

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



UNIDAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la Gestión Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador – Quito, 2012-2016

Trabajo de Graduación previo a la obtención del Grado Magister en Administración y Dirección de Empresas.

AUTORA:

Magdalena Cumandá Villacreses

TUTOR:

PhD. Elfio Pérez Figueiras

Quito – Ecuador

2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Posgrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de Investigación “**Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la Gestión Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador – Quito, 2012-2016**”, presentado por la Maestrante Magdalena Cumandá Villacreses, estudiante del programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas, Décima Quinta Promoción, MBA15, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Posgrados designe.

Quito, Junio 2014

PhD. Elfo Pérez Figueiras

TUTOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

La abajo firmante, en calidad de estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Quinta Promoción MBA15, declaro que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora.

Quito, Junio 2014

Magdalena Cumandá Villacreses

CC: 1705008538

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal de Grado, designado por la Comisión Académica de Posgrados, aprueban la tesis de graduación de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Tecnológica “ISRAEL” para títulos de posgrados.

Quito, Junio 2014

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE

MIEMBRO 1

MIEMBRO 2

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico con todo mi amor a fin familia, quienes constituyen el motor que de manera permanente me han motivado e impulsado a seguir en este arduo camino.

Magdalena Villacreses

AGRADECIMIENTO

Especialmente a Dios, por darme la vida y por permitir que pueda compartir con mi familia y amigos, la culminación con éxito de este sueño anhelado, momento tan especial que quedará en el recuerdo gravado por siempre.

A la Universidad Tecnológica Israel, Unidad de Posgrados Programa MBA-15

A cada uno de sus distinguidos maestros por brindarme la oportunidad de compartir sus enseñanzas; de manera especial al Dr. Elfio Pérez asesor de esta investigación.

A mis apreciados compañeros del programa MBA-15, por compartir sus conocimientos y experiencias.

Mención especial al Ing. Juan Lascano Polo, por toda la ayuda recibida durante el transcurso del programa MBA-15

A todos, quiénes de alguna manera intervinieron en la elaboración de este trabajo.

Magdalena Villacreses

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Aprobación del tutor.....	ii
Autoría del Trabajo de Graduación.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice general de contenidos.....	vii
Índice de cuadros.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Glosario de abreviaturas y siglas.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

Tema.....	2
Línea de investigación con el que se relaciona.....	2
Planteamiento de problema.....	2
Contextualización.....	3
Árbol de problemas.....	5
Análisis crítico.....	6
Prognosis.....	6
Formulación del problema.....	7
Delimitación de la investigación.....	7
Unidades de observación.....	7
Justificación.....	8
Objetivos.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	10

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos.....	11
Marco contextual.....	13
Marco Teórico.....	15
Marco Legal.....	36
Hipótesis.....	38
Señalamiento de variables.....	38

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Enfoque de la modalidad.....	39
Tipo de investigación.....	39
Métodos de investigación.....	40

Población y Muestra.....	40
Fuentes y Técnicas para la recolección de la información.....	43
Fuente de datos primaria y secundaria.....	43
Instrumentos para la recolección de datos.....	44
Procesamiento y análisis de la información.....	44

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de la encuesta aplicada a autoridades y directivos.....	46
Análisis de la encuesta aplicada a docentes.....	52
Análisis de la encuesta aplicada a estudiantes.....	58
Análisis de la encuesta aplicada a personal administrativo y de apoyo.....	63
Conclusión de la encuesta	68

CAPÍTULO V: LA PROPUESTA

Presentación.....	71
Justificación.....	72
Objetivos.....	73
Antecedentes de la Propuesta.....	73
Fundamentación de la Propuesta.....	74
Metodología de la Propuesta.....	74
Desarrollo de la Propuesta.....	75
Matriz de priorización de proyectos.....	94
Cuadro de Mando Integral.....	96
Sistema de Información Ejecutiva.....	104
Comunicación y Capacitación.....	105
Conclusiones.....	106
Recomendaciones.....	108
Bibliografía.....	110
Anexos.....	112

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	TEMA	Pág.
Cuadro No. 1.....	Ventajas y desventajas del Cuadro de Mando Integral.....	33
Cuadro No. 2.....	Población Facultad de Economía.....	41
Cuadro No. 3.....	Distribución de la Encuesta.....	42
Cuadro No. 4.....	La Facultad de Ciencias Económicas cuenta con un PED.....	46
Cuadro No. 5.....	El PE ha sido elaborado a partir de la visión y misión.....	46
Cuadro No. 6.....	La misión de la Facultad refleja su identidad en forma clara.....	47
Cuadro No. 7.....	La visión refleja la imagen del futuro deseado.....	47
Cuadro No. 8.....	Se identifica usted con la misión de la Institución.....	48
Cuadro No. 9.....	Plantea sugerencias para mejorar la misión de la Facultad....	48
Cuadro No. 10....	Existen mecanismos para evaluar las actividades propuestas.....	49
Cuadro No. 11....	Los docentes se han capacitado en los dos últimos años.....	49
Cuadro No. 12....	El personal administrativo se ha capacitado.....	50
Cuadro No. 13....	Los docentes participan y colaboran activamente.....	50
Cuadro No. 14....	Conoce usted la existencia de un Plan Estratégico.....	52
Cuadro No. 15....	Cree usted que un nuevo Plan Estratégico mejoraría la gestión....	52
Cuadro No. 16....	Ha tenido usted una participación activa en el diseño.....	53
Cuadro No. 17....	Le han motivado para que se incorpore a participar.....	53
Cuadro No. 18....	Conoce usted cuál es la misión y visión de la Institución.....	54
Cuadro No. 19....	Comprende, respeta y cumple con las disposiciones que se dan....	54
Cuadro No. 20....	Respalda y apoya la gestión que realizan las autoridades.....	55
Cuadro No. 21....	Cree que el personal administrativo trabaja de manera eficiente...	55
Cuadro No. 22....	Percibe que se aplican estrategias para mejorar la eficiencia..	56
Cuadro No. 23....	Cree que el rediseño de un P E elevará la calidad.....	56
Cuadro No. 24....	Sabe usted lo que es la Planificación Estratégica.....	58
Cuadro No. 25....	Conoce la existencia de un P E al interior de la Facultad.....	58
Cuadro No. 26....	Sabe usted cuál es la misión y visión de la Institución.....	59
Cuadro No. 27....	La Institución cumple con las expectativas que usted tiene.....	59
Cuadro No. 28....	La educación que usted recibe está acorde a sus aspiraciones.....	60
Cuadro No. 29....	El servicio que presta el personal administrar es eficiente.....	60
Cuadro No. 30....	Considera que los docentes están capacitados para dar clases.....	61
Cuadro No. 31....	Es óptima la infraestructura con la que cuenta la Institución.....	61
Cuadro No. 32 ...	Existe en la institución un clima escolar ordenado.....	62
Cuadro No. 33....	Conoce usted la misión y la visión de la Facultad.....	63
Cuadro No. 34....	Le gusta el trabajo que desempeña.....	63
Cuadro No. 35....	Existe coordinación de las actividades.....	64
Cuadro No. 36....	Es agradable la atmósfera en su sitio de trabajo.....	64
Cuadro No. 37....	El espacio físico donde usted desempeña su trabajo es adecuado..	65
Cuadro No. 38....	Existen las herramientas para la ejecución de su trabajo.....	65
Cuadro No. 39....	El desempeño de su trabajo requiere de destrezas especiales.....	66
Cuadro No. 40....	Existen manuales y reglamentos para la ejecución de funciones...	66
Cuadro No. 41....	Es necesario cursos de capacitación para su mejor desempeño....	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	TEMA	Pág.
Gráfico No. 1...	Relación causa-efecto.....	5
Gráfico No. 2...	Elementos de la Planificación Estratégica.....	19
Gráfico No. 3...	Espectros de la elaboración de estrategias.....	20
Gráfico No. 4...	Modelo básico del proceso de Dirección Estratégica.....	21
Gráfico No. 5...	Cuadro de Mando Integral.....	32

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación tiene como tema “Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la Gestión Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador – Quito, 2012-2016”

La elaboración de un Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral viene a dar solución a una serie de problemas que atraviesa la Institución y que pone en riesgo su acreditación. La Planificación Estratégica y su impacto en la Gestión Administrativa se han convertido en un reto, en razón de que autoridades y directores de escuela desconocen esta ciencia, repercutiendo en la solución a los problemas institucionales y al ejercicio de la autoridad con la toma de decisiones correctas.

En la actualidad, las organizaciones y las instituciones educativas con espíritu trascendente, utilizan la Planificación Estratégica para optimizar recursos, lograr la eficiencia de un proceso de cambio, transformación y desarrollo, la eficacia, la excelencia de resultados y un alto grado de efectividad para hacer frente a instituciones con competencia que ofertan servicios de calidad.

Sin embargo, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central de Ecuador, no le ha dado importancia a estas necesidades, lo que ha permitido el incumplimiento de los objetivos de la Institución. En relación a lo expuesto se propone elaborar el proyecto “Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la Gestión Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador – Quito, 2012-2016” como aporte para un mejor desenvolvimiento de la Institución.

Esta investigación permitirá a autoridades, directores de carrera, docentes y trabajadores de la Facultad, a revisar los paradigmas en lo referente a la visión, misión, objetivos, estrategias y metas; la estructura y las funciones para alcanzar ese cambio, transformación y desarrollo de la institución educativa, en un proceso sinérgico en el que la participación de todos los integrantes sea un imperativo para pensar, planificar y actuar estratégicamente.

El presente Estudio constituye una línea de análisis de aspecto gerencial y administrativo, el mismo que está estructurado en los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA, contiene, planteamiento del problema, contextualización: macro, meso y micro, árbol de problemas, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes de investigación, delimitación del objeto de investigación, unidades de observación, justificación, objetivos general y específicos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, se conforma con: antecedentes de la investigación, las bases conceptuales consideradas como marco teórico que servirán para fundamentar científicamente la propuesta, en el cual se toma en

cuenta las dos variables de la investigación: La planificación estratégica con el Proceso, Análisis Situacional, Futuro Institucional, Participación Activa, Evaluación y Seguimiento. Esto permitirá a los actores educativos identificarse con un modelo de planificación acorde a las necesidades de la Institución. La segunda variable la Gestión Institucional con los Procesos, Planificación, Dirección, Control, Evaluación y Monitoreo, Indicadores que clarifican las funciones que deben cumplir autoridades y docentes.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA, trata del enfoque de la investigación, modalidades de la investigación, niveles y tipos de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos, plan para la recolección de la información, plan para el procesamiento de la información.

CAPÍTULO IV, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- En este capítulo se presenta los resultados de las encuestas a autoridades, docentes, estudiantes y trabajadores; la tabulación y representación gráfica, análisis cuantitativo y cualitativo.

CAPÍTULO V, LA PROPOUESTA.- Este capítulo contiene: título, datos informativos, justificación, objetivo general y específicos de la propuesta, antecedentes de la propuesta, fundamentaciones de la propuesta, metodología de la propuesta y desarrollo de la misma.

Finalmente se hace constar las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y se adjuntan los anexos.

EXECUTIVE SUMMARY

This research has the theme “Strategic Plan based on the Balanced Scorecard to improve institutional management of the Faculty of Economics of the Universidad Central del Ecuador - Quito, 2012-2016”

Developing a Strategic Plan and its implementation through the Balanced Scorecard is to cover one of the least developed areas in the management of the institution. The Strategic Planning and Administrative Management have become a challenge, on the grounds that authorities and teachers are unaware of this science, which influence the solution of the institutional problems, as well as exercising authority efficiently and effectively.

At present, organizations and educational institutions with transcendent spirit use the Strategic Planning to optimize resources, to achieve the efficiency of a process of change, transformation and development, efficiency, excellence of results and a high degree of effectiveness for competition to institutions that offer quality services.

However, the Faculty of Economic Sciences of the Central University of Ecuador, has not given importance to these needs, allowing the breach of the objectives of the institution. In relation to the above project intends to develop the " Strategic Plan based on the Balanced Scorecard to improve institutional management of the Faculty of Economics of the Universidad Central del Ecuador - Quito, 2012-2016 " as input for a better development of the institution.

This research will enable authorities, teachers and employees of the Department revise the paradigms regarding the vision, mission , goals , objectives , priorities, structure and functions to lead that change, transformation and development of the educational institution , in a process synergistic in which the participation of all members is imperative to think, plan and act strategically .

This study is an analysis of line management and administrative side , it is structured into the following chapters :

CHAPTER I: THE PROBLEM , contains problem statement, contextualization : macro, meso and micro, tree problems, critical analysis, prognosis, problem formulation, research questions, definition of the object of research, observation units, justification, objectives general and specific .

CHAPTER II : Theoretical Framework , comply with : background research , the conceptual bases considered theoretical framework used to scientifically substantiate the proposal, which takes into account the two variables of research : Strategic planning Process , Situational Analysis , Institutional Futures , Active

Participation , evaluation and Monitoring . This will allow the educational actors identify with a planning model based on the needs of the institution. The second variable with the Corporate Management Process, Planning, Direction, Control, Monitoring and Evaluation Indicators clarifying the functions to be performed authorities and teachers.

CHAPTER III: METHODOLOGY: is the focus of research, research methods, levels and types of research, population and sample, techniques and tools, plan for data collection, plan to process the information.

CHAPTER IV ANALYSIS AND INTERPRETATION OF RESULTS - In this chapter the results of the surveys to authorities, teachers, students and workers is presented; tabulation and graphical representation, qualitative and quantitative analysis.

CHAPTER V, THE PROPOUESTA - This chapter contains: title, informative data, and justification, general and specific purpose of the proposal, the proposal history, and foundations of the proposal, the proposed methodology and development of it.

Finally finds the conclusions, recommendations, bibliography and annexes attached.

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, tiene como propósito la formación profesional de sus estudiantes, basada en la excelencia académica, mediante herramientas como la planificación estratégica y cuadro de mando integral. Estas herramientas administrativas y clave del desarrollo institucional, son instrumentos metódicos que al ser implantados permiten la realización de un diagnóstico integral de la realidad que vive la Facultad, y permite en el corto y mediano plazo la toma de decisiones y acciones estratégicas para el cambio.

El plan estratégico que se presenta en este documento recoge un conjunto de propuestas fruto de una reflexión sobre el pasado y el presente de la Institución, plantea una serie de objetivos que se espera se cumplan en el corto plazo y que permita formar los profesionales que la sociedad requiere.

Con este documento de investigación se pretende implantar una cultura de planificación y evaluación en todas las instancias de la institución, con el fin de alcanzar altos estándares de calidad en todas las funciones que realiza la Facultad como son: academia y docencia, investigación, vinculación con la comunidad y gestión administrativa.

El plan estratégico propuesto se sustenta en la Misión y Visión institucionales, consolidando lo conseguido y buscando el justo equilibrio en asuntos de urgente importancia, como son la evaluación y acreditación de sus tres carreras: Economía del Desarrollo, Ingeniería en Finanzas e Ingeniería en Estadística. Por otro lado se pretende hacer una Facultad moderna, plenamente incorporada a los objetivos de la Universidad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Tema

Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la Gestión Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador – Quito, 2012-2016

Línea de investigación con la que se relaciona

El presente trabajo está basado en la Línea de investigación: *Educación inclusiva, pedagógica y evaluación, Área de Investigación Científica: Ciencias Sociales y del Buen Vivir*, misma que entre otras cosas sustenta: *la Investigación Evaluativa que permite profundizar los diferentes paradigmas evaluativos, así como reflexionar sobre la Autoevaluación como un proceso normal y propio de las instituciones de educación superior, creando Planes de mejoramiento que involucre a todos los docentes, estudiantes, directivos, egresados y demás estamentos de la universidad, propiciando la cultura de la participación.* (UTI-UIDIT, p.11)

Planteamiento del Problema

En los actuales momentos, uno de los problemas que afrontan las instituciones educativas y particularmente las de educación superior, es la falta de Planes Estratégicos y el desconocimiento en Gestión Institucional, en razón de que los directivos no cumplen con los fines, principios, objetivos, políticas y metas; encontrándose la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador (UCE), inmersa dentro de esta problemática, la misma que no ha podido superar una acertada gestión institucional, ya que sus autoridades no han sido

capaces de revisar periódicamente y de manera crítica las estrategias de acción, a fin de poder responder de la manera más adecuada a los cambios acelerados que vive la sociedad ecuatoriana; lo que ha influido de manera negativa en la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Contextualización

Los nuevos escenarios y cambios profundos que se generan por la creciente globalización de la economía y el conocimiento, inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a una modernización de las herramientas y los medios con que se planifican, desarrollan y evalúan las actividades y las acciones que se llevan a cabo dentro de las organizaciones.

La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI. Este reto es sumamente complejo, ya que las instituciones de educación superior se ven obligadas a cambiar ciertos paradigmas y pasar de una gestión reactiva a una visión de futuro, de la falta de preparación a la planificación, de una política de proteccionismo estatal a la competencia nacional e internacional, de una incomunicación y crecimiento a la deriva a una nueva cultura institucional, orientando sus esfuerzos a identificar cuáles son los elementos de su entorno, con el propósito de reconocer y anticipar los hechos y tendencia que impacten en su desarrollo, unificando sus esfuerzos y controlando al máximo su destino.

El problema de la universidad ecuatoriana radica en la estructura misma de la dirección universitaria. Los modelos de organización y gestión que hoy rigen en los centros universitarios ecuatorianos fueron concebidos para dar respuesta a un entorno mucho más sencillo y estable, por lo que resulta en la actualidad poco efectivo y operativo.

Toda actividad que se realiza debe tener objetivos, que son los puntos vitales que dan vida a un organismo administrativo educativo donde se desenvuelve la acción; cuando el profesor labora sin una administración adecuada, sin conocer objetivos claros, políticas, reglas, procedimientos y proyectos, el trabajo no refleja realmente el esfuerzo que se emplea, este problema se observa en la Facultad de Ciencias Económicas de la UCE en Quito. La falta de un direccionamiento estratégico ha afectado su gestión institucional, debilitando la función docencia, función investigación, función vinculación con la sociedad y función gestión.

El derecho legítimamente ganado de la Facultad de Ciencias Económicas de la UCE, no es eterno, requiere ser continuamente ratificado, autenticado para mantener a la Institución en un permanente equilibrio duradero en el tiempo.

Árbol de Problemas



Gráfico 1: Relación Causa-Efecto
Elaboración: Magdalena Villacreses

Análisis Crítico

De una observación preliminar realizada a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador Quito, se ha podido observar la presencia de una serie de problemas que son necesarios analizarlos para poder superarlos, así se tiene que:

La inadecuada planificación ha provocado el desconocimiento de la realidad institucional y el incumplimiento de los objetivos estratégicos. No existe la participación y socialización del quehacer institucional, no se determina estrategias de trabajo, por lo que tampoco se trabaja en equipo.

La incipiente organización ha traído como consecuencia la impropia utilización del Talento Humano, el incumplimiento de funciones e inexistencia de control en los distintos niveles. No existen incentivos como la capacitación y reclasificación de puestos.

La inexistencia en la determinación de procesos ha provocado la presencia de métodos indefinidos, entorpecimiento de trámites, largas esperas, desconocimientos de los pasos a seguir. No existe capacitación permanente al Talento Humano.

Los recursos económicos que entrega el Estado son insuficientes frente a las crecientes necesidades, no existe una optimización de los recursos, ni distribución adecuada, la gestión para lograr incrementos en las asignaciones presupuestarias no son efectivas.

Prognosis

Si el problema de la gestión institucional persiste en la Institución por una falta de direccionamiento estratégico, éste se agravará, los docentes, estudiantes y personal administrativo no cumplirán con su desempeño y la Institución seguirá inmersa en el problema.

Formulación del problema

¿De qué manera la falta de un direccionamiento estratégico afecta la calidad de la gestión institucional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador y qué tipo de estrategias se deben aplicar a fin de superar las dificultades?

Delimitación de la Investigación

Campo: Administración-Educación

Área: Planificación

Aspecto: Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral

Delimitación Espacial: Esta investigación se realizó con los estudiantes, docentes y empleados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador.

Delimitación Temporal: El estudio se realizó en el período comprendido entre septiembre del 2013 y febrero del 2014.

Unidades de Observación:

- Estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas del Semestre septiembre del 2013 y febrero del 2014.
- Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas del Semestre septiembre del 2013 y febrero del 2014.
- Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas del Semestre septiembre del 2013 y febrero del 2014.

Justificación

Es evidente que en el ámbito educativo la gestión institucional debe caracterizarse por ser un soporte eficiente y eficaz a las actividades sustantivas de la institución, una orientación corporativa, que evalúa a la facultad en función de la eficiencia y una orientación académica que evalúa sus logros y metas. Esto implica que, desde la administración, lo más importante son los docentes, los educandos, los programas académicos y el desarrollo territorial, entendiendo a la Institución inmersa en su entorno inmediato.

Las instituciones de educación superior, para garantizar el desempeño de sus actividades, requieren planificar el desarrollo institucional estratégicamente y evaluar sistemáticamente el trabajo efectuado y sus resultados, por lo cual, los sistemas administrativos constituyen una función básica en las organizaciones. El proceso estratégico surge como un modelo a largo plazo, que posibilita organizar las actividades que desarrolla la entidad, optimizando recursos en relación a su Visión y Misión, a la vez que facilita los cursos de acción que se han de seguir para cumplir con las expectativas organizacionales en un periodo específico, al cabo del cual se espera haya cumplido con sus mejores propósitos.

Este trabajo de investigación permitirá conocer los problemas por las que atraviesa la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, en la cual no existe un direccionamiento estratégico que se ajuste a la realidad de la Institución, desorganización a nivel de docentes y autoridades, malas relaciones humanas, docentes desactualizados en innovaciones pedagógicas, entre otras.

En los tiempos actuales es necesario que las organizaciones en este caso que la Facultad de Economía cuente con una clara orientación hacia el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos (docentes y estudiantes), realicen esfuerzos para la implantación de un liderazgo participativo; basado en valores, se interesen por el desarrollo de su personal y la gestión del capital intelectual.

A partir del análisis de un escenario futuro se fundamenta la necesidad de cambiar la situación actual proponiendo un modelo de planificación estratégica de calidad que logre que la administración se caracterice por la organización, planeación, seguimiento y control para el cumplimiento de los objetivos institucionales que emprende la Facultad, incorporando nuevas tecnologías, sistemas de información y nuevos modelos de organización y gestión para propender por el mejoramiento continuo y logre estudiantes de calidad, para un desempeño eficiente en su profesión, que ésta cumpla con los objetivos generales establecidos por el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior- CEAACES, así como de la propia Facultad.

Por lo señalado se JUSTIFICA, proponer un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral, que ayude la Gestión institucional, fundamentados en los paradigmas de planificación y cuadro de mando propuesta por: George Morrissey, David Fred, Alfred Chandler, George Steiner, Henry Mintzberg, Jean-Paul Sallenave, Harold Koontz, Steiner G. Leonard D., Goodstein, Michael Porter, Kother Philip, Robert Kaplan y David Norton,

La propuesta tendrá algunas variaciones, modelo que se adecue a la Facultad de Ciencias Económicas. Esto permitirá dar un mejor servicio a la comunidad educativa y contar con un modelo de gestión prospectivo con propuestas de cambio frente a nuevos competidores.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral que procure el mejoramiento de la Gestión Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador.

Objetivo Específicos

- Fundamentar la Planificación Estratégica y su relación con la Gestión Institucional.
- Realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar el tipo de planificación y gestión institucional que se aplica en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador.
- Conformar el Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos

Los retos que enfrentan las instituciones de educación superior en los inicios del siglo XXI no pueden asumirse si la universidad es tratada de manera espontánea, por lo que es una necesidad el disponer de estudios que permitan un adecuado conocimiento de sus potencialidades para enfrentar con efectividad dichos retos.

Los modelos de gestión y organización que hoy rigen en las universidades según, (Fuenmayor Luis, 2008:73):

“Estriba fundamentalmente del modelo de gestión tradicional que subyace en los supuestos de la acción decisoria, que dificulta el aprendizaje organizacional, por la falta de formación y capacitación gerencial de quienes ocupan los cargos en las instancias de la universidad, donde han privado razones de índole político y la coalición de grupos de poder para la elección de los candidatos y el desempeño de sus funciones”.

Ante esta tendencia, se vienen desarrollando diferentes técnicas de gestión en las organizaciones para reorientar y adecuarse a los cambios de acuerdo al momento histórico y desarrollo sociopolítico y económico del país, entre las que se destaca la Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral. Ésta se revela como un sistema de dirección que permite la incorporación de los resultados de las evaluaciones formales del ámbito externo de la organización, no sólo en sus aspectos o condicionantes internos, como paso previo a la formulación de sus principales objetivos y estrategias de actuación.

En este sentido, (Guijarro Mayra y Chávez Jorge, 2006:87), señalan:

“Las Instituciones de Educación Superior específicamente las Universidades, deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertenencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el cumplimiento de las funciones básicas de las casas de estudio superiores como: docencia, investigación, extensión, producción de acuerdo a los niveles exigidos y demandados por la sociedad”.

Por lo mencionado, la Planificación Estratégica se presenta como una herramienta administrativa que permite tomar decisiones y acciones que sirven de guías para lo que quiere alcanzar una organización, a partir de su propia configuración. La Planificación Estratégica surge como un modelo a largo plazo, donde se pone especial énfasis en las acciones que se deben seguir para cumplir con las expectativas institucionales en el transcurso del tiempo.

Es requisito básico la implementación de un plan estratégico que permita crear lineamientos institucionales como: políticas de trabajo, procedimientos estandarizados y la formulación de objetivos que ayuden alcanzar las metas de crecimiento de la organización que desee mantenerse de forma sustentable en el tiempo.

Se debe considerar como estrategia complementaria, el Cuadro de Mando Integral ya que coordina la visión y la misión de la organización, la construcción de una base sólida en valores, prácticas institucionales de calidad, servicios y estándares; evalúa los procesos internos y los controla, crea diagramas de flujo para ilustrar claramente el flujo de trámites, procedimientos y procesos en general, evalúa cómo la organización, puede aprender y crecer para sostener su visión. Una organización debe ser capaz de crecer con el tiempo para obtener una mejor visión y gestión.

Marco Contextual

En la página web (Facultad de Ciencias Económicas, 2008) de la Universidad Central del Ecuador (<http://www.uce.edu.ec/web/ciencias-economicas/resena-historica>) se puede apreciar que esta Institución tiene su origen en el año de 1937, cuando la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la UCE, respondiendo a las necesidades de la época, dio su aprobación al Proyecto de Organización de la Escuela de Economía, el mismo que fue considerado por el Honorable Consejo Universitario. Sin embargo, dicho Proyecto no prosperó porque surgieron divergencias en el sentido de que si la nueva Institución debería ser Escuela o Facultad.

La presencia de estudiantes de la que fue Escuela de Estudios Económico-Sociales del Instituto Nacional de Previsión, surgió un movimiento que tendía a que dicha Escuela se anexe a la UCE. Este movimiento culminó en la Conferencia Interuniversitaria que se reunió en Quito en mayo de 1942, en la cual los estudiantes elaboraron una solicitud en la que pedían la creación de la Escuela Universitaria de Ciencias Económicas en Quito; petición que fue aceptada y que tuvo una acogida favorable en el seno de la Conferencia.

Como consecuencia de esta acción, el Honorable Consejo Universitario, presidido por el doctor Julio Enrique Paredes, creó el 18 de diciembre de 1942 la Escuela de Ciencias Económicas, anexa a la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales. Para consolidar esta acción, el Ministerio de Educación, con fecha 31 de diciembre del mismo año, aprobó mediante Resolución No. 336 la creación de la Escuela.

La nueva Escuela Universitaria se inauguró el 1 de febrero de 1943, bajo la dirección del Licenciado Luis Eduardo Laso y con el concurso de los catedráticos, doctores Manuel Agustín Aguirre, Eduardo Larrea Stacey, Néstor Mogollón, Gustavo Salgado, Carlos Vinueza y del señor Gonzalo Arroba, la Escuela se inició con la asistencia de 60 estudiantes.

La Escuela de Economía funcionó anexa a la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales hasta el 20 de junio de 1950, fecha en la cual el Honorable Consejo Universitario, presidido por el doctor Julio Enrique Paredes, la elevó a la categoría de Facultad Universitaria, en reconocimiento al prestigio adquirido y haber alcanzado pleno desarrollo y madurez, por lo cual necesitaba vida propia, independiente, para realizar una labor más fructífera dentro de la Universidad y frente a los intereses del país.

La organización de la Facultad se rige por la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), por los Estatutos y Reglamentos Universitarios y por sus propias Disposiciones Universitarias. Sus principales autoridades son: La Junta de Facultad, el Consejo Directivo, el Decano y el Vicedecano, en su orden.

Marco Teórico

El presente acápite recoge una serie de definiciones sobre planeamiento estratégico desde el punto de vista de diversos autores expertos en el tema; su propósito e importancia para el desarrollo de las organizaciones, incluyendo las universidades; las etapas que llevan a su consecución, las mismas que se desarrollarán en el presente trabajo.

El pensamiento estratégico es tan antiguo como la humanidad y su influencia en la actividad gerencial, éste ha sido tema para un sinnúmero de teóricos y tratadistas de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y evaluación de la estrategia.

El autor (Steiner, 1983:20), hace una reminiscencia sobre los orígenes de la planeación estratégica, este autor señala que esta herramienta administrativa fue introducida por primera vez a mediados de 1950 en algunas unidades económicas especialmente comerciales y que eran las entidades más importantes de aquella época, nombrándola sistema de planeación a largo plazo. Dice que hasta ese entonces esta herramienta era predominantemente de dirección y planeación de tipo operacional, las mismas que se centraban en la gestión de áreas específicas, y que permitía resolver los problemas a corto y mediano plazo. Sin embargo, el tipo de gestión que se llevaba en los niveles más altos de la organización no era la gestión operacional, sino la estratégica, aquella que detalla, direcciona y coloca límites a todo el proceso operacional. El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día, una de las herramientas que permite el diseño, formulación y evaluación de estrategias para el éxito de cualquier tipo de organización. Así, (Steiner, 1983:21), define la planeación estratégica como:

“La planeación estratégica es el proceso sistemático, y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la entidad”.

En este concepto se puede apreciar lo que sostiene en su libro el autor, cuando habla de un sistema de planeación estratégica formal que contiene cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos.

Un concepto que vale la pena mencionarlo es el que sostiene (Arraez, 1997:4), quien dice que:

“La planificación tiene como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones estableciendo la direccionalidad que las mismas deben asumir en el futuro y encausando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada”.

(Drucker, 1993:23), define la Planificación Estratégica como:

“El proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”.

En base a lo citado, se puede concluir que la planificación estratégica es una herramienta administrativa fundamental, que permite en base a un diagnóstico interno y externo de la organización, plantear objetivos estratégicos que deben cumplirse en el corto, mediano y largo plazo, para lo cual deben plantearse acciones estratégicas y llegar a donde se quiere llegar.

En tal sentido, la planificación estratégica requiere el compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la organización, para ello, se presentará en el presente trabajo un conjunto de aspectos que describen la planificación estratégica educativa como herramienta de las organizaciones, así como, su importancia para el mejoramiento de la gestión y la toma de decisiones.

Planificación Estratégica Educativa

Las instituciones educativas en los actuales momentos recurren a la planificación estratégica educativa, la misma que se ha convertido en uno de los

instrumentos de gestión social más usados, esta herramienta permite realizar un diagnóstico estratégico del entorno, y en base al análisis y reflexión permite de manera acertada la toma de decisiones. Así, (Ramirez, 2013:2), cita a Hardy, quien señala que:

“La planificación estratégica en el sector educativo siguió el rumbo de su desarrollo en lo general, pero con un desfase de alrededor de 10 años del resto de organizaciones privadas (empresas y negocios); este desfase incluso se identifica al comparar la evolución que tuvo en las empresas del sector público, donde la planificación estratégica encontró un rápido acomodo. Para hacer que la planificación estratégica fuera adoptada en el ámbito de la gestión educativa, los especialistas y estudiosos de la educación y los organismos internacionales, sobre todo de la educación superior, contribuyeron argumentando sobre la importancia, pertinencia y ventajas de su uso en los sistemas nacionales de la educación superior.....”

Como manifiesta el autor, la planificación estratégica ha adquirido un valor indiscutible en la gestión universitaria. Siguiendo esta línea, las instituciones universitarias se han preocupado por atender las necesidades de cambio que plantean diferentes sectores de la sociedad, mediante la redefinición de su misión social y su estructura organizacional.

Esta herramienta administrativa y de gestión se encarga de puntualizar los fines, objetivos y metas de la educación, para el logro de la calidad en la prestación de los servicios educacionales.

Importancia de la Planificación

La planificación es importante porque permite organizar de manera coherente lo que se quiere lograr en la institución, el contar con un instrumento técnico y efectivo permitirá a los directivos organizar, dirigir y controlar. Para su aplicación las instituciones educativas deben contar con planes que den dirección y propósito. Esto implica tomar decisiones previas a la práctica sobre qué es lo que se quiere hacer, para qué se hará y cómo se puede lograr de la mejor manera. La planificación proporciona la oportunidad de ajustarse permanentemente a los sucesos y acciones del entorno, permite adelantarse a los competidores, propone planes adicionales, incentiva a la participación activa a los colaboradores, mejora

la calidad de los procesos, productos y servicios educativos, creando una visión de futuro deseable que sirve de guía para todo tipo de instituciones educativas.

Elementos de la Planificación Estratégica

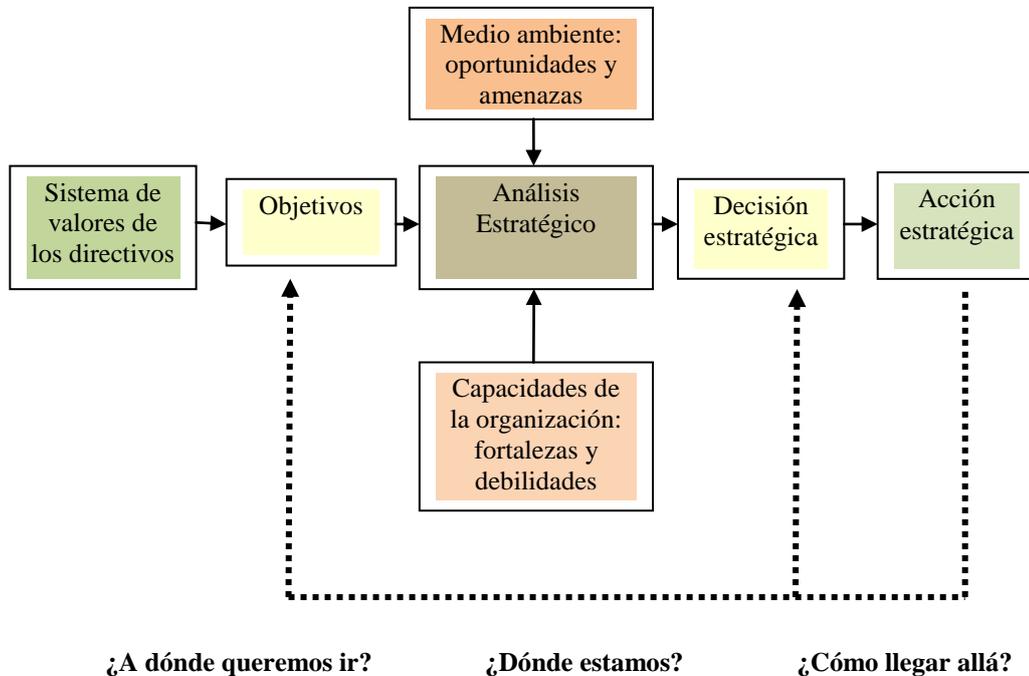


Gráfico 2: Elemento de la Planificación Estratégica
 Fuente: (Figuroa, 2006), Planeación Estratégica Sector Educativo
 Elaboración: Magdalena Villacreses

Según (Figuroa, 2006:33), el proceso de planificación estratégica debe cumplir de manera sistemática con los siguientes pasos:

- Detección de las oportunidades o problemas: al definir donde se encuentra la oportunidad o problema, se sabe a dónde se llega o que se va a ganar.
- Establecimiento de objetivos de la organización.
- Desarrollo de premisas: establecer, suposiciones sobre el ambiente en que el plan se va a ejecutar.
- Determinación de cursos alternativos a la acción, estudiar más de una alternativa o camino de solución.
- Evaluación de cursos alternativos de acción.
- Selección de un curso de acción.

- Formulación de planes derivados: son los planes que respaldan el cumplimiento de los objetivos derivados del plan principal.
- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto: es la asignación de recursos financieros al plan.

Espectros de la elaboración de estrategias

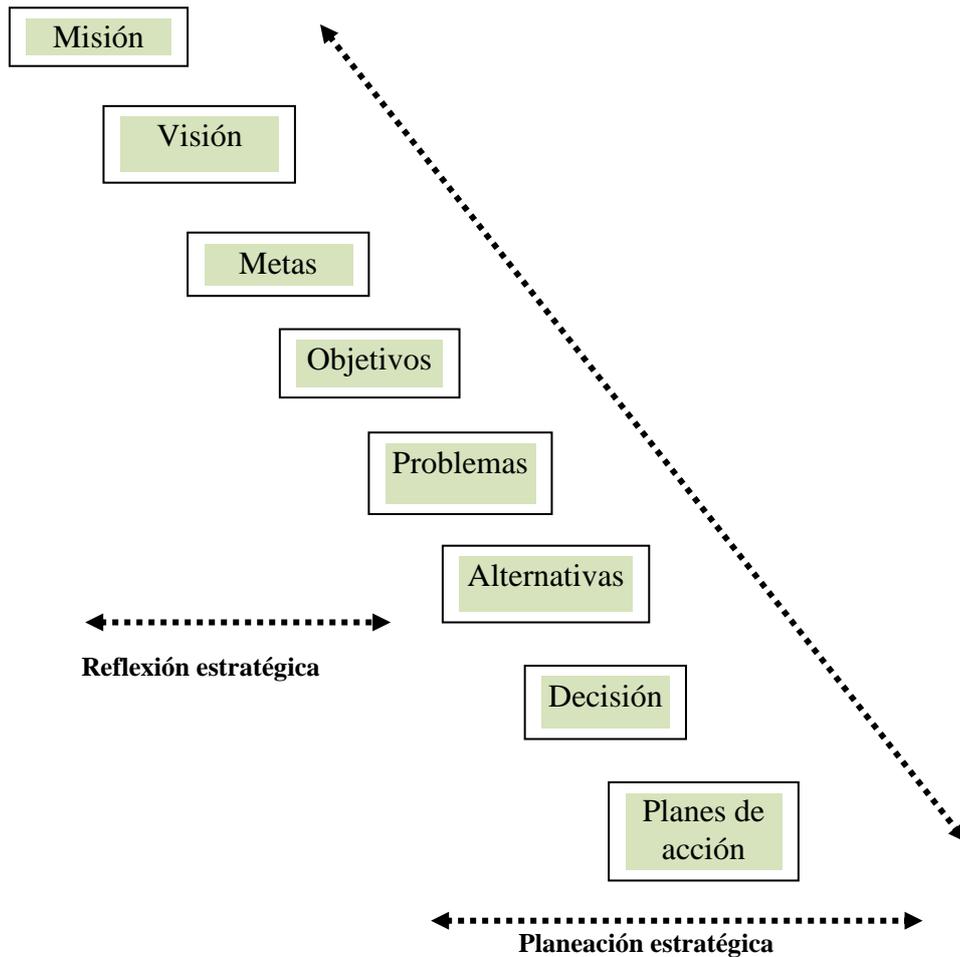


Gráfico 3: Espectros de la elaboración de estrategias
 Fuente: (Figueroa, 2006), Planeación Estratégica Sector Educativo
 Elaboración: Magdalena Villacreses

Procesos de La Planeación Estratégica

Los procesos de la planeación estratégica, establecen un método habitual de manejar actividades futuras; son verdaderas guías de acción más que de

pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Modelo básico del proceso de Dirección Estratégica

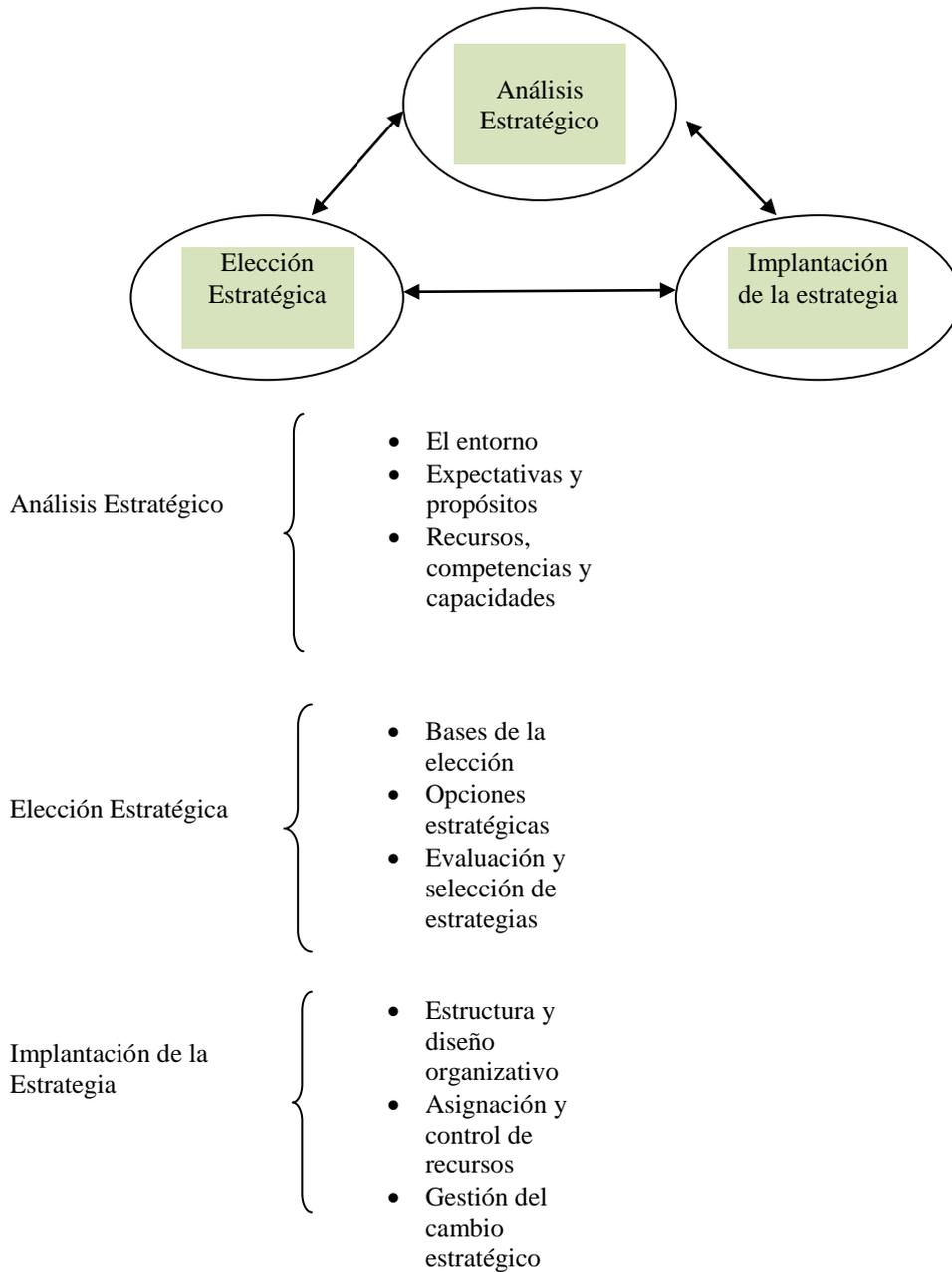


Gráfico 4: Modelo básico del proceso de Dirección Estratégica
 Fuente: (Scholes, 2001), Dirección Estratégica
 Elaboración: Magdalena Villacreses

❖ Definición de la Misión

Varios autores han definido la misión de la organización, como elemento de la planificación estratégica. Según (Vásquez, 2003:106), la misión de una organización es *"una declaración duradera de propósitos que distingue a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias"*. (Rodríguez, 1997:90), cita declaraciones emitidas por Peter Drucker en 1973, donde se le da carácter definitorio a una empresa por su misión, *"una empresa no se define por su nombre, estatutos o su carta de incorporación. Se define por la misión de la empresa."* Para ella es *"un compendio de la razón de ser de una organización, y constituye la fuerza impulsora tanto de las estrategias corporativas como de las metas operativas, las cuales van a dar origen a los planes estratégicos y operativos, respectivamente"*.

Según estas definiciones, se puede concluir que la misión es de trascendental importancia para una organización, debido a que establecerá de manera clara y concreta lo que será el día a día, dentro de ésta, con todos sus propósitos claros. Ésta expresa alcanzar la visión del futuro que se ha propuesto la organización. La misión debe evidenciar ciertos atributos, los cuales particularizan a la organización; en la misión se deben mostrar las expectativas y sus intereses a todas las personas a las que sirve la organización por la cual subsiste.

Según (Vásquez, 2003:107), se debe considerar:

- La importancia de la misión organizacional.
- Definición del propósito organizacional.
- Valores y principios organizacionales.
- Definición de principios de competitividad, productividad y calidad.
- Definición de principios estratégicos.

❖ Definición de la Visión

La visión va más allá de una simple imaginación, es romper paradigmas de creación de un futuro deseable para la organización. Con esto se puede señalar la dirección o el punto exacto al que se quiere llegar, es decir representa la unión del presente y el futuro de la organización.

(Vásquez, 2003:107), define la visión de la siguiente manera:

“Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización esté dentro de 5 o 10 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el plazo que une en la organización el presente y el futuro. Ésta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización”.

Esta definición deja entrever el futuro relativamente remoto donde la organización se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños de los directivos.

Para la redacción de la visión, (Vásquez, 2003:108), dice que se debe considerar los siguientes componentes:

- Debe ser formulada por líderes.
- Dimensión de tiempo.
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser realista en lo posible.
- Proyecta sueños y esperanzas.
- Incorpora valores e intereses comunes.
- Debe ser difundida interna y externamente.

❖ Definición de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los resultados que una organización desea alcanzar en un horizonte de tiempo determinado, por ser globales, los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.

Los objetivos estratégicos como elemento de la planificación estratégica, son concebidos por (Franceschi, 2007:69), como:

“...los que fijan las pautas que permiten orientar la gestión de la institución, con el propósito de obtener los mejores resultados, éstos se elaboran para el largo plazo a fin de evitar modificaciones periódicas....Además, permiten orientar la toma de decisiones del equipo directivo, aumentar la eficiencia de la institución, darle un sentido de coherencia a la toma de decisiones, evaluar el desempeño del personal entre otros”.

Según lo que manifiesta el autor, los objetivos estratégicos se refieren al propósito que pretende alcanzar la organización, articulan la misión de la organización con el contexto en el cual ésta se inserta. Dentro del proceso estratégico, ellos tienen el rol de servir de enlace o vínculo entre planificación y la ejecución/implementación, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones

(Franceschi, 2007:70), plantea las características de los objetivos organizacionales:

- Deben ser coherentes y alcanzables.
- Deben estar ligados a otros objetivos y metas organizacionales.
- Deben ser concretos y bien definidos.
- Deben ser medibles.
- Deben estar relacionados con un período de tiempo.
- Deben ser factibles, es decir, posibles de lograrse

❖ **Análisis ambiental: estudio de los factores internos y externos**

El análisis se realiza aplicando diferentes técnicas, a través de la elaboración de una matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), apoyada con técnicas de grupo nominal y análisis de Pareto, entre otras. Es recomendable en su elaboración, la participación de la mayoría de los miembros de la organización, para realizar una visión ampliada de la realidad sobre la situación real de la entidad.

Para un mejor entendimiento de los ambientes se los ha dividido de esta manera:

- Ambiente interno de la organización: fortalezas y debilidades.
- Ambiente externo de la organización: oportunidades y amenazas

El análisis del ambiente es llevado a cabo con el objetivo de realizar un seguimiento a los ambientes con los cuales se encuentra relacionado la organización; cuya finalidad es llegar a determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que pueden influir en el desempeño o rendimiento de una entidad en su interés de lograr sus objetivos.

❖ **Definición de estrategias**

El concepto de estrategia es antiguo, se remonta a las guerras donde se luchaba cuerpo a cuerpo, antes de abordarlo, es importante conocer el origen del término.

Según Wanty y Halberthal citado por (Rodríguez, 1997:102), la palabra proviene del griego *strategos* o jefes del ejército. Se plantea en el texto del documento que...“ *los generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse de territorios, proteger a las ciudades de invasiones y eliminar al enemigo*”. (Andrews, 1962:67), define la estrategia como “*la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas*”.

Según lo planteado por (Lavín, 2013:79),

“se entiende por estrategia un patrón unificador e integrador que permite tomar decisiones, en tanto determina el propósito institucional en términos de objetivos estratégicos que se establecen a mediano y largo plazo y que responden a los diferentes ámbitos de acción o dimensiones en las cuales está comprometida la organización.

Según (Morrisey, 1996: 119), el término estrategia lo define como *“la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica”*. Para (Franceschi, 2007:70), la estrategia es concebida como *“el camino o vía que la institución utilizará para alcanzar los objetivos estratégicos”*.

De los conceptos citados se podría manifestar que los autores condicionan el término estrategia a la elaboración de objetivos estratégicos que determinen el propósito de la organización a mediano y largo plazo, dando respuestas a los diferentes ámbitos de acción donde ejecuta sus funciones. Por lo tanto puede concluirse que la estrategia puede definirse como los medios que guían el proceso administrativo, para lograr los objetivos planteados; muestra cómo una organización pretende llegar a esos objetivos, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una entidad, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Cómo diseñar de manera eficaz una estrategia

(Mintzberg y Quinn, 1997:83), sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia, entre ellos destacan:

- **Objetivos claros y decisivos:** No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí deben entenderse bien y ser decisivas, es decir, el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.
- **Conservar la iniciativa:** Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el

número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.

- **Concentración:** Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores réditos.
- **Flexibilidad:** El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.
- **Liderazgo coordinado y comprometido:** Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.
- **Sorpresa:** La velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
- **Seguridad:** Se debe tomar en cuenta si la estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la organización, si desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de los impulsos principales. Estos son algunos de los elementos fundamentales de la estrategia, bien se trate de realizar negocios, estructurar un gobierno o hacer la guerra.

La formulación de una estrategia es de vital importancia en una entidad ya que incluye la aceptación de riesgos, creatividad empresarial y una buena visión para detectar nuevas oportunidades en el entorno y así crear un plan de acción estratégico. El plan de acción estratégico de una entidad es dinámico, y continuamente sufre revisiones, refinamientos y mejoras.

❖ **Plan de acción estratégica**

(Bohórquez y Hevia, 1997:210), define el plan como: “*Conjunto de disposiciones adaptadas para la ejecución de un proyecto*”, desde este punto de vista, un plan es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una organización o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

De este concepto preliminar se tiene que los planes de acción son herramientas de gestión, que utilizan los gerentes para la programación y control de la ejecución anual de las actividades estratégicas que se deben llevar a cabo en las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y acciones establecidas en el Plan Estratégico.

En otras palabras, el plan de acción estratégico es un documento donde se plasma y prioriza los programas de actuación más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. En el plan se concretan las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia una gestión de excelencia. En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo las organizaciones para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico, permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica institucional.

El Plan de acción estratégico, es una guía donde se detalla los programas, proyectos y actividades, se establecen los indicadores de gestión y las metas a las que se comprometen las dependencias de una entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos, responsables y presupuesto.

Requisitos que debe cumplir un plan de acción estratégica

Según (Bohórquez y Hevia, 1997:211), un plan de acción debe contar con los siguientes requisitos básicos:

- Deben ser claros, concisos e informativos.
- Establecer metas a corto y mediano plazo.

- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Definir diversas etapas que faciliten la medición de los resultados.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.

❖ **Evaluación Estratégica**

La evaluación estratégica consiste en realizar un análisis detallado de las principales variables relacionadas con la organización, con el fin de identificar procesos críticos, evaluar posicionamiento, detectar áreas de oportunidad y ofrecer un plan de apoyo con base a necesidades específicas.

La evaluación estratégica se fundamenta en los principios de la obtención de una ventaja competitiva sostenible. Según (Vásquez, 2003:163), significa lo siguiente:

Ventaja: es decir, la organización debe asumir aquello que mejor puede hacer en relación a sus competidores, estableciendo así una diferenciación en el entorno.

Competitiva: esa ventaja debe ser realmente efectiva, esto es, que realmente se pueda explotar y que contribuya positivamente a la mejora de los resultados de explotación. Esto permite diferenciar las ventajas relativas de las ventajas absolutas. Una ventaja relativa es aquella que tiene la organización, pero también lo tienen los competidores. Una ventaja absoluta solo la tiene la organización y nadie más, exceptuando imitaciones.

Sostenible: todo lo anterior debe tener la máxima duración en el tiempo y mantenerse como una oferta consolidada. Se debe seguir innovando y diferenciando, ya que los competidores también evolucionarán con el tiempo y, en caso de éxito, seguirán los pasos en la medida de lo posible.

Cuadro de Mando Integral

(Kaplan y Norton, 2002:86), señalan que el Cuadro de Mando Integral (C.M.I.), denominado también Balanced Scorecard (B.S.C.), es un concepto que fue desarrollado hace algunos años y que ha sido aplicado en una diversidad de organizaciones en todo el mundo. Esta es una herramienta que puede ser vista como un panel de control, donde se establece en forma balanceada indicadores financieros y no financieros que conducen a la entidad a la implementación de su estrategia, ya que permite trasladar sus objetivos estratégicos a un conjunto coherente de medidas. El BSC es considerado como un sistema de administración que mide las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia. La organización es vista desde cuatro perspectivas: financiera, de los procesos, de aprendizaje y del cliente; cada una de las cuales responde a una pregunta específica:

- **Perspectiva Financiera:** ¿Cómo son nuestros resultados financieros?
- **Perspectiva del Cliente:** ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- **Perspectiva de los procesos:** ¿En qué procesos podremos lograr la excelencia?
- **Perspectiva de Aprendizaje:** ¿Cómo podemos mejorar los Recursos Humanos y las tecnologías de la información para crear valor?

La herramienta administrativa CMI es vista por algunos autores expertos en el tema como un instrumento de gestión más importante de los últimos tiempos, como se señaló, (Kaplan y Norton, 2002: 86), señalan, *"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo"*.

El profesor (Voguel, 1998), en su página web: www.tablerodecomando.com emite su concepto:

"Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis

en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa-efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces.) Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes”.

De los conceptos señalados se podría decir que el CMI es una herramienta de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los empleados y demás involucrados mantengan un sentido de pertenencia. Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.

Objetivos del Cuadro de Mando Integral

Según (Kaplan y Norton, 2002: 88), los objetivos principales para elaborar el Cuadro de Mando Integral son:

- Destacar los principales aspectos del CMI. Analizar y desarrollar las nociones de Visión y Estrategia y su vinculación con esta herramienta de gestión estratégica.
- Satisfacer de forma clara las expectativas del cliente, de manera que las relaciones con los mismos sean óptimas.
- Llevar a cabo una identificación tanto de objetivos como de indicadores estratégicos vinculados a los procesos internos clave.
- Determinación de los principales objetivos e indicadores que constituirán la base de desarrollo potencial de la organización, de forma que reflejen su

capacidad por adaptarse a nuevas situaciones, cambiando y mejorando. En definitiva, debe crearse valor futuro y un clima cultural específico.

El CMI es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la organización, lo que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en las cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver la entidad en conjunto.

Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos:

El CMI está organizado de forma coherente bajo cuatro perspectivas, las mismas que recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.

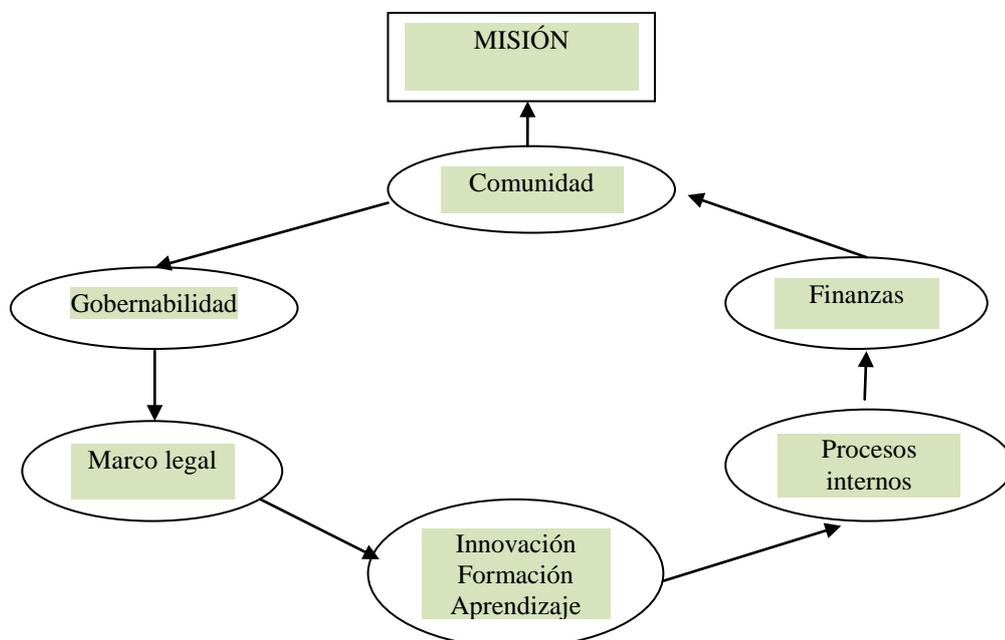


Gráfico 5: Cuadro de Mando Integral
Fuente: (Kaplan y Norton, 2002)
Elaboración: Magdalena Villacreses

El Cuadro de Mando Integral es más que una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, es una metodología que posibilita la implantación de la estrategia de la organización de forma eficiente. Esta herramienta de gestión permite monitorizar mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que facilita la toma de decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades administrativas, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Se podría decir que el principal valor que aporta el cuadro de mando integral es que rompe con los tradicionales sistemas de evaluación de las organizaciones, que hasta el momento únicamente tenían en cuenta el área financiera y económica, para determinar si la entidad va encaminada al cumplimiento o no de sus objetivos así como facilitar el proceso de toma de decisiones.

Cuadro 1

Ventajas y desventajas del Cuadro de Mando Integral

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona una visión integral de la organización. • Permite conocer la situación actual de la entidad. • Permite construir indicadores para medir la gestión. • Evidencia de qué manera las actividades diarias tienen incidencia no sólo en el corto plazo, sino también en el largo plazo. • Permite mirar hacia adelante en forma proactiva. • Comunica los planes de la organización contribuyendo así a que los esfuerzos de todos apunten a una misma dirección. • Es una herramienta de control, facilita la información y revisión de la estrategia, proporciona retroalimentación. • Permiten actuar sobre los puntos críticos de la gestión. • Se puede implementar en instituciones públicas, privadas y educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un modelo de gestión mal elaborado, carecerá de aplicación en la organización. • Si los indicadores no se escogen adecuadamente, no se puede traducir la estrategia en términos de medición. • Cuando la estrategia de la organización está todavía en evolución no es recomendable utilizar el CMI como una herramienta de control, ya que sólo podría ser utilizado como una herramienta de aprendizaje. • Es posible que el CMI, no esté bien diseñado y de esta forma no responda a las verdaderas necesidades de la organización. • El CMI es un medio, no un fin, de ahí la cantidad de problemas que genera su manejo en algunas organizaciones. • Las estrategias sin acción no conducen a nada concreto, por lo tanto algunos resultados del CMI, no muestran lo que la alta gerencia debe conocer y medir.

Fuente: Hermosa Calos, Planificación Estratégica, 2002

Bedoya Jaime, Balance Scorecard, 2007

Elaboración: Magdalena Villacreses

Gestión Institucional

La gestión institucional educativa es una ciencia relativamente nueva que une conceptos de la administración con los conceptos de educación. Según (Casassus, 2007:2), *“En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática”*.

Para (Ríos, 2010:38):

“La gestión, es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán”.

Según estos criterios, la gestión trata de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar, este direccionamiento puede ser de tipo administrativo o en el caso de una institución educativa de tipo escolar. Por tanto, la gestión trata de la acción humana, concebida según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. La educación en el último quinquenio en el Ecuador vuelve a ser considerada como una estrategia de desarrollo social y humano, proceso en el cual una persona despliega sus capacidades para enfrentarse positivamente a un medio determinado; por ello es preocupación no sólo por los especialistas en educación, sino por dirigentes políticos, diseñadores de políticas públicas, operadores y analistas de sistema, por los medios de comunicación, por las familias y la sociedad toda.

El concepto gestión, implica tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la

ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan.

Elementos de la gestión educativa

Según (Torres Solís José, 1998:2), las principales funciones de la gestión educativa como proceso son:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Ejecución
- Control

De lo mencionado, se puede concluir respecto de la conceptualización de la gestión escolar como señala (Ríos, 2010:14):

“...la misma remite a un proceso multidimensional de prácticas administrativas, organizacionales, políticas, académicas y pedagógicas que construyen a la escuela desde los sujetos que la conforman y que orientan la cultura de lo escolar hacia la transformación y mejora de la escuela y de sus resultados”.

Marco Legal

La Planificación Estratégica y la Gestión Institucional, deben estar enmarcados en las políticas del Estado ecuatoriano; así, la Universidad Central del Ecuador es persona jurídica autónoma, de derecho público, compuesta por una comunidad de profesores, estudiantes, empleados y trabajadores, con domicilio principal en la Ciudad de Quito del Distrito Metropolitano y con capacidad de extender sus labores a nivel nacional. Se rige por la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento General, Estatuto de la Universidad Central del Ecuador, otras leyes y reglamentos expedidos por los órganos propios de su gobierno y las resoluciones de sus autoridades.

Ecuador, 2010: La Ley Orgánica de Educación Superior, Capítulo II, Art. 3, de los Fines de la Educación Superior señala que:

“La educación superior es de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, de conformidad con la Constitución de la República, responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos”.

Según este artículo, la educación superior ofrece formación en áreas profesionales, disciplinas científicas y tecnológicas; desarrollando la investigación de carácter social y científica de manera constante, manteniendo programas de vinculación con la sociedad, encaminados a desarrollar el área social, económica, política y cultural del país.

(Ecuador, 2010 LOES): Art. 4.- *Derecho a la Educación Superior.- El derecho a la educación superior consiste en el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades, en función de los méritos respectivos, a fin de acceder a una formación académica y profesional con producción de conocimiento pertinente y de excelencia. Las ciudadanas y los ciudadanos en forma individual y colectiva, las comunidades, pueblos y nacionalidades tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo superior, a través de los mecanismos establecidos en la Constitución y esta Ley.*

Según este artículo, la gratuidad y acceso a la educación superior y el mejoramiento de la calidad académica, son las principales razones por las que los estudiantes optan por matricularse en las universidades públicas en el país. La implementación del Examen Nacional para la Educación Superior (ENES), permitió la democratización de la educación superior, de esta manera se da cumplimiento al derecho a la educación que tienen los jóvenes que cumplan con los méritos respectivos.

(Ecuador, 2010 LOES): Art. 26.- *La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.*

Según este artículo, la educación y particularmente la superior siempre ha sido considerada como el motor fundamental para el desarrollo del país, ésta permite a los ciudadanos acrecentar sus valores y cualidades, ayudándolo a formar su personalidad y convertirlo en personas capaces de satisfacer sus necesidades personales, servir a su familia, a la sociedad y al Estado.

(Ecuador, 2010 LOES): *Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura....*

Así, la educación universitaria deberá preocuparse principalmente por construir el conocimiento científico y por desarrollar las habilidades y destrezas relacionadas con el campo profesional; así como la construcción de sus valores éticos, morales y sociales, ya que las personas con el pasar de los años, ponen de manifiesto su calidad de persona y los valores que gobiernan su vida. Por lo tanto, para que dichos valores se manifiesten, sobre todo en el ejercicio de sus profesiones, es necesario que éstos sean cimentados en todos los niveles de educación sobre todo en la Superior.

(Ecuador, 2010 LOES): *Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad...*

La educación superior en el Ecuador tiene como objetivo principal, producir y difundir conocimientos para de esta manera alcanzar el desarrollo humano que permita tener una sociedad más justa, responsable y solidaria.

Hipótesis

Un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral mejoraría la Gestión Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador.

Señalamiento de las Variables

Variable Independiente: Plan Estratégico

Variable Dependiente: Gestión Institucional

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Enfoque de la Modalidad

La presente investigación se enmarca dentro de un PLAN FACTIBLE, puesto que se centra en la elaboración de una propuesta alternativa, con miras a una posible solución a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades.

Tipo de Investigación

El Plan estuvo vinculado con los siguientes tipos de investigación: exploratoria, descriptiva, explicativa y bibliográfica.

Investigación Exploratoria:

Porque se necesitó conocer e identificar en la Facultad de Ciencias Económicas la manera como viene desempeñando su gestión institucional, que genere acciones enfocadas hacia el control de sus factores internos claves de la organización, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos determinados por sus autoridades.

Investigación Descriptiva:

Porque a través de este tipo de investigación se procedió a describir las características de los procedimientos de gestión institucional, para determinar la necesidad de diseñar un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral factible de ser aplicado.

Investigación Explicativa:

Se utilizó este tipo de investigación, porque se buscó explicaciones del porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

Investigación Bibliográfica:

Porque se necesitó indagar a través de una serie de documentos, revistas, instructivos, internet, entre otros, con el fin de verificar si los enfoques de Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral y el tipo de metodología empleada, son las descritas en la base conceptual definida en el presente documento.

Métodos de Investigación

En el presente Estudio se planteó el problema de cómo afecta a la entidad educativa, la falta de un redireccionamiento estratégico, llevando a la toma de decisiones sin un sustento claro y objetivo, lo cual terminó por afectar los resultados de la organización, razón por la cual se tomó en consideración algunos métodos de investigación:

Observación, Inducción, Análisis y Síntesis; pues se visitó la Facultad de Ciencias Económicas para realizar un análisis de la situación interna que define su desempeño, así como también de los factores externos que afectan a la entidad para poder llegar a las premisas generales de un Plan Estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral que mejore su gestión institucional.

Población y Muestra

Población:

La investigación se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador ubicada en Quito, en la avenida América y avenida Universitaria. En esta investigación participaron autoridades, docentes y

estudiantes y trabajadores, a los que se les aplicó encuestas. En el siguiente cuadro se puede observar el total de la población:

Cuadro 2
Población Facultad de Economía

Población	No.
Autoridades	2
Directores de Carrera	5
Docentes Titulares	125
Personal Administrativo	60
Personal de Apoyo	12
Estudiantes	2170
TOTAL	2374

Fuente: Estadísticas Secretaría General/2013
Elaboración: Magdalena Villacreses

Como se observa en el cuadro, la población de esta investigación es de 2374 personas.

Muestra:

La muestra se determinó mediante una fórmula matemática para cuando la población es conocida, en este caso se utilizó la fórmula de muestreo probabilístico aleatorio simple. (Herrera, 2004:115), la fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * p * q) + (e^2 * N)}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la Población: 2374

p= Probabilidad de cumplimiento: 0,5

q= Probabilidad de que no ocurra el evento: 0,5

Z=Valor correspondiente a la distribución de Gauss para un nivel de confianza del 95% es de 1.96

e= Error admisible que puede ir entre el 1% al 9%, en este caso se utiliza el 9% = 0,09

Reemplazando valores:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 2374}{\left[(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 \right] + (0,09)^2 * 2374}$$

$$n = \frac{3,84 * 0,5 * 0,5 * 2374}{(3,84 * 0,5 * 0,5) + (0,0081 * 2374)}$$

$$n = 112,88$$

n = 113

El tamaño de la muestra es de 113 personas a las que se les aplicó una encuesta cuyos formatos van al final del documento en forma de anexo. La distribución para la encuesta se presenta de la siguiente manera:

Cuadro 3
Distribución de la Encuesta

Personas	No. de participantes	Porcentaje
Autoridades/Directores	7	6%
Docentes Titulares	14	12%
Administrativo y apoyo	12	11%
Estudiantes	80	71%
Total	113	100%

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Magdalena Villacreses

Fuentes y Técnicas para la recolección de la información

Información Cualitativa y Cuantitativa

Investigación Cualitativa:

Esta metodología se empleó para establecer las cualidades del problema estudiado, ya que la investigación se realizó en los contextos estructurales y situacionales de la entidad, como es la de identificar la naturaleza de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica para levantar la información.

Investigación Cuantitativa:

La metodología cuantitativa permitió examinar los datos de manera numérica, especialmente en la tabulación de las encuestas que se realizó a las autoridades, docentes, estudiantes y trabajadores de la Institución. Además permitió determinar con claridad los elementos del problema de la investigación para definirlos y limitarlos.

Fuente de datos primaria y secundaria

Fuentes Primarias:

Las fuentes primarias que se utilizaron para el análisis del estudio fueron: encuestas aplicadas a autoridades, directores, docentes, estudiantes y trabajadores para conocer la problemática y buscar posibles soluciones.

Fuentes Secundarias:

Las fuentes secundarias que se utilizaron para el análisis de Estudio fueron:

- Libros especializados en Planes Estratégicos y Cuadro de Mando Integral.
- Documentos de prensa, boletines informativos, memorias y leyes.

- Investigaciones, estudios y demás documentos difundidos por la entidad objeto de análisis.

Instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de la información se utilizó instrumentos como las encuestas que se aplicaron a autoridades, docentes, estudiantes y trabajadores de la Institución, este procedimiento trató de recoger la mayor cantidad de información posible, instrumento constituido por preguntas formuladas y relacionadas con el tema de investigación.

Se utilizó también información secundaria que permitió recoger los principales conceptos y criterios relacionados con los planes estratégicos educativos y cuadro de mando integral.

Procesamiento y análisis de la Información

El procesamiento de los datos se lo realizó manualmente y como complemento se utilizó el programa de Microsoft Excel, por ser el más adecuado para realizar operaciones matemáticas y de estadística, al igual que Microsoft Word y Power Point para digitación y exposición de la tesis.

Se elaboró dos tipos de presentaciones, en donde se empleó tabulaciones y cuadros de las encuestas que se obtuvieron, con la finalidad de obtener resultados equivalentes, el conteo de respuestas de las encuestas se ejecutó una por una.

Para el análisis de los resultados estadísticos, se destacó tendencias fundamentales de acuerdo con los objetivos y preguntas directrices. Se interpretó los resultados con el apoyo del marco teórico en el aspecto pertinente. Toda esta información sirvió para establecer las conclusiones y recomendaciones generales.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Procesamiento de la información

La información recogida a través de las encuestas aplicadas a autoridades, docentes, personal administrativo y estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, fue tabulada en forma manual mediante el conteo total de los datos de acuerdo con las alternativas planteadas. Se elaboraron cuadros de doble entrada en los que constan las alternativas y las frecuencias. Los valores obtenidos han sido traducidos a porcentajes para facilitar el análisis.

El análisis cuantitativo y cualitativo realizado corresponde al estudio e identificación de la problemática que ha permitido proporcionar las bases para identificar las dificultades del contexto en que se desenvuelve la Institución, a fin de presentar estrategias o alternativas de solución al problema.

RESULTADOS

Análisis de la encuesta aplicada a autoridades y directores

1. ¿La Facultad de Ciencias Económicas cuenta con un Plan Estratégico de desarrollo?

Cuadro 4

La Facultad de CC.EE. cuenta con un Plan Estratégico de desarrollo			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	7	100%
	No	0	0%
	A veces	0	0%
	Total	7	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 7 personas investigadas, todas, esto es el 100%, admiten que la Facultad de Ciencias Económicas si cuenta con un Plan Estratégico de desarrollo.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que todas las personas investigadas, admiten que la facultad de Ciencias Económicas, si cuenta con un Plan Estratégico de desarrollo, sin embargo su vigencia concluyó en el año 2012.

2. ¿El Plan Estratégico ha sido elaborado a partir de la visión y misión Institucionales?

Cuadro 5

El Plan Estratégico ha sido elaborado a partir de la visión y misión institucionales			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Si	7	100%
	No	0	0%
	A veces	0	0%
	Total	7	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 7 personas investigadas, todas, esto es el 100%, señalan que El Plan Estratégico fue elaborado a partir de la visión y misión institucionales, pero para los actuales momento estos elementos deben ser actualizados.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que todas las personas investigadas admiten que el Plan Estratégico fue elaborado a partir de la visión y misión institucionales, sin embargo los elementos que lo conforman deben ser actualizados.

3. ¿La misión de la Facultad fue redactada de tal forma que reflejan su identidad en forma clara y razonable?

Cuadro 6

La misión de la Facultad fue redactada de tal forma que reflejan su identidad en forma clara y razonable			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Si	5	71%
	No	2	29%
	A veces	0	0%
	Total	7	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 7 personas investigadas, 5 personas, esto es el 71%, señalan que la misión de la Facultad si fue redactada en forma clara y razonable; 2 personas (29%) que no es así.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, aceptan que la misión de la Facultad fue redactada de tal forma que reflejan su identidad en forma clara y razonable.

4. ¿Tiene la Facultad la visión redactada que refleje la imagen del futuro deseado o su meta primordial?

Cuadro 7

Tiene la Facultad la visión redactada que refleje la imagen del futuro deseado o su meta primordial			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Si	5	71%
	No	2	29%
	A veces	0	0%
	Total	7	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 7 personas investigadas, 5 personas, esto es el 71%, señalan que la visión redactada si refleja la imagen del futuro deseado de la institución; 2 personas (29%) que no refleja.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que la visión redactada si refleja la imagen del futuro deseado de la institución.

5. ¿Se identifica usted con la misión de la Institución?

Cuadro 8

Se identifica usted con la misión de la Institución			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Si	5	71%
	No	2	29%
	A veces	0	0%
	Total	7	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 7 personas investigadas, 5 personas, esto es el 71%, señalan que si se identifican con la misión de la Institución; 2 personas (29%) que no se identifican ya que es necesario actualizarlas de acuerdo a las necesidades y demandas en estrecha relación con las nuevas tendencias de la educación superior.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas admiten que si se identifican con la misión de la Institución.

6. ¿Plantea usted sugerencias para que todos los involucrados con la Facultad actúen pensando siempre en la misión?

Cuadro 9

Plantea usted sugerencias para que todos los involucrados actúen pensando siempre en la misión			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Si	6	86%
	No	0	0%
	A veces	1	14%
	Total	7	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 7 personas investigadas, 6 personas, esto es el 86%, señalan que si plantean sugerencias para que todos los involucrados con la Facultad actúen pensando siempre en la misión; 1 personas (14%) que a veces lo hace.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que si plantean sugerencias para que todos los involucrados con la Facultad actúen pensando siempre en la misión.

7. ¿Existen mecanismos para evaluar las actividades propuestas en el plan estratégico?

Cuadro 10

Existen mecanismos para evaluar las actividades propuestas en el plan estratégico			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Si	4	57%
	No	3	43%
	A veces	0	0%
	Total	7	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 7 personas investigadas, 4 personas, esto es el 57%, señalan que si existían mecanismos para evaluar las actividades propuestas en el plan estratégico, pero que ya están desactualizadas; 3 personas (43%) que no existen mecanismos o que si existieron no se aplicaron.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que si existían mecanismos para evaluar las actividades propuestas en el plan estratégico, pero que ya están desactualizadas.

8. ¿Los docentes se han capacitado en los dos últimos años en temas relacionados con su actividad?

Cuadro 11

Los docentes se han capacitado en los dos últimos años en temas relacionados con su actividad			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Si	7	100%
	No	0	0%
	A veces	0	0%
	Total	7	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 7 personas investigadas, todas, esto es el 100%, admiten que los docentes se han capacitado en los dos últimos años en temas relacionados con su actividad aunque de manera insuficiente.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que todas las personas investigadas, admiten que los docentes se han capacitado en los dos últimos años en temas relacionados con su actividad aunque de manera insuficiente.

9. ¿El personal administrativo se ha capacitado en los dos últimos años en temas relacionados con sus funciones?

Cuadro 12

El personal administrativo se ha capacitado en los dos últimos años en temas relacionados con sus funciones			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Si	2	29%
	No	5	71%
	A veces	0	0%
	Total	7	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 7 personas investigadas, 2 personas, esto es el 29%, señalan que el personal administrativo si se ha capacitado en los dos últimos años en temas relacionados con sus funciones; 5 personas (71%), que no se han capacitado lo suficiente.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que el personal administrativo no se ha capacitado en los dos últimos años en temas relacionados con sus funciones.

10. ¿Los docentes participan y colaboran activamente en asuntos académicos, científicos y administrativos?

Cuadro 13

Los docentes participan y colaboran activamente en asuntos académicos, científicos y administrativos			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Si	4	57%
	No	2	29%
	A veces	1	14%
	Total	7	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De las 7 personas investigadas, 4 personas, esto es el 57%, señalan que los docentes participan y colaboran activamente en asuntos académicos, científicos y administrativos, aunque no en su mayoría; 2 personas (29%), que no participan en todas las actividades; 1 persona (14%), que a veces participan.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de las personas investigadas, admiten que los docentes participan y colaboran activamente en asuntos académicos, científicos y administrativos, aunque no en su mayoría.

RESULTADOS

Análisis de la encuesta aplicada a docentes

1. ¿Conoce usted la existencia de un Plan Estratégico al interior de la Facultad?

Cuadro 14

Conoce usted la existencia de un Plan Estratégico al interior de la Facultad			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	11	79%
	No	3	21%
	A veces	0	0%
	Total	14	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 14 docentes investigados, 11 docentes, esto es el 79%, señalan que si conocen la existencia de un Plan Estratégico al interior de la Facultad, aunque desactualizado; 3 docentes (21%), que no lo conocen ya que no existe difusión.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los docentes si conocen la existencia de un Plan Estratégico al interior de la Facultad, aunque desactualizado.

2. ¿Cree usted que un nuevo Plan Estratégico mejoraría la gestión de la Institución?

Cuadro 15

Cree usted que un nuevo Plan Estratégico mejoraría la gestión de la Institución			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Si	10	72%
	No	3	21%
	A veces	1	7%
	Total	14	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 14 docentes investigados, 10 docentes, esto es el 72%, creen que un nuevo Plan Estratégico mejoraría la gestión de la Institución ya que el actual está desactualizado; 3 docentes (21%), que no mejoraría la gestión de la institución si éste solo queda escrito en papeles; 1 docente (7%) que a veces mejoraría, siempre y cuando se le de difusión y se lo ejecute.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los docentes creen que un nuevo Plan Estratégico mejoraría la gestión de la Institución ya que el actual es anacrónico o está en desuso.

3. ¿Ha tenido usted una participación activa en el diseño del Plan Estratégico de la Institución?

Cuadro 16

Ha tenido usted una participación activa en el diseño del Plan Estratégico de la Institución			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Si	4	29%
	No	8	57%
	A veces	2	14%
	Total	14	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 14 docentes investigados, 4 docentes, esto es el 29%, si tuvieron una participación activa en el diseño del Plan Estratégico de la Institución; 8 docentes (57%), no participaron activamente por falta de comunicación; 2 docentes (14%), no se involucraron por falta de tiempo.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los docentes no participaron de manera activa en el diseño del Plan Estratégico por falta de comunicación.

4. ¿Le han motivado para que se incorpore a participar en las actividades de planificación?

Cuadro 17

Le han motivado para que se incorpore a participar en las actividades de planificación			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Si	5	36%
	No	8	57%
	A veces	1	7%
	Total	14	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 14 docentes investigados, 5 docentes, esto es el 36%, dicen que si les han motivado para que se incorporen a participar en las actividades de planificación; 8

docentes (57%), dicen no haberse sentido motivados; 1 docente (7%), dice que a veces se sintió motivado.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los docentes dicen no haberse sentido motivados para incorporarse a las actividades de planificación.

5. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión de la Institución?

Cuadro 18

Conoce usted cuál es la misión y visión de la Institución			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Si	13	93%
	No	1	7%
	A veces	0	0%
	Total	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 14 docentes investigados, 13 docentes, esto es el 93%, dicen que si conocen cuál es la misión y visión de la Institución; 1 docente (7%) que no lo tiene claro porque ambos elementos están desactualizados.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los docentes si conocen cuál es la misión y visión de la Institución.

6. ¿Comprende, respeta y cumple con las disposiciones que se dan?

Cuadro 19

Comprende, respeta y cumple con las disposiciones que se dan			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Si	14	100%
	No	0	0%
	A veces	0	0%
	Total	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 14 docentes investigados, todos, esto es el 100%, dicen que si comprenden, respetan y cumplen con las disposiciones que se dan.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que todos los docentes investigados, admiten que si comprenden, respetan y cumplen con las disposiciones que se dan al interior de la Institución.

7. ¿Respalda y apoya la gestión que realizan las autoridades?

Cuadro 20

Respalda y apoya la gestión que realizan las autoridades			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Si	12	86%
	No	0	0%
	A veces	2	14%
	Total	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 14 docentes investigados, 12 docentes, esto es el 86%, dicen que si respaldan y apoyan la gestión que realizan las autoridades; 2 docentes (14%), dicen que a veces, ya que no se enteran o comunican a tiempo las resoluciones adoptadas.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los docentes si respaldan y apoyan la gestión que realizan las autoridades.

8. ¿Cree que el personal administrativo y de apoyo trabaja de manera eficiente?

Cuadro 21

Cree que el personal administrativo y de apoyo trabaja de manera eficiente			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Si	8	57%
	No	5	36%
	A veces	1	7%
	Total	14	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 14 docentes investigados, 8 docentes, esto es el 57%, cree que el personal administrativo y de apoyo trabaja de manera eficiente; 5 docentes (36%), cree que no trabajan de manera eficiente; 1 docente (7%) que a veces.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los docentes si creen que el personal administrativo y de apoyo trabaja de manera eficiente, aunque si les falta capacitación especialmente en relaciones humanas.

9. ¿Percibe que se aplican estrategias para mejorar la eficiencia en el funcionamiento Institucional?

Cuadro 22

Percibe que se aplican estrategias para mejorar la eficiencia en el funcionamiento Institucional			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Si	4	29%
	No	9	64%
	A veces	1	7%
	Total	14	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 14 docentes investigados, 4 docentes, esto es el 29%, dice percibir que si se aplican estrategias para mejorar la eficiencia en el funcionamiento institucional; 9 docentes (64%), creen que no se aplican estrategias para mejorar la eficiencia institucional; 1 docente (7%) que a veces.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los docentes creen que no se aplican estrategias para mejorar la eficiencia institucional, que todavía falta mucho por hacer.

10. ¿Cree que el rediseño de un Plan Estratégico elevará la calidad en la gestión institucional?

Cuadro 23

Cree que el rediseño de un Plan Estratégico elevará la calidad en la gestión institucional			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	Si	14	100%
	No		0%
	A veces		0%
	Total	14	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 14 docentes investigados, todos, esto es el 100%, creen que el rediseño de un Plan Estratégico elevará la calidad en la gestión institucional.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que todos los docentes investigados, creen que el rediseño de un Plan Estratégico elevará la calidad en la gestión institucional.

RESULTADOS

Análisis de la encuesta aplicada a estudiantes

1. ¿Sabe usted lo que es la Planificación Estratégica?

Cuadro 24

Sabe usted lo que es la Planificación Estratégica			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	28	35%
	No	41	51%
	A veces	11	14%
	Total	80	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 80 estudiantes investigados, 28 estudiantes, esto es el 35%, dicen saber lo que es una planificación estratégica; 41 estudiantes (51%), dicen no saberlo; 11 estudiantes (14%), que a veces piensan que saben, por las múltiples veces que han escuchado estos términos.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los estudiantes no saben lo que es una planificación estratégica.

2. ¿Conoce la existencia de un Plan Estratégico al interior de la Facultad?

Cuadro 25

Conoce la existencia de un Plan Estratégico al interior de la Facultad			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Si	32	40%
	No	48	60%
	A veces	0	0%
	Total	80	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 80 estudiantes investigados, 32 estudiantes, esto es el 40%, dicen conocer la existencia de un Plan Estratégico al interior de la Facultad; 48 estudiantes (60%), dicen no conocerlo.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los estudiantes dicen no conocer la existencia de un Plan Estratégico al interior de la Facultad.

3. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la Institución?

Cuadro 26

Sabe usted cuál es la misión y visión de la Institución			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Si	47	59%
	No	33	41%
	A veces	0	0%
	Total	80	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 80 estudiantes investigados, 47 estudiantes, esto es el 59%, dicen saber cuál es la misión y visión de la Institución; 33 estudiantes (41%), dicen no saberlo.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los estudiantes dicen saber cuál es la misión y visión de la Institución, ya que muchas veces lo observan en la página web de la Facultad.

4. ¿La Institución cumple con las expectativas que usted tiene de la Facultad?

Cuadro 27

La Institución cumple con las expectativas que usted tiene de la Facultad			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Si	56	70%
	No	19	24%
	A veces	5	6%
	Total	80	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 80 estudiantes investigados, 56 estudiantes, esto es el 70%, expresan que la Institución si cumple con las expectativas que tienen de la Facultad; 19 estudiantes (24%), dicen que no satisfacen sus expectativas; 5 estudiantes (6%) dicen que a veces.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los estudiantes dicen que la Institución si cumple con las expectativas que tienen de la Facultad.

5. ¿La educación que usted recibe está acorde a sus aspiraciones?

Cuadro 28

La educación que usted recibe está acorde a sus aspiraciones			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Si	54	68%
	No	17	21%
	A veces	9	11%
	Total	80	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 80 estudiantes investigados, 54 estudiantes, esto es el 68%, opinan que la educación que reciben si está acorde a sus aspiraciones; 17 estudiantes (21%), dicen que no; 9 estudiantes (11%) dicen que a veces.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los estudiantes opinan que la educación que reciben si está acorde a sus aspiraciones, a pesar de que todavía hay mucho por hacer.

6. ¿Piensa usted que el servicio que presta el personal administrativo es eficiente?

Cuadro 29

Piensa usted que el servicio que presta el personal administrativo es eficiente			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Si	19	24%
	No	49	61%
	A veces	12	15%
	Total	80	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 80 estudiantes investigados, 19 estudiantes, esto es el 24%, piensan que el servicio que presta el personal administrativo es eficiente; 49 estudiantes (61%), dicen que no es eficiente; 12 estudiantes (15%) dicen que a veces.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los estudiantes piensan que el servicio que presta el personal administrativo no es eficiente, que existen muchas trabas en la atención.

7. ¿Considera que los docentes están capacitados para dar clases?

Cuadro 30

Considera que los docentes están capacitados para dar clases			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Si	61	76%
	No	12	15%
	A veces	7	9%
	Total	80	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 80 estudiantes investigados, 61 estudiantes, esto es el 76%, consideran que los docentes están capacitados para dar clases; 12 estudiantes (15%), dicen que no están capacitados; 7 estudiantes (9%) dicen que a veces.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los estudiantes consideran que los docentes están capacitados para dar clases, que tienen un nivel aceptable de desempeño.

8. ¿Es óptima la infraestructura con la que cuenta la Institución?

Cuadro 31

Es óptima la infraestructura con la que cuenta la Institución			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Si	59	74%
	No	21	26%
	A veces	0	0%
	Total	80	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 80 estudiantes investigados, 59 estudiantes, esto es el 74%, opinan que si es óptima la infraestructura con la que cuenta la Institución; 21 estudiantes (26%), dicen que no es óptima porque falta mucho por hacer en lo relacionado con la tecnología.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los estudiantes opinan que si es óptima la infraestructura con la que cuenta la Institución.

9. ¿Existe en la institución un clima escolar ordenado?

Cuadro 32

Existe en la institución un clima escolar ordenado			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Si	67	84%
	No	0	0%
	A veces	13	16%
	Total	80	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 80 estudiantes investigados, 67 estudiantes, esto es el 84%, opinan que si existe en la institución un clima escolar ordenado; 13 estudiantes (16%), dicen que a veces.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de los estudiantes opinan que si existe en la institución un clima escolar ordenado.

RESULTADOS

Análisis de la encuesta aplicada al personal administrativo y de apoyo

1. ¿Conoce usted la misión y la visión de la Facultad?

Cuadro 33

Conoce usted la misión y la visión de la Facultad			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	7	58%
	No	5	42%
	A veces	0	0%
	Total	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 12 empleados investigados, 7 empleados, esto es el 58%, dicen que si conocen la misión y visión de la Facultad; 5 empleados (42%), dicen que no pero que si han escuchado.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de empleados opinan que si conocen la misión y visión de la Facultad.

2. ¿Le gusta el trabajo que desempeña?

Cuadro 34

Le gusta el trabajo que desempeña			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Si	9	75%
	No	0	0%
	A veces	3	25%
	Total	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 12 empleados investigados, 9 empleados, esto es el 75%, dicen que si les gusta el trabajo que desempeñan; 3 empleados (25%), dicen que a veces les gusta el trabajo que desempeñan ya que éste es rutinario.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de empleados opinan que si les gusta el trabajo que desempeñan.

3. ¿Existe coordinación de las actividades con los otros departamentos?

Cuadro 35

Existe coordinación de las actividades con los otros departamentos			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Si	3	25%
	No	7	58%
	A veces	2	17%
	Total	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 12 empleados investigados, 3 empleados, esto es el 25%, dicen que si existe coordinación de las actividades con los otros departamentos; 7 empleados (58%), dicen que no existe coordinación de las actividades y que más bien hay duplicidad de funciones e injerencia; 2 empleados señalan que a veces.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de empleados opinan que no existe coordinación de las actividades y que más bien hay duplicidad de funciones e injerencia.

4. ¿Es agradable la atmósfera en su sitio de trabajo?

Cuadro 36

Es agradable la atmósfera en su sitio de trabajo			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	Si	4	33%
	No	3	25%
	A veces	5	42%
	Total	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 12 empleados investigados, 4 empleados, esto es el 33%, dicen que si es agradable la atmósfera en su sitio de trabajo; 3 empleados (25%), dicen que no existe una atmósfera agradable de trabajo; 5 empleados señalan que a veces.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de empleados opinan que a veces tienen una atmósfera agradable en su sitio de trabajo.

5. ¿El espacio físico donde usted desempeña su trabajo es adecuado?

Cuadro 37

El espacio físico donde usted desempeña su trabajo es adecuado			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Si	10	83%
	No	2	17%
	A veces	0	0%
	Total	12	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 12 empleados investigados, 10 empleados, esto es el 83%, dicen que el espacio físico donde desempeñan su trabajo es adecuado; 2 empleados (17%), dicen que no es adecuado y que además es incómodo.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de empleados dicen que el espacio físico donde desempeñan su trabajo es adecuado.

6. ¿Existen las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo?

Cuadro 38

Existen las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Si	9	75%
	No	3	25%
	A veces	0	0%
	Total	12	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 12 empleados investigados, 9 empleados, esto es el 75%, dicen que si existen las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo; 3 empleados (25%), dicen que no existen e que incluso faltan algunos servicios que son necesarios para mejorar su desempeño.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de empleados indican que si existen las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo.

7. ¿El desempeño de su trabajo requiere de destrezas especiales?

Cuadro 39

El desempeño de su trabajo requiere de destrezas especiales			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Si	7	58%
	No	2	17%
	A veces	3	25%
	Total	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 12 empleados investigados, 7 empleados, esto es el 58%, indican que para el desempeño en su trabajo si se requiere de destrezas especiales; 2 empleados (17%), dicen que no requieren de destrezas especiales; 3 empleados dicen que a veces lo requieren.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de empleados indican que si requieren de destrezas especiales para el desempeño en su trabajo.

8. ¿Existen manuales y reglamentos para la ejecución de funciones?

Cuadro 40

Existen manuales y reglamentos para la ejecución de funciones			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Si	8	67%
	No	4	33%
	A veces	0	0%
	Total	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 12 empleados investigados, 8 empleados, esto es el 67%, indican que si existen manuales y reglamentos para la ejecución de funciones aunque desactualizados; 4 empleados (33%), dicen que no están seguros de sus existencia.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de empleados indican que si existen manuales y reglamentos para la ejecución de funciones aunque desactualizados.

9. ¿Considera necesario cursos de capacitación para su mejor desempeño?

Cuadro 41

Considera necesario cursos de capacitación para su mejor desempeño			
ITEM	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Si	11	92%
	No	1	8%
	A veces	0	0%
	Total	12	100%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Magdalena Villacreses

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

De los 12 empleados investigados, 11 empleados, esto es el 92%, si consideran necesario cursos de capacitación para su mejor desempeño; 1 empleado (8%), dice que no es necesario para la labor que desempeña.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

En el análisis global se tiene que la mayoría de empleados si consideran necesario cursos de capacitación para su mejor desempeño.

Conclusión de la encuesta

Autoridades y Directivos:

- Según los resultados de la encuesta, la Facultad de Ciencias Económica de la Universidad Central del Ecuador, si cuenta con un Plan Estratégico, el mismo que requiere ser actualizado.
- La misión y visión se ven reflejadas en las políticas y estrategias adoptadas, ya que según señalan, el Plan Estratégico fue elaborado a partir de estos dos elementos.
- A través de la misión y visión las autoridades pretenden mostrar lo que es la Facultad, un centro de educación superior que persigue formar profesionales que puedan desarrollarse adecuadamente dentro de la sociedad y en su vida particular.
- Los directivos admiten que plantean sugerencias para que todos los involucrados con la Facultad, actúen pensando siempre en la misión, y que si es preciso cambiarían las políticas y estrategias siguiendo una metodología adecuada.

Docentes:

- Al igual que las autoridades y directivos, los docentes saben de la existencia de un Plan Estratégico al interior de la Facultad, aunque desactualizado; unos pocos docentes dijeron que no conocen la existencia de este Plan, esto se debe a que son nuevos maestros que se incorporaron no hace mucho a las labores académicas.
- Los docentes piensan que la misión y visión institucional, se ven reflejadas en las políticas y estrategias adoptadas por las autoridades, las mismas que pretenden mostrar lo que es la Facultad al formar profesionales de calidad aptos para desarrollarse de manera óptima dentro de la sociedad y en su vida particular.

- Son pocos los docentes que admiten que participaron de manera activa en la construcción del Plan Estratégico, la mayoría no participaron por falta de comunicación, motivación o por falta de tiempo.
- Uno de los problemas que afecta a la institución, es la existencia de una planta docente que labora sin una administración adecuada, sin conocer la filosofía institucional de la Facultad, su misión, visión, políticas, objetivos, reglas, procedimientos y proyectos, razón por la cual el trabajo del docente no refleja realmente el esfuerzo que realiza.
- La falta de objetivos y estrategias claras influye en que los docentes trabajen sin una planificación adecuada en el dictado de sus clases en perjuicio de los estudiantes que salen al mundo sin un direccionamiento adecuado.
- Los docentes piensan que un rediseño o actualización del Plan Estratégico con el que cuenta la Facultad mejoraría la gestión institucional, por lo que estarían dispuestos a respaldar y apoyar dicho cambio, en el que se involucre a todas las personas que conforman la comunidad universitaria institucional.

Estudiantes:

- A diferencia de las autoridades y docentes, pocos son los estudiantes que conocen de la existencia de un Plan Estratégico al interior de la Facultad, los que saben son aquellos que están en los últimos niveles, ya que los nuevos y primeros niveles ni siquiera lo han escuchado por falta de difusión.
- Algunos estudiantes dicen que si conocen la misión y visión institucional, ya que lo observan en la página web de la Facultad.
- La mayoría de educandos dicen que la Institución si cumple con las expectativas que tienen de la Facultad, opinan que la educación que reciben si está acorde a sus aspiraciones, aunque todavía falta mucho por hacer.
- Como resultado de la presencia de estudiantes de diversas regiones del país en la Facultad, se tiene una diversidad de hábitos, prácticas y costumbres, que presentan una amplia problemática especialmente en lo que a relaciones interpersonales se refiere entre directivos, estudiantes y profesores.

- Aspectos a mejorar estaría en la parte relacionada con el personal administrativo y de apoyo, ya que hay duplicidad de funciones y displicencia en la atención de estudiantes.

Personal administrativo y de apoyo:

- Según el resultado obtenido en las encuestas, la mayoría de empleados opinan que si conocen la misión y visión de la Facultad; algunos de manera directa o indirecta dicen que tuvieron la oportunidad de trabajar en las reuniones realizadas para efectuar el diagnóstico institucional.
- Manifiestan que si les gusta el trabajo que realizan y que está acorde con sus aspiraciones; sin embargo hay un grupo reducido que no les gusta mayormente el trabajo que realizan por ser rutinarios.
- Con respecto a la coordinación de sus actividades con otros departamentos, dicen que no existe conexión y más bien sostienen que hay duplicidad de funciones e injerencia.
- Muchos sostienen que la atmósfera de trabajo es agradable, pero que éste no es igual para todos por falta de una comunicación efectiva, a pesar de los medios tecnológicos existentes y las herramientas de trabajo.
- Para el desempeño del trabajo admiten que en la mayoría de veces si se requiere de destrezas especiales, pero que les falta adiestramiento.
- Los programas de capacitación son escasos y a veces inadecuados, ya que no se abordan temas actuales e imprescindibles para la supervivencia institucional.

Estas situaciones han hecho que la autora de este trabajo presente como aporte un redireccionamiento de la Facultad, encaminada a establecer una planificación de mejoramiento estratégico, donde se establezca claramente cuál debería ser la cultura institucional, donde se establezca su nueva filosofía como base para la superación de las dificultades actualmente existentes en esta Institución.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Plan para el mejoramiento de la gestión institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador

Presentación

La Facultad de Ciencias Económicas como Unidad Académica de la Universidad Central del Ecuador, ha venido por más de medio siglo preparando a profesionales del más alto nivel científico, académico y ético para el desarrollo de la sociedad.

En los actuales momentos, y partiendo de un análisis profundo y mesurado, se encuentra en pleno desarrollo para la evaluación y acreditación de sus carreras: Economía del Desarrollo, Ingeniería en Finanzas e Ingeniería en Estadística por parte del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES, lo cual significa un trabajo profundo y arduo.

La sociedad demanda de las instituciones los cambios que obligan al manejo de una educación de calidad con formas de pensar, decidir y actuar diferentes. El éxito de los cambios radica en la capacidad de la gente para cambiar, desarrollarse y crecer.

En octubre de 2010 entra en vigencia la Ley Orgánica de Educación Superior LOES, que crea el Sistema de Educación Superior y propone un vínculo entre éste y la Constitución de Montecristi a través del principio de pertinencia. (Ecuador, 2010 LOES), esta Ley define el principio de calidad que consiste en *“la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante autocrítica,*

la crítica externa y el mejoramiento permanente” Art. 93 de la LOES, Principio de la Calidad.

La educación impartida en la Facultad de Ciencias Económicas, debe responder a las expectativas y necesidades de la sociedad, para lo cual se hace necesario un plan de mejoramiento que requiere de innovaciones profundas y de procesos permanentes y continuos como es el de replantear la misión, visión, objetivos estratégicos, así como los valores. De esta forma orientar a los estudiantes hacia un desarrollo humano sostenible.

Justificación

El Plan de Mejoramiento que de por sí es pertinente y necesario, se espera que sea de la más alta calidad y sirva para que las autoridades institucionales tomen decisiones acertadas y adecuadas, en las cuales se aplique el pensamiento estratégico para el mejoramiento de la calidad en la búsqueda de la excelencia de la Facultad de Ciencias Económicas.

El Plan de Mejoramiento institucional se convertirá en una herramienta de vital importancia para la planeación, ejecución, control y seguimiento de acciones que conlleven al cumplimiento de la misión y visión institucional y la comunidad educativa responda acertadamente ante su encargo social.

Esta herramienta permitirá que de manera sistemática y coordinada aplique procesos para organizar y priorizar aquellos que permitan mejorar el conocimiento, la tecnología, manejo de información, destrezas e innovación; lo que significará elevar la calidad, pertinencia y equidad en la formación de los educandos obteniendo recursos humanos de alto nivel.

El Plan de Mejoramiento institucional surge como una consecuencia directa de la revisión institucional, de lo logrado hasta el momento. Tienen como propósito mejorar la calidad de las condiciones y de los resultados vinculados a los procesos centrales de la institución: academia y docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión administrativa.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar un instrumento de gestión en el que la identificación de la visión, misión y objetivos institucionales, permita el mejoramiento de la calidad de la educación que la Facultad de Ciencias Económicas ofrece a la sociedad.

Objetivos Específicos

- Viabilizar un proceso de modernización en la Institución encaminado a mejorar la formación del talento humano que requiere el desarrollo regional y nacional.
- Identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la Facultad tanto del medio interno como externo vinculadas con la educación.
- Proponer lineamientos estratégicos que permitan responder a las exigencias del desarrollo científico, tecnológico y social, y solucionar la problemática institucional.

Antecedentes de la propuesta

Para diseñar la propuesta, primeramente se realizó un análisis del medio interno de la Facultad, en base a lo cual se estableció la realidad institucional, a través de la identificación de sus fortalezas y debilidades. Para ello se aplicaron técnicas de investigación cuali-cuantitativas como: observación, encuestas, entrevistas no estructuradas. Adicionalmente se incluyó algunos talleres participativos con la colaboración de docentes y expertos en el área. Esta información se complementó con información cuantitativa que se recogió de publicaciones periódicas, normas, documentos, informes, datos estadísticos, anuarios, libros, entre otros. Se procesó la información a través de cuadros diseñados para el efecto, lo que constituyó la base de la problematización, la que se clasificó en las cinco funciones universitarias: academia, docencia,

investigación, vinculación con la colectividad y gestión administrativa. También se tomó en cuenta la realidad externa de la educación, en el que se pudo identificar las oportunidades y amenazas.

Fundamentación de la Propuesta

En la Universidad Central del Ecuador el proceso acelerado de transformación le obliga ya sea por la necesidad interna así como por el mandato que ejerce la Ley Orgánica de Educación Superior y las políticas del gobierno central a realizar a sus Unidades Académicas transformaciones de fondo y de forma. Es así que para el caso particular de la Facultad de Ciencias Económicas se vea como prioritaria la necesidad de implementar un Plan de Mejoramiento Estratégico muy importante y de fácil aplicación, para que las autoridades puedan realizar una gestión más profesional y competitiva.

Ante esta situación, la gestión conceptualizada como la aplicación de acciones de carácter técnico-administrativo, permitirá el desarrollo sostenido de la calidad institucional; con docentes comprometidos que apliquen las innovaciones pedagógicas, con un campus educativo confortable, equipamiento tecnológico actualizado, estudiantes fortalecidos en el conocimiento, científico y tecnológico, útiles para sí mismo y la sociedad.

Con la aplicación del Plan de Mejoramiento estratégico, se articulará un sistema de gestión estratégica, capaz de explicar, coordinar, alinear y controlar los elementos claves de la actividad en la Facultad. Se planteará estrategias coherentes, descritas y verificables, con objetivos de trabajo, criterios de medidas, indicadores y políticas que constituyan un avance valioso en el proceso de gestión en la Institución.

Metodología de la propuesta

Para diseñar el Plan de Mejoramiento Estratégico fue necesario seguir una serie de pasos tales como:

- Identificar a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, institución beneficiaria del Plan de Mejoramiento.
- Detectar las principales causas del problema.
- Formular objetivos y acciones de mejora.
- Realizar la planificación.
- Controlar y realizar un seguimiento a dicho Plan

Desarrollo de la Propuesta

FASE I

Contexto Estratégico

En vista de que la Facultad de Ciencias Económicas cuenta con un plan estratégico desactualizado, es necesario que se adopte el siguiente contexto estratégico.

VISIÓN:

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador se constituirá en el corto plazo en una institución de educación superior, que forma seres humanos dinámicos y competitivos, con capacidades proactivas para contribuir a la construcción de una sociedad equitativa, justa y solidaria en permanente evolución.

MISIÓN:

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador es una institución de educación superior, dedicada a la formación académica y profesional permanente del estudiante, con una sólida base humanística, con elevadas competencias para desempeñarse en el campo profesional-ocupacional,

con docentes altamente cualificados, e infraestructura tecnológica apropiada, capaz de contribuir a la solución de los problemas de la sociedad ecuatoriana.

VALORES:

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, enfatiza los siguientes valores:

- Libertad
- Paz
- Verdad
- Justicia
- Fraternidad
- Dignidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Respeto a la vida y al medio ambiente
- Responsabilidad
- Equidad social y de género

FASE II

Análisis Situacional

Para conocer el diagnóstico de la Facultad de Ciencias Económicas, es importante conocer a la organización en su conjunto tanto en la parte interna como en su entorno y conformar un cuadro de la situación actual de la entidad; permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos formulados. Por lo que fue necesario realizar un análisis FODA que también es una herramienta administrativa y permita determinar la situación actual de la organización.

Por ello se ha considerado el análisis F.O.D.A (de sus siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas conocido en inglés como S.W.O.T) por ser una técnica administrativa que cubre los aspectos más importantes para tener una evaluación completa de la institución. Este método permite tener una visión rápida de la situación actual de la organización y su entorno. Esta técnica divide al análisis en dos partes, interna y externa. Dentro de la evaluación interna se identifican las fortalezas y debilidades; y por otro lado, el análisis externo incluye la determinación de las oportunidades y amenazas que puedan darse en el entorno hacia la organización.

El análisis que se realizó a la Facultad aplicando la herramienta FODA, permitió obtener un diagnóstico preciso, que permitió en función de ello tomar decisiones acordes con sus objetivos y metas previstas.

El diagnóstico FODA se lo analizó en cinco áreas que involucran: academia, docencia, investigación, vinculación con la comunidad y gestión administrativa.

EVALUACIÓN DEL FODA

Academia

ESQUEMA ANÁLISIS FODA

Academia	FORTALEZA			OPORTUNIDAD			DEBILIDAD			AMENAZA		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Prestigio de la Facultad.	X											
2. Programa de pregrado consolidado.	X											
3. Programa de posgrado en marcha.		X										
4. Entorno social exigen grandes cambios.										X		
5. Métodos de aprendizaje modernos.	X											
6. Evaluaciones periódicas a la planta docente.	X											
7. Índice de colocación de estudiantes en empresas.							X					
8. Proyectos de investigación en marcha.							X					
9. Seguimiento a estudiantes egresados.							X					
10. Perfil pensum adecuado a la demanda de la sociedad.		X										
11. Infraestructura física.	X											
12. Infraestructura tecnológica.							X					
13. Costos de la tecnología.										X		
14. Gratuidad en la enseñanza.				X								
15. Alineación al Plan Nacional de Desarrollo				X								
16. Acuerdos nacionales e internacionales				X								

Elaboración: Magdalena Villacreses

La **fortaleza** con que cuenta la Facultad de Ciencias Económicas, es la habilidad para responder ante los cambios que exige la sociedad, y cuenta con recursos para hacerlo, ya que su primer logro es la de poseer un prestigio alcanzado a lo largo de sus años de vida institucional, un programa de pregrado consolidado que oferta a la comunidad, métodos para el proceso de enseñanza aprendizaje modernos, evaluación permanente a los estudiantes y docentes, una infraestructura física adecuada para el desarrollo de sus actividades académicas.

La gratuidad en la enseñanza, la alineación al Plan Nacional de Desarrollo y los acuerdos nacionales e internacionales, se los ha calificado como una **oportunidad**, ya que potencializa el desarrollo humano y garantiza la igualdad de oportunidades para todas las personas.

Las **debilidades** se encuentran en la incapacidad que tiene la Institución para colocar a sus egresados en las diferentes organizaciones; en la escasa gestión de los proyectos de investigación en marcha que genere impacto en el desarrollo y futuro del país; el seguimiento a los estudiantes egresados, que permita recopilar información de cómo es su situación en el mercado laboral, social y personal. Estos aspectos se consideran debilidades, ya que van a tener una repercusión transcendental cuando la Unidad Académica se tenga que acreditar.

La Ley (LOES) y el entorno social que exige grandes cambios a la Unidad Académica, como fuente del saber y del conocimiento, donde padres de familia, estudiantes y docentes, tengan la certeza de que los educandos van a salir como verdaderos profesionales de excelencia con oportunidades de trabajo, se lo ha considerado como una **amenaza**, ya que el incumpliendo implicaría la desaparición de sus escuelas de profesionalización.

Los costos de la tecnología altos también se lo consideran como una amenaza, ya que impide implementar equipos necesarios en las aulas de la Institución para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje, así como en otras áreas.

Docencia

ESQUEMA ANÁLISIS FODA

Docencia	FORTALEZA			OPORTUNIDAD			DEBILIDAD			AMENAZA		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Planta docente a tiempo completo.	X											
2. Docentes con título de cuarto Nivel.	X											
3. Docentes con título de PhD.							X					
4. Experiencia profesional.	X											
5. Creatividad académica y pedagógica.		X										
6. Participación de docentes en eventos académicos.			X									
7. Capacidad docente para abordar líneas estratégicas.	X											
8. Docentes predispuestos al cambio			X									
9. Reconocimiento labor del docente							X					
10. Planificación curricular actualizada.			X									
11. Proceso de selección de docentes.							X					
12. Programas de capacitación continua.							X					
13. Política de personal docente clara, definida y adecuada.								X				
14. Sistema de Evaluación de Desempeño docente.				X								
15. Capacidad de maniobra de la dirección para resolver insatisfacciones del personal.							X					
16. Presencia de docentes extranjeros												X

Elaboración: Magdalena Villacreses

La Facultad de Ciencias Económicas, cuenta con un número importante de profesores a tiempo completo y con títulos de cuarto nivel, profesionales con mucha experiencia no solamente en la docencia sino también en el campo profesional, calificando estas características como una **fortaleza**. La trayectoria profesional de los docentes ha permitido que la Institución tenga acceso a diferentes entidades, como por ejemplo: el Ilustre Municipio de Quito, el

Honorable Consejo Provincial de Pichincha; la Superintendencia de Telecomunicaciones, diferentes Ministerios y otras instituciones.

También se ha calificado como **fortaleza** la capacidad docente para abordar líneas estratégicas para establecer marcos de planificación para la transformación de la Institución, que asuma la educación como el conjunto de acciones para construir una sociedad más equitativa, justa y humana.

Se ha calificado como **oportunidad**, al Sistema de Evaluación del Desempeño docente, el mismo que recoge una serie de evidencias que califica la práctica profesional del docente en el aula y en el entorno que le rodea, calificando la calidad de sus actividades.

Docentes con título de PhD, reconocimiento a la labor del docente, proceso de selección de docentes, programas de capacitación continua, se los ha considerado como **debilidades**. La LOES, Art. 150 señala como requisito para ser profesor titular principal de una universidad, el título de doctor, Ph.D. Al momento esta situación está considerada en la Facultad como una gran debilidad, ya que son pocos los docentes que cumplen con este requisito.

Como **amenaza** baja, se tiene la presencia de docentes extranjeros, quienes privarían de plazas de trabajo a docentes nacionales y pondrían en peligro la estabilidad de la planta docente de la Facultad.

Investigación

ESQUEMA ANÁLISIS FODA

Investigación	FORTALEZA			OPORTUNIDAD			DEBILIDAD			AMENAZA		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Proyectos sociales comunitarios.	X											
2. Autogestión para financiar actividades de investigación.		X										
3. Implementación de recursos informáticos para investigación.							X					
4. Intercambio de conocimiento con otros estamentos.			X									
5. Talento Humano capacitado en actividades de investigación		X										
6. Planificación de programas de investigación.	X											
7. Recursos económicos para investigación.							X					
8. Escasa divulgación de las investigaciones efectuadas.							X					
9. Infraestructura física básica para investigadores.							X					
10. Servicios de comunicación y conectividad elevados.										X		
11. Instrumentos que evalúen las investigaciones.							X					
12. Publicación investigaciones en revistas especializadas.							X					
13. Acuerdos con instituciones del Estado.				X								
14. Cooperación de organismos nacionales e internacionales.				X								

Elaboración: Magdalena Villacreses

Las **fortalezas** en investigación se encuentran en la elaboración de proyectos sociales comunitarios y en la planificación de programas de investigación. Los proyectos sociales comunitarios elaborado con la participación de los estudiantes y bajo la dirección de destacados profesores, constituye un aporte institucional, para resolver situaciones problemáticas y satisfacer necesidades de la población.

Como **oportunidades** se tiene acuerdos con instituciones del Estado y la cooperación de organismos nacionales e internacionales. Los acuerdos con instituciones de Estado se dan sobre todo en actividades de consultoría encaminada a mejorar la gestión en el diseño e implementación de proyectos sociales comunitarios.

Las **debilidades** en investigación son identificadas en la implementación de recursos informáticos y económicos para esta actividad, escasa divulgación de las investigaciones efectuadas, infraestructura física inadecuada, falta de instrumentos para la evaluación y publicación en revistas especializadas.

Los servicios de comunicación y conectividad elevados se han identificado como una **amenaza**, puesto que es un limitante para el acceso a la información e investigación.

Vinculación con la Comunidad

ESQUEMA ANÁLISIS FODA

Vinculación con la comunidad	FORTALEZA			OPORTUNIDAD			DEBILIDAD			AMENAZA		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Talento Humano capacitado para actividades de vinculación.	X											
2. Inclusión de estudiantes en actividades de vinculación.	X											
3. Acciones para la inserción de egresados en el mercado trabajo.							X					
4. Planificación de actividades de vinculación con la comunidad		X										
5. Planes de convenios de cooperación interinstitucional.	X											
6. Seguimiento a los convenios firmados.							X					
7. Posicionamiento y prestigio de la Facultad.	X											
8. Alternativas educativas para promover el desarrollo comunitario.							X					
9. Programas educativos para un desarrollo sustentable.							X					
10. Fomentar programas de asesorías, consultorías y servicios.	X											
11. Incertidumbre en asignaciones Presupuestarias.										X		
12. Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.				X								
13. Saturación del campo laboral										X		
14. Crecimiento poblacional.				X								

Elaboración: Magdalena Villacreses

Fortalezas: Talento Humano capacitado, inclusión de estudiantes en actividades de vinculación, planes de convenio de cooperación interinstitucional, prestigio de la Facultad, fomento de programas de asesoría, consultoría y servicios. La experiencia e iniciativa de la Institución en este campo, recae en las autoridades y personal docente. La Facultad tiene experiencia en convenios interinstitucionales que le permiten vincularse con la comunidad.

Oportunidades: están en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y el crecimiento poblacional. El Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología

conformada por aquellas instituciones que generan conocimientos científicos y tecnológicos y la posibilidad de transformar la realidad nacional.

Debilidad: radica en la falta de acciones para la inserción de los egresados al mercado laboral, seguimiento a los convenios firmados, promover el desarrollo comunitario y sustentable.

Amenazas: conformadas por incertidumbre en las asignaciones presupuestarias y la saturación del campo laboral que deja en riesgo a la inserción al mercado de trabajo de los egresados de la Facultad.

Gestión Administrativa

ESQUEMA ANÁLISIS FODA

Gestión Administrativa	FORTALEZA			OPORTUNIDAD			DEBILIDAD			AMENAZA		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Compromiso del personal para la acreditación institucional.		X										
2. Amplia infraestructura física.	X											
3. Talento Humano capacitado.	X											
4. Trabajo en equipo.			X									
5. Manejo de las TICs							X					
6. Trámites burocráticos.							X					
7. Sistematización de procesos.							X					
8. Plan de capacitación Institucional.				X								
9. Capacidad operativa presupuestaria.							X					
10. Capacidad financiera (ejecución del presupuesto)							X					
11. Aplicación y monitoreo del Plan Operativo			X									
12. Proceso de evaluación del desempeño.		X										
13. Proceso de contratación y pago a docentes							X					
14. Fuerte competencia de profesionales preparados										X		

Elaboración: Magdalena Villacreses

Amplia infraestructura física y talento humano calificado son calificados como principales **fortalezas** que prevalecen en la Institución.

El Plan de Capacitación Institucional ha sido considerado como una **oportunidad**, ya que permite fortalecer los conocimientos, aptitudes y habilidades de los empleados, con el fin de incrementar las capacidades y de esta forma contribuir con el cumplimiento de la misión y visión de la Institución.

Manejo de las TICs, trámites burocráticos, sistematización de procesos, plan de capacitación institucional, capacidad directiva y financiera, procesos de

contratación y pagos oportunos a docentes, han sido considerados como las grandes **debilidades** de la gestión administrativa.

Los profesionales preparados y capacitados que se concentran en la ciudad de Quito, se ha considerado como una amenaza, ya que siempre están a la expectativa de ubicarse en puesto de trabajo especialmente en el sector público, ya que son considerados atractivos por las ventajas que ofrecen.

Nudos Críticos

Del análisis realizado al ambiente interno y externo calificado a través de distintas áreas: academia, docencia, investigación, vinculación con la comunidad y gestión administrativa, se puede determinar los siguientes nudos críticos:

Academia:

- Escasos proyectos de investigación en marcha.
- Bajo nivel de seguimiento a estudiantes egresados.
- Bajo índice de colocación de estudiantes en empresas.
- Escasa infraestructura tecnológica.
- Altos costos en tecnología.

Docencia:

- La mayoría de docentes no cuentan con título PhD.
- No hay reconocimiento y estímulo a la labor docente.
- No existe un proceso adecuado de selección de docentes.
- Falta programas de capacitación continua.
- Escasa maniobra de la dirección para resolver insatisfacciones del personal.

Investigación:

- Escasos recursos informáticos para investigación.
- Limitados recursos económicos para trabajos de campo.
- Insuficiente divulgación de las investigaciones realizadas.

- Inexistencia de infraestructura básica para investigadores.
- Faltan instrumentos que evalúen las investigaciones.
- No se realizan publicaciones en revistas especializadas.
- Servicios de comunicación y conectividad elevados.

Vinculación con la comunidad:

- Escasas acciones para la inserción de egresados en el mercado de trabajo.
- Falta de seguimiento a los convenios firmados.
- Insuficientes alternativas educativas para promover el desarrollo comunitario.
- Ausencia de programas educativos para un desarrollo sustentable.
- Incertidumbre en asignaciones presupuestarias.
- Saturación del campo laboral.

Gestión administrativa:

- Desconocimiento en el uso y manejo de las TICs.
- Trámites burocráticos engorrosos.
- Escasa sistematización de procesos.
- Bajo nivel de la capacidad operativa presupuestaria.
- Incapacidad para ejecutar el presupuesto.
- Dificultad para contratar y pagar a docentes temporales.

Frente a las debilidades y amenazas que afectan a la Institución, a continuación se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico 1: Academia y docencia

Elevar la calidad de los servicios académicos y educativos.

Objetivo Estratégico 2: Investigación

Diseñar, fortalecer y ejecutar programas de investigación científica y tecnológica.

Objetivo Estratégico 3: Vinculación con la comunidad

Diseñar y coordinar propuestas que faciliten el desarrollo comunitario local, regional y nacional.

Objetivo Estratégico 4: Gestión Administrativa

Convertir a la gestión administrativa en un soporte eficiente y eficaz de las actividades sustantivas de la Facultad de Economía.

Matriz de la Planificación Estratégica

Esta matriz contiene los siguientes campos:

- **Objetivo Estratégico:** Consta el objetivo estratégico que se pretende alcanzar en el período establecido.
- **Estrategia:** El conjunto de pautas a seguir para el cumplimiento del objetivo estratégico.
- **Proyectos Estratégicos:** Describe los proyectos requeridos para conseguir los objetivos planteados.
- **Actividades:** Acciones a desarrollar para la consecución del Proyecto definido.
- **Resultados esperados:** Meta a ser alcanzada en un tiempo estimado.
- **Responsables Directos:** Identifica las áreas de gestión al interior de la entidad, que serán responsables de la ejecución y cumplimiento del proyecto.
- **Tiempo:** Aquí se especifica el tiempo de inicio y finalización estimado de las actividades a realizarse.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Academia y docencia									
Elevar la calidad de los servicios académicos y educativos.									
Estrategias	Planes-Proyectos Estratégicos	Actividades Estratégicas	Resultado Esperado	Responsables Directos	Tiempo-Años				
					1	2	3	4	5
1,1 Generar una cultura de planificación y evaluación con fines de acreditación	1,1,1 Profesionalizar la función docente.	1,1,1,1 Aplicar de manera continua el Sistema de Evaluación docente. 1,1,1,2 Diseñar y ejecutar programas de capacitación permanente.	* Mejorar la calidad de los servicios educativos que ofrece la Facultad, * Satisfacer las expectativas de la comunidad universitaria.	* Decano * Vicedecano * Directores de Escuela * Comisión Técnica,					
	1,1,2 Rediseñar el currículo de las carreras: Economía del Desarrollo, Ingeniería en Finanzas e Ingeniería Estadística	1,2,1,1 Realizar la planeación curricular de las carreras, 1,2,1,2 Organizar la planeación curricular 1,2,1,3 Aprobar e implementar el plan curricular innovado,	* Generar confianza y credibilidad en los usuarios. * Ampliar la cobertura de servicios con la utilización de tecnologías avanzadas.						
	1,1,3 Hacer seguimiento y control al currículo,	1,2,3,1 Evaluar los resultados de la ejecución del nuevo currículo, 1,2,3,2 Monitorear y retroalimentar,	* Alcanzar un impacto positivo en la imagen Institucional.						
1,2 Mejorar y potenciar la calidad de la docencia	1,2,1 Evaluar la calidad del desempeño docente,	1,2,1,1 Aplicar la autoevaluación, 1,2,1,2 Aplicar la coevaluación, 1,2,1,3 Aplicar la heteroevaluación,	* Fortalecer el liderazgo como uno de los elementos primarios. * Promover el pensamiento organizacional integrado.						
	1,2,2 Diseñar e implementar programas de capacitación docente,	1,2,2,1 Realizar convocatorias a sesiones de trabajo, 1,2,2,2 Identificar necesidades, 1,2,2,3 Priorizar temáticas a tratarse,	* Desarrollar competencias profesionales del Talento Humano * Implantar la nueva plataforma Tecnológica.						

Elaboración: Magdalena Villacreses

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Investigación									
Diseñar, fortalecer y ejecutar programas de investigación científica y tecnológica,									
Estrategias	Planes-Proyectos Estratégicos	Actividades Estratégicas	Resultado Esperado	Responsables Directos	Tiempo-Años				
					1	2	3	4	5
2,1 Diseñar programas de investigación científica y tecnológica, para potenciar el conocimiento,	2,1,1 Expedir una normativa para la formulación de propuestas,	2,1,1,1 Aprobar la normativa del programa de investigación,	* La normativa formará parte del reglamento interno de la Facultad,	* Decano * Vicedecano * Directores de Escuela * Comisión Técnica,					
	2,1,2 Establecer los perfiles de los proyectos,	2,1,2,1 Seleccionar los proyectos que tengan un impacto importante social,	* Presentar proyectos de desarrollo a las entidades nacionales e internacionales,						
2,1,3 Presentar ideas innovadoras, factible de ejecutarse,	2,1,3,1 Aprobar los proyectos a ser ejecutados,	* Formular convenios de cooperación mutua,							
2,1,4 Establecer mecanismos para la evaluación,	2,1,4,1 Realizar el control y seguimiento,	* Establecer elementos para la formulación de textos,							
2,1,5 Diseñar los estímulos a la investigación,	2,1,4,2 Efectuar la evaluación de la calidad del proyecto realizado,	* Establecer el perfil de los futuros egresados de la Facultad,							
2,2 Dotar de una infraestructura adecuada para el desarrollo y difusión de la investigación	2,2,1 Readecuar las instalaciones para investigación	2,2,1,1 Diseñar espacios físicos adecuados,	* Sistematizar los datos para brindar información técnica,						
	2,2,2 Implementar redes telemáticas suficientes,	2,2,2,1 Diseñar, implementar y administrar, las redes de computadoras, y sistemas para la transmisión de datos,	* Presentar una síntesis del contenido de los proyectos,						
	2,2,3 Dinamizar la página Web institucional.	2,2,3,1 Generar, establecer y fortalecer los canales de comunicación,	* Socializar el conocimiento al interior de la comunidad científica,						
	2,2,4 Diseñar una revista online para la difusión de las investigaciones	2,2,4,1 Establecer la audiencia a la que va a ser dirigida la información,	* Presentar artículos debidamente comentados sobre un tema específico,						
		2,2,4,2 Agregar interactividad y características llamativas a la revista,	* Presentar los primeros resultados que se obtienen en los proyectos,						

Elaboración: Magdalena Villacreses

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Vinculación con la comunidad

Diseñar y coordinar propuestas que faciliten el desarrollo comunitario local, regional y nacional.

Estrategias	Planes-Proyectos Estratégicos	Actividades Estratégicas	Resultado Esperado	Responsables Directos	Tiempo-Años				
					1	2	3	4	5
3,1 Diseñar e implementar programas de vinculación con la comunidad	3,1,1 Seleccionar el Comité de Vinculación con la comunidad, 3,1,2 Diseñar los objetivo y políticas de relación e intercambio con los sectores productivos y organizaciones sociales, 3,1,3 Diseñar las actividades relacionadas con la vinculación comunitaria. 3,1,4 Desarrollar programas de consultorías interinstitucionales	3,1,1,1 Escoger las entidades del sector público y privado a fin de establecer nexos de colaboración, 3,1,2,1 Tramitar la suscripción de convenios interinstitucionales, 3,1,3,1 Promover el intercambio de conocimientos sobre la base de reciprocidad, 3,1,4,1 Planificar programas de desarrollo empresarial,	* Afianzar los nexos de cooperación entre la Facultad y la comunidad, * Mejorar la formación profesional a través del trabajo comunitario, * Fomentar programas de vinculación para la realización de proyectos , * Entablar relaciones de colaboración en programas de interés mutuo,	* Decano * Vicedecano * Directores de Escuela * Comisión Técnica,					
	3,2 Relacionar al estudiante con los Principios de vinculación comunitaria	3,2,1 Afianzar el programa de pasantías, prácticas y servicio comunitario. 3,2,2 Realizar estudios exploratorios sobre los diferentes ámbitos del mercado laboral, 3,2,3 Realizar el seguimiento a egresados, 3,2,4 Difundir los resultados de las actividades de vinculación,	3,2,1,1 Realizar trabajos prácticos para afianzar su formación profesional , 3,2,2,1 Establecer las características y el comportamiento de la población estudiantil, 3,2,3,1 Atender las demandas de actualización profesional, 3,2,4,1 Socializar los resultados obtenidos a través de medios electrónicos,		* Brindar una base práctica a los futuros profesionales, * Establecer estrategias para el fortalecimiento y apoyo a estudiantes * Dotar al estudiante de técnicas y herramientas actualizadas, * Compartir la información para buscar soluciones y plantear estrategias,				

Elaboración: Magdalena Villacreses

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Gestión Administrativa

Convertir a la gestión administrativa en un soporte eficiente y eficaz de las actividades sustantivas de la Facultad de Economía.

Estrategias	Planes-Proyectos Estratégicos	Actividades Estratégicas	Resultado Esperado	Responsables Directos	Tiempo-Años				
					1	2	3	4	5
4,1 Institucionalizar el Plan de Mejoramiento Estratégico	4,1,1 Conformar el Comité de Mejoras,	4,1,1,1 Identificar la magnitud y sentido del cambio que se pretende impulsar en la Facultad,	* Alcanzar la excelencia Operativa. * Mejorar las prácticas de gestión por procesos * Enfatizar el Sistema de Evaluación de la Calidad.	* Decano * Vicedecano * Directores de Escuela * Comisión Técnica,					
	4,1,2 Validar el Plan de Mejoras	4,1,1,2 Articular las acciones prioritarias que la Facultad requiere para mejorar su gestión. 4,1,2,1 Revisar las acciones estratégicas determinando su efectividad para el logro de los objetivos planteados,	* Alcanzar metas que tensionen positivamente a la Facultad, * Administrar el presupuesto asignado. * Relación costo/beneficio.						
	4,1,3 Ejecutar el Plan de Mejoras,	4,1,2,1 Definir los planes de contingencia 4,1,3,1 Considerar los recursos humanos y materiales necesarios,							
4,2 Implementar un sistema informático universitario integral	4,2,1 Renovar la plataforma tecnológica que le permita a la Facultad la entrega de mejores servicios,	4,2,1,1 Dotar al personal docente y administrativo de recursos tecnológicos para el desarrollo de sus actividades,	* Apoyar la gestión que vienen desarrollando las autoridades de la Facultad, * Reducir los tiempos de respuesta a las actividades académicas y administrativas,						
	4,2,2 Desarrollar sistemas tecnológicos que optimicen los procesos de control,	4,2,2,1 Definir los planes de contingencia seguridades y mantenimiento de los bienes informáticos que dispone la Facultad,	*Conseguir que el personal docente y administrativo tengan una interacción con la información de una manera fácil, ágil y oportuna, *Otorgar a la Facultad el poder de administrar eficientemente,						
	4,2,3 Renovar y mantener los equipos informáticos,	4,2,3,1 Informar a los usuarios el funcionamiento y control de los bienes informáticos. 4,2,3,2 Capacitar al área de las Tics así como al personal docente y administrativo en su uso y aplicación.							

Elaboración: Magdalena Villacreses

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

En función de la considerable oferta programática representada por proyectos, planes y programas y dado que los recursos son escasos, se elaboró la matriz de priorización de proyectos para apoyar el proceso de elaboración de aquellos que ameritan ser ejecutados de manera apremiante.

En ese sentido, la matriz tiene por finalidad priorizar proyectos en base a los objetivos estratégicos planteados, cuya finalidad es la consecución de los mismos.

Entre estos criterios resaltan, el impacto de los planes, programas y proyectos en el desarrollo institucional de la Facultad; la factibilidad económica, la factibilidad técnica, el tiempo que se requiere para poner en marcha los proyectos, la participación del Talento Humano de la Institución, la relación que tiene con la Misión y Visión de la Entidad y la sostenibilidad.

Los criterios serán valorados de 1 a 10; siendo 10 el más importante y 1 menos importante.

En base a estos criterios, a continuación se presenta la Matriz de Priorización de Proyectos:

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS								
PROYECTOS	IMPACTO	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD TÉCNICA	TIEMPO	PARTICIPACIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN Y VISIÓN	SOSTENIBILIDAD	TOTAL
1, Rediseñar el currículo de las carreras que ofrece la Facultad.	7	6	5	6	4	8	4	40
2, Evaluar la calidad del desempeño docente.	6	5	6	5	6	7	4	39
3, Expedir normativa para la formulación de propuestas de investigación.	6	4	5	5	6	7	5	38
4, Establecer los perfiles de los proyectos de Investigación.	5	4	6	6	5	7	4	37
5, Diseñar los estímulos a la investigación.	5	4	5	5	5	7	5	36
6, Implementar redes telemáticas.	4	4	3	4	5	8	4	32
7, Diseñar una revista online.	5	3	4	3	4	6	3	28
8, Diseñar actividades relacionadas con la Vinculación comunitaria.	4	3	4	2	3	5	4	25
9, Diseñar el programa de pasantías, prácticas y servicio comunitario.	6	3	4	3	2	4	2	24
10, Renovar la plataforma tecnológica.	5	2	3	2	3	4	3	22
11, Elaborar programas de mantenimiento de equipos informáticos.	4	2	2	3	2	3	4	20
12, Implementar programas de capacitación docente y administrativa.	3	2	2	3	2	4	3	19

Elaboración: Magdalena Villacreses

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-UCE

Una vez que se ha diseñado el Plan de Mejoramiento para la Facultad de Ciencias Económicas y en el que se ha definido la visión, misión valores, objetivos estratégicos y acciones estratégicas, entre otros; es necesario contar con una herramienta sistémica que ayude a monitorear la implementación y seguimiento de este Plan a través de indicadores de gestión.

La medición de la eficiencia en la Facultad de Ciencias Económicas es uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la institución, ya que de ello dependerá conseguir o no la acreditación de todas sus carreras por parte del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

Por ello se considera necesaria la inclusión de indicadores que reflejen el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La tarea actual de la Facultad es interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción organizacional mediante la planeación, la coordinación, la ejecución y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la entidad, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación presente.

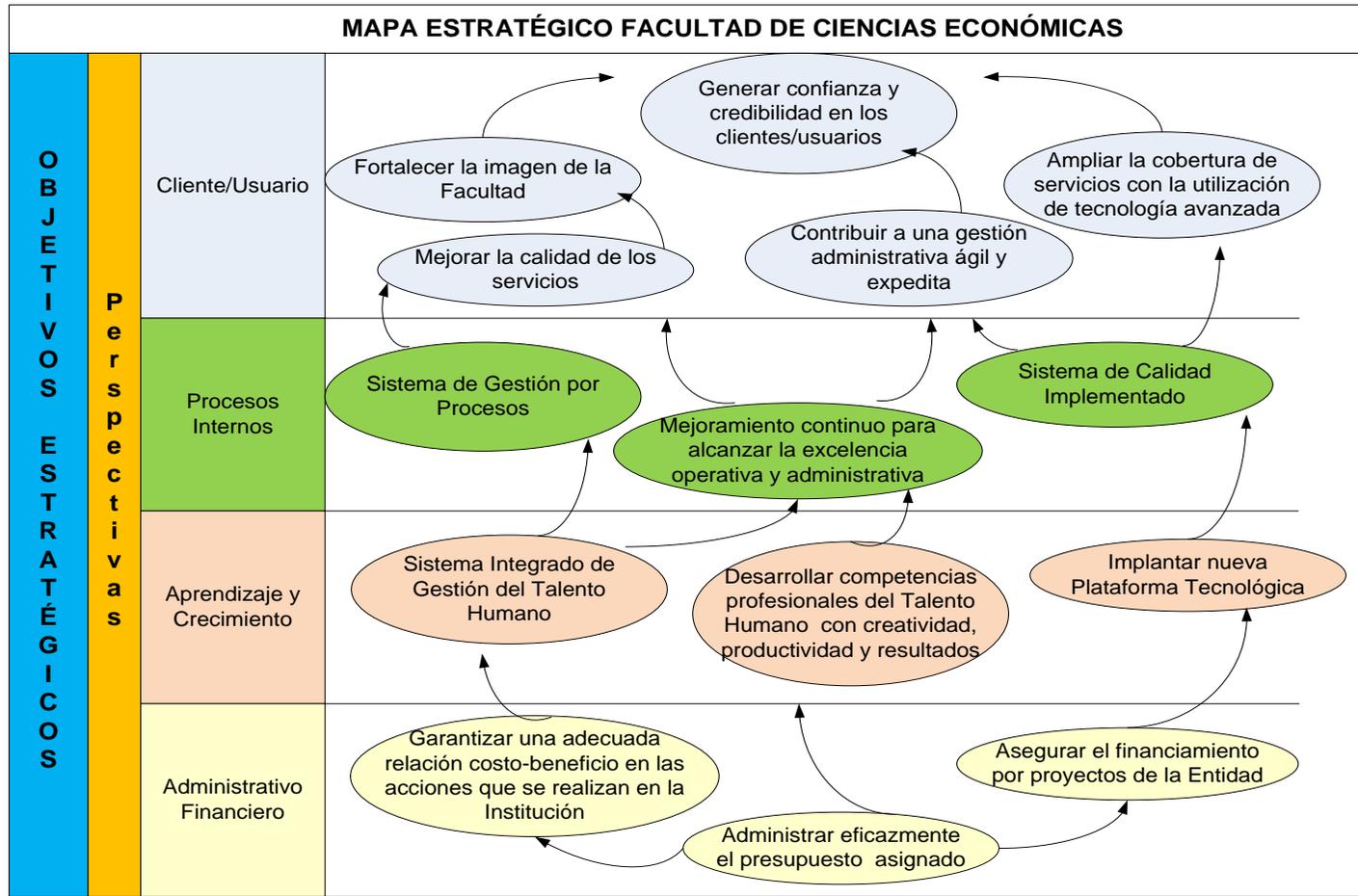
Perspectiva del Cuadro de Mando Integral

<i>CLIENTE/USUARIO</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la calidad de los servicios que ofrece la Facultad. ✓ Satisfacer las expectativas de la comunidad. ✓ Generar confianza y credibilidad en los usuarios. ✓ Ampliar la cobertura de servicios con la utilización de tecnologías avanzadas. ✓ Alcanzar un impacto positivo en la imagen institucional
<i>PROCESOS INTERNOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcanzar la excelencia operativa. ✓ Mejorar las prácticas de Gestión por Procesos, ✓ Enfatizar el Sistema de Evaluación de la calidad de los procesos de la Institución. ✓ Alcanzar metas que tensionen positivamente a la Facultad
<i>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer el liderazgo como uno de los elementos primarios del proceso de calidad necesario para articular la visión. ✓ Promover el pensamiento organizacional integrado. ✓ Desarrollar competencias profesionales del Talento Humano de la Institución, garantizando su desarrollo. ✓ Implantar la nueva plataforma tecnológica. ✓ Mejorar el clima laboral.
<i>FINANCIERA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar eficazmente el presupuesto asignado. ✓ Garantizar una adecuada relación costo/beneficio en las acciones que se realizan en la Institución. ✓ Asegurar el financiamiento por proyectos de la Entidad.

Elaboración: Magdalena Villacreses

Diseño del Mapa Estratégico para la Facultad de Ciencias Económicas-UCE

Una de las grandes características del Cuadro de Mando Integral, es sin lugar a dudas el mapa estratégico, donde la estrategia institucional es descompuesta en las acciones concretas que la forman y luego se sistematizan en las cuatro perspectivas o áreas, acciones que deben estar vinculadas unas con otras o bajo una secuencia que debe ser de CAUSA Y EFECTO como se muestra a continuación.



Elaboración: Magdalena Villacreses

Construcción del Cuadro de Mando Integral

A partir del mapa estratégico se construye el Cuadro de Mando Integral, agregándole a los objetivos los indicadores de gestión y los retos o metas propuestas. Con el Cuadro de Mando Integral se busca que la Facultad de Ciencias Económicas pueda tener una herramienta para expresar y aclarar los objetivos e iniciativas necesarias, para alcanzar la estrategia planteada en la misión y visión de la organización. Como se mencionó cada objetivo tiene un indicador de gestión y un reto a alcanzar, con el fin de hacer medible el desarrollo de acciones y realizar un seguimiento al proceso.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS-UCE

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	RETOS (ESTRATEGIAS)	DESCRIPCIÓN DEL RETO	INDICADOR	FORMULA	UMBRALES		
							 NORMAL	 ALERTA	 PELIGRO
USUARIO	1, Elevar la calidad del portafolio de servicios académicos	La Facultad de Ciencias Económica se convertirá en referente nacional e internacional en la gestión del conocimiento para el desarrollo	1,1 Generar una cultura de planificación y evaluación con fines de acreditación	Mantener un modelo de gestión del conocimiento categoría mundial	1,1,1. Satisfacción con la imagen de la institución	% de reconocimiento resultado de encuesta	90%-100%	85%-89%	menor al 84%
					1,1,2 Satisfacción con el funcionamiento y organización interna	% de usuarios satisfechos resultado de encuestas	90%-100%	85%-89%	menor al 84%
					1,1,3 Eficiencia en la producción de graduados	No. de graduados/No. total de egresados	90%-100%	85%-89%	menor al 84%
			1,2 Mejorar y potenciar la calidad de la docencia	Asegurar la calidad de la educación orientadas a largo plazo	1,2,1 Porcentaje de profesores con dedicación a tiempo completo	No. docentes a tiempo completo/No. total de docentes	90%-100%	85%-89%	menor al 84%
					1,2,2 Porcentaje de profesores con la máxima titulación del área	No. docentes con título maestría/No. total de docentes	90%-100%	85%-89%	menor al 84%
					1,2,3 Índice de satisfacción del estudiante	% de estudiantes satisfechos resultado de encuesta	90%-100%	85%-89%	menor al 84%

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS-UCE

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	RETOS (ESTRATEGIAS)	DESCRIPCIÓN DEL RETO	INDICADOR	FORMULA	UMBRALES		
							 NORMAL	 ALERTA	 PELIGRO
PROCESOS INTERNOS	2, Mejorar para alcanzar la excelencia operativa en la entrega de servicios académicos	La Facultad de Ciencias Económicas toma decisiones estratégicas conducentes al desarrollo de los procesos para el mejoramiento permanente de su gestión.	2,1 Mejorar las prácticas de gestión por procesos	La calidad de la educación en la Institución tiene relación con la participación de sus miembros en los procesos de planificación, desarrollo y evaluación	2,1,1 índice de cumplimiento de procesos administrativos	% tiempo ejecutado por proceso/tiempo planificado	90%-100%	85%-89%	menor al 84%
					2,1,2 Índice de estandarización de procesos	No. de procesos racionalizados/ No. total de procesos	90%-100%	85%-89%	menor al 84%
					2,1,3 Índice de participación en foros mundiales sobre gestión	No. De foros mundiales asistidos/No. De foros programados	90%-100%	85%-89%	menor al 84%
			2,2 Enfatizar el Sistema de Evaluación de la calidad de los procesos	Evaluar sistemáticamente los procedimientos, el trabajo realizado y los resultados	2,2,1 Evaluar trimestralmente el Plan de Mejoramiento Institucional	Informes de evaluación	3	2	1
					2,2,2 Evaluar los procesos de las áreas: académica, investigativa, vinculación con la comunidad y gestión administrativa	Informes de evaluación	4	3	2
					2,2,3 Fomentar en los directivos la rendición de cuentas trimestralmente	Reportes	4	3	2

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS-UCE

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	RETOS (ESTRATEGIAS)	DESCRIPCIÓN DEL RETO	INDICADOR	FORMULA	UMBRALES		
							 NORMAL	 ALERTA	 PELIGRO
APRENDIZAJE y CRECIMIENTO	3. Implantar nueva Plataforma Tecnológica	Lograr una efectiva gestión tecnológica que apoye el desenvolvimiento de los usuarios	3,1 Permitir a la Institución la entrega de servicios automatizados	Apoyar la gestión reduciendo los tiempos de respuesta de los trámites y servicios	3.1.1. Software y hardware necesarios a los requerimientos institucionales	No. Software y hardware existentes/No. usuarios	90%-100%	85%-89%	menor al 84%
	4. Desarrollar competencias profesionales del Talento Humano con creatividad, productividad y resultados	Lograr una efectiva gestión del Talento Humano para mejorar la dotación del personal, su contribución según sus competencias, su compromiso y motivación en el desempeño de sus funciones	4.1. Diseñar el Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano	Direccionar al Talento Humano a través de la planificación, organización, dirección, coordinación y control	4.1.2. Índice de personas en rotación de cargo	No. De colaboradores que hicieron rotación de cargos/No. Total de colaboradores	90%-100%	85%-89%	menor al 84%
			4.2. Realizar un programa de capacitación continua	Mejorar continuamente el nivel de competencia del personal docente y administrativo mediante la capacitación continua	4.2.1. Índice de capacitación por persona	No. de horas capacitación persona/No total de colaboradores	90%-100%	85%-89%	menor al 84%
			4.3. Organizar equipos de trabajo que lo integren distintos funcionarios	Mejorar continuamente el nivel de competencia del personal mediante la transferencia de experiencia	4.3.1. Índice de personas que hacen pasantías en otras instituciones	No. de colaboradores que hicieron pasantías/No. t total de colaboradores	90%-100%	85%-89%	menor al 84%
			4.4. Fomentar la transferencia del conocimiento	Mejorar continuamente el nivel de competencia del personal mediante la transferencia de conocimiento	4.4.1. Índice de programas y procesos transferidos	No. de programas transferidos	3	2	1

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS-UCE

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	RETOS (ESTRATEGIAS)	DESCRIPCIÓN DEL RETO	INDICADOR	FORMULA	UMBRALES		
							 NORMAL	 ALERTA	 PELIGRO
FINANZAS	5. Administrar eficazmente el presupuesto asignado	La gestión de la administración de la Institución cuenta con financiamiento en función de la planificación	5.1. Garantizar una adecuada relación costo/beneficio en las acciones que se realizan en la Institución	Manejar con efectividad el presupuesto asignado a la Institución,	5.1.1. Índice de incremento de recursos	% de cumplimiento presupuestario	25% incremento	20% al 24%	menor al 20%
			5.2. Asegurar el financiamiento por proyectos (consultorías)	Gestionar los recursos financieros necesarios para la operatividad de los proyectos	5.2.1. Índice de cumplimiento de gestión presupuestaria	Ingresos por autogestión año 2014/ingresos por autogestión año 2013	90 -100%	90% al 94%	menor al 94%

Elaboración: Magdalena Villacreses

Sistema de Información Ejecutiva (SIE)

Con el fin de llevar un control exhaustivo en la Facultad de Ciencias Económicas sobre la información interna y externa de la Institución, será necesario incorporar un Sistema de Información Ejecutiva, la misma que consiste en una herramienta software, que provee a los directivos un acceso sencillo a información y que es relevante para los factores clave de éxito.

La finalidad principal será la de poner a disposición de la alta dirección, un panorama completo del estado de los indicadores que le afectan al instante, manteniendo también la posibilidad de analizar con detalle aquellos que no se estén cumpliendo con las expectativas establecidas, para determinar el plan de acción más adecuado e inmediato.

Además será necesario que a partir de la implementación del Cuadro de Mando Integral, la máxima autoridad de la Facultad asigne a una persona del departamento de las TIC's para que recopile y envíe los datos de los indicadores.

Para la elección de la información deberá tomarse en cuenta:

- Los recursos y tiempo disponible en la Institución.
- El hardware y software que tenga la Institución, es mejor si la entidad dispone de un ERP sigla en inglés que significa, Enterprise Resource Planning o Sistema de Planeamiento de la Organización. Este sistema estructurado, permite modernizar la gestión institucional, ya que constituye una solución completa, permitiendo a la Facultad unificar las diferentes áreas y obtener mejor información más rápida y confiable.
- Si en la estrategia encarada se va a hacer un uso intensivo de Internet.

Este tipo de software permite presentar a las autoridades información de manera rápida y sencilla, la misma que tiene las siguientes características:

- Tienen los indicadores relevantes.
- Permiten la condensación de la información y su investigación.

- Hay semáforos que señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción, permiten la visualización gráfica, posibilitan simulaciones del tipo "que pasa si...", presentan información externa e interna, entre otros.

A través de este tipo de soluciones tecnológicas se puede contar con un resumen del comportamiento de la Institución o área específica, y poder compararla a través del tiempo. Además posibilita, ajustar la visión de la información al Cuadro de Mando Integral, o bien al modelo estratégico de indicadores que maneje la Institución.

Comunicación y Capacitación

El Cuadro de Mando Integral constituye el principal sistema de comunicación estratégico dentro de la Institución, por ende es fundamental capacitar al equipo de trabajo sobre los principales beneficios de esta herramienta, con el fin de iniciar un cambio de paradigmas de la gestión actual.

La elaboración del Cuadro de Mando implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas las etapas (su diseño, su construcción, su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles.

El debate en reuniones sobre los objetivos e indicadores será muy provechoso. La mayor difusión de la información y su análisis cambiará el comportamiento de todos los empleados.

El Cuadro de Mando Integral forma parte de la gestión institucional y está relacionado con todas las actividades directivas. Una vez diseñado y concretado deberá integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la Institución. Es decir, cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla, usarse en la conducción del personal y su evaluación.

Conclusiones y Recomendaciones

Después del diagnóstico y diseño de la Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, se llega a las siguientes conclusiones y recomendaciones de carácter general:

Conclusiones

- Se concluye que no es posible dirigir a la Facultad con una visión a corto plazo, se necesita capacidad y entereza para prever el futuro y determinar objetivos estratégicos y la elección de los cursos de acción para lograrlos.
- El levantamiento de la información de datos primarios y secundarios que se realizó con técnicas de campo (observación, encuestas y entrevistas no estructuradas) y con fuentes secundarias como: informes, reglamentos, documentos, artículos, etc., permitieron concluir que el manejo de la Institución, se lleva a cabo con criterios tradicionales y diversos.
- No hay normas administrativas y financieras claras, ni tampoco estandarización de procesos, las operaciones y transacciones diarias que se efectúan no son realizadas en forma automatizada e integrada, debido al exceso de trámites burocráticos en la administración institucional.
- El presupuesto institucional se ajusta únicamente a los ingresos y participaciones que por ley corresponde, más no a la realidad de su gestión institucional, ni tampoco a los programas y proyectos que se deben ejecutar en un periodo específico.
- La falta de un programa de capacitación continuo para la planta docentes, así como para los empleados administrativos, no permite incorporar nuevos procesos y procedimientos a la gestión institucional.

- La institución presenta vulnerabilidad frente a acontecimientos externos de orden político, económico y social, especialmente del Gobierno.
- Falta un Plan Estratégico actualizado que dirija la labor de la Facultad como son: academia y docencia, investigación, vinculación con la comunidad y gestión administrativa.
- Existe una insuficiente socialización en detalle de la misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias institucionales.
- Falta coordinación y comunicación efectiva y por tanto demora en los requerimientos administrativos. Página de intranet desactualizada.
- No se fomenta la cultura organizacional, ni tampoco el empoderamiento por parte de los integrantes de la Facultad.
- Falta una adecuada selección de personal para los cargos que desempeñan lo que no permite potenciar el talento humano.
- La Institución no cuenta con un sistema de gestión adecuado, ni con la información necesaria que determine el cumplimiento de los índices de gestión.
- Éstas y otras razones han influido en la necesidad de implementar nuevas técnicas y herramientas gerenciales que permitan una adecuada gestión institucional, por lo que se cree conveniente incursionar en un proceso de Planificación Estratégica y un Cuadro de Mando Integral.
- Una organización para alcanzar el éxito, debe tener una estructura interna que se caracterice por su trabajo conjunto hacia una meta u objetivo específico. Esta estructura interna debe caracterizarse por ser sólida, con el propósito de apoyar a todas las actividades que se realice en búsqueda de satisfacer las necesidades de sus clientes/usuarios.

Recomendaciones

- Se recomienda el diseño de un Plan Estratégico y la construcción e implementación del Cuadro de Mando Integral para la Facultad de Ciencias Económicas, que proporcione una solución a su gestión y el cumplimiento de su misión, solamente con cambios trascendentales en la dirección de la Institución se puede lograr el posicionamiento correspondiente y poder contribuir como factor o elemento de desarrollo social y de justicia a nivel local y regional.
- Se recomienda la participación de toda la comunidad institucional, de acuerdo a los principios de la planificación estratégica, lo cual exige cambios en la cultura organizacional y en los sistemas de información, por lo cual se debe incorporar la nueva plataforma tecnológica y sistemas informáticos adaptados a las necesidades de los usuarios internos y externos.
- Los equipos de trabajo deben ser multidisciplinarios, pero el Cuadro de Mando debe ser coordinado por un directivo o responsable que pueda enmarcar el proceso y recoger la información relevante de antecedentes para la construcción del mismo.
- Para el éxito del Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral, se recomienda el patrocinio y la participación activa de la alta dirección.
- Se recomienda establecer planes de formación y capacitación del Talento Humano para el desarrollo de nuevas capacidades de gestión y adquisición de técnicas gerenciales y administrativas, así como conocimientos en materia jurídica y tecnológica y sobre estrategias para la posición institucional.
- Se recomienda adquirir un sistema informático para optimizar la utilización del Cuadro de Mando Integral, que permita extraer la información de manera automatizada y resumida para el uso del Decano, Directores de Carrera, área de Planificación Estratégica, a fin de verificar los aciertos y errores y proponer posibles soluciones.

- El Plan Estratégico y el Cuadro de Mando Integral deberá ser revisado periódicamente para evaluar la aplicación del mismo, afinar los indicadores, revisar las estrategias, si es que no se están logrando los resultados esperados.
- Se recomienda dar a conocer día a día el logro o aporte de cada uno de los empleados y docentes en la consecución de los objetivos por parte de los Directores de Carrera, para estar permanentemente alineados e identificados con la estrategia, y no perder el rumbo hacia la misión y visión.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARRÁEZ Fredy, (1995), *Planificación Estratégica*, Libro-texto adscrito al Programa Planificación Regional de la Universidad Ezequiel Zamora. Venezuela
2. BOHÓRQUEZ y HEVIA, (1997), *Plan Estratégico Promocional*, Maracaibo-Venezuela
3. DRUCKER Peter, (1984), *Pensamiento Estratégico*, México: Prentice – Hall – Hispanoamericana.
4. FRED, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice – Hall – Hispanoamericana.
5. FUENMAYOR, Luís (2001). *Proposiciones para la nueva universidad*. Debate abierto. No. 16. Caracas. Venezuela.
6. GUIJARRO, Mayra y CHÁVEZ, Jorge (2006). *Ética y gerencia universitaria*. Revista Venezolana de Gerencia. V 11 No. 34. Vicerrectorado Académico. LUZ. Maracaibo Venezuela. ISSN 1315-9984
1. HITT, M., IRELAND, D. (1998). *Administración Estratégica. Conceptos, Competitividad y Globalización*. Internacional. Thomson Editores 3ra. Edición.
2. GIORDANI C. Jorge A. (1987). *La Planificación como proceso social*, Valencia-Venezuela, Editorial Héroes.
3. IGOR, I. (1998). *La Nueva Estrategia Corporativa*. Editoriales Willy and Sons.
1. JARAMILLO, C. (2002). *Análisis del Entorno*. Ecuador: Abya Yala.
2. JOHNSON Y SCHOLLES, (2001), *Dirección Estratégica*, España: Prentice Hall. 5ta. Edición.
3. KOONTZ, M., HEINZ, W. (1994). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill, 10ma. Edición.
4. KAPLAN ROBERT & NORTON DAVID, (2000), *Cuadro de Mando Integral*, 2da. Edición, Ediciones Gestión, Barcelona-España
5. MATUS Carlos, (1995), *Planificar para gobernar*, Caracas-Venezuela, Fondo Editorial
6. MINTZBERG Henry y QUINN James, (1995), *El proceso estratégico*, México, Prentice Hall, Hispanoamericana.
7. MORRISEY George, (1993), *Pensamiento Estratégico*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España
8. OGLIASTRI, E. (1994). *Manual de Planificación Estratégica*. Bogotá: Editores Tercer Mundo. 7ma. Edición.
9. OJEDA RAMÍREZ Mario Miguel (2013), *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica*, Revista de Investigación Educativa, 2013, ISSN 1870-5308
10. PORTER, Michael, E., (2006), *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Líderes del Management, Ediciones Deusto, Barcelona-España

11. SACHSE, M. (1998) *Administración Estratégica de la Empresa*. México: Trillas 2da. Edición.
12. SALLENAVE, P. (1995). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Editorial Nama. 2da. Edición.
13. STANTON, ETZEL, WALKER, (2000). *Fundamentos de Marketing* México Edición. Mc Graw Hill. 11va Edición.
14. STEINER, G. (2000). *Planificación Estratégica: Lo que todo director debe saber*. México: CECSA.
15. STONER, J., FREDDMAN, E. (1994). *Administración*. México: Prentice Hall.
16. STRICKLAND, THOMPSON (2001). *Administración Estratégica, Conceptos y Casos*. México: Mc. Graw Hill.
17. VÁSQUEZ, Víctor Hugo, (2003), *Organización Aplicada*, Quito-Ecuador, 2da. Edición.
18. Ley Orgánica de Educación Superior, Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito, 2010

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:

19. www.gestiopolios.com;
20. es.wikipedia.org/wiki;
21. books.google.com.
22. www.tablerodecomando.com
23. www.slideshare.net
24. www.guiadelacalidad.com
25. www.solucionespracticas.org
26. www.tablero-decomando.com
27. www.freelibros.com
28. www.uce.edu.ec/web/ciencias-economicas/resena-historica

ANEXOS

ANEXO 1

REPÚBLICA DEL ECUADOR UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL UNIDAD DE POSGRADOS

ENCUESTA APLICADA A AUTORIDADES Y DIRECTORES

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es obtener información relevante, con el fin de poder identificar los puntos críticos y fortalezas de la Facultad de Ciencias Económicas; para poder analizarlas y proponer sus respectivas mejoras.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente los aspectos del presente cuestionario y marque con una (x) la casilla de respuesta que tenga mayor relación con su criterio.

Para responder cada una de las cuestiones, aplique la siguiente escala:

SI = S NO = N AV = A VECES

Sírvase contestar todo el cuestionario con veracidad. Sus criterios serán utilizados únicamente en los propósitos de esta investigación.

CUESTIONARIO			
ITEMS	INDICADORES		
	S	N	AV
1. ¿La Facultad de CC.EE. cuenta con un Plan Estratégico de desarrollo?			
2. ¿El Plan Estratégico ha sido elaborado a partir de la visión y misión institucionales?			
3. ¿La misión de la Facultad fue redactada de tal forma que reflejan su identidad en forma clara y razonable?			
4. ¿Tiene la Facultad la visión redactada que refleje el objetivo o meta primordial?			
5. ¿Se identifica usted con la misión de la Institución?			
6. ¿Plantea usted sugerencias para que todos los involucrados con la Facultad actúen pensando siempre en la misión?			
7. ¿Existen mecanismos para evaluar las actividades propuestas en el plan estratégico?			
8. ¿Los docentes se han capacitado en los dos últimos años en temas relacionados con su actividad?			
9. ¿El personal administrativo se ha capacitado en los dos últimos años en temas relacionados con sus funciones?			
10. ¿Los docentes participan y colaboran activamente en asuntos académicos, científicos y administrativos?			

ANEXO 2

REPÚBLICA DEL ECUADOR UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL UNIDAD DE POSGRADOS

ENCUESTA APLICADA A DOCENTES

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es obtener información relevante, con el fin de poder identificar los puntos críticos y fortalezas de la Facultad de Ciencias Económicas; para poder analizarlas y proponer sus respectivas mejoras.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente los aspectos del presente cuestionario y marque con una (x) la casilla de respuesta que tenga mayor relación con su criterio.

Para responder cada una de las cuestiones, aplique la siguiente escala:

SI = S NO = N A VECES = AV

Sírvase contestar todo el cuestionario con veracidad. Sus criterios serán utilizados únicamente en los propósitos de esta investigación.

CUESTIONARIO			
ITEMS	INDICADORES		
	S	N	AV
1. ¿Conoce usted la existencia de un Plan Estratégico al interior de la Facultad?			
2. ¿Cree usted que un Plan Estratégico mejorará la gestión de la Institución?			
3. ¿Ha tenido usted una participación activa en el diseño del Plan Estratégico de la Institución?			
4. ¿Le han motivado para que se incorpore a participar en las actividades de planificación?			
5. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión de la Institución?			
6. ¿Comprende, respeta y cumple con las disposiciones que se dan?			
7. ¿Respalda y apoya la gestión que realizan las autoridades?			
8. ¿Cree que el personal administrativo y de apoyo trabaja de manera eficiente?			
9. ¿Percibe que se aplican estrategias para mejorar la eficiencia en el funcionamiento institucional?			
10. ¿Cree que el rediseño de un Plan Estratégico elevará la calidad en la gestión institucional?			

ANEXO 3

REPÚBLICA DEL ECUADOR UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL UNIDAD DE POSGRADOS

ENCUESTA APLICADA A ESTUDIANTES

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es obtener información relevante, con el fin de poder identificar los puntos críticos y fortalezas de la Facultad de Ciencias Económicas; para poder analizarlas y proponer sus respectivas mejoras.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente los aspectos del presente cuestionario y marque con una (x) la casilla de respuesta que tenga mayor relación con su criterio.

Para responder cada una de las cuestiones, aplique la siguiente escala:

SI = S NO = N A VECES = AV

Sírvase contestar todo el cuestionario con veracidad. Sus criterios serán utilizados únicamente en los propósitos de esta investigación.

CUESTIONARIO			
ITEMS	INDICADORES		
	S	AV	N
1. ¿Sabe usted lo que es la Planificación Estratégica?			
2. ¿Conoce la existencia de un Plan Estratégico al interior de la Facultad?			
3. ¿Sabe usted cuál es la misión y visión de la Institución?			
4. ¿La Institución cumple con las expectativas que usted tiene de la Facultad?			
5. ¿La educación que usted recibe está acorde a sus aspiraciones?			
6. ¿Piensa usted que el servicio que presta el personal administrativo es eficiente?			
7. ¿Considera que los docentes están capacitados para dar clases?			
8. ¿Es óptima la infraestructura con la que cuenta la Institución?			
9. ¿Existe en la institución un clima escolar ordenado?			

ANEXO 4

REPÚBLICA DEL ECUADOR UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL UNIDAD DE POSGRADOS

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TRABAJADORES

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es obtener información relevante, con el fin de poder identificar los puntos críticos y fortalezas de la Facultad de Ciencias Económicas; para poder analizarlas y proponer sus respectivas mejoras.

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario es importante para mejorar su ambiente de trabajo en todos sus elementos, por lo que esperamos el máximo de cooperación.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente los aspectos del presente cuestionario y marque con una (x) la casilla de respuesta que tenga mayor relación con su criterio.

Para responder cada una de las cuestiones, aplique la siguiente escala:

SI = S NO = N A VECES = AV

Sírvase contestar todo el cuestionario con veracidad. Sus criterios serán utilizados únicamente en los propósitos de esta investigación.

CUESTIONARIO			
ITEMS	INDICADORES		
	S	AV	N
1. ¿Conoce usted la misión y la visión de la Facultad?			
2. ¿Le gusta el trabajo que desempeña?			
3. ¿Existe coordinación de las actividades con los otros departamentos?			
4. ¿Es agradable la atmósfera en su sitio de trabajo?			
5. ¿El espacio físico donde usted desempeña su trabajo es adecuado?			
6. ¿Existen las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo?			
7. ¿El desempeño de su trabajo requiere de destrezas especiales?			
8. ¿Existen manuales y reglamentos para la ejecución de funciones?			
9. ¿Considera necesario cursos de capacitación para su mejor desempeño?			