



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

TÍTULO DE LA TESIS:

**“APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL”**

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Educación Superior

ELABORADO POR:

Econ. Juan Miguel Esteves Palma

Dr. Orlando Bolívar Ramos Cruz

Guayaquil, marzo año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Econ.
Juan Miguel Esteves Palma, y Dr. Orlando Bolívar Ramos Cruz, como
requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en
Educación Superior.

Guayaquil, mes de marzo 2013

DIRECTOR DE TESIS

Mgs. José Cifuentes Romero

REVISORES:

MSc. Jorge Morán López (Contenido)

Mgs. Linda Raymond de Salazar (Metodología)

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Mgs. Nancy Wong Laborde



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Econ. Juan Miguel Esteves Palma

Dr. Orlando Bolívar Ramos Cruz

DECLARAMOS QUE:

La Tesis **“APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL”** previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, marzo 2013

LOS AUTORES

Econ. Juan Miguel Esteves Palma

Dr. Orlando Bolívar Ramos Cruz



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

Econ. Juan Miguel Esteves Palma

Dr. Orlando Bolívar Ramos Cruz

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: “**APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, marzo 2013

LOS AUTORES

Econ. Juan Miguel Esteves Palma

Dr. Orlando Bolívar Ramos Cruz

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

BUSCA, ENCUENTRA Y CONSERVA LA SABIDURÍA ETERNA Y LAS PUPILAS DE TU CORAZÓN SE ABRIRÁN PARA RECIBIR LA LUZ DEL VERDADERO CONOCIMIENTO BASADO EN LA FUERZA Y LA TRANQUILIDAD QUE INSPIRA LA FE EN CRISTO.

AUTORES
Noviembre 2012

AGRADECIMIENTOS.

A Dios por el tiempo que le corresponde a su servicio.

Al Padre José Cifuentes por su valiosa guía a través del difícil sendero de la investigación.

Al Ing. Kléber Coronel, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Siempre se mostró abierto a nuestras preguntas y nunca dudó en ponerlas a nuestro alcance. Participó activamente en las reuniones requeridas para el propósito del trabajo, junto a los directores a quienes también elevamos nuestros mejores saludos y respeto, al haber contribuido sin celo alguno a darnos la información necesaria.

Nuestras familias por la paciencia y apoyo al permitirnos desviar nuestra atención al presente trabajo, pero lo justifican porque conocen muy bien que es para beneficios de todos nosotros.

LOS AUTORES

Noviembre 2012

INDICE

No.	CONTENIDO	PAGINA
PRIMERA PARTE :		
1	El contexto del estudio	1
2	Antecedentes y resumen histórico, de la Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas	8
3	Lógica del proceso de elaboración del proyecto.	13
4	Definición del problema, justificación y análisis de involucrados	15
4.1	Elaboración y graficación del análisis de involucrado en la conducción organizacional con calidad.	15
4.2	Interpretación del resultado de la autoevaluación EFQM:	16
4.3	Lista y selección de problemas.	18
4.4	Jerarquización de los problemas relacionados con la planificación estratégica de la Facultad.	20
4.5	Del plan de intervención del proyecto de implementación del BSC en la Facultad.	22
4.5.1	Objetivos.	22
5	Antecedentes legales.	24
6	Marco conceptual y fundamento teórico del Balanced ScoreCard, como herramienta de despliegue, seguimiento y control y mejoramiento del plan estratégico de la facultad.	29
6.1	Origen y significado del Balanced ScoreCard (BSC)	29
6.2	Razones para utilizar del modelo el Balanced ScoreCard (BSC)	30
6.3	El modelo multicriterial del Balanced ScoreCard	31
6.3.1	Fundamentos para la utilización del modelo multicriterial.	37
6.3.2	El balance scorecard :Abordaje Conceptual	43
6.4	Fundamentos teóricos	34
6.5	Fundamentos teóricos	34

SEGUNDA PARTE		
2	Estructuración del proyecto de intervención en base al modelo del marco Lógico	44
7	Análisis de involucrados	44
7.1	Identificación y clasificación de involucrados:	44
7.2	Gráfica de relaciones	45
7.3	Análisis de fuerza de involucrados.	47
7.4	Elaboración y graficación del eco-mapa del problema.	49
7.5	Derivaciones del problema central.	51
7.6	Diseño del plan de acción bajo método de acción profesional evidenciando enfoque eco-sistémico derecho y sostenibilidad	52
7.7	Hipótesis orientadora.	54
7.8	Árboles.	55

No.	INDICE CONTENIDO	PAGINA
7.8.2	Árbol de objetivos	52
7.8.3	Árbol de acciones.	53
7.9	Diagnóstico para la acción.	54
	Análisis de F.O.D.A , del proyecto de implementación del BSC	58
7.10	Direccionamiento estratégico.	58
7.11	Posicionamiento estratégico	59
7.12	Formulación estratégica.	60
7.13	Matriz del marco Lógico.	61
7.14	Matriz de estrategia	63
7.15	Programación y costo del plan.	65
7.16	Sistema de gestión.	66
7.17	Perfil de vulnerabilidad de capacidades.	67
7.18	Perfil de seguimiento de objetivos y metas	67
7.19	Perfil de seguimiento del proyecto	67
7.20	Organigrama	68
7.21	Matriz de funciones	69
PARTE III		
Diseño e implementación del BSC		
8	El proyecto: diseño e implementación del BSC.	70
8.1	Elaboración de formatos para la formalización, compromiso de participación asistencia	70

8.1.1	Formatos. (etapa 1)	70
8.1.2	Acta de compromiso, legalidad y asistencia.	72
8.2	Revisión del plan estratégico de la Facultad (etapa 2.1)	77
8.2.1	Reafirmación de la Misión, visión y valores.	77
8.2.1.1	Revisión de la Misión	78
8.2.1.2	Revisión de Análisis F.O.D.A	84
8.2.1.3	Revisión de la visión y valores.	87
8.2.1.4	Reafirmación de los valores y principios organizacionales	94
8.3	Determinación de los ejes y temas estratégicos (etapa 2.2).	96
8.3.1	Los ejes estratégicos	96
8.3.2	Temas estratégicos.	100
8.3.3	La ruta de valor	108
8.3.4	El mapa estratégico.	110
8.4	El catálogo de objetivos (etapa 2.3)	113
8.5	Los catálogos generales y objetivos relacionados (etapa 2.4)	119

INDICE CONTENIDO

No.	CONTENIDO	PAGINA
8.5.1	Catálogo de objetivos generales.-	119
8.6	La estructuración estratégica. (etapa 2.5)	124
9	Preparación del informe estratégico: acta de compromiso (etapa 3).	127
10	Personalizar el sistema del Balanced ScoreCard.(etapa 4)	129
10.1	Procedimiento informático.	129
10.2	Generación de resultados del (BSC)".	131
11	Ejecución y evaluación estratégica.(mejora continua etapa 5)	139
11.1	Evaluación de resultados.	139
11.2	Actualización del Balanced ScoreCard (BSC).	142
11.3	Evaluación de la Planificación Estratégica	146
12	Evaluación financiera del proyecto.	157
13	Articulación del proyecto con asignaturas y líneas de investigación de la Facultad	161
14	Roles-funciones del facilitador del BSC	165
15	Horizonte de tiempo	167
	Conclusión.	168
	Recomendación.	170

ANEXOS.	181
Anexo 1.-Técnica del sociodrama	181
Anexo 2.-Técnica lluvias de ideas.	184
Anexo 3.- Matriz de planificación	186
Anexo 4.- F.O.D.A	187
Anexo 5.- Formatos de evaluación de la Planificación Estratégica	188
Anexo 6.-Indicadores aplicables a facultades.	201
Anexo 7.- Indicadores aplicables a facultades propuestos por el consejo de evaluación acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior	208
Anexo 8.- Cuestionarios EFQM	221
Anexo 9.- Cuestionario de preguntas a autoridades de la UCSG	242
Bibliografía.	243

INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN.

El presente trabajo titulado “Aplicación del Balanced ScoreCard a la planificación estratégica de la facultad de Ciencias Economía y Administrativas “tiene como propósito, presentar una propuesta que permita monitorear la ejecución de la Planificación Estratégica de la Facultad.

De ser considerada la propuesta, esta tendría que ser implementada previo a los necesarios ajustes que tiene que hacerse a la Planificación Estratégica de la Facultad. Debido a que su uso requiere de adaptaciones que la Planificación de la Facultad no cuenta, como es, una Misión explícita, Visión integradora, FODA correctamente estructurado, para que de puedan surgir Temas Estratégicos que se descompongan a su vez en Objetivos Padres y objetivos Hijos, ser debidamente catalogados y codificados para la asignación de responsables por cargos, áreas, zonas geográficas y productos alineados a los ejes estratégicos que surgen de la Misión.

Para lograr el propósito, se ha dividido el trabajo en 3 partes: la Primera parte tiene que ver con las definiciones de los problemas, hasta llegar a los objetivos pasando por las respectivas consideraciones de las bases legales. En la parte II, se hace uso del Marco Lógico, como herramienta para monitorear este proyecto y la parte III, que es donde se desarrolla paso a paso el procedimiento para implementar el Balanced ScoreCard en la Facultad. Las herramientas de seguimiento y mejoramiento. También se hace un análisis de rentabilidad para medir el retorno de la inversión que requiere el proyecto.

Econ. Juan Miguel Esteves

Dr. Orlando Ramos Cruz

PRIMERA PARTE: EL CONTEXTO DEL ESTUDIO

1.-EL CONTEXTO DEL ESTUDIO

El proyecto se ubica en la Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

El proyecto tiene carácter de unidad económica, ya que la Facultad genera sus propios ingresos y egresos determinando sus propios excedentes que le permitirán mantener el crecimiento sostenible de la misma.

La Facultad contempla las siguientes carreras: Economía, Contabilidad, Administración, Gestión Empresarial Internacional e Ing. de Empresas modalidad Dual.

Se ha abordado el tema desde el punto de vista de la economía porque estudia y práctica profesionalmente la creación, asignación y distribución de los recursos económicos (factores de la producción) entre los sujetos que conforman una agrupación, sociedad o dinámica mundial. En este, caso aplicado en una institución que brinda un servicio de educación superior. Por lo tanto este trabajo no tiene nada de académico es decir como profesional pedagógico, sino como profesional economista que pretende estudiar el caso y presentar una propuesta de asignación y manejo de recursos (inversiones) y medir la factibilidad en su aplicación, esto es del Balanced ScoreCard, con la finalidad de alcanzar metas de los Objetivos Estratégicos, plasmados en su Planificación Estratégica vigente, eso si, dentro de la naturaleza y lenguaje propio de las actividades de la carrera en un marco eco-sistémico, derecho y sostenibilidad, para lo Cuál se da inicio exponiendo los antecedentes:

2.-ANTECEDENTES Y RESUMEN HISTÓRICO, DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS¹

Como el trabajo esta en el contexto de la Facultad de Economía, es necesario que tratemos acerca de su origen y formación dentro de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil logrando asi una mejor perspectiva del proyecto.

¹ Información basada en la tesis titulada "Prospectiva de la investigación en las carreras de ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil"(2011).- Kléber Coronel

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil fue fundada el 17 de mayo de 1962. Inició su primer período académico con las Facultades de Jurisprudencia, Filosofía y Ciencias Físicas y Matemáticas. Es en 1963 que se crea la Escuela de Economía como una Unidad Académica adscrita a la Facultad de Jurisprudencia, durante el Decanato del Dr. Héctor Romero Menéndez, quien designa una comisión conformada por el Econ. Héctor Anthony Chamba (+), Econ. Nicolás Escandón (+) y el Econ. José Icaza Coronel, para diseñar el Plan de Estudio de la nueva carrera. Se encargó al Econ. Icaza la selección de los primeros profesores, entre ellos al Dr. Miguel Barba Lyon, Econ. Carlos Cortés Castro, Dr. Alfredo Baquerizo Lince, Ing. Pedro Aguayo Cubillo. Posteriormente, el entonces cuerpo de Gobierno de la Universidad, en sesión del 18 de marzo de 1965, aprobó la creación de la Facultad de Economía; el primer Decano fue el Dr. Teodoro Arrizada Vega. La nueva carrera tendría una duración de seis años. El 12 de enero de 1966 se crea la especialización de Administración, la que podía ser tomada a partir de cuarto año, por tener los tres primeros años comunes y los tres últimos de especialización.

En el Decanato del Econ. José Icaza Coronel, nació la propuesta estudiantil de la creación de un Instituto de Investigaciones Económicas, para que complemente la formación de nuestros graduados. Es entonces que el Rector encargado, Dr. Galo García Feraud, presenta la propuesta el 16 enero de 1978 ante el Consejo Universitario que aprueba la creación del Centro de Investigaciones Económicas, para que funcione como un centro adscrito a la Facultad. Este Centro de Investigaciones de la Facultad de Economía generó un boletín mensual de sus actividades de investigación al que denominó ²“Informe de Coyuntura Económica” el Cuál es uno de los referentes de información económica a nivel nacional.

A partir del año 1982 la Facultad cuenta con su propio edificio, hasta entonces las clases eran dictadas en el Edificio Principal de la Universidad. El 5 de abril de 1982, durante el Decanato del Econ. Jorge Páez Egüez (+), el Consejo Universitario aprobó la creación de la Especialización de Contabilidad y Auditoría.

El 30 de Noviembre de 1992, durante el Decanato del Ing. Mauro Toscanini Segale, el

² El Informe de Coyuntura Económica a la fecha lleva editados 170 boletines de una manera ininterrumpida, en el que se encuentra información de carácter económica y empresarial, la misma que ha sido mejorada en el transcurso de los años, incluyendo actualmente artículos traducidos al Inglés y es distribuido no solo para miembros de la colectividad universitaria católica sino para varias empresas privadas, ministerios, consulados, cámaras de la producción, medios de comunicación y de prensa, entre otras organizaciones nacionales.

Consejo Universitario aprobó la creación de la Especialización de Gestión Empresarial Internacional, avalizada por la Universidad de Toulouse de Francia, y nace como una respuesta a la necesidad de encontrar personal preparado con conocimientos de Economía, Comercio Exterior, Administración e Idiomas (Inglés-Francés), manifestada en los resultados de una investigación realizada al sector empresarial. Estos conocimientos facilitarán el desarrollo de las funciones del Administrador en un ambiente cada vez más globalizado, en donde sus efectos impactan las diferentes industrias nacionales, más aún si ejercen importantes actividades de comercio exterior y se necesita por lo tanto, contar con personas con competencias en idiomas y que dominen técnicas de intercambio comercial entre países.

El 8 de abril del año 2008, se crea la carrera de Ingeniería de Empresas modalidad Dual, por pedido del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, después de atender la invitación para una reunión del Consejo Superior Central de la Berufsakademie en la Universidad de Cuenca y recabar información por parte de los alumnos y de las empresas participantes en el programa. De esta manera, con apoyo del Vicerrectorado Académico ante el Consejo Universitario se autoriza realizar el estudio y luego la aprobación de la Carrera³ con la participación de las cámaras de la producción de la ciudad de Guayaquil para que a través de su intermedio, las empresas industriales y comerciales de la localidad puedan brindar el apoyo necesario para la realización de las prácticas empresariales respectivas desde el primer semestre.

La creación de las nuevas carreras de la Facultad hacían que el nombre de la misma se modifique y las incorpore y es la última en mención (además del proyecto de la carrera de Administración en Puertos y Aduanas) la que origina la propuesta del señor Decano, Ingeniero Kléber Coronel en sesión del Consejo Directivo de la Facultad el 14 de Mayo del 2010, la sintetización y cambio de nombre de la Facultad, consensuando el de **“Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas”** considerando que estas dos ciencias son parte sustancial de todas las carreras de la Facultad. La decisión fue comunicada al señor Rector y puesta en conocimiento del Honorable Consejo

³ La Carrera de Ingeniería en Empresas modalidad Dual nace como parte de una Red Internacional Berufsakademie con sede en la República Federal de Alemania en el estado de Baden-Württemberg

Universitario para que finalmente el 14 de junio del mismo año, logre el registro correspondiente en el Consejo Nacional de Educación Superior.

En lo que se refiere a la investigación, el 18 de octubre del año 2005 por resolución del Consejo Universitario se crean los Institutos en cada una de las facultades de la Universidad, para lo Cuál se definen tres áreas de funcionamiento concretas: la Investigación, la Educación Continua y la Prestación de Servicios y Consultoría, actividades que deben ser llevadas a cabo por los Centros creados como unidades ejecutoras de las mismas.

En la Facultad, el Centro de Investigaciones Económicas pasa a ser el Instituto de Formación, Capacitación, Prestación de Servicios e Investigación (INFOCSI), en el que se estructuran los centros en mención y de esta manera su Centro de Investigación condensa y pública información económica proveniente de fuentes primarias acreditadas y desarrolla investigaciones económicas en el ámbito social, monetario y productivo principalmente; el Centro de Educación Continua organiza cursos de actualización profesional así como seminarios y demás programas de capacitación empresarial a pedido expreso de los interesados, y el Centro de Asesorías y Consultorías presta servicios al sector público y privado en diferentes áreas afines a las carreras de la Facultad.

La Facultad en lo que a infraestructura se refiere, ha realizado importantes inversiones en equipamiento y tecnología, para poder hacer frente a las exigencias de la formación de profesionales de las distintas carreras así como de la generación de conocimientos y la investigación. En síntesis, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas cuenta con cinco carreras de pregrado: Administración, Economía, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Gestión Empresarial Internacional (trilingüe) y la de Ingeniera de Empresas modalidad Dual y un Instituto con tres centros que responden a las áreas de investigación, Educación Continua y Prestación de Servicios y Consultoría.

Actualmente la Facultad cuenta con:

- Un Auditorio totalmente remodelado, con capacidad para 120 personas cómodamente sentadas
- Una sala de lectura con 40 computadoras con Internet

- Wireless en todas las áreas de la facultad.
- 5 Salas de Cómputo; 3 con 25 computadoras y 2 con 40 computadoras de última generación.
- Un Sistema Integrado Universitario para registro de asistencias y notas
- Un sistema de seguridad por circuito cerrado de 8 cámaras
- Sala de Estudio para profesores, equipada con 4 computadoras y 1 impresora.
- Equipos audiovisuales
- 45 Data Show
- 8 Televisores
- 6 DVD

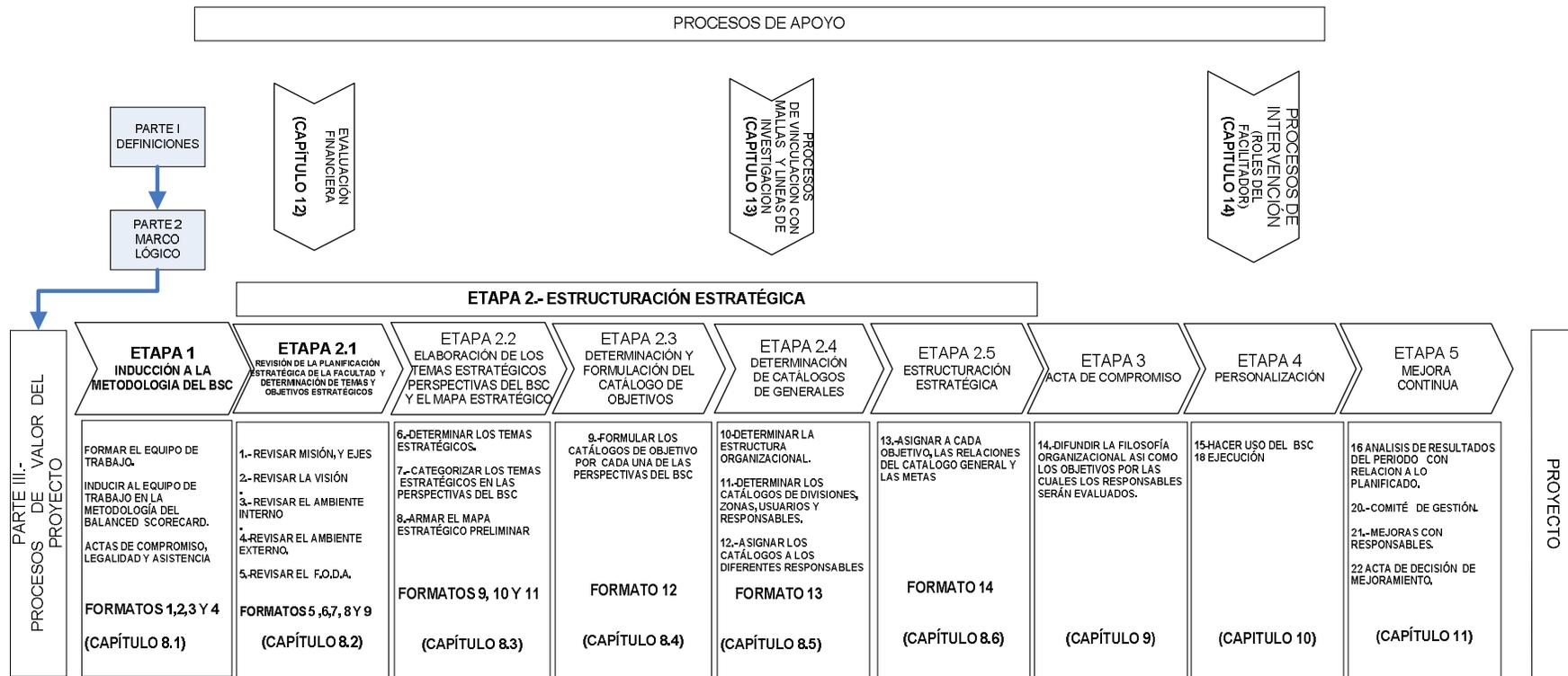
3.- LÓGICA DEL PROCESO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

El desarrollo del trabajo, estará basado concretamente según el proceso reflejado en el gráfico 1. En el gráfico podemos leer que se dará inicio al trabajo partiendo de las definiciones del problema, luego se hará uso del Marco Lógico, y se destaca detalladamente la parte tres que corresponde al procedimiento de la implantación del Balanced ScoreCard (BSC).

La Parte III, comprende 5 etapas, que son: la etapa de inducción al BSC; estructuración estratégica que a su vez se divide en 5 etapas: Revisión del Plan Estratégico, elaboración de los temas estratégicos, formulación de catálogos, formulación de catálogos generales y la estructuración estratégica; acta de compromiso; personalización del BSC y mejora continua.

GRÁFICO No.1

PROCESO LÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL



Fuente: Programa de Calidad Total, cuaderno de herramientas guías del Empresario. Ministerio de Industria, Turismo, Integración y negociaciones comerciales internacionales MITINCI, Programa MEJORA y el SEBRAE, Brasil.

Elaboración: Autores.

4.-DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

4.1.- ELABORACIÓN Y GRÁFICACIÓN DEL ANÁLISIS DE INVOLUCRADO EN LA CONDUCCIÓN ORGANIZACIONAL CON CALIDAD

Para el éxito de la tarea, se tomo como muestra de trabajo al grupo directo de interesados, como son el Decano y los Directores, de las cuatro carreras de la Facultad, a quienes se les solicito llenar el cuestionario de autoevaluación basada en el modelo de la EFQM⁴ (anexo 8) modelo que propone que la satisfacción del cliente, la satisfacción personal y el impacto social se consiguen mediante el Liderazgo, Estrategias y Políticas, Gestión del personal, recursos y procesos ; todo ello ha de conducir a lograr excedentes económicos requeridos que permitan mantener a una institución en pleno crecimiento y desarrollo sostenido para el bienestar de sus interesados. Los resultados de la autoevaluación se exponen a continuación:

CUADRO No. 1

RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN INTERNA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UCSG.

CRITERIO	NOMBRE DEL CRITERIO	DECANO	ADM.	ECONOMIA	CONT	GESTION	TOTAL	PROMEDIO	POND.	CALIFICA.
1	LIDERAZGO	41.25	39.17	45.83	46.25	31.25	203.75	40.75	10%	4.08
2	PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	42.50	35.83	37.67	47.5	30.42	193.92	38.78	8%	3.10
3	PERSONAL	41.00	39.67	37.67	44.33	34.67	197.33	39.47	9%	3.55
4	RECURSOS Y ALIANZAS	49.00	44.33	41.67	51.67	41.00	227.67	45.53	9%	4.10
5	PROCESOS	31.58	31.58	29.21	36.32	27.63	156.32	31.26	14%	4.38
6	RESULTADOS EN EL CIUDADANO	30.77	25.38	10.00	36.54	27.69	130.38	26.08	20%	5.22
7	RESULTADOS EN EL PERSONAL	54.09	38.18	11.36	57.73	46.82	208.18	41.64	9%	3.75
8	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	52.92	56.67	62.50	63.33	44.17	279.58	55.92	6%	3.36
9	RESULTADOS EN LA ORGANIZACIÓN	61.43	52.86	48.93	60.71	48.57	272.50	54.50	15%	8.18
	TOTAL	404.53	363.67	324.84	444.38	332.21	1,869.63	373.93	100%	39.70
	PROMEDIO	44.95	40.41	36.09	49.38	36.91		41.55		

Fuente: Cuestionario de Autoevaluación. EFQM.- Adjunto anexo 8

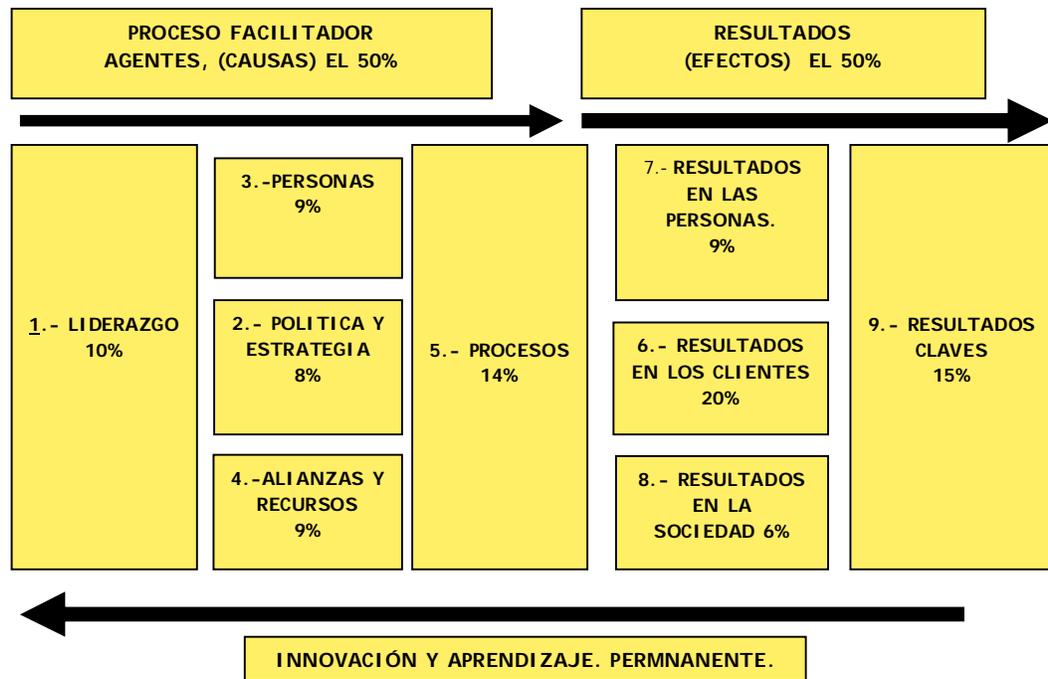
Elaboración: autores

⁴ European Foundation for Quality Management.-Modelo 2000, que se basa en la excelencia de la calidad, innovación y aprendizaje permanente de los agentes de la organización y de sus resultados.

4.2.- INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN EFQM:

El modelo EFQM (European foundation for Quality Management), es un modelo de Autoevaluación interna, que permite evaluar el progreso de una organización, basado en nueve criterios en que sostiene que los resultados en los clientes (en este caso los estudiantes), resultados en las personas (personal administrativo y académico) y los resultados en la sociedad (vinculación), se consiguen por medio de liderazgo (decanato y directores de carreras), que a través de unos procesos establecidos (Matriculación, enseñanza, sistema de cobros y pagos, selección de personal, presupuestos etc.), conducen una política y estrategia (Plan estratégico), gestiona unas personas (liberación potencial de la capacidad del personal) y se sirve de unos recursos y alianzas (equipos, implementos, contactos nacionales e internacionales), llevando finalmente a una excelencia en los resultados claves de la una organización (servicio al cliente y excedente económicos para continuar con el desarrollo permanente). El siguiente gráfico expresa mejor la idea:

GRÁFICO No.2
MODELO EFQM - 2000



Fuente: José Antonio Pérez. (1996).- Gestión Por procesos. Editorial ESIC, Madrid-España.

Elaboración: autores.

Una alta calificación ésto es, entre 90 y 100, significa que la Facultad es conducida por **todos** los responsables, son: el decanato a la cabeza y los directores, trabajando en equipos y de **manera sistemática**.

Una Calificación entre 65 y 85, trabajan **la mayor parte** de los responsables pero ya no de manera sistemática, sino de manera **“casi siempre”**

Una calificación entre 40 y 60, significa que intervienen varios responsables en la conducción de la Facultad, pero de **manera frecuente**.

Una calificación entre 15 y 35, conducen la Facultad algunos responsables pero de manera **“en ocasiones”**.

Y por ultimo, 0 y 10 significan que **no existe evidencia** de que se esté conduciendo la Facultad por ninguna de las maneras señaladas.

Esto es aplicable a cada una de las preguntas del Cuestionario de Autoevaluación.

Los 9 criterios se dividen en: 5 criterios como causas o agentes y 4 criterios de resultados o efectos.

CRITERIOS AGENTES:

Liderazgo, comportamiento de todos los directivos al conducir la organización, hacia la calidad. Cómo el decano y los directores, conciben y operan la Calidad Total como método principal de la Facultad para lograr la mejora continua, **calificación obtenido 4.08% sobre 10% requerido**.

Estrategia y políticas (Plan Estratégico).-Misión, Visión, Valores y orientación estratégica de la Facultad, y medios utilizados por la misma. Cómo se refleja el concepto de Calidad Total en la Estrategia y políticas de la Facultad, y como estas se incorporan a los principio de la Calidad Total a la formulación, implantación, revisión y mejora de su estrategia y políticas. **Calificación obtenida 3,10% sobre 8% requerido**.

Gestión del personal.- Dirección del personal en la Facultad. Cómo la Facultad, libera todo el potencial de su personal empleado con el objeto de mejorar el crecimiento de la misma de forma permanente. **Calificación alcanzada 3,55% de 9% requerido**.

Recursos.- Dirección, utilización y conservación de los recursos. Cómo se organizan eficazmente los recursos de la facultad en apoyo a la estrategia y las políticas. Calificación 4.1% del 9% requerido.

Procesos.- Gestión de todas las actividades de la Facultad que generan valor agregado. Cómo se identifican, revisan y corrigen los procesos con el fin de garantizar la mejora permanente de la Facultad. Calificación obtenida 4,38% de 14% requerido.

RESULTADOS O EFECTOS

Satisfacción de los estudiantes.- ¿Qué percepción tiene los estudiantes como clientes externos de la Facultad de los servicios? ¿Cómo se miden y cubren las necesidades y expectativas de los estudiantes? **Calificación obtenida 5,22% sobre 20% requerido.**

Satisfacción del personal.- ¿Cuál es la percepción del personal con respecto a la facultad? Un planteamiento de calidad total satisfará las necesidades y expectativa del personal administrativo y académico.- Calificación obtenida 3,75 %sobre 9 % requerido.

Impacto social.- ¿Cuál es la percepción de la sociedad en general con respecto a la facultad, en su calidad total, medio ambiente, conservación de recursos, ayuda social?, etc. **Calificación obtenida, 3,36% del 6% requerido.**

Resultados económicos.- ¿Cuál son los logros de la Facultad, en relación con el rendimiento económico previsto? Comprende medidas financieras y no financieras. **Calificación obtenida 8,18% de 15% requerido.**

En conclusión la Facultad tiene un bajo perfil ORGANIZACIONAL, de 39 .70% sobre el 100 % requerido para ser calificado como excelente.

4.3.- LISTA Y SELECCIÓN DE PROBLEMAS

Acorde a lo manifestado en la sección anterior, la facultad presenta problemas en todos los Criterios Agentes (causales de los Resultados de la Facultad).

Ordenados de manera ascendente en cuanto a los puntajes y tomando como referencia la calificación, el de mayor problema es la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA criterio 2, con calificación de 3.10, seguido del criterio personal con 3,55; liderazgo 4.08; recursos y alianzas 4.10 y proceso con 4,38., tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

CUADRO NO.2
PUNTAJES OBTENIDOS EN LOS CRITERIOS CAUSALES
DE RESULTADOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
UCSG

CRITERIO	CRITERIO CAUSALES	PUNTAJE	CALIFICACIÓN
5	PROCESOS	31.26	4.38
2	PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	38.78	3.10
3	PERSONAL	39.47	3.55
1	LIDERAZGO	40.75	4.08
4	RECURSOS Y ALIANZAS	45.53	4.10

Fuente: Cuadro, 1 del estudio

Elaboración: autores.

Nuestro interés se centra en el Criterio 2 el de más baja calificación, Planificación Estratégica, ya que está relacionado directamente con nuestro tema, la implementación del BSC.

Estos puntajes obtenidos de los cuestionarios de autoevaluación, realizados a los directores así como al Decano, justifican desde ya la necesidad urgente de implantar el BSC⁵ en la Facultad. Esto permitiría realizar un plan Estratégico de alta calidad, con su respectivo seguimiento y retroalimentación diaria y en línea. El Decano podría mantener una dirección de excelencia en la conducción de la Facultad hacia la Visión formulada.

⁵Robert S. Kaplan y David P. Norton. Balanced Score Card, (2004) Gestión 2000 Barcelona España

4.4.-JERARQUIZACIÓN DE LOS PROBLEMÁS RELACIONADOS CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FACULTAD

La calificación alcanzada por la Planificación Estratégica de la Facultad, puede ser explicada por los componentes de las preguntas que se relaciona con la misma. Son 12 preguntas cuyos puntajes constan en el cuadro 3. Para jerarquizarla se usaron los criterios de: Urgencia, Magnitud; Gravedad, Impacto y Gobernabilidad.

CUADRO No. 3
CRITERIOS DE JERARQUIZACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMÁS⁶.
(CALIFICADOS DE 1 A 10)

Preg.	PROBLEMA	Puntaje	Urgencia	Magnitud	Gravedad	Impacto	Gobern.	Total
12	SISTEMA DE INDICADORES PARA AJUSTAR Y ACTUALIZAR Y MEJORAR EL PE	42	10	10	10	10	10	50
1	CONCORDANCIA CON OBJETIVOS Y MECANISMO DE ADAPTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PERMANENTE	54	10	8	9	10	10	47
8	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS, NORMALIZACIÓN Y HOMOGENIZACIÓN	29	10	8	9	10	10	47
3	CONSIDERACIÓN DE LA EXPECTATIVA DE LOS CIUDADANOS	24	10	10	10	9	7	46
4	INFORMACIÓN PROCEDENTES DE INDICADORES DE GESTIÓN Y EVALUACION DE GESTIÓN REALIZADA.	44	10	9	8	9	9	45
6	ADOPCIÓN DE NUEVA TECNOLOGÍA	38	9	9	9	9	9	45
11	RETROALIMENTACIÓN DEL PE POR PARTE DE LOS INVOLUCRADOS	27	9	9	9	9	9	45
5	INVOLUCRACIÓN DEL PERSONAL	41	9	8	9	9	9	44
7	CONSIDERACIÓN DE IMPACTO O BARRERAS EN EL DESPLIEGUE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	25	9	8	8	9	10	44
2	DETALLE DEPARTAMENTAL Y PERSONAL	50	9	8	8	8	9	42
10	CONOCIMIENTO DEL PE Y CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE OBJETIVOS POR PARTE DEL PERSONAL.	47	9	8	9	8	8	42
9	DISEÑO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA PE DE LA FACULTAD	31	8	8	8	8	9	41

FUENTE: Taller de autoridades de la Facultad de -ciencias Economicas y Administrativas UCSG.
Elaboración: autores

En la Tabla se puede observar en la última columna el orden en que deben ser tratados los problemas, acorde a los puntajes de jerarquización obtenidos.

De los 12 elementos el que mayor puntaje de jerarquización de acción inmediata es la pregunta 12 con 50 puntos, que hace referencia a los sistemas de indicadores para ajustar, actualizar y mejorar la Planificación Estratégica. El de menor puntaje es la pregunta 9, que hace referencia al diseño de comunicación interna y externa de la Planificación Estratégica. Como los puntajes oscilan entre estos rangos, se puede afirmar que todos son

⁶ Cecilia Condo Tamayo (2010). Curso docencia y/o tutoría para los proyectos de investigación e innovación social IDIS Nivel I Universidad Católica Santiago de Guayaquil (UCSG)

objetos de acción inmediata. Otra vez podemos afirmar que todas las señales dan hacia la implementación del BSC, ya que ésta herramienta, permite una vez implementada dar seguimiento a todos estos problemas.

Con la aceptación de la propuesta de implementación del Balanced ScoreCard, estos problemas constituyen prioridad de atención inmediata por parte de las autoridades de la Facultad.

Para la utilización efectiva y eficaz del BSC, se requiere de un Plan Estratégico perfectamente elaborado, superando todos los requerimientos tratados como problemas anteriormente, así como la aplicación correcta de los procedimientos en la elaboración de la Misión, Valores, Visión, F.O.D.A, Temas Estratégicos y Objetivos Estratégicos, de tal manera que se pueda desplegar los objetivos en las Perspectivas que contempla el BSC.

Los criterios de jerarquización se justifican a continuación:

Urgencia: Es un tema que tiene que ser tratado inmediatamente dada la calificación obtenidas.

Magnitud: Es alta, porque en realidad se está actuando con poca direccionalidad.

Gravedad: Frente a un entorno cambiante, dinámico con una debilidad interna muy fuerte en la elaboración y proceso de la Planificación Estratégica.

Impacto: Es fuerte ya que causa desorientación de los responsables de la conducción de la facultad.

Gobernabilidad: Se pierde la confianza en la dirección de la Facultad.

4.5.- DEL PLAN DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BSC EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Este trabajo, considera que los bajos puntajes obtenidos en todos los criterios del Modelo EFQM, obliga a las autoridades de la Facultad, rehacer totalmente la Planificación Estratégica, que como se verá más adelante en los temas puntuales de la Planificación Estratégica, existe fallas a lo largo de toda la elaboración de las Estrategias. De ahí se recalca que el proyecto contempla solamente el diseño y una propuesta de implementación del BSC para la Facultad, sin poder entrar a “basear” el Plan Estratégico vigente de la Facultad, en los formatos del BSC que se propondrán más adelante.

4.5.1 OBJETIVOS

Acorde a todo lo tratado hasta ahora, se percibe plenamente la necesidad de implementar el BSC en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil (UCSG). Con el finalidad de alcanzar su Visión acorde a su plan vigente. De ahí que nos planteamos el siguiente objetivo general y los objetivos específicos de este estudio.

OBJETIVO GENERAL

Presentar una propuesta de implementación del BSC en la Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG), con la finalidad de operacionalizar el Plan Estratégico de la Facultad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Cuantificar la excelencia de la organización interna de la Facultad, utilizando el modelo EFQM. (European Foundation for Quality Management).
2. Identificar los elementos del marco legal de la LOES y de la UCSG que sustentan la calidad de la Institución Superior.
3. Verificar si el diseño e implementación del Balanced ScoreCard (BSC), puede pasar el filtro de eficiencia en el manejo de proyectos que exige el modelo del Marco Lógico.

4. Verificar si la Facultad cuenta con los formatos necesarios para el levantamiento de información exigida por el BSC.
5. Comprobar si la Misión, está formulada adecuadamente, acorde a la exigencia del BSC, es decir que pueda ser monitoreada acorde al Plan Estratégico.
6. Comprobar si el FODA, está técnicamente bien realizado para poder derivar y codificar los Temas Estratégicos.
7. Comprobar si la Visión, está formulada adecuadamente acorde a la exigencia del BSC, es decir que pueda ser monitoreada acorde al Plan Estratégico.
8. Comprobar si los Valores, están formulados adecuadamente acorde a la exigencia del BSC, es decir que pueda ser monitoreada acorde al Plan Estratégico.
9. Diseñar el procedimiento del BSC y proponer su implementación.

5.- ANTECEDENTES LEGALES

El presente proyecto se basa en dos aspectos legales, la LOES del Ecuador y los Estatutos de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, vigentes a la fecha del presente trabajo.

De la constitución:

La actual Constitución en su Art. 353, numeral 2 establece que: El Sistema de Educación Superior se regirá por:

“Un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de las instituciones, carreras o programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación.”

La Disposición Transitoria Vigésima en el párrafo tercero expresa lo siguiente:

“en el plazo de cinco años a partir de la entrada en vigencia de esta Constitución, todas las instituciones de educación superior; así como sus carreras, programas y postgrados deberán ser evaluados y acreditados conforme a la ley. En caso de no superar la evaluación y el acreditación, quedaran fuera del sistema de educación superior.

Este marco legal se complementa con el contenido de los siguientes artículos de la LOES:

Art. 94.- Evaluación de la calidad.- “La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y Cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios carrera o institución.”

Art.95.- La Acreditación.- “La Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa.

La Acreditación es el producto de una evaluación rigurosa sobre el cumplimiento de lineamientos, estándares y criterios de calidad de nivel internacional, a las carreras,

programas, postgrados e instituciones, obligatoria e independiente, que definirá el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

El procedimiento incluye una autoevaluación de la propia institución, así como una evaluación externa realizada por un equipo de pares expertos, quienes a su vez deben ser acreditados periódicamente.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior es el organismo responsable del aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, sus decisiones en esta materia obligan a todos los Organismos e Instituciones que integran el Sistema de Educación Superior del Ecuador.”

Art. 96.- Aseguramiento de la calidad.- “El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.”

Art. 100.- La Evaluación Externa.- “Es el proceso de verificación que el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior realiza a través de pares académicos de la totalidad o de las actividades institucionales o de una carrera o programa para determinar que su desempeño cumple con las características y estándares de calidad de las instituciones de educación superior y que sus actividades se realizan en concordancia con la misión, visión, propósitos y objetivos institucionales o de carrera, de tal manera que pueda certificar ante la sociedad la calidad académica y la integralidad institucional.

Para la emisión de informes de evaluación externa se deberá observar absoluta rigurosidad técnica y académica.”

Propósitos de la evaluación para la acreditación

El propósito fundamental del proceso de evaluación y acreditación de las carreras es poner al servicio de los responsables académicos de la carrera una herramienta

que permita la identificación de **parámetros básicos de calidad**⁷ y su comparación con el promedio de las evaluaciones de las carreras con denominaciones similares, con el fin de adoptar medidas para la mejora continua de la calidad de la carrera. De manera más detallada, este proceso permite:

1. Hacer visibles los resultados o los **logros del aprendizaje** (learning out comes), las competencias y características de las carreras ofertadas por las Instituciones de Educación Superior (IES).
2. Acreditar explícitamente el **nivel de calidad** con el que las carreras cumplen sus fines y objetivos específicos.
3. Generar procesos permanentes de mejoramiento de la **calidad académica** y de gestión de las carreras.
4. Contribuir en los procesos de creación de nuevas carreras de Educación Superior adecuadas a las necesidades de desarrollo del país.
5. Transparentar la pertinencia de las carreras y su relación con los objetivos de desarrollo local, regional y nacional, de acuerdo a los grandes objetivos establecidos por las entidades de planificación del desarrollo nacional. (Art. 107 LOES).
6. Contribuir a garantizar la equivalencia de estudios, grados y títulos profesionales en el país y en el exterior.
7. Servir de medio para transparentar ante la sociedad la **calidad de las carreras** que ofertan las IES.
8. Dar fe pública de que las carreras acreditadas tienen niveles de **calidad y cumplen sus propósitos y objetivos**.
9. Contribuir a afirmar la plena autonomía y pertinencia académica de sus carreras.
10. Facilitar el acceso a fuentes de recursos estatales y otros.
11. Crear un incentivo para los docentes, investigadores y estudiantes de la carrera al hacer públicos los mecanismos de **mejoramiento profesional**, apoyo a la investigación que a los docentes y estudiantes de una carrera proporciona la institución acorde con los propósitos establecidos en los artículos 156⁸ y 157⁹. de la LOES.

⁷ El subrayado y sombreado es realizado por los autores.

⁸ **Art. 156.- Capacitación y perfeccionamiento permanente de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras.-** En el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior se garantizará para las universidades, su

12. Preparar efectivamente a los estudiantes que así lo desearan para proseguir estudios de cuarto nivel.
13. Propiciar la autoevaluación permanente de las carreras en el contexto de una cultura de evaluación.
14. Estimular procesos de cooperación académica entre las instituciones de educación superior, sobre la base del reconocimiento de su calidad.
15. Promover la investigación formativa mediante la evaluación de los planes y programas que aseguren el mejoramiento de las capacidades de los docentes y de los estudiantes mediante su incorporación en las actividades de investigación aplicadas y de acuerdo al nivel de la carrera.
16. Evidenciar la idoneidad, solidez y transparencia de las instituciones que ofrecen grados y titulaciones de grado.

De los estatutos de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil

Capítulo VII.- del Consejo Directivo de Facultad. Artículo 36 literal **b** dice: “...Aprobar el Plan Estratégico y operativo de la Facultad, sus carreras, institutos y entidades adscritas...”

Se puede observar a través de la lectura de base legal expuesta, que el proyecto se sustenta en leyes de aplicación inmediata, ya que las mismas tratan de impulsar la calidad como fundamento para la excelencia académica. EL Balanced ScoreCard, es una

capacitación y perfeccionamiento permanentes. En los presupuestos de las instituciones del sistema de educación superior constarán de manera obligatoria partidas especiales destinadas a financiar planes de becas o ayudas económicas para especialización o capacitación y año sabático.”

⁹ Art. 157.- Facilidades para perfeccionamiento de los profesores o profesoras e investigadores e investigadoras.- Si los profesores titulares agregados de las universidades públicas cursaren postgrados de doctorado, tendrán derecho a la respectiva licencia, según el caso, por el tiempo estricto de duración formal de los estudios. En el caso de no graduarse en dichos programas el profesor de las universidades públicas perderá su titularidad. Las instituciones de educación superior deberán destinar de su presupuesto un porcentaje para esta formación.”

herramienta que obliga a que los Planes Estratégicos estén bien documentados y elaborados para poder ser implementados y monitoreados. En el caso de los Estatutos de la UCSG identifica a los responsables de aprobar el Plan Estratégico de la Facultad.

6.- MARCO CONCEPTUAL, RAZÓN, MODELOS Y FUNDAMENTO TÉCNICO DEL BALANCED SCORECARD

INTRODUCCIÓN:

Desde que se inició el concepto de Planificación Estratégica las organizaciones, han sufrido el problema de la ejecución del Plan. Es decir han continuado con el que hacer diario de sus actividades y el Plan se ha guardado o consultado, esporádicamente, sin haber sido utilizado para la vigilar el cumplimiento de las directrices, que en el mismo se formulan para alcanzar la Misión de las entidades organizacionales.

Como consecuencia de eliminar esta problemática, surge el concepto de Balanced ScoreCard.

6.1.- ORIGEN, BREVE HISTORIA Y SIGNIFICADO DEL BALANCED SCORECARD (BSC)

El concepto de **cuadro de mando integral** - CMI (**Balanced ScoreCard** - BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones de la organización...

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia

- Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action* Harvard Business School Press, Boston, 1996: 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. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para

alineando iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y los interesados o involucrados con la organización.. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio

Por otro lado, Score significa examen, test, puntuación y Card, tarjeta en donde se contabiliza los avances, resultados tanteos, etc. por lo tanto El Balanced ScoreCard es un registro diario de los avances de las tareas, acciones, actividades que se deben desarrollar día a día, (como una contabilidad) para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos identificando responsables, espacio geográfico, tareas, ejes estratégicos etc. para lograr la Misión de la institución.

Como ya se manifestó, el Balanced ScoreCard fue difundido por R. S. Kaplan y D. Norton, que además fueron sus creadores. Operando bajo la firma consultora Renaissance Solutions, Inc. desde enero-febrero de 1992, centraban sus objetivos fundamentales en la asesoría de estrategias empresariales, empleando el modelo del BSC, colaboraban en las empresas traduciendo y llevando a la práctica la estrategia formuladas en el Plan Estratégico de las mismas.

La herramienta- metodología- filosofía, denominado BSC se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las CAUSA –EFECTO, en torno a 4 perspectivas: financieras, cliente, procesos internos y formación e innovación, orientadas a alcanzar la Visión de las instituciones. En la actualidad se pueden ampliar en número de perspectivas acorde a las necesidades de cada organización. Cuando se trata de empresas sin fines de lucros, como es nuestra Facultad la perspectiva eje, es la del Cliente, ordenándose después de ella la financiera, procesos y formación.

6.2.- RAZONES PARA UTILIZAR EL MODELO DEL BALANCED SCORECARD

En términos generales el concepto de BSC es utilizado para resolver problemas como:

1. Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia de las entidades organizacionales a términos cuantificable.

2. Reelaboración del FODA, la Misión, Visión y Valores.
3. Sembrar, incentivar y fomentar el trabajo en equipo y creación de liderazgo propietarios de los procesos.
4. Traducción del F.O.D.A a términos de temas estratégicos, para el despliegue de los objetivos.
5. Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
6. Dar calidad a la Planificación Estratégica.
7. Aumento del “Feed-back” (Retroalimentación) de los objetivos y de la formación estratégica, capacidades del personal.
8. En la sociedad de la información, el entorno es cada vez más competitivo, y las organizaciones deben esforzarse para mantener sus capacidades críticas que le permitan mantenerse al ritmo exigido por entorno:
 - a. Perspectiva cliente: Exigen productos cada vez más a la medida es decir, sus preferencias son cada vez primordiales en el proceso de elaboración y producción de los bienes.
 - b. La globalización, se combina con un marketing local. Es decir, tener vinculación internacional pero sin descuidar nuestro ámbito local.
 - c. La mejora continua ya no es un término académico si no práctico. Los ciclos de hoy, son más corta, especialmente en el sector tecnológico, que obliga a cambios permanentes en los productos y servicios.
 - d. El capital humano (personal administrativo, profesional, operativos) es una dimensión estratégica necesaria para aportar valor en las entidades organizacionales.
 - e. Los procesos con la implementación del BSC se ven en la necesidad de ser identificados, homogenizados, documentados, evaluados y estar en permanente revisión y mejora continua. Deben estar cada vez más consolidados e integrados, buscándose la máxima calidad y eficiencia.

6.3.- EL MODELO MULTICRITERIAL DEL BALANCED SCORECARD, EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

6.3.1.-Fundamentos para la utilización del modelo multicriterial para la elaboración del BSC.

El fundamento radica en las nuevas realidades tecnológicas y comunicacionales así como las políticas locales, nacionales y mundiales, que se encuentran estrechamente relacionadas entre sí, crean condiciones de gran competencia y dinamismo en todos los ámbitos del desarrollo del país. Esto condiciona a las entidades a mantener una continua actualización y un permanente mejoramiento de la calidad de su oferta y de igual forma una constante adecuación de éstas y de los procesos de aprendizaje de los procesos, a estas realidades que deberían estar contempladas en la Planificación Estratégica. Las Perspectivas definidas en el modelo en BSC no solamente, que permiten una evaluación de la calidad de la Planificación, sino que los indicadores están en concordancia con los artículos pertinentes de la LOES, lo que se traduce en su adecuación y sintonía con los objetivos de desarrollo de los diversos sectores económicos y sociales del país y de una educación superior pertinente. Como lo establece el Art. 107 de la LOES.

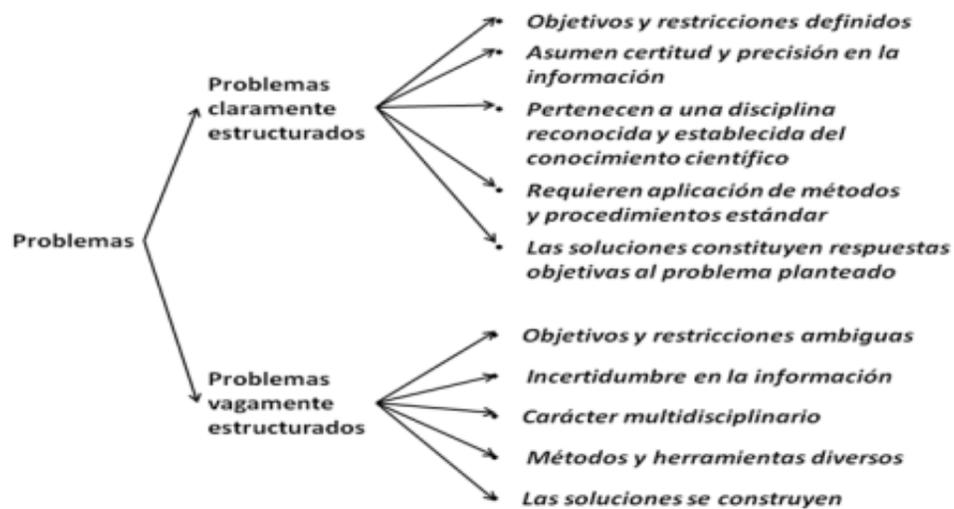
6.3.2.-El Balanced ScoreCard: abordaje conceptual

El Balanced ScoreCard, dentro de una institución de educación superior, a diferencia de las típicas empresas de negocios, corresponde a un “concepto pluridimensional ya que comprende no solo los aspectos organizacionales de conducción, procesos, innovación, sino que comprende todas sus funciones de vinculación, formación, investigación y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario” (UNESCO, 1998). Estas dimensiones múltiples constituyen los ejes que sirven de referencia para determinar en qué medida el desempeño de las instituciones superiores y específicamente de sus carreras responden al compromiso de calidad de la enseñanza y del direccionamiento de la Facultad.

Generalmente, al trabajar en el diseño e implantación del BSC, se presenta un problema que consiste en que el objetivo central de las instituciones de educación superior, y las dimensiones que lo caracterizan no son claramente definidos. Es más, existe un alto nivel de ambigüedad en los conceptos de Visión, Misión, Valores, FODA, ejes estratégicos,

objetivos estratégicos etc. Los mismos que pueden entrar en conflicto; una parte considerable de la información a ser procesada es información semántica y por consiguiente, sujeta a amplios márgenes de discrecionalidad en su interpretación; y la naturaleza misma del problema exige modificaciones en el curso exploración y levantamiento. En otras palabras, las planificaciones estratégicas y su consiguiente despliegue corresponden a la categoría de problemas llamados problemas vagamente estructurados (ill-structured problems: Simon, 1998), en contraposición con los problemas claramente estructurados y cuyas diferencias substanciales se resumen en el gráfico siguiente:

GRÁFICO No. 3
PROBLEMAS ESTRUCTURADOS Y NO-ESTRUCTURADOS.



Fuente: Guía General de Evaluación de Carreras. Consejo de Evaluación, Acreditación, Aseguramiento, de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) 2010.

La implementación de un BSC plantea un tipo de problema caracterizado como “vagamente estructurado” en tanto conduce a definiciones en conflicto (básicamente por la limitación de recursos); ambigüedad en sus valores y/o conceptos (el propio concepto de calidad, visión, objetivos etc.); naturaleza híbrida de su problema (información cuantitativa y Cualitativa); incertidumbre en la información (escasa confiabilidad de los datos; dificultad para identificar los criterios adecuados) heterogeneidad de los objetos de evaluación de carreras de tipos tan diferentes como economía, ingeniería comercial, gestión empresarial, contabilidad) ausencia de métrica común (no todos los indicadores pueden ser sometidos a una misma escala de valoración) carácter multidisciplinario

(armonización de conceptos y métodos de varias disciplinas científicas) mediación de lo Cualitativo (percepciones del entorno social y apreciación de múltiples actores involucrados).

Estas características conducen a plantear el Desarrollo del BSC como un **problema de decisión bajo criterios múltiples**, un tipo de problema abordado por la rama de las matemáticas aplicadas conocida bajo la denominación de **Métodos de Decisión Multicriterio (MDM)**. Se trata, a la vez, de un enfoque conceptual y un conjunto de técnicas diseñadas para asistir en la toma de decisiones que implican una evaluación bajo objetivos y valores caracterizados por criterios múltiples, muchas veces en conflicto y no commensurables. Se sustenta en tres principios:

- a) **Principio de identidad y descomposición**, que establece la posibilidad de identificar objetivos y establecer relaciones entre ellos (identificación de los elementos de la estructura y su articulación en un cuadro coherente de análisis);
- b) **Principio de discriminación comparativa**, que establece la posibilidad de discriminar objetivos a partir de sus interpretaciones y definir un orden de intensidad en la Misión-visión (definición de un orden de preferencia y escalas de valoración); y
- c) **Principio de síntesis**, que posibilita condensar los objetivos en sus relaciones y sus intensidades en una totalidad en el plan estratégico.

Se debe anotar que el orden de preferencia y la valoración de los objetivos estratégicos que definen la estructura del BSC son numéricos; pero, en esencia, ambos son inherentemente subjetivos, en el sentido de que puede existir desacuerdo sobre ellos y no existe posibilidad de resolverlo. Se parte de la idea que los juicios subjetivos son más útiles si éstos son expresados numéricamente. Este principio, conocido como subjetividad numérica, contradice el mito ampliamente difundido sobre la precisión y objetividad de la información expresada en números.

Es verdad que los juicios son raramente precisos, pero también es verdad que la precisión de los números es ilusoria (Kosko, 1993). Casi todos los números que describen el mundo físico, así como aquellos que describen juicios, son imprecisos en cierto grado. La ventaja

de la subjetividad numérica consiste en que la expresión de juicios en forma numérica facilita el uso de herramientas aritméticas para su agregación. La agregación de varias categorías de juicios es la etapa esencial en la evaluación multicriterial.

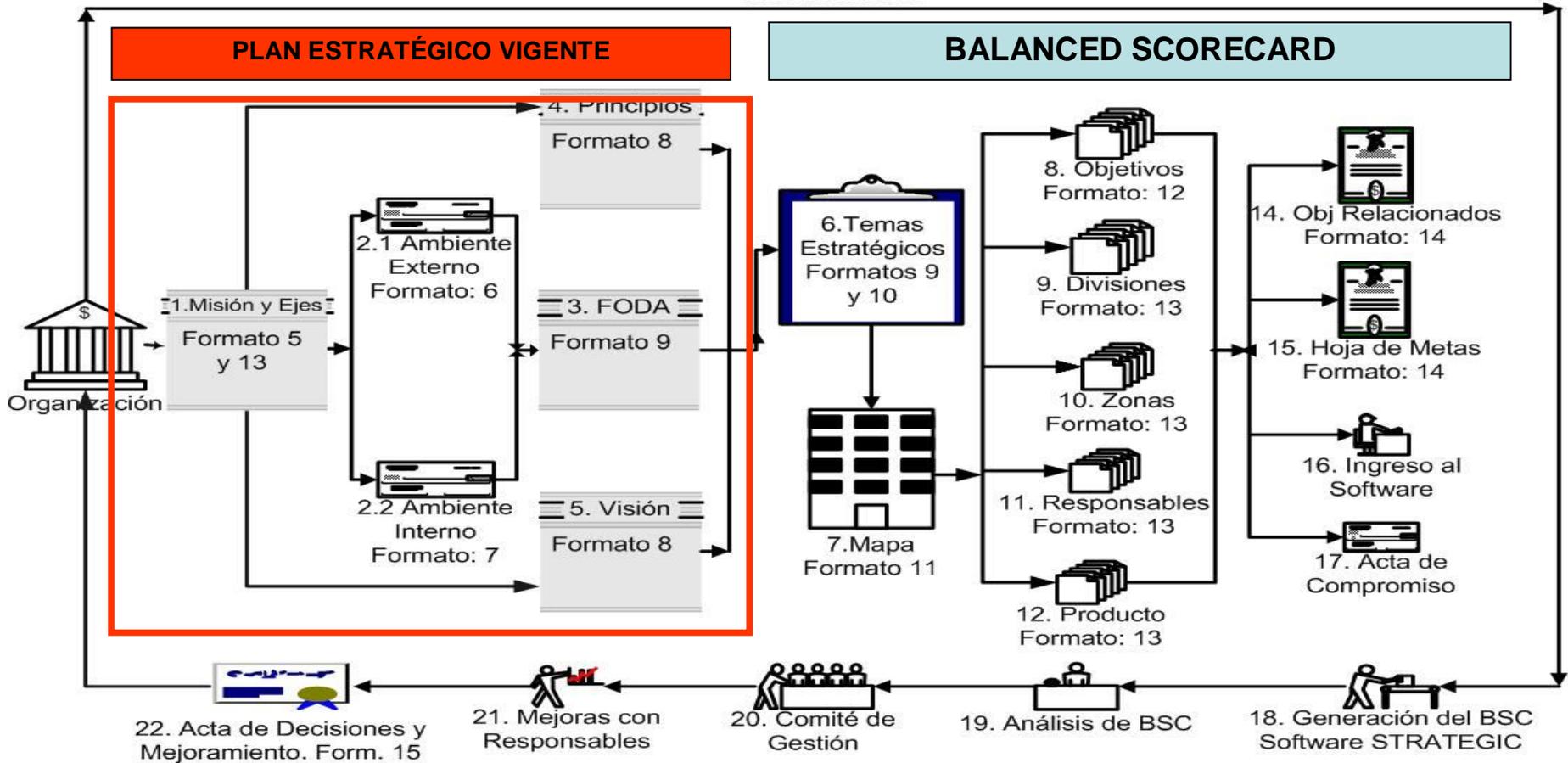
El uso de conceptos de la teoría multicriterial de decisión además de sustentar el análisis en el marco de un riguroso esquema conceptual y académico, pretende, por un lado, asegurar niveles aceptables de coherencia del análisis con ayuda de herramientas y técnicas de control de consistencia; y por otro, transparentar el proceso formulación del BSC sobre todo si se trata de la primera vez asegurando la claridad en las hipótesis del método de análisis en la interpretación de la información y en la formulación de las conclusiones para ser integradas al proceso.

En este sentido es necesario puntualizar tres aspectos:

- a) El plan estratégico es un producto de nuestra cognición. Los objetivos estratégicos están sometidos a aspiraciones (Lewandowski, 1989). Por lo tanto sujetos a desviaciones las cuales tienen que ser controladas. Aquí el BSC cumple un papel fundamental.
- b) El BSC plantea problemas de depuración. Trabajar con objetivos estratégicos realizables, lo cual implica tomar decisiones drásticas, como eliminar personal, cerrar carreras, escoger estudiantes etc. Pero frente a estas decisiones, existe la racionalidad limitada como producto de lo ilimitado que es tratar con mucha información, lo cual conlleva, no a la maximización de los logros, si a la satisfacción de tratar de alcanzarlos.
- c) Lo anterior nos conduce a tener efectividad de las herramientas e instrumentos de despliegue, seguimiento y control de los objetivos estratégicos del BSC, (racionalidad procedimental), antes que en la efectividad de los resultados (racionalidad sustantiva). En este sentido, el modelo del BSC se orienta a un proceso que va más allá de los resultados.

El diagrama a continuación presenta de manera esquemática las principales actividades que comprenden el diseño e implementación del BSC.

GRÁFICO No. 4
FLUJOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD
 MEJORAMIENTO



Fuente: Asesores empresariales CAPITAL.
 Elaboración: Autores.

El gráfico nos indica que el proceso completo de la implementación del BSC comprende 22 actividades. De los Cuáles 5 actividades corresponden exclusivamente a la elaboración de la Planificación Estratégica. A partir de las actividades 6 hasta el 22, entra a operar el BSC. Como se puede apreciar, la fuente principal para dar inicio al BSC, es el **análisis FODA, porque de aquí es donde se obtienen los TEMÁS ESTRATÉGICOS y se inicia el despliegue hasta llegar a los “Objetivos Hijos”¹⁰ codificarlos y relacionarlos con las funciones y ámbitos de la Facultad acorde a la acreditaciones, responsables, áreas geográficas, ejes estratégicos, tiempo etc., posteriormente, viene la generación de los resultados, análisis, mejoras y actas de decisiones de mejoramiento.**

6.4.- FUNDAMENTOS TÉCNICOS

En éste trabajo, el fundamento técnico se basa en dos consideraciones: El análisis de situaciones y al procedimiento de estructuración del Balanced ScoreCard.

En relación al análisis de situaciones.

Como se mencionó anteriormente, el desarrollo del BSC, se realiza en un ambiente y contexto basado en modelo multicriterial de ayuda a la decisión (Bana e Costa, 1995). Esto quiere decir, que como es trabajo de y en equipos, cada miembro del equipo aporta diferente puntos de vista o propuestas, ejemplo en la revisión de la Misión, Visión, Valores, FODA, temas estratégicos, clasificación de objetivos, elaboración de catálogos etc., Los supuestos de base para la discusión, deben ser abordados bajo la secuencia siguiente:

- i) Consideraciones relacionadas con la fase de análisis del proceso de Elaboración del BSC.;
- ii) Consideraciones relacionadas con la fase de modelización de preferencias intra-criterio; cada miembro del equipo tiene parecer distinto pero aporta sugerencias.

¹⁰ Un Objetivo Hijo es la descomposición última de un Objetivo Estratégico, Es la acción concreta que se tiene que realizar para lograr los objetivos padres y por intermedio de este los objetivos estratégicos.

iii) Consideraciones relacionadas con la fase de agregación de preferencias (criterios). Asignar peso a cada sugerencia.

Consideraciones relacionadas con la fase de análisis

- a.* Existe un conjunto definido de objetos a ser considerados. Ejemplo componentes del FODA a ser interrelacionados, en tantas combinaciones entre oportunidades, amenazas, debilidades y fortaleza, para de entre ellos diseñar Temas estratégicos.
- b.* Surge el problema de evaluar y en clasificar las alternativas de acuerdo a un orden global de preferencia, en las diferentes perspectivas del BSC.
- c.* Para lograrlos se deben considerar ciertos atributos a cada tema estratégico para ser considerados en cada perspectiva y proceder posteriormente a la ordenación y codificación de cada objetivo estratégico.
- d.* De manera exhaustiva, los atributos, representan un conjunto de puntos de vista, definidos a priori, que cubren todos los aspectos, consecuencias o componentes consensualmente aceptados como importantes y significantes para una discriminación entre Cualquier par de objetos combinaciones de los componentes del FODA, para lograr Temas Estratégico de Calidad.
- e.* El conjunto diverso de atributos satisface la condición de independencia preferencial; es decir, es posible ordenar los Temas Estratégicos, de acuerdo a un sistema de preferencia, independientemente de los niveles de evaluación sobre el resto de los (n-1) atributos propuestos.
- f.* Respecto a la relación de preferencia, cada atributo está acotado por un valor superior (el mejor nivel) y un nivel inferior (el peor nivel). Sobre todo para determinar los “objetivos hijos”.

Consideraciones relacionadas con las preferencias intra-atributos

Para el caso de la elaboración del BSC, la hipótesis radica en encontrar y asignar atributos que hacen que los Objetivos Estratégicos puedan ser clasificados en “Padres e Hijos”, nivel 1 o nivel 2 etc. Es decir un atributo hace que un Objetivo Estratégico sea diferente en cuánto a la categoría de Padre o Hijo.

Consideraciones relacionadas con la fase de agregación de preferencias

Se basa en la poca o suficiente información lo que hace que se pueda definir o no la preferencia a ser Objetivo Estratégico padre o hijos y por tanto su nivel respectivo y a la codificación correspondiente con los Objetivos Relacionados.

Permite una correcta Formulación del Mapa Estratégico. Se perfila eficientemente la interpretación de los resultados y puntaje de calificación alcanzan en la consecución del Objetivo Estratégico y su aporte a la Misión.

En cuanto al procedimiento de la estructuración estratégica o Balanced ScoreCard

Este estudio se basa en el trabajo de los creadores del Balanced ScoreCard, R. S. Kaplan y D. Norton, en sus obras “The Balanced ScoreCard” (1992). Que desde ese año han difundido por todo el mundo la Metodología, a tal punto que desde el año 2000 en Ecuador, a través de la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y remuneración del Sector Público (SENRES), ahora perteneciente al Ministerio de Relaciones Laborales, ha venido implementándolo en todas las instituciones públicas ecuatorianas.

La propuesta básica del Modelo y que muestra en el gráfico 5, es la siguiente:

El Cuadro de Gestión de una institución atenta al pasado, al entorno, y a las tendencias del entorno, ha de contener indicadores que le informen y orienten acerca su funcionamiento eficiente y eficaz en cuanto a grandes áreas:

CLIENTES, FINANZAS, PROCESOS INTERNOS, FORMACIÓN E INNOVACIÓN.

Los Rasgos más importantes que perfilan la imagen del BSC son:

El modelo no supone un cambio revolucionario, no sustituye a los métodos de gestión existentes ni elimina las medidas e indicadores actuales, especialmente a los de acreditación evaluación universitaria y de carreras si no que les da mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, pero esos métodos se han de usar siguiendo los criterios más adecuados, e introduciendo en ellos cambios y mejoras que incluyen los hallazgos que aparecen en distintos campos de gestión.

Es esta ordenación jerárquica se distingue entre los indicadores de diagnóstico y de resultados que comprenden casi todos los empleados normalmente por una institución, que siguen siendo necesarios y los indicadores estratégicos, unos pocos con influencia clara en las decisiones estratégicas, que son los que formaran el núcleo para las decisiones en el BSC.

La aplicación del BSC, solo es posible (al igual que los que propugna la Calidad Total) con una cultura participativa, transparencia e información, comunicación, motivación del personal administrativo y académico de la Facultad., delegación de autoridad, equipos multifuncionales etc.

La Facultad ha de ser selectiva y flexible acorde a las leyes y acreditaciones en sus estrategias ante los estudiantes, para asegurar los ingresos suficiente par mantener un crecimiento y cumplir cos los otras perspectivas.

La facultad, ha de buscar mejoras y resultados equilibrados (de ahí Balanced) contrastando con su influencia en los demás factores y en los resultados globales.

Criterios de aplicación.

El Balanced ScoreCard, encuentra su principal función como herramienta estratégica para la acción. Su uso requiere una aplicación cíclica continua que se puede sintetizar en los siguientes pasos:

Definir con claridad la estrategia.- Establecer la visión que va a guiar a la Facultad, derivar de ella las estrategias para el próximo periodo y conseguir el consenso sobre la misión y las estrategias.

Comunicar las estrategias.- especialmente de los acuerdos alcanzados, incluidos estrategias e iniciativas, debatir el despliegue del objetivo y los indicadores de resultados y vincular el reconocimiento a los indicadores de resultados.

Establecer y desplegar los objetivos.- Fijando estos en los sucesivos niveles de despliegue, alinear las iniciativas y estrategias, asignar recursos y programas las metas y presupuestos.

Fijar el sistema de realimentación estratégica.- Diseñar el sistema de indicadores y de difusión de esta información, proporcionar la realimentación estratégica a todos los participantes. Facilitar la formación para actualizar capacidades y posibilitar la revisión de estrategias.

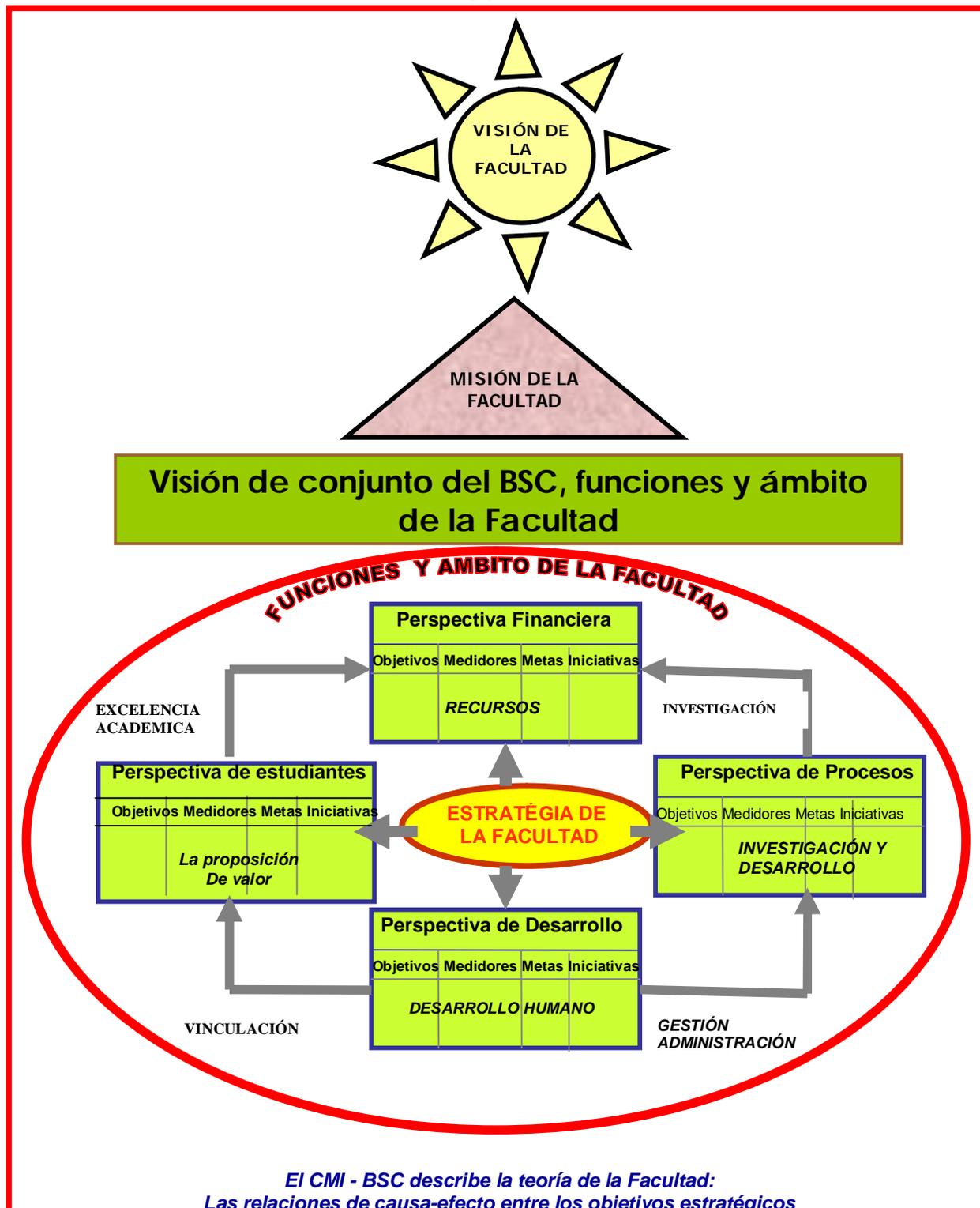
Definir con claridad la estrategia.- Pasado un tiempo hay que reorientar la gestión repitiendo el ciclo.

Indicadores y objetivos.- El ciclo operativo del BSC, concede mucha importancia a los procesos y a los indicadores de rendimiento de los procesos, clasificados acorde a las perspectivas, estudiante, finanzas, procesos y formación y crecimiento, por cada función y ámbito de que exige las acreditaciones.

Énfasis en los procesos internos.- Los procesos internos, son los medios de que dispone la Facultad para contribuir a la cadena de valor de los estudiantes. Por ello el objetivo de este componente ha de ser llevado al nivel máximo posible en el aporte de valor a los estudiantes mediante la suma y combinación de los procesos de innovación, operaciones servicio posterior.

Como se puede apreciar la aplicación del BSC en la Facultad, puede constituir el instrumento de gestión de la misma en todos sus aspectos, desde la Planificación Estratégica hasta las operaciones diarias.

GRÁFICO No. 5
VISIÓN DE CONJUNTO DEL BSC. FUNCIONES Y ÁMBITOS DE LA FACULTAD



Habiendo definido el problema, fijado el aspecto legal y el marco conceptual del trabajo así como los objetivos, se procederá a la segunda parte del mismo siguiendo la metodología del Marco Lógico.

6.5. EL MARCO LÓGICO¹¹.

Es una herramienta dinámica que sirve para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su fortaleza como herramienta depende del grado de participación en el proceso de diseño de los posibles involucrados y beneficiarios.

El Marco Lógico, incorpora 4 elementos analíticos importantes que ayudan a guiar el proceso:

Análisis de involucrados.

Análisis de Problemas.

Análisis de Objetivos.

Identificación de alternativas de solución a problemas.

Lo importante de este modelo es su estructura que permite articular horizontal y verticalmente los fines, propósito, componentes y actividades, uniéndolos con indicadores, medios de verificación y supuestos, bajo una relación de CAUSA-EFECTO, de tal forma que permite armar un despliegue del problema central hacia sus causas y hacia sus efectos. Los fines con las Acciones (Causas de más bajo nivel). Propósitos con Actividades (Causas de Segundo nivel) y los Componentes o productos con el Objetivo Central el que tiene que ser resuelto.

De ahí que esta metodología fue escogida para dar una estructura a los problemas con sus causas y efectos el impacto en los fines, propósitos y objetivos de los involucrados en el proyecto de implementación del BSC.

A continuación se procede a desarrollar segunda parte del trabajo.

¹¹CEPAL Series Manuales, número 52, Santiago de Chile, julio 2005.

SEGUNDA PARTE

ESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN EN BASE AL MODELO DEL MARCO LÓGICO

Como se mencionó anteriormente, en esta segunda parte se hace uso de la herramienta del Marco Lógico lo que se pretende es darle un direccionamiento estructurado a la propuesta, de tal manera que se identifique plenamente cada una de sus actividades en relación a sus interesados.

7.-ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

7.1.-IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE INVOLUCRADOS:

Los involucrados en el proyecto, su vinculación, modo de manifestación en el problema, el logro esperado y el impulsor se identifican en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 4
IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE INVOLUCRADOS¹²

PROBLEMA CENTRAL IDENTIFICADO: "La Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas, carece de un sistema de despliegue, seguimiento, control y evaluación de la planificación Estratégica de la Facultad.				
INVOLUCRADO	CLASIFICACIÓN (VINCULACIÓN) EN RELACIÓN AL PROBLEMA	MODO MANIFESTACIÓN	LOGRO ESPERADO	IMPULSOR
RECTOR	DIRECTA	Necesidad de mayor control y seguimiento a los informes de auditoria de la planificación estratégica, administrativa y académica	Alta participación en el proyecto, asumiendo de manera personificada en el mismo o a través de un representante.	Acreditación CONEA
DECANO	directo	Falta de gestión direccional	Calidad y excelencia acreditación CONEA	Acreditación de la Facultad
DIRECTOR	directo	Falta de gestión EMPRENDEDORA	Vinculación, convenios, intercambios	Acreditación de la carrera
COORDINADOR	directo	Falta de gestión ADM.	Coordinación, y desempeño	Competencia administrativa
PROFESOR	directo	Falta de INTEGRACIÓN y poca importancia los eventos académicos, capacitación etc.	Competencia académica	Capacitación y entrenamiento, vinculación e intercambio
ALUMNO	directo	Reclamo permanente de la situación	Inversión en educación retorno financiero y perfil profesional	Retorno de inversión y alto perfil profesional
GOBIERNO	indirecta	Ley de educación superior en aprobación	Plan de gobierno nacional y el papel de las universidades.-acreditaciones.	Alto desempeño de la Educación -superior

¹² Alfredo Bastidas, (2003). II programa de capacitación Gerencia Política de la Gobernabilidad. UCSG

INVOLUCRADO	CLASIFICACIÓN (VINCULACIÓN) EN RELACIÓN AL PROBLEMA	MODO MANIFESTACIÓN	LOGRO ESPERADO	IMPULSOR
CÁMARAS, GREMIOS, BARRIOS, ASOCIACIONES, DISCAPACITADOS, MUJER Y EL NIÑO.	indirecta	Existe ausencia de solicitud de servicios para asesoría, capacitación, consulta o asistencia social.	Usuario de profesionales, vinculación con asistencia de estudios y orientación	Apoyo de gestión y servicio, informe y orientación
ORGANISMOS Y EMPRESAS INTERNACIONALES	indirecta	Existe ausencia de solicitud de servicios para asesoría, capacitación, consulta o asistencia social	Usuarios profesionales, vinculación con estudios y servicios de investigación financiera, económica y social	Apoyo de gestión y servicio, informe, asesoría y orientación

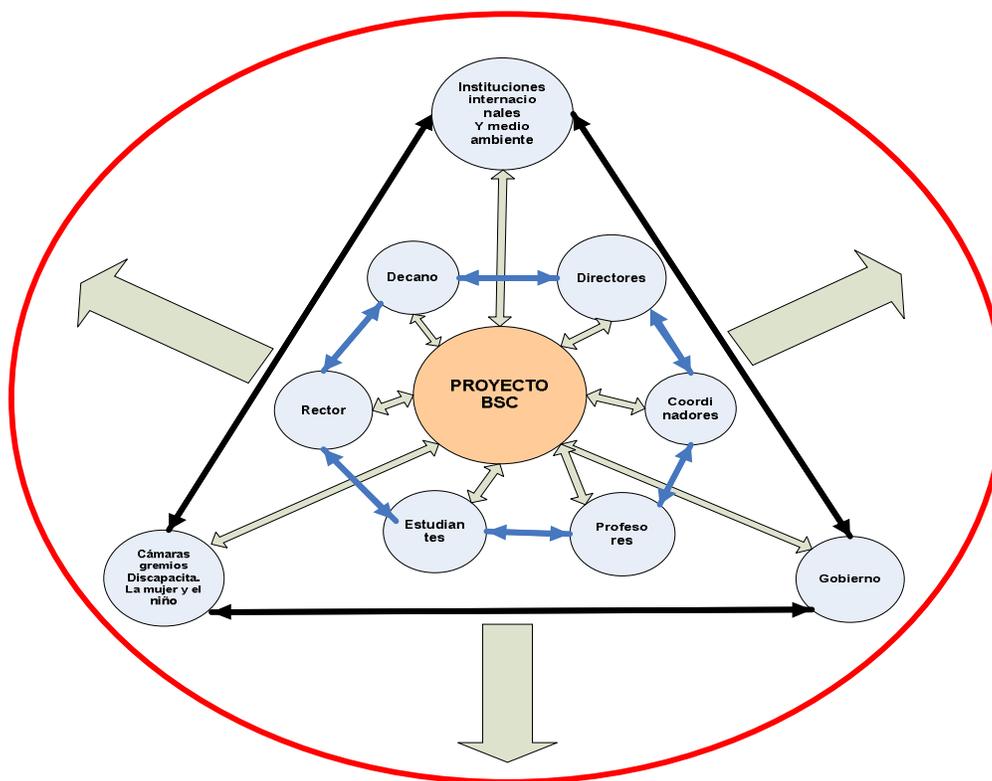
Fuente: Taller sociodrama. Ver procedimientos en el anexo 1

Elaboración: autores

7.2.-GRÁFICA DE RELACIONES

GRÁFICA No 6

ACTORES VINCULADOS EN EL PROYECTO Y SUS RELACIONES¹³



Fuente: Taller con autoridades de la Facultad.

Elaboración: autores

¹³ Basado en Cecilia Condo Tamayo (2010). Curso docencia y/o tutoría para los proyectos de investigación e innovación social IDIS Nivel I Universidad Católica Santiago de Guayaquil (UCSG).

En el gráfico, podemos observar las relaciones entre los involucrados, considerado como un sistema de interdependencia, circularidad, complejidad, flexibilidad, equifinalidad, retroalimentación, comunicación, totalidad y de homeostasis.

Interdependencia, porque toda acción a desarrollar por el proyecto del BSC, implica un despliegue de actividades acorde a las funciones de las universidades, a través de sus facultades, carreras y materias: Administración, Vinculación, Docencia e investigación.

Circularidad, Porque el despliegue de las acciones del proyecto del BSC, retornan a su fuente, como homeostasis, de sanción o premiación, esto es entropía y anantropía. Cumplimiento de las metas y objetivos.

Complejidad.- El gráfico trata de hacer sencillo lo complejo entre las relaciones, acciones, resultados, exigencia grupal, conducta, homeostasis, premios, castigos, productos, acreditación, etc. a través de los resultados logrados.

Flexibilidad.- Las acciones que pueda desplegar el proyecto del BSC, debe estar acorde a los cambios que ejerzan los actores indirectos frente a los directos y por lo tanto al proyecto.

Equifinalidad.- Todos los involucrados actúan en función de los resultados esperados, por lo tanto entran en un proceso de consenso y trabajo en equipo.

Retroalimentación, Todos los actores tienen en alguna manera sistemas de retroalimentación, en nuestro caso el sistema de indicadores permitirán crear homeostasis.

Comunicación.- El Internet, las leyes como la rendición de cuentas, presionan para que los actores (sobre todo directos) se vinculen con mayor coherencia y establezcan mecanismo de comunicación en sus proyectos.

Totalidad.- Se pretende que el proyecto, se enfoque desde un marco holístico.

Homeostasis.- El proyecto debe generar dispositivos o mecanismos de control, para mantener el orden, estabilidad del sistema, es decir los indicadores para “Objetivo Hijo”.

7.3.-ANÁLISIS DE FUERZA DE INVOLUCRADOS

Tomando como modelo de análisis el mapa político, y por conversaciones con los involucrados, se perfila que el proyecto cuenta con adeptos al mismo, no importa de que orientación sea, ya que el beneficio esperado es para el bienestar de todos los que forman la Facultad y comunidad universitaria.

El proyecto no prevé antisistema, es decir, actos oposición tendiente a detener el proyecto.

CUADRO No. 5
MATRIZ DEL MAPA POLITICO DEL ENTORNO DEL PROYECTO¹⁴

ACTORES INTERESADOS	IZQUIERDA		CENTRO	DERECHA	
	Antisistema	Legal		Legal	Antisistema
INTERESADOS EXTERNOS					
ORGANISMOS INTERNACIONALES Y EMPRESAS			○		
GOBIERNO			○		
CÁMARAS, GREMIOS, BARRIOS, ASOCIACIONES.			○		
			PROYECTO BSC		
INTERESADOS INTERNOS					
RECTOR			○		
DECANO			○		
DIRECTOR CARRERA			○		
COORDINADORES			○		
PROFESORES			○ ○		
ALUMNOS			○		

Fuente: Taller sociodrama con autoridades de la facultad.- Técnica lluvias de ideas Anexo 1 y 2 respectivamente.

Elaboración: autores.

Habiendo identificados a los involucrados, su clasificación y conociendo sus intereses y el apoyo esperado al mismo se puede resumir sus intenciones, necesidades y cooperación en el siguiente cuadro de análisis de involucrado:

¹⁴ Basado en Lindenberg y Crosby (2009).-Libro libre Managua Nicaragua.

CUADRO No. 6
MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS¹⁵

MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS					
PROBLEMA CENTRAL IDENTIFICADO: "La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, carece de un sistema de despliegue, seguimiento control y evaluación de la Planificación Estratégica de la Facultad"					
ACTORES	INTERES QUE SE RESUELVA	PROBLEMA PERCIBIDOS	CAPACIDADES MANDATOS Y RECURSOS	INTERES EN EL PROYECTO	COOPERACION O CONFLICTOS POTENCIALES
RECTOR	OBTENER ACREDITACIÓN	APOYAR CON FINANCIAMIENTO	ASIGNAR MAYOR TIEMPO Y APOYO A LA PROBLEMÁTICA.	LOGRAR LA ACREDITACIÓN	INDICADORES DE CONEA
DECANO	TENER AUTOGESTIÓN	NO SE RESPETA PRESUPUESTO	ASIGNAR MAYOR TIEMPO Y APOYO A LA PROBLEMÁTICA	LOGRAR LA ACREDITACIÓN	COMPETENCIA DEL ENTORNO
DIRECTOR	RETO PERSONAL	FALTA PREPARACIÓN DE PROFESORES	BÚSQUEDA DE ALIANZAS	CAPACIDAD DE GESTIÓN DE VINCULACIÓN LOCAL E INTERNACIONAL	PRESUPUESTO
COORDINADOR	REMUNERACIÓN	EL PROFESOR NO ES ENTRENADO	ENTREGAR MAYOR TIEMPO AL PROCESO DE MEJORA	TENER CAPACITACIÓN	TRABAJO EVENTUALES
PROFESORES	REMUNERACIÓN	LAS AUTORIDADES NO CONOCEN EL VALOR AGREGADO DE LOS PROFESORES,	DAR TIEMPO A LAS CAPACITACIONES	TENER CAPACITACIÓN	CONTRATACIONES EVENTUALES
ESTUDIANTES	COSTO DE OPORTUNIDAD	LAS AUTORIDADES NO HACEN NADA PARA TRATAR EL PROBLEMA	INTERVENIR EN DIALOGOS	CONSEGUIR EMPLEO SEGURO	POSIBLE REACCIÓN EN COSTOS ESPERADOS EN MATRÍCULAS Y PENSIONES.
CAMARAS, GREMIOS, BARRIOS, ASOCIACIONES, DISCAPACITADOS, MUJER Y EL NIÑO.	CALIDAD DE VIDA Y DESARROLLO, FUENTE DE PERSONAL CAPACITADO	FALTA POLÍTICA DE ESTADO. FALTA CREDIBILIDAD INSTITUCIONAL	APOYAR CON CONFERENCISTAS	RECURSO HUMANO PROFESIONAL	HONORARIOS DE CONFERENCISTAS
ORGANISMOS Y EMPRESAS INTERNACIONALES	CALIDAD DE VIDA Y DESARROLLO, FUENTE PERSONAL CAPACITADO	FALTA POLÍTICA DE ESTADO FALTA CREDIBILIDAD INSTITUCIONAL	APOYAR CON CONFERENCISTAS	RECURSO HUMANO PROFESIONAL	HONORARIOS DE CONFERENCISTAS

Fuente: Cuestionarios de preguntas a los interesados.

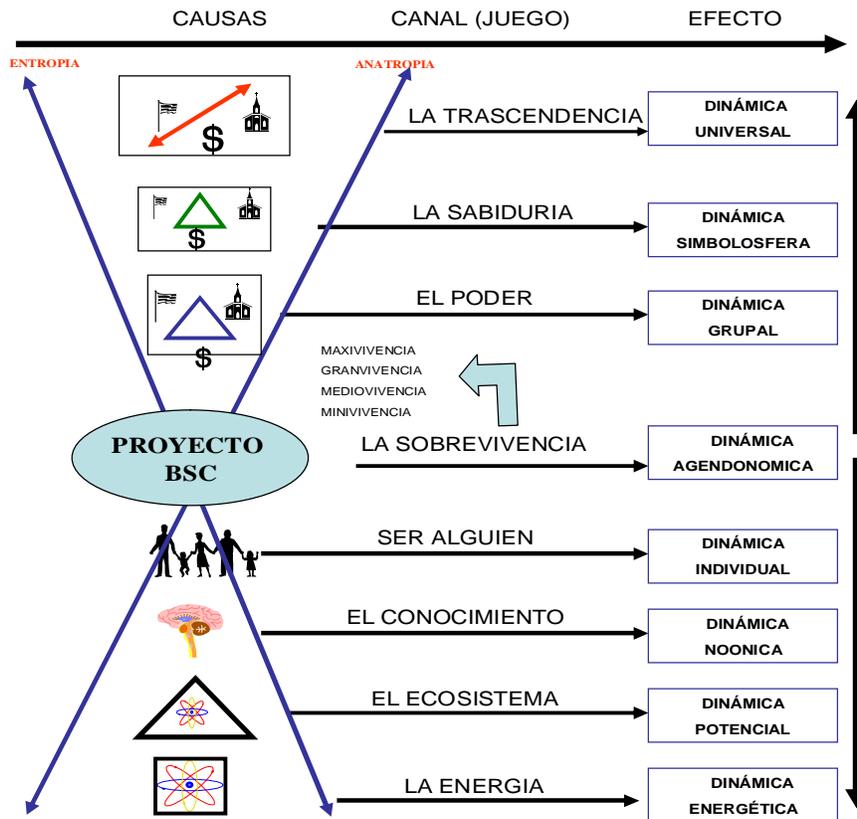
Elaboración: Autores

¹⁵ Alfredo Bastidas (2010).-Curso formulación de proyectos bajo el uso del Marco Lógico. UCSG

7.4.-ELABORACIÓN Y GRAFICACIÓN DEL ECO-MAPA DEL PROBLEMA¹⁶

Tomando como referencia el paradigma de Cibernética Social¹⁷, las dinámicas, o las dinámicas del juego mundial holográfico, donde convergen todas las conceptualizaciones de sistema, derechas, sostenibilidad, sustentabilidad etc., el proyecto queda enmarcado tal como aparece en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No.7
GRÁFICO DE LA RELACIÓN ECOSISTÉMICA DEL PROYECTO DEL BSC
DINAMICA – NIVELES -TRANSVERSALIDAD Y EQUILIBRIO.



Fuente: taller sociodrama.

Elaboración: autor.

¹⁶ Basado en Cecilia Condo Tamayo (2010). Curso docencia y/o tutoría para los proyectos de investigación e innovación social IDIS Nivel I Universidad Católica Santiago de Guayaquil (UCSG).

¹⁷ Basado en Waldemar de Gregori (1984) Cibernética Social I.Esca Editores Bogotá, Colombia

Se utilizo el paradigma de Cibernética Social, porque es Hológrafo social mejor diseñado hasta ahora, es una creación de la última parte del siglo anterior por Waldemar de Gregori, científico social de nacionalidad brasilera. Es una síntesis de todo el enfoque sistémico, energético, teoría del caos, de la complejidad etc.

Acorde a este Paradigma, el problema se centra en la Dinámica agendonómica, desde del punto de vista de Organizacional, que es lo que comprende este trabajo, si fuese académico estaría en el eje de la dinámica noonica, que no es el caso. Está en la dinámica Agendonómica porque se trata de un servicio de Educación Superior, brindado a la sociedad lo Cuál exige un producto de Calidad, acorde a las exigencias de la actualidad, por lo tanto las dos grandes flechas (representan la homeostasis del sistema total e individual dentro de cada dinámica) se cruzan en el eje donde se está señalando el mismo. Demarca 2 dimensiones, hacia arriba los **orígenes de los impactos** que ocasionan el problema, divididos en tres niveles grupales, que se refiere al país y sus regiones, lo simbólico que se refiere al los países en su organización mundial y lo universal que es la disputa entre los países para alcanzar la trascendencia. Hacia abajo **los orígenes de los impactos que ocasionan el problema** esto son desde la familia, el individuo mismo, el entorno ecosistema y la energía constituyente. Traduciendo estos orígenes, en sus Definiciones de problemas, se pueden interpretar así mismo las soluciones y su impacto en las dinámicas desde donde se originaron, cerrando así la brechas entre causas y efectos, pasando por todo el sistema o canal denominados los juegos en donde se define los resultados de la copa, en recompensa o castigo, esto es anatómico y entrópico. Los derechos, sustentabilidad y sostenibilidad, competencia, están comprendido en el símbolo de los triángulos, la bandera, las iglesias y la moneda. La bandera significa el juego político de los actores, la iglesia el poder Sacral y la moneda el poder económico, se debe interpretar que las acciones a llevar siempre estarán sujeto a estos tres poderes, que en este caso, acorde a la primera tarea, se deduce que existe consenso para la realización del proyecto. En este trabajo y para esta tarea solo se contemplarán el diseño e implementación del BSC. Ahora bien esto no implica que los problemas necesariamente provengan de todas las dinámicas, y converjan a las mismas. Para lograrlo se tendría que invertir en todo un proceso de investigación altamente costosos y de mucho tiempo, y un numeroso personal

agrupados en varios equipos de trabajo. Este proyecto solamente, da ejemplos de unas cuantas dinámicas desde donde se origina y convergen los problemas y soluciones.

7.5.- DERIVACIONES DEL PROBLEMA CENTRAL

Del problema central, se derivan

CUADRO No.7

CAUSAS DERIVADAS DEL PROBLEMA CENTRAL

PROBLEMA CENTRAL IDENTIFICADO: “La Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas carece de un sistema de despliegue, seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico de la Facultad.”.		
CATEGORÍAS	PROBLEMA	DINÁMICA: ORIGEN Y RETORNO (PROBLEMA – SOLUCIÓN)
COMPROMISO Y METODOLOGÍA DE TRABAJO	INEXISTENCIA DE FORMATOS DE CAPTURA DE INFORMACIÓN E INDUCCION AL BSC	DINÁMICA GRUPAL, POTENCIAL
	AUSENCIA DE ACTAS DE COMPROMISO Y TRABAJO EN EQUIPO (F1,2,3, 4)	DINÁMICA GRUPAL, POTENCIAL
	ACTAS DE DECISIÓN.	DINÁMICA GRUPAL, POTENCIAL
PLAN ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD.	EXISTE UNA MISIÓN Y EJES MAL DISEÑADOS	DINAMICA NOONICA, GRUPAL, POTENCIAL Y SIMBOLOSFERA
	EXISTEN DECLARACIÓN DE VALORES MAL DISEÑADOS (F8)	DINÁMICA NOONICA, GRUPAL, POTENCIAL Y SIMBOLOSFERA
	EXISTE UNA VISIÓN MAL DISEÑADA (F8)	DINÁMICA NOONICA, GRUPAL, POTENCIAL Y SIMBOLOSFERA
	EXISTE UN ANÁLISIS EXTERNO MAL PLANTEADO (F6)	DINÁMICA NOONICA, GRUPAL, POTENCIAL Y SIMBOLOSFERA
	EXISTE UN ANÁLISIS INTERNO MAL PLANTEADO (F7)	DINÁMICA NOONICA, GRUPAL, POTENCIAL Y SIMBOLOSFERA
	EXISTE UN FODA MAL PLANTEADO (F9)	DINÁMICA NOONICA, GRUPAL, POTENCIAL Y SIMBOLOSFERA
	FALTA UN DIGNÓSTICO FODA VALORADO, CALIFICADO y GRÁFICADO	DINÁMICA NOONICA, GRUPAL, POTENCIAL Y SIMBOLOSFERA
NO HAY CATEGORIZACION DE TEMÁS ESTRATÉGICOS (F10)	DINÁMICA NOONICA, GRUPAL, POTENCIAL Y SIMBOLOSFERA	
CATÁLOGOS DE LOS TEMÁS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	FALTA DE MAPA ESTRATÉGICO (F11)	DINÁMICA GRUPAL Y NOONICA.
	NO HAY CATÁLOGOS DE OBJETIVOS CON INDICADORES SIGNOS, MEDIDAS Y PESO (F12)	DINÁMICA GRUPAL Y NOONICA.
	NO HAY CATÁLOGOS GENERALES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COBERTURA (F13)	DINÁMICA GRUPAL Y NOONICA.
	NO HAY METAS FIJADAS A CADA OBJETIVO RELACIONADO	DINÁMICA GRUPAL Y NOONICA.
	NO HAY CATÁLOGOS DE OBJETIVOS RELACIONADOS	DINÁMICA GRUPAL Y NOONICA.
	NO EXISTE UNA ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA (F14)	DINÁMICA NOONICA, GRUPAL, POTENCIAL Y SIMBOLOSFERA
AUSENCIA DE RUTAS Y MAPAS ESTRATÉGICOS.	AUSENCIA DE RUTAS Y CAMINOS A SEGUIR PARA LA VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES Y METAS. MAPA ESTRATEGICO FINAL. (HOJA DE RUTAS).	DINÁMICA NOONICA, GRUPAL, POTENCIAL Y SIMBOLOSFERA
CARPETAS DE REPORTE.	AUSENCIA DE REPORTE ESTRATÉGICOS: 8 REPORTE.	DINÁMICA NOONICA, GRUPAL, POTENCIAL Y SIMBOLOSFERA

Fuente: trabajo con el grupo Sociodrama.

Elaboración: Autor del Trabajo.

Del problema central se derivan 5 categorías de problemas, obtenidas a través del proceso de despliegue de las actividades a realizar en la propuesta. De estas categorías se desprenden a su vez problemas clasificadas de la siguiente manera:

De la categoría 1, 3 problemas de nivel 1; categoría 2 con 8 problemas nivel 2 y 3; categoría 3 con 6 actividades de nivel 1; categoría 4 con una actividad de nivel 1 y categoría 5 con 8 productos de causas directas. Total suman 26 causas que se resolverán con la propuesta del presente estudio.

7.6.- DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN BAJO MÉTODO DE ACCIÓN PROFESIONAL EVIDENCIANDO ENFOQUE ECO-SISTÉMICO DERECHO Y SOSTENIBILIDAD

Para dar inicio a esta tarea, se partió de la lista de 26 problemas identificados en la tarea anterior, seleccionando entre ellos los que más puntajes alcancen acorde a la siguiente matriz:

CUADRO No. 8
MATRIZ DE CRITERIO DE SELECCIÓN

CRITERIO	ABREVIATURA	CONTENIDO
FACTIBILIDAD	F	Se consideró el factor económico
GÉNERO	G	Se consideró la participación activa de ambos sexos en la participación del proyecto
DERECHO	D	Se pensó en los derechos que tienen los actores en la participación activa sobre todos de los y las estudiantes a una calidad de la enseñanza profesional.
RELEVANCIA	R	Se consideró lo más inmediato y fácil de realizar acorde a la necesidad de hacerlo y su inmediata verificación
SOSTENIBILIDAD	S	Se espera que el proyecto funcione por la autogestión,

Fuente: Sociodrama

Elaboración Autor.

Basado en los criterios arriba citados en la matriz anterior, se elaboró en taller la siguiente matriz:

CUADRO No. 9
MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROBLEMÁS

PROBLEMA CENTRAL IDENTIFICADO: “La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas carece de un sistema de despliegue, seguimiento, control y evaluación de del Plan Estratégico de la Facultad.”							
CATEGORÍAS	PROBLEMÁS	F	G	D	R	S	Total
COMPROMISO Y METODOLOGÍA DE TRABAJO.	INEXISTENCIA DE FORMATOS DE CAPTURA DE INFORMACION E INDUCCION AL BSC	10	10	10	10	10	50
	AUSENCIA DE ACTAS DE COMPROMISO Y TRABAJO EN EQUIPO (F1,2,3, 4)	10	10	10	10	10	50
	ACTAS DE DECISION.	10	10	10	10	10	50
PLAN ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD.	EXISTE UNA MISIÓN Y EJES MAL DISEÑADOS	10	10	10	10	10	50
	EXISTEN DECLARACIÓN DE VALORES MAL DISEÑADOS (F8)	10	10	10	10	10	50
	EXISTE UNA VISIÓN MAL DISEÑADA (F8)	10	10	10	10	10	50
	EXISTE UN ANÁLISIS EXTERNO MAL PLANTEADO (F6)	10	10	10	10	10	50
	EXISTE UN ANÁLISIS INTERNO MAL PLANTEADO (F7)	10	10	10	10	10	50
	EXISTE UN FODA MAL PLANTEADO (F9)	10	10	10	10	10	50
	FALTA UN DIGNOSTICO FODA VALORADO, CALIFICADO y GRÁFICADO	10	10	10	10	10	50
CATÁLOGOS DE LOS TEMÁS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS.	NO HAY CATEGORIZACION DE TEMÁS ESTRATEGICOS (F10)	10	10	10	10	10	50
	FALTA DE MAPA ESTRATEGICO (F11)	10	10	10	10	10	50
	NO HAY CATÁLOGOS DE OBJETIVOS CON INDICADORES SIGNOS, MEDIDAS Y PESO (F12)	10	10	10	10	10	50
	NO HAY CATÁLOGOS GENERALES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COBERTURA (F13)	10	10	10	10	10	50
	NO HAY METAS FIJADAS A CADA OBJETIVO RELACIONADO	10	10	10	10	10	50
	NO HAY CATÁLOGOS DE OBJETIVOS RELACIONADOS	10	10	10	10	10	50
AUSENCIA DE RUTAS Y MAPAS ESTRATÉGICOS.	NO EXISTE UNA ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA (F14)	10	10	10	10	10	50
	AUSENCIA DE RUTAS Y CAMINOS A SEGUIR PARA LA VERIFICACIÓN Y EVALUACION DE LAS ACCIONES Y METAS. MAPA ESTRATEGICO FINAL. (HOJA DE RUTAS).	10	10	10	10	10	50
CARPETAS DE REPORTES.	AUSENCIA DE REPORTES ESTRATEGICOS: 8 REPORTES.	10	10	10	10	10	50

Fuente: Taller socio rama.

Elaboración: autor

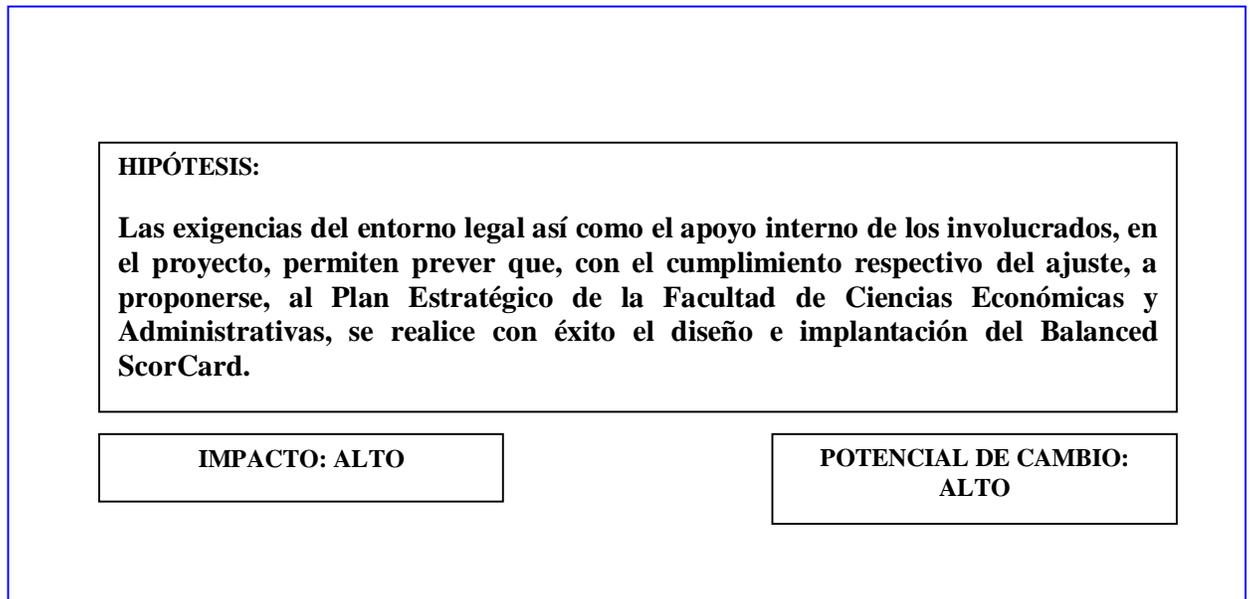
La calificación obtenida es uniforme para todos, los problemas, la razón es una sola, no existen los elementos operativos requeridos para la implementación, por lo tanto se tienen que elaborar.

Sobre estos problemas seleccionados se procederá a dar inicio al plan de acción requerido para su intervención.

7.7.-HIPÓTESIS ORIENTADORA

HIPÓTESIS ORIENTADORA

Habiendo identificado y fundamentado los problemas, seleccionado el de mayor prioridad y haber realizado a su vez la identificación de los involucrados directos e indirectos, así como la matriz de involucrado, descomponiendo el problema central en problemas puntuales y en objetivos se puede formular una hipótesis orientadora del proyecto de implementación del Balanced ScorCard en la Facultad de Economía y Administración.,

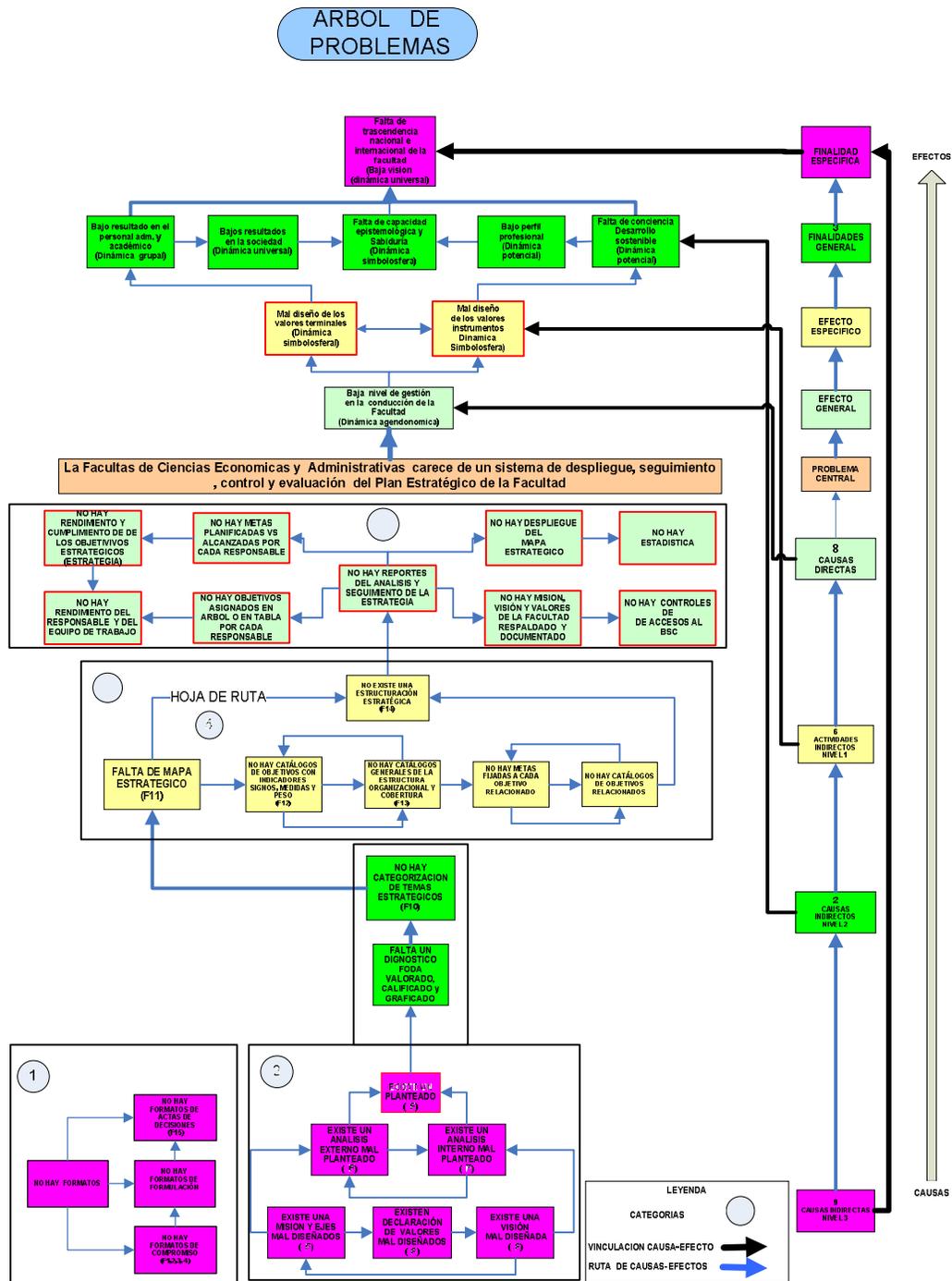


Con estos antecedentes se puede elaborar los árboles de problemas, objetivos y acciones, que se presenta a continuación.

7.8 ÁRBOLES

7.8.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

GRÁFICO No. 8
ÁRBOL DE PROBLEMAS¹⁸.



Fuente: Taller sociodrama, Matriz de objetivos.

Elaboración: autor

¹⁸Basado en CEPAL 2004.-Series manuales No. 42.

El árbol de problemas nos indica, que a partir del problema central se despliega hacia arriba los efectos de las causas de los problemas, que se despliegan hacia abajo.

Se identificó una finalidad específica y cinco finalidades generales.

La finalidad específica, "Falta de trascendencia nacional e internacional de la facultad" considerada como Baja visión corresponde a una dinámica universal, lo que quiere decir que la Facultad así como está, tiene poca probabilidad de trascender, debido a las 9 causas de nivel 3 que se despliega en el fondo del árbol. La visión se puede alcanzar por el grado de operacionalidad que tengan los objetivos estratégicos. Esta operacionalidad se logra si tenemos superado la existencia de formatos, actas de compromiso y trabajo en equipo. Un buen diagnóstico FODA, con temas estratégicos claros y definidos que sustenten a una Misión bien formulada y que se pueda desdoblar en ejes tangibles. Todo esto se recoge en el árbol como categoría 1 y 2.

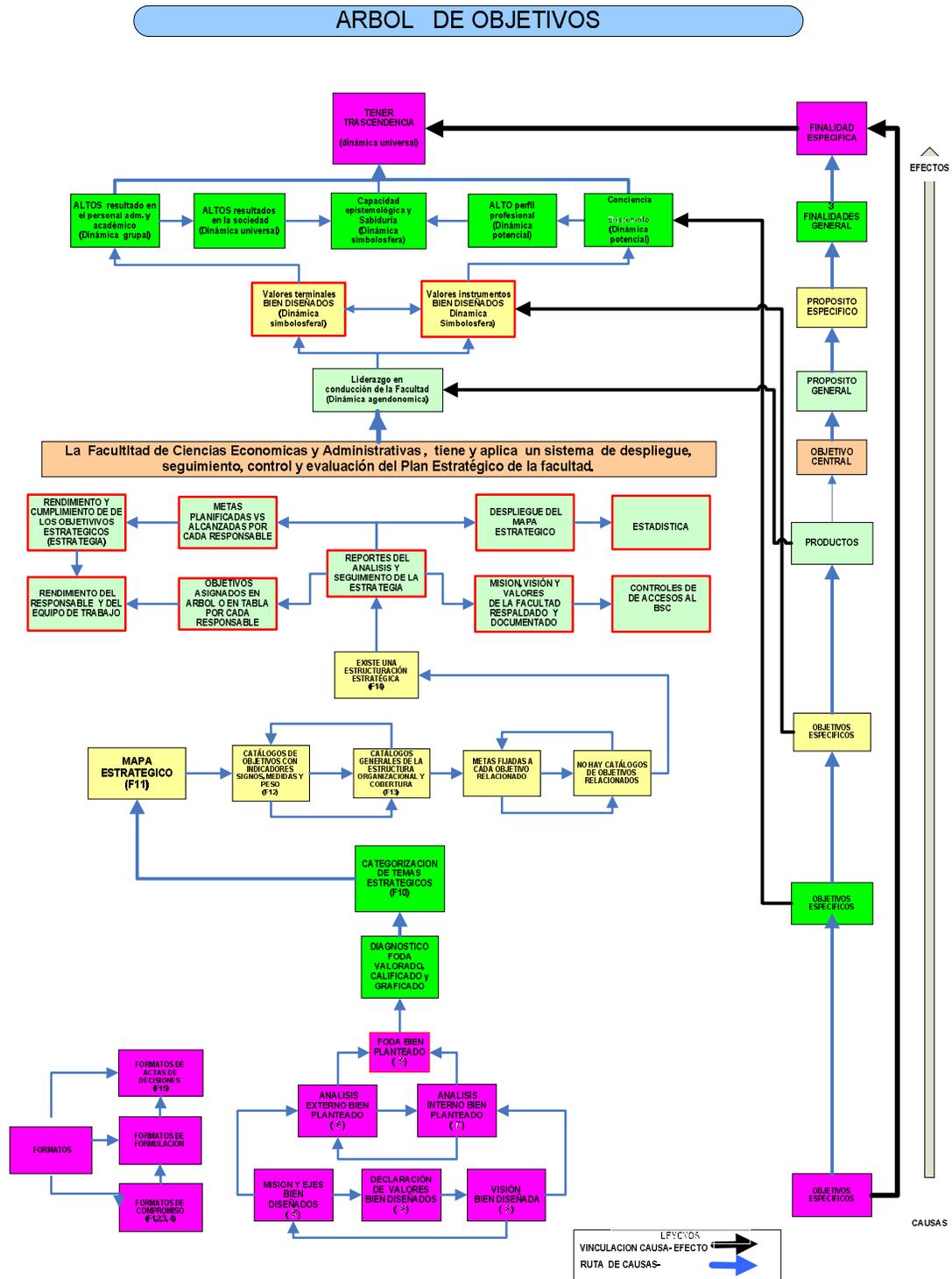
La finalidad general, identificadas tiene que ver con los bajo resultado obtenido en la autoevaluación presentada al inicio de este trabajo, en el personal administrativo y académico (dinámica grupal), bajos resultados en la sociedad (Dinámica universal), falta de capacidad epistemológica y Sabiduría (Dinámica simbologosfera), bajo perfil profesional (Dinámica potencial), falta de conciencia desarrollo sostenible (Dinámica potencial) .Se puede transformar esta debilidades en fortalezas, con resolver las causas de nivel 2 que son la falta de categorización de temas estratégicos, falta un diagnóstico FODA valorado, calificado y graficado. Esto es así porque su elaboración requiere de un análisis profundo de la situación, tener la capacidad de ser traducidos a una fácil operacionalización para el despliegue, seguimiento y control hasta alcanzar la finalidad deseada.

Se tiene dos efectos específico y uno general: mal diseño de los valores terminales (Dinámica simbologosfera), mal diseño de los valores instrumentos (Dinámica Simbologosfera) y bajo nivel de gestión en la conducción de la Facultad (Dinámica grupal y agendonomica). Estos efectos pueden tornarse alcanzable con realizar las actividades causas de nivel 1 es decir realizar la estructuración estratégica y tener los productos es decir los reportes del BSC en forma de carpetas que son las causas directas. En el árbol, aparecen identificados como categorías 4 y 5 respectivamente.

A continuación se presenta el árbol de objetivos. En el árbol de objetivos se ha traducido todos los problemas presentados en el árbol de problemas como las metas a alcanzar por el despliegue de la propuesta del BSC.

7.8.2 ÁRBOL DE OBJETIVOS

GRÁFICO No. 9
ÁRBOL DE OBJETIVOS¹⁹



Fuente: Fuente árbol de problemas.- Taller sociodrama

Elaboración: autores

¹⁹ Basado en CEPAL 2004.-Series manuales No. 42