante que la calidad de la estrategia en sí, mientras que la Revista Fortune señalaba que nueve (9) de cada diez (10) estrategias aprobadas por la Dirección de una empresa nunca llegan a implementarse operativamente”⁴⁰

Estos datos dicen elocuentemente que en los últimos años las empresas se han centrado en la gestión de estrategias dirigidas a obtener mejores resultados, antes que en la administración e implementación de las mismas, como dicen los autores de la herramienta: “las nuevas circunstancias obligaban a pasar del énfasis en el corto plazo de las medidas financieras al del largo plazo con las no financieras”.

La herramienta que los autores Robert S. Kaplan y David Norton han desarrollado, en base a estudios precedentes de otros autores, es el Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card) conocido también como Tablero de Comando que se define “*como una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la organización, que*

⁴⁰ Andrade, Efrén. Modelo de Gestión Estratégica para las empresas fabricantes de muebles de Cuenca. Tesis EPN, 2005



UNIVERSIDAD DE CUENCA

permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupadas en perspectivas.”⁴¹

Los conceptos más importantes que servirán de guía en el desarrollo de la tesis propuesta se exponen a continuación:

Alineamiento Estratégico

Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación, hasta el nivel de empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días, estén directamente ligados a apoyar la estrategia de la organización

Alineamiento Horizontal

Comprender y traducir que es lo que los clientes, empleados accionistas y la estrategia, demandan como requerimientos de valor y luego garantizar que la cadena de procesos internos (cadena de valor) y externos (cadena de suministro) de la organización, trabajen sincronizadamente a través de un flujo continuo de indicadores, metas e iniciativas eslabonados, para entregar consistentemente (todo el tiempo) dicho valor esperado.

Alineamiento Vertical

Denominada también cascadeo o despliegue, significa la conexión entre la estrategia de creación de valor de la organización y el trabajo diario de los empleados, quienes día tras día, trabajan para lograr los resultados buscados

⁴¹ BANDA HUGO. Tecnologías de información y comunicación. EPN, QUITO 2004



UNIVERSIDAD DE CUENCA

por la estrategia, desde cada uno de sus puestos de trabajo, haciendo de la “estrategia un trabajo de todos” y no de unos pocos.

Competencia laboral

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de carácter personal que, siendo requeridos en el ejercicio de las funciones permiten desempeñar y realizar roles y situaciones de trabajo. Las aportaciones, nos permiten diferenciar entre empleados excelentes, eficaces e ineficaces.

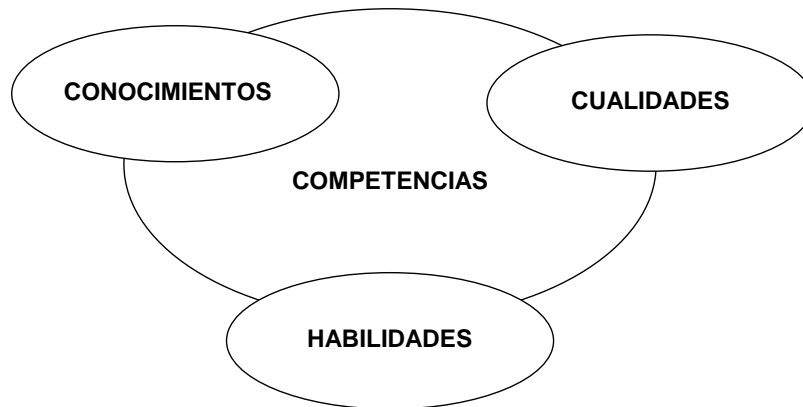
Puede considerarse en los procesos de selección o evaluación del personal la existencia de dos clases de perfiles de competencias. La de primer orden, que tratarían de recoger las condiciones que el puesto de trabajo exige, consideradas éstas como factores clave integrantes del puesto, más que como aptitudes exigidas; y las de segundo orden que reflejan las aptitudes y rasgos auténticamente exigidos por el puesto de trabajo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Capital humano

Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen



sus personas y equipos, así como su capacidad para regenerarlo.

Estrategia

No existe una definición única y universalmente aceptada de estrategia. Mintzberg (1987) identifica cuatro definiciones y visiones características del concepto de estrategia:

- La estrategia como plan: un curso de acción consciente e intencionada para enfrentarse a una determinada situación.
- La estrategia como pauta: es una secuencia de acciones o consistencia en el comportamiento, deliberada o emergente.
- La estrategia como posición: es la fuerza mediadora entre la organización y su entorno, es decir entre las dimensiones interna y externa de la empresa
- La estrategia como perspectiva: se refiere a que “la estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo” Hace referencia básicamente a su dimensión interna, aquella dominada por la creación y desarrollo de competencias clave para competir en el mercado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Factores Críticos de Éxito

Logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos (factores clave, área de éxito, palancas clave de desempeño).

Gestión

Gestión no es administración, es una acción preactiva que conlleva el emprendimiento, la búsqueda, la utilización de todos los medios posibles, la convocatoria de voluntades y el compromiso que se requiera más allá del momento y de las disponibilidades actuales.

Indicador

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos (o de resultado) y cualitativos (o inductores guía).

Iniciativas estratégicas

Actividad, programa, proyecto o esfuerzo especial, que contando con recursos asignados (humanos, financieros) apunala, apalanca o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos.

Planes estratégicos

Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Mapa de causa-efecto

Es una arquitectura útil para describir –paso a paso- una estrategia, a través del conjunto de hipótesis, que darán origen o serán causa de hechos que concluyen produciendo efectos en la perspectiva financiera.

Matriz tablero de comando

Es el marco que permite contener y visualizar las perspectivas, objetivos, indicadores, inductores e iniciativas Estratégicas que monitorean como se traslada la estrategia a la acción.

Meta

Representa el resultado deseado de una medida de desarrollo. Las metas toman significativamente los resultados derivados de la medición y proveen a la organización la información pertinente para el feedback.

Objetivo

Una declaración concisa que describe las cosas específicas que una organización debe hacer bien en orden de ejecutar sus estrategias. Los objetivos frecuentemente comienzan con verbos de acción como ser incrementar, mejorar, lograr, etc.

Perspectivas

Son las múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico de la Organización. Estas dimensiones, permiten ver el negocio desde cuatro perspectivas.

- *Financiera*.- Relaciona los objetivos de la empresa con las estrategias para dar un enfoque a las otras perspectivas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- *Cliente.*- Trata de relacionar las preferencias, satisfacción, lealtad y rentabilidad para poder ofrecer bienes y servicios que cumplan con estos requerimientos.
- *Procesos.*- Se derivan de las estrategias claras para satisfacer las expectativas de los clientes.
- *Aprendizaje y crecimiento.*- “Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal⁴²”.

Sistema

Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Tablero de control

Es un conjunto de indicadores que, aunque miden procesos, no dicen como estos se traducen en mejoras.

7 METODOLOGÍA

El método que se utilizará corresponderá al DEDUCTIVO es decir que partiendo de lo general o universal se llegará a lo particular; es decir, de la información sobre las herramientas gerenciales aplicadas en otras latitudes se aplicará a las organizaciones públicas y específicamente al SECAP.

⁴² <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/73.htm>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las técnicas de investigación que se utilizarán serán:

- Bibliográfica.- A través de la investigación en textos y artículos especializados en el tema tanto en copias duras (impresas) como digitales, especialmente en INTERNET.
- Estadística.- Se recurrirá a información estadística del SECAP para la formulación de indicadores, en una serie temporal con lo cual se proyectará al futuro, en función de la Visión de la Organización.
- Entrevista.- Se recurrirá a esta técnica para obtener información de los directivos de algunas instituciones públicas a más del SECAP así como de los empleados de esta última sobre el conocimiento de la visión y de los indicadores.

8 ESQUEMA TENTATIVO

CAPITULO I: ORGANIZACION DEL SECAP

- 1.6 Reseña histórica
- 1.7 Organización institucional
- 1.8 Principales procesos
- 1.9 Indicadores
- 1.10 Mapa estratégico

CAPITULO II: EVOLUCION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA

- 2.1. La teoría de la producción
- 2.2 La era del presupuesto
- 2.3 El era de la planeación, organización, dirección y control
- 2.4 El estilo visionario
- 2.5 El era del aprendizaje



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO III: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- 3.1 La medición y la gestión en la era de la información
- 3.2 La forma de medir la estrategia empresarial
 - 3.2.1 La perspectiva financiera
 - 3.2.2 La perspectiva del cliente
 - 3.2.3 La perspectiva del proceso interno
 - 3.2.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- 3.3 La relación Causa Efecto
- 3.4 La informatización del BALANCED SCORE CARD

CAPITULO IV APLICACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD AL SECAP

- 4.1 Estrategias
- 4.2 Factores críticos de éxito
- 4.3 Indicadores
- 4.4 Objetivos
- 4.5 Límites Mínimos y máximos
- 4.6 Encauzamiento de los indicadores
- 4.7 El Tablero de Comando
- 4.8 El Tablero de control operativo
- 4.9 Hoja de captura de datos

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1 Conclusiones
- 5.2 Recomendaciones.

Bibliografía

Anexos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

9 PRESUPUESTO

RUBRO	VALOR
Material bibliográfico	USD. 300,00
INTERNET	USD, 50,00
Copias fotostáticas	USD. 50,00
Papelería	USD. 40,00
Tintas de impresora y otros materiales	USD. 100,00
Empastado del informe final	USD. 140,00
TOTAL	USD. 680,00

El presupuesto total alcanza los SEIS CIENTOS OCHENTA DOLARES 00/100 (USD. 680,00) el mismo que será cubierto por los autores.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Aranibar, Juan Carlos. Administración del desempeño empresarial (Corporate Performance Management). Club Tablero de Comando. Buenos Aires, 2004
- Apuntes Curso Cuadro de Mando Integral. Quito, 2003.
- Banda Hugo. Técnicas de Información y Comunicación. EPN, Quito 2004.
- Kaplan Robert y Norton David. Cuadro de Mando Integral (The Balance Store card). Gestion 2000. Barcelona 2000.
- Kaplan Robert y Norton David. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar sus estrategias. Barcelona 2000.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Reynoso Álvaro. El alineamiento horizontal y vertical: factores claves para la implementación del Tablero de Comando. Club Tablero de Comando. Buenos Aires, 2004
- www.Tablerode-comando.com. Varios artículos