

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría en Dirección de Empresas**

**“Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Secretaría**

**Técnica Administrativa del CONESUP”**

**Santiago Llerena Cabrera**

**2008**

*Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.*

*Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial*

*Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.*

*Santiago Llerena Cabrera*

*Quito, marzo 2008*

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Programa de Maestría en Dirección de Empresas**

**“Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Secretaría  
Técnica Administrativa del CONESUP”**

**Santiago Llerena Cabrera**

**Tutor: Ing. Juan Pablo Serrano**

**Quito - Ecuador**

**2008**

## **RESUMEN**

El siempre difícil manejo organizacional del sector público ha exigido a sus dirigentes a ampliar su perspectiva y utilizar criterios administrativos que les permitan ser más eficientes en sus actividades, optimizando los limitados recursos estatales que poseen.

El Cuadro de Mando Integral -CMI- nace en la década de los noventas, de la mano de David Norton y Robert Kaplan, con el objetivo de mejorar la medición de los resultados institucionales basados en la estrategia organizacional. El aporte de este “termómetro de resultados” radica en que combina cuatro perspectivas fundamentales dentro de toda organización: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva interna, perspectiva del cliente y perspectiva financiera; todos estos enfoques están estratégicamente enlazadas y relacionadas.

El presente trabajo busca desarrollar la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del CMI, aplicado a la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, alineado a las estrategias de enfoque al cliente (usuario) y optimización de Costos. Para esto se basa en el análisis del Capital Humano: empleados, colaboradores y sus respectivas habilidades; Capital Intelectual: Software, base de datos, CRM, mejores prácticas; Preparación Organizacional enfocada al usuario; Competencias: Sistema de Gestión de Calidad, optimización de procesos.

## **AGRADECIMIENTO**

A la vida y a todos los seres que permiten que esta sea posible y llevadera.

## **DEDICATORIA**

A todos los seres incondicionales que están a mi lado y en mi corazón.

## **INDICE**

|                       |    |
|-----------------------|----|
| Introducción          | 11 |
| Objetivo general      | 13 |
| Objetivos Específicos | 13 |
| Antecedentes          | 13 |

### **CAPITULO I**

|  |    |
|--|----|
| 1. Generalidades                                     | 10 |
| 1.1 El Sistema Nacional de Educación Superior        | 18 |
| 1.1.1 Misión y Visión                                | 18 |
| 1.2 El Consejo Nacional de Educación Superior        | 18 |
| 1.3 Conformación del CONESUP                         | 19 |
| 1.3.1 Misión   | 20 |
| 1.4 La Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP | 20 |
| 1.4.1 Misión   | 21 |
| 1.5 Personal   | 21 |
| 1.5.1 Distribución Interna                           | 21 |
| 1.5.2 Recurso Humano                                 | 24 |
| 1.6 Servicios  | 25 |

### **CAPITULO II**

|   |    |
|---|----|
| 2. Marco teórico de la investigación                            | 26 |
| 2.1 El Cuadro de Mando Integral                                 | 27 |
| 2.1.1 Perspectiva financiera                                    | 40 |
| 2.1.2 Perspectiva del cliente                                   | 43 |
| 2.1.3 Perspectiva del proceso interno                           | 45 |
| 2.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento                  | 47 |
| 2.2 Ventajas de la utilización del CMI                          | 51 |
| 2.3 El CMI como herramienta de gestión                          | 52 |
| 2.3.1 Utilidad del CMI para la toma de decisiones               | 53 |
| 2.4 El CMI como sistema de medición                             | 54 |
| 2.4.1 Modelo causa - efecto                                     | 55 |
| 2.4.2 Equilibrio entre indicadores financieros y no financieros | 57 |

|  |    |
|--|----|
| 2.4.3 Vinculación de los indicadores a la estrategia | 58 |
|--|----|

### **CAPITULO III**

|   |     |
|---|-----|
| 4. El CMI de la STA del CONESUP   | 60  |
| 3.1 Consideraciones generales   | 61  |
| 3.2 Características de la Institución   | 62  |
| 3.3 Personal Involucrado  | 63  |
| 3.3.1 Estructura Administrativa Actual  | 65  |
| 3.3.2 Enfoque estratégico de la Institución   | 70  |
| 3.3.2.1 Factores críticos de éxito del CMI  | 71  |
| 3.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la STA del<br>CONESUP                              | 74  |
| 3.4.1 Capacidad de los empleados  | 76  |
| 3.4.2 Sistemas de Información   | 82  |
| 3.4.2.1 Capacidad de los sistemas de información  | 83  |
| 3.4.2.2 Limitaciones de los sistemas de información   | 84  |
| 3.4.3 Motivación y delegación de poder  | 85  |
| 3.5 Metodología   | 87  |
| 3.6 Diseño de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento   | 91  |
| 3.6.1 Objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje<br>y crecimiento de la STA del CONESUP | 92  |
| 3.6.2 Cuadro correlacional de indicadores   | 94  |
| 3.6.3 Inventario de indicadores para la perspectiva de<br>aprendizaje y crecimiento                   | 95  |
| 3.6.4 Mapa estratégico de relación causa – efecto   | 97  |
| <b>Conclusiones y Recomendaciones</b>   | 98  |
| 3.4 Conclusiones  | 98  |
| 3.5 Recomendaciones   | 100 |

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**



## INDICE DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| <b>CUADRO No.1</b> Evolución del control de la gestión   | 35 |
| <b>CUADRO No.2</b> Objetivos de la perspectiva financiera  | 42 |
| <b>CUADRO No.3</b> Recursos y actividades intangibles  | 50 |
| <b>CUADRO No.4</b> Estructura Administrativa de la STA del CONESUP                                       | 67 |
| <b>CUADRO No.5</b> Cuadro correlacional de indicadores de la perspectiva de<br>aprendizaje y crecimiento | 94 |
| <b>CUADRO No.6</b> Inventario de indicadores de la perspectiva de aprendizaje<br>y crecimiento           | 95 |

## INDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>FIGURA No.1</b> Estructura Orgánica de la S.T.A del CONESUP                                      | 23 |
| <b>FIGURA No.2</b> Mapa de Procesos de la S.T.A. del CONESUP  | 24 |
| <b>FIGURA No.3</b> Fases del Sistema de la dirección estratégica aplicado<br>a la STA del CONESUP   | 30 |
| <b>FIGURA No.4</b> Fases de la formulación estratégica  | 32 |
| <b>FIGURA No.5</b> Componentes de un sistema de gestión   | 34 |
| <b>FIGURA No.6</b> Esquema genérica causa – efecto del CMI  | 37 |
| <b>FIGURA No.7</b> El CMI del sector público  | 38 |
| <b>FIGURA No.8</b> Enfoque por procesos   | 46 |
| <b>FIGURA No.9</b> Perspectiva de aprendizaje y crecimiento   | 48 |
| <b>FIGURA No.10</b> Componentes intangibles del capital intelectual                                 | 49 |
| <b>FIGURA No.11</b> Relación Causa - efecto   | 56 |
| <b>FIGURA No.12</b> Estructura por competencias de la Institución                                   | 60 |
| <b>FIGURA No.13</b> Estructura de establecimiento de indicadores                                    | 65 |
| <b>FIGURA No.14</b> Vinculación de los procesos, actividades y responsables                         | 69 |
| <b>FIGURA No.15</b> Vinculación del CMI y la estrategia de la Institución                           | 72 |
| <b>FIGURA No.16</b> Perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la Institución                      | 75 |
| <b>FIGURA No.17</b> Ley de crecimientos decrecientes  | 81 |
| <b>FIGURA No.18</b> Delegación de poder en la STA del CONESUP                                       | 86 |
| <b>FIGURA No.19</b> Planificación de la implementación del CMI                                      | 89 |
| <b>FIGURA No.20</b> Programación de indicadores para la perspectiva de<br>aprendizaje y crecimiento | 93 |
| <b>FIGURA No.21</b> Mapa estratégico de relación causa – efecto                                     | 97 |

## **INTRODUCCIÓN**

### **Planteamiento y Justificación del problema**

La Secretaría Técnica Administrativa -STA- del Consejo Nacional de Educación Superior -CONESUP- está inmersa en un continuo proceso de mejoramiento. Actualmente se enfoca al talento humano institucional, por lo que el aprendizaje y crecimiento de sus funcionarios es una prioridad presente del organismo.

Actualmente hablar de competitividad, eficiencia, eficacia y efectividad ya no solamente es necesario para las empresas privadas; el sector público está obligado a cumplir de mejor manera sus objetivos ya que dicha sección incide directamente en el desarrollo del país.

La relevancia de tema de investigación radica en introducir herramientas administrativas útiles y modernas a una entidad de servicio público que actualmente se encuentra en un proceso de innovación de su administración técnica. El tema se enfoca a satisfacer la necesidad de la entidad de conjugar metodologías modernas con su perspectiva de servicio social.

En el contexto existente, el Cuadro de Mando Integral -CMI- es una herramienta eficaz para lograr que las entidades sean competitivas. Desde los años setenta tanto en los ambientes empresariales como en los académicos ha ido creciendo la necesidad de integrar la parte cuantitativa con la cualitativa en la administración de las organizaciones<sup>1</sup>.

El CMI es la principal herramienta existente en la actualidad para medir la estrategia de la gestión empresarial. Proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de

---

<sup>1</sup> Robert Kaplan y David Norton, *Cuadro de Mando Integral, España*, 1996, p.7.

indicadores<sup>2</sup> de actuación que les permite tener una ventaja competitiva en el sector, que les facilita la toma de decisiones.

El CMI propone, para medir la estrategia empresarial, cuatro perspectivas bien definidas que son: La perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (*R. Kaplan y D. Norton, Cuadro de Mando Integral*, 39-40). Esta última proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos con indicadores específicos lo que proporciona un marco, una estructura y un lenguaje al comunicar la misión y la estrategia.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje permite a las instituciones crear una relación más directa con sus empleados admitiendo su formación con una perspectiva de mejora a largo plazo. El crecimiento, aprendizaje y formación procede de tres principales aspectos: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, por lo que es sumamente importante el análisis de estas fuentes ya que la intensa competencia global exige que la empresa mejore a través de las personas, los procesos y la tecnología para entregar mayor valor a sus clientes o usuarios.

La STA del CONESUP es una entidad pública relativamente nueva que busca mejorar sus actividades mediante la implementación de herramientas actuales de dirección. Es así, que en la Institución se ha implementado una administración

---

<sup>2</sup> Antonio Dávila, *Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral*, Revista de I IESE, 1999

basada en procesos (punto clave para el CMI), posteriormente se diseñó un Sistema de Gestión de la Calidad (aporte primordial para la perspectiva del cliente del CMI) y ahora se quiere sistematizar todas las acciones anteriores bajo la acción causa-efecto para lograr una planificación estratégica institucional con un conjunto adecuado de medidas de desempeño.

En este sentido, la pregunta central de la investigación es: ¿De qué manera la herramienta del CMI puede lograr el aprendizaje y crecimiento del Talento Humano de la Secretaría Técnica Administrativa (S.T.A) del CONESUP en su gestión actual?

### **Objetivo General**

Establecer de qué manera el CMI puede promover el aprendizaje y crecimiento de los funcionarios de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP en la gestión actual.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar como la perspectiva de aprendizaje y crecimiento aplicada al personal de la STA del CONESUP puede influir en la productividad institucional.
- Generar una herramienta que permita evaluar el empoderamiento del personal de la STA del CONESUP.

### **Antecedentes**

En el país se mantiene una discusión permanente sobre los distintos niveles de educación. En lo correspondiente al nivel de posbachillerato el Consejo Nacional de Educación Superior ha realizado esfuerzos por ser innovador y propagar diferentes mecanismos que le permitan ser más eficiente con el cumplimiento de sus objetivos. Con estos antecedentes una de las partes más necesarias para lograr la eficiencia

institucional es la optimización de recursos y el crecimiento sostenido del talento humano, preocupación permanente de toda entidad conciente del constante y rápido cambio de conceptos administrativos a todo nivel. El CONESUP siempre preocupado de la calidad de los métodos educativos fue pionero en desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad, actualmente se encuentra inmerso en un proceso de administración por competencias el cual deber ser transmitido a todas las entidades educativas pertenecientes al Sistema de Educación Superior.

La implementación de nuevas herramientas de control de la gestión constituye una ventaja primordial para las organizaciones; cabe indicar que el Cuadro de Mando Integral (CMI) no es la única herramienta de medición de la estrategia, incluso muchas empresas miden sus resultados empíricamente. Sin embargo el CMI es un dispositivo útil para el manejo organizacional.

El CMI es una herramienta administrativa relativamente nueva que ha ejercido su función primordialmente en empresas de carácter privado pero sus excelentes resultados la ha permitido ser aplicada en todo tipo de empresas sin importar su sector, naturaleza o dimensión.

Los administradores de las entidades públicas gestionan activos intangibles, tanto o más que sus colegas de las empresas privadas, lo que justifica su creciente interés en los progresos del capital intelectual. Sin embargo, resulta difícil aplicar al sector público modelos diseñados para la empresa privada ya que los objetivos de las administraciones públicas difieren de los empresariales, como son los de maximizar el beneficio o crear valor para el accionista. El objetivo es dotar de una alternativa de control del desarrollo del Capital Intelectual adaptado a las características especiales del sector público, específicamente a la S.T.A del CONESUP, presentando algunos

indicadores de gestión del Capital Intelectual destinados al sector público agrupados en la metodología propuesta por el Cuadro de Mando Integral.

La combinación del Sistema de Gestión de Calidad, la Administración por Competencias y el Cuadro de Mando Integral permitirá a la Entidad poseer una completa perspectiva administrativa para enfocarse en el mejoramiento continuo, el cual es aplicable al medir el desarrollo o retroceso de los procesos y sus resultados.

## **CAPITULO I**

### **1. GENERALIDADES**

#### **1.1 EL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

La Ley de Educación Superior en su artículo primero establece que las entidades que forman parte del Sistema Nacional de Educación Superior ecuatoriano son:

- a) Las universidades y escuelas politécnicas creadas por ley y las que se crearen de conformidad con la Constitución Política y con la Ley de Educación vigente. Estas podrán ser públicas financiadas por el Estado, particulares cofinanciadas por el Estado y particulares autofinanciadas; y,
- b) Los institutos superiores técnicos y tecnológicos que hayan sido autorizados por el Ministerio de Educación y Cultura y que sean incorporados al Sistema, así como los que se crearen de conformidad a la Ley de Educación vigente.

Con miras a que la educación superior nacional sea cada vez más competitiva por intermedio de la enseñanza basada en la investigación y actividades que apoyen de forma integral al desarrollo del país, se ha dispuesto que el Sistema Nacional de Educación Superior tenga como visión. *“Ser un sistema de educación superior académicamente competitivo a nivel mundial, caracterizado por su ética, autonomía, pertinencia y calidad, fundamentada en el conocimiento y el pluralismo y por su compromiso en el desarrollo, los valores ancestrales y el respeto a la naturaleza”*<sup>3</sup>

Con este propósito se han definido varias actividades que han servido de apoyo a que dicha visión cada vez sea más una realidad, logrando un proceso de interrelación y coordinación de todas las universidades y escuelas politécnicas públicas y privadas, así como, la integración al Sistema de, aproximadamente, 300 institutos superiores técnicos y tecnológicos del país y el inicio del proceso de control mediante el registro

---

<sup>3</sup> Informe sobre el estado de la Educación Superior 2001-2002 pp. 12 (N)



correspondiente, se han conformado las comisiones del Consejo previstas por la Ley, lo que ayudará cumplir el propósito de coordinación, regulación y control.

La educación superior en la actualidad asume un rol social muy importante dentro del desarrollo del país en razón de que la universalización del conocimiento ha permitido que muchas personas tengan acceso a estudios en otros países, tendencia mundial que obliga al Ecuador a ponerse en niveles y estándares internacionales.

El Sistema de Educación Superior ecuatoriano, como lo menciona el Dr. Álvaro Trueba Barahona, en la revista “CONESUP” de febrero del 2004, “es un Sistema que requiere instrumentación que le permita crear oportunidades de ingreso y de permanencia, por medio de la revisión y orientación de los contenidos de los currículos a la vinculación de la docencia con la investigación”.

Según Luigi Valdes, en su libro “La Re-evolución empresarial del siglo XXI”, en unas cuantas décadas la sociedad se ha reestructurado a sí misma. Valdez afirma que ésta ha cambiado su visión del mundo, su concepción del crecimiento, sus valores básicos, su estructura social, económica y política, sus artes y sus instituciones claves. Sin duda alguna, en todo este proceso es innegable que las instituciones de soporte del éxito son las incluyentes en el sistema educativo de nivel superior, ya que dichas entidades son donde las concepciones y tendencias mundiales pueden ser percibidas por las mentes jóvenes responsables del futuro inmediato.

La Asociación de Universidades de América Latina y el Caribe “AUALCPI”, es la encargada de promover la homologación de estudios superiores, para lo cual las entidades rectoras de cada país tienen la obligación de incorporar a sus respectivas administraciones sistemas que les permita utilizar de mejor manera los recursos públicos y canalizarlos a favor de la educación superior.

### **1.1.1 MISIÓN Y VISIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

#### **▪ MISIÓN**

Generar y difundir el conocimiento para alcanzar el desarrollo humano y construir una sociedad ecuatoriana justa, equitativa y solidaria, en colaboración de la comunidad internacional, los organismos del Estado, la sociedad, y los sectores productivos, mediante la investigación científica, aplicada a la innovación tecnológica, la formación integral profesional y académica de estudiantes, docentes e investigadores, así como la participación en los proyectos de desarrollo y la generación de propuestas de solución a los problemas del país y de la humanidad.<sup>4</sup>

#### **▪ VISIÓN**

Llegar a ser un sistema de educación superior académicamente competitivo en el ámbito mundial referente de los sistemas de educación superior, caracterizado por su ética, autonomía, pertinencia y calidad, fundamentadas en el conocimiento y el pluralismo, y por el compromiso con el desarrollo, los valores y el respeto a la naturaleza.<sup>5</sup>

### **1.2 EL CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

El Consejo Nacional de Educación Superior –CONESUP- está definido por la Ley de Educación Superior, artículo 11, capítulo tercero, como:

*“Una Entidad Autónoma, de derecho público, con personería jurídica. Sus siglas será CONESUP, y es el organismo planificador, regulador y coordinador del Sistema Nacional de Educación Superior. Tendrá como domicilio la capital de la República”*

---

<sup>4</sup> Informe sobre el estado de la Educación Superior 2001-2002, CONESUP, Pág. 12-13

<sup>5</sup> Ibidem, p. 12-13

### **1.3 CONFORMACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

El CONESUP, estará integrado por nueve miembros:

- a) Dos rectores elegidos por las universidades públicas;
- b) Un rector elegido por las escuelas politécnicas públicas;
- c) Un rector elegido por las universidades y escuelas politécnicas particulares;
- d) Un rector elegido por los institutos superiores técnicos y tecnológicos, quien deberá cumplir con los requisitos establecidos para ser rector de una universidad o escuela politécnica;
- e) Dos representantes por el sector público, que serán el Ministro de Educación y Cultura y el máximo personero del organismo estatal de ciencia y tecnología o sus delegados o alternos, que deberán ser o haber sido profesores universitarios o politécnicos y cumplir con las condiciones que la Ley de Educación vigente establece para el sector;
- f) Un representante por el sector privado, que deberá ser o haber sido profesor universitario o politécnico o un profesional de alto prestigio académico, designado por un colegio electoral integrado por los presidentes nacionales de las cámaras de la producción del país y las federaciones nacionales de colegios profesionales; y,
- g) Un presidente del Consejo, elegido de fuera de su seno por las dos terceras partes de los integrantes de este organismo, que deberá ser, un ex rector universitario o politécnico o un académico de prestigio.

Para los casos señalados en los literales a), b), C), d) y f), se elegirán también representantes alternos, que deberán cumplir con los mismos requisitos establecidos para sus titulares.<sup>6</sup>

### **1.3.1 MISIÓN DEL CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

La misión institucional del CONESUP, está establecida de la siguiente manera:

*“Definir la política de Educación Superior del Ecuador y estructurar, planificar, dirigir, regular, coordinar, controlar y evaluar, el Sistema Nacional de Educación Superior”*

### **1.4 LA SECRETARÍA TÉCNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP**

El Consejo Nacional de Educación Superior cuenta con una Secretaría Técnica Administrativa que, como lo advierte su denominación, es el órgano operativo y administrativo encargado de ejecutar todas las resoluciones del Consejo, enmarcándose en lineamiento técnicos, preceptos legales y ordenanzas establecidas por medio de Resoluciones aprobadas por el Consejo.<sup>7</sup>

La Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP es la estructura organizacional operativa y ejecutora de las Resoluciones del Consejo. Está dividida en procesos técnicos diferentes, pero con objetivos comunes que buscan cumplir con todos los requerimientos exigidos por el Sistema Nacional de Educación Superior.

En forma más específica y desde un punto de vista legal, la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP es:

*“El órgano ejecutor de las resoluciones del Consejo y de apoyo técnico, mediante la producción de estudios, análisis e información sobre la educación superior. Su*

---

<sup>6</sup> Ley de Educación Superior. (RO./077). (2000, mayo 15), Art. 12

<sup>7</sup> Ley de Educación Superior. (RO./077). (2000, mayo 15), Art. 16

*estructura, funciones y atribuciones constarán en el reglamento que será aprobado por el CONESUP*<sup>8</sup>

#### **1.4.1 MISIÓN**

Según lo definido en el Art. 16 de la Ley de Educación vigente, la misión Institucional de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP es:

*“Ejecutar las resoluciones del Consejo Nacional de Educación Superior bajo las directrices de la Presidencia, en el marco de sus competencias, cómo órgano de apoyo técnico y de control del Sistema Nacional de Educación Superior, así como producir estudios, análisis, e información sobre la educación superior”.*

#### **1.5 PERSONAL**

##### **1.5.1 DISTRIBUCIÓN INTERNA**

La Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP esta administrada bajo una estructura orgánica definida por procesos, los mismos que lo conforman personal competente para dar cumplimiento a la misión de la S.T.A, los que se encuentran definidos de acuerdo a los niveles establecidos que son: nivel directivo, nivel ejecutivo, nivel técnico y nivel de apoyo.

Según el artículo cuarto, del capítulo primero, del Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, expedido según Resolución: RCP-S08-No191-03, la estructura de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, está conformada por lo siguientes procesos:

---

<sup>8</sup> Ibidem, p. 6

**Presidencia y Dirección Ejecutiva:**

- 1) Presidente del CONESUP,
- 2) Dirección Ejecutiva de la Secretaría Técnica Administrativa

**Procesos Académicos:**

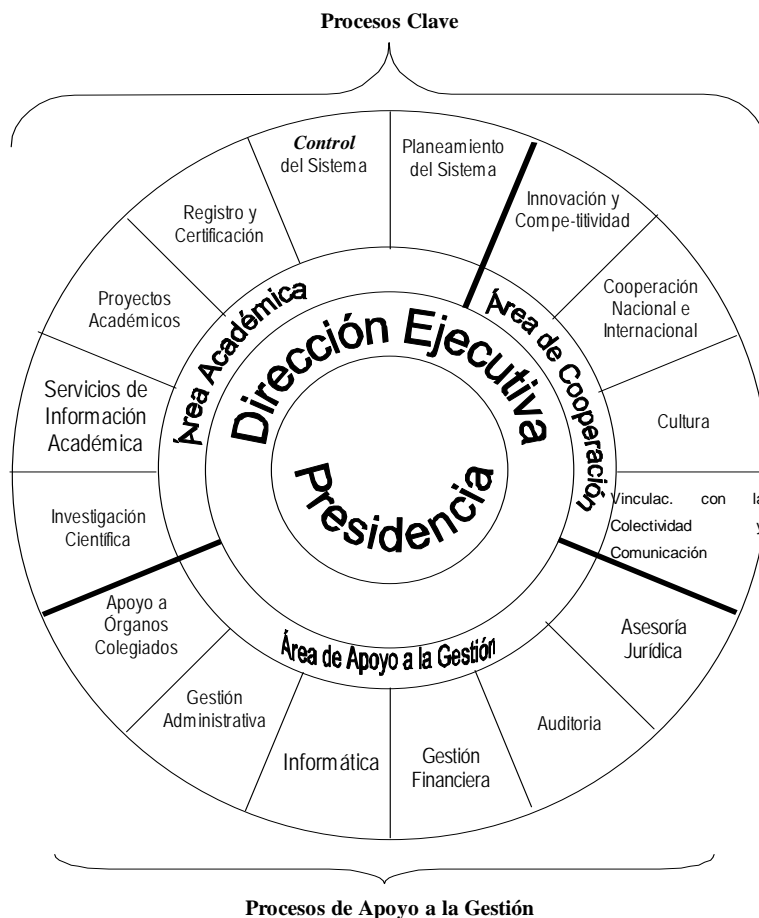
- 3) Proceso de Planeamiento del Sistema,
- 4) Proceso de Control del Sistema,
- 5) Proceso de Registro y Certificación,
- 6) Proceso de Proyectos Académicos,
- 7) Proceso de Servicio de Información Académica,
- 8) Proceso de Investigación Científica.

**Procesos de cooperación:**

- 9) Proceso de Cooperación Nacional e Internacional,
- 10) Proceso de cultura,
- 11) Proceso de vinculación con la Colectividad y Comunicación para el desarrollo,
- 12) Proceso de Innovación Tecnológica y Competitividad.

**Procesos de Apoyo a la Gestión:**

- 13) Proceso de Apoyo a Órganos Colegiados,
- 14) Proceso de Asesoría Jurídica,
- 15) Proceso de Gestión Administrativa,
- 16) Proceso de Informática,
- 17) Proceso de Gestión financiera,
- 18) Proceso de Auditoria Interna



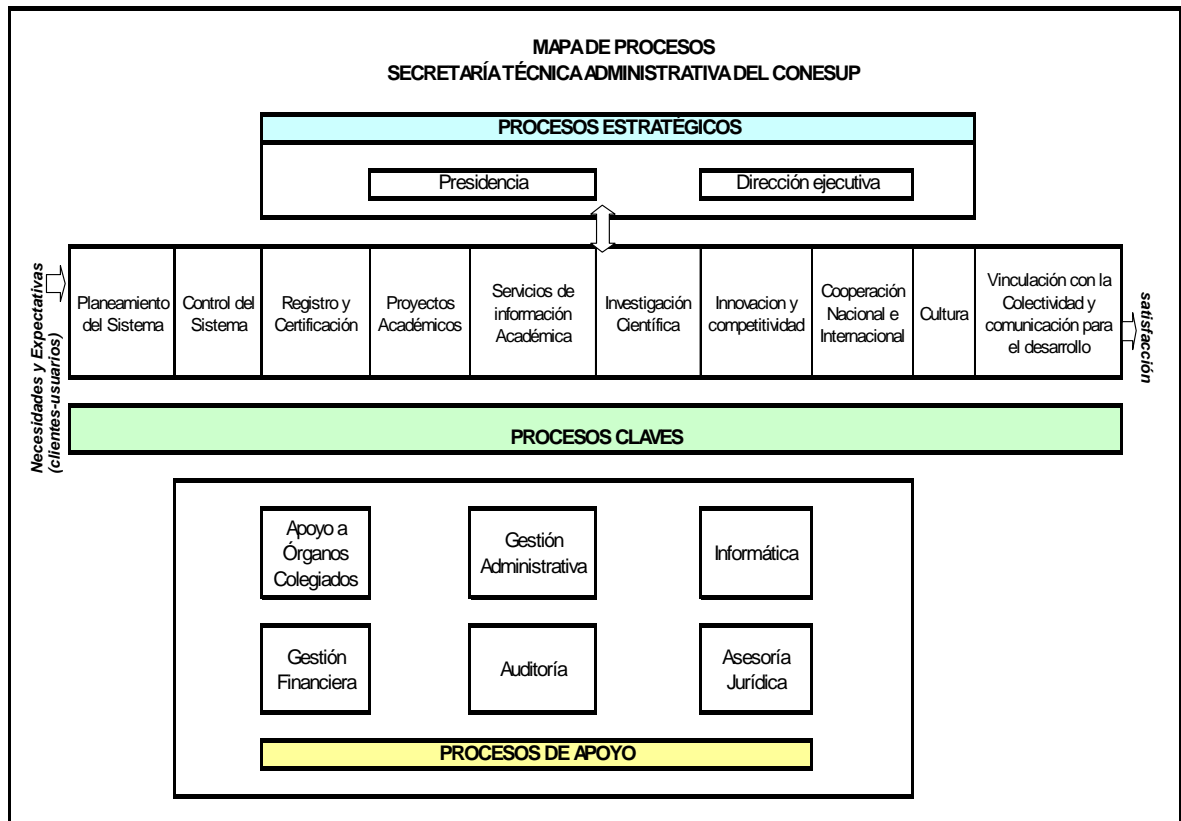
**Figura No. 1: ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA S.T.A DEL CONESUP**

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** S.T.A. del CONESUP

La distribución circular ejemplifica el modo administrativo de funcionamiento de la S.T.A. del CONESUP, el cual tiene un eje central a manera de célula representada por el Presidente del Consejo, máxima autoridad de la Institución, quien es la encargada de direccionar toda acción a ejecutar por la Secretaría de CONESUP, la que a su vez está dividida por procesos y subprocesos concatenados y bien definidos para cada gestión (para mayor información dirigirse al anexo 1).

**Figura No. 2:** MAPA DE PROCESOS DE LA SECRETARÍA TÉCNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP.



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** S.T.A. del CONESUP

### 1.5.2 RECURSO HUMANO

La Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP posee personal capacitado en el ámbito académico, administrativo y operativo. El total de empleados y colaboradores suman 110 empleados, divididos en los diferentes procesos y subprocesos. La mayoría cuenta con estudios de nivel superior y poseen títulos académicos que les permite estar acorde a los requerimientos institucionales.



## 1.6 SERVICIOS

Entre los principales servicios que presta la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, tenemos:

- Servicio de Información Institucional,
- Servicio de Información Académica,
- Página Web,
- Call Center,
- Emisión de Certificado de Registro de Título,
- Legalización de firmas en títulos y documentos académicos,
- Emisión de especies de títulos para institutos técnicos y tecnológicos,
- Registro y legalización,
- Certificación de operaciones del Sistema a pedido de terceros que no formen parte del Sistema Nacional de Educación,
- Análisis de proyectos para la creación de nuevas universidades y escuelas politécnicas,
- Análisis de proyectos para la creación de nuevos institutos superiores técnicos y otros afines,
- Registro de títulos concedidos en el exterior al amparo de convenios.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

El sector educativo superior, desde una visión integral, constituye la base del desarrollo de las naciones; es así, que el sector educativo a más de proporcionar profesionales actualmente aporta de múltiples maneras a la sociedad convirtiéndose en pilar fundamental del desarrollo sustentable del Estado.

La globalización de la educación obliga a que las entidades educativas nacionales se inmiscuyan en procesos que les permitan crecer y ser más competitivas. El CONESUP, y su Secretaría Técnica Administrativa tienen la difícil responsabilidad de que la educación superior ecuatoriana trascienda y llegue a niveles de competitividad internacional, cubriendo las necesidades académicas actuales y futuras del país.

Evaluar la calidad de la Educación Superior y de su entidad reguladora bajo un concepto pluridimensional se convierte en un requerimiento primordial en los actuales momentos. Es por esto que se propone la inmersión del Cuadro de Mando Integral, primeramente como herramienta de gestión estratégica de la S.T.A del CONESUP, y luego como una herramienta integral de medición de las entidades que conforman el Sistema Nacional de Educación Superior.

En este sentido la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, busca optimizar recursos y canalizar todos sus esfuerzos en el desarrollo institucional y por ende en el de todo el Sistema de Educación Superior. El Cuadro de Mando Integral se configura como un mecanismo de optimización, control, seguimiento y mejoramiento continuo, que permitirá a la entidad administrar de mejor manera sus recursos.

El Cuadro de Mando Integral desde su introducción como herramienta empresarial ha sido adoptado por múltiples empresas de todo tipo; de fabricación y de

servicios, con y sin ánimos de lucro, públicos y privados<sup>9</sup>. Esta evolución le ha permitido al CMI adaptarse a la realidad de cada entidad donde se lo quiera aplicar. En definitiva lo que se busca con esta herramienta es establecer un marco estratégico coherente, integrado y balanceado con todas las variables que intervienen dentro del desarrollo de las actividades de las instituciones, esta visión fue la inicial de Kaplan y Norton.

El Cuadro de Mando Integral dentro de la Secretaría Técnica Administrativa de CONESUP busca la optimización de recursos mediante la conjugación de todas las variables relevantes de la gestión, facilitando la tarea de los diferentes niveles de la organización en lo referente a la toma de decisiones enfocadas al mejoramiento continuo. Los pilares del C.M.I constituyen un conjunto de indicadores que aportan información relevante sobre la gestión organizacional. Estos indicadores son el resultado de enlaces de variables relevantes para las instituciones, donde se combina diferentes factores para obtener resultados referentes a un punto específico.

Uno de los principales aportes de la aplicación del CMI en la STA del CONESUP es que se pueda apuntalar varios frentes: primeramente, a donde apunta este trabajo, la parte administrativa; y, segundo, la parte operativa donde se puede implementar indicadores que aporten directamente a la evolución académica de las entidades pertenecientes al Sistema de Educación Superior.

## **2.1 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)**

En la década de los noventa Robert Kaplan y David Norton, evolucionaron el concepto del “tablero de Control” creado por ingenieros franceses que aportó de

---

<sup>9</sup> Niven, Paul El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, , Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003, p. 9.

gran manera a la función de control de las empresas<sup>10</sup>, introduciendo mejoras sustanciales que radican principalmente en la combinación de indicadores financieros y no financieros sustentables en el corto y en el largo plazo, lo que permite una mayor eficiencia en la toma de decisiones.

La evolución de la gestión pública implica pasar del concepto de administrar (según instrucciones) al de gestión (conseguir resultados)<sup>11</sup>. Dichos resultados para que sean útiles deben responder a una planificación y deben ser evaluados en su rendimiento y alcance, esto permite lograr una política estratégica preactiva.

El sector público al igual que el sector empresarial atraviesa un entorno de complejidad creciente, esto en razón de la siempre necesaria optimización de recursos escasos, los cuales deben responder a necesidades cada vez más exigentes. Esto implica que las organizaciones públicas tengan un acercamiento con herramientas que superen los resultados financieros y les permitan evaluar su gestión pública a través de técnicas de control que ayuden a verificar la consecución de los objetivos de las actuaciones institucionales.

Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores parecía una utopía, pero con el CMI el seguimiento, control e implementación de la estrategia es más viable y medible, tomando en cuenta que la planificación y la estrategia para muchas organizaciones no paso de ser un requisito administrativo que muy pocas veces servía para enmarcar el rumbo de la institución.

Hablar de la administración pública en el Ecuador sería redundar, pero si es necesario establecer la necesidad de cambios que la implementación del CMI integral implica en la administración pública. En primer lugar se debe tener claro la

---

<sup>10</sup> Horváth & Partnes, Dominar el Cuadro de Mando Integral, Manual Práctico basado en más de 100 experiencias, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003, p. 5.

<sup>11</sup> Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz, (2004)

razón de ser de la entidad, sus logros, avances y objetivos. Segundo, se debe contar con el apoyo directivo para romper viejos paradigmas y enfocar los esfuerzos organizacionales a los parámetros que establece el CMI. Tercero, se debe creer firmemente en los resultados instrumentales de esta herramienta, y se debe tomar decisiones en base a dichos resultados versus lo esperado. Esto implica que se debe eliminar las decisiones al azar o coyunturales que obedezcan a parámetros no administrativos y técnicos.

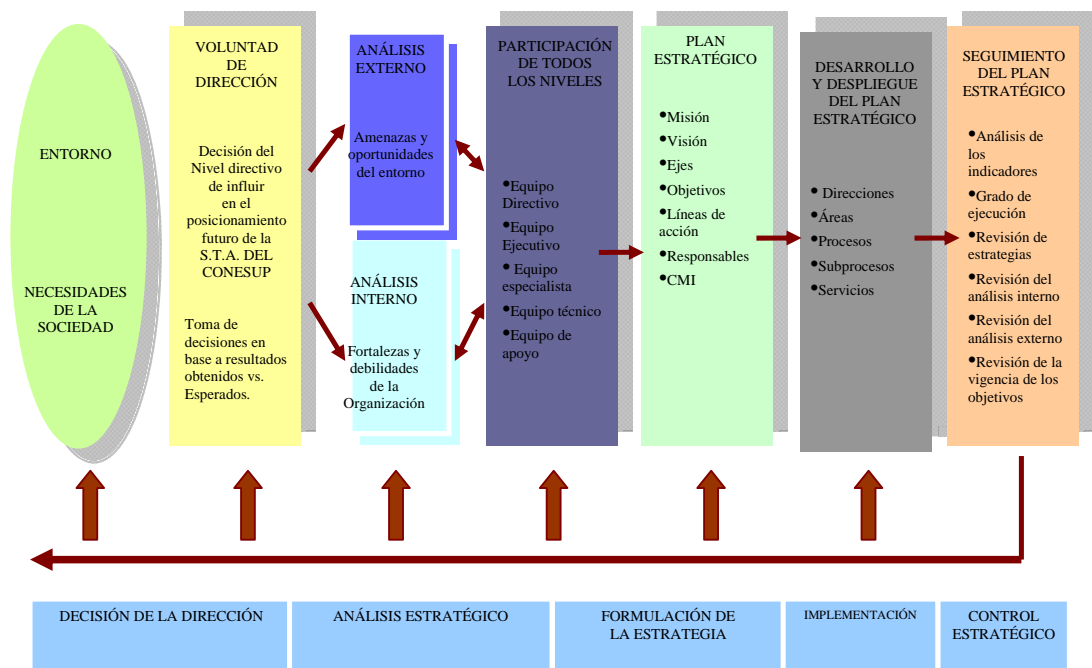
En general, la mayoría de empresas han venido utilizando el método tradicional para medir los resultados en base a los aspectos financieros (*P.R. Niven, El Cuadro de Mando Integral, 27*). Este mismo autor señala que las actividades empresariales que actualmente crean valor no se reflejan en los activos fijos tangibles de la empresa. En su lugar, el valor está en las ideas que tienen las personas distribuidas por toda la empresa, en las relaciones con los clientes (usuarios) y proveedores, en las bases de datos con informaciones claves y en las culturas de innovación y calidad.

La introducción a la administración estratégica de los parámetros intangibles de las empresas, es realmente el más grande aporte del CMI. Al administrar correctamente el capital intelectual, el talento humano, las innovaciones, etc, se está generando un valor real para la empresa que no se puede traducir en los balances financieros. Muchas entidades equívocamente hacen prevalecer el costo del recurso humano a su aporte real, lo que genera fuga de recursos valiosos. Pero previo a la implementación del CMI, es necesario tener claro el concepto de lo que es la administración estratégica, la cual puede definirse como el arte y la ciencia de

formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permite a la organización alcanzar sus objetivos<sup>12</sup>

La revista “Vistazo”, No. 969 de enero del 2008, publicó un artículo sobre las mejores empresas para trabajar en el Ecuador, las tres primeras empresas calificadas como las mejores, coinciden en la importancia del personal para el desempeño empresarial (factor enfocado claramente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI, y parámetro principal de estudio de este trabajo).

**Figura No. 3:** FASES DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LA S.T.A. DEL CONESUP



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz

<sup>12</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, p. 4

La Figura No. 3, describe el proceso de Administración estratégica, lo cual se constituye en la brújula que guía el accionar de las instituciones. Para establecer la estrategia organizacional primeramente debemos detectar las necesidades de la comunidad, que espera esta de la institución y que aporte real da esta a la sociedad. Una vez que sabemos cual es el objetivo, debemos contar con el apoyo de la alta dirección con el afán de lograr el posicionamiento de la organización. Cabe indicar que la administración estratégica empieza primeramente a través de la formulación de la misión de la organización, definiendo las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. Esto permite lograr una planificación a largo plazo y no inmediatista, lo cual muchas veces influye en la toma de decisiones circunstanciales y no trascendentales.

El análisis interno se enfoca básicamente en los recursos de la organización. Las fortalezas y debilidades so variables dependientes de la administración y organización, operaciones, finanzas y otros factores específicos de la institución<sup>13</sup>. Por otro lado, el análisis externo implica machas variables exógenas a la organización, como inflación, nivel socioeconómico, cultura, etc.

Para lograr una adecuada administración estratégica, que comprende la determinación de la misión, visión, ejes (directrices), objetivos y responsables es necesario el compromiso de todos los niveles organizacionales así como su participación, lo cual permitirá el desarrollo y el despliegue del plan estratégico a todos los niveles. El CMI precisamente es útil para lograr realizar el seguimiento y control de este proceso en base a indicadores específicos sobre la estrategia.

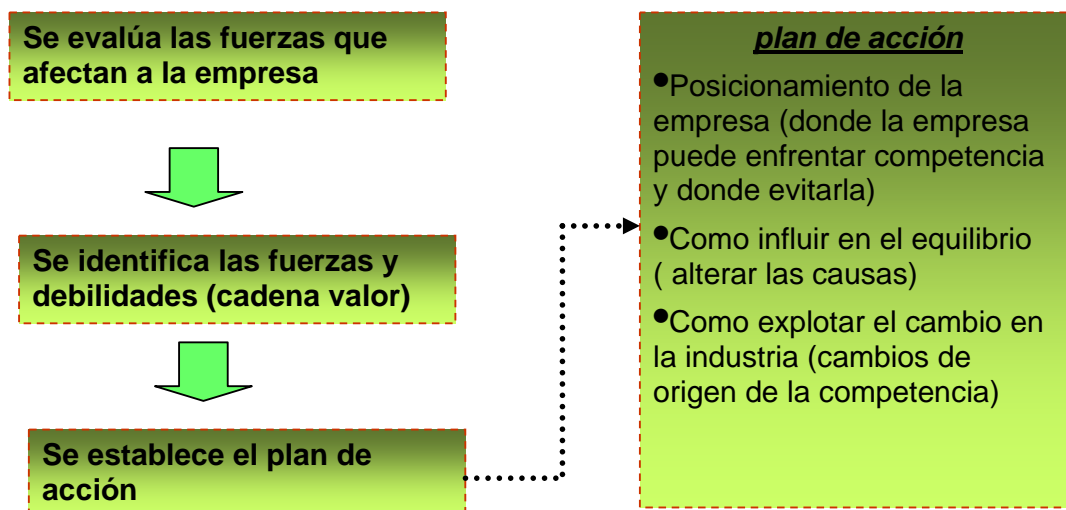
Parte esencial del análisis estratégico es la administración del recurso humano, lo que genera una ventaja competitiva para la empresa. Esto comprende, el

---

<sup>13</sup> Instituto Politécnico Nacional, Secretaría Técnica, Metodología del Análisis FODA.

reclutamiento, la capacitación, el desarrollo, la remuneración, y la motivación<sup>14</sup>, puntos que son evaluados por CMI mediante indicadores.

**Figura No. 4:** FASES DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS



**Elaborado por:** El autor

En esta figura podemos establecer una secuencia de cómo construir una estrategia. Primeramente debemos evaluar las fuerzas (internas y externas) que afectan a la organización. La cadena de valor es un mecanismo que nos ayuda al análisis interno de la institución, ya que mediante esta se puede identificar las debilidades y fortalezas. Una vez que se tiene identificado los factores internos y externos se procederá a desarrollar un plan de acción que se base en el mejoramiento continuo.

Una vez definida la estrategia, debemos tener los mecanismos para poder evaluarla, no solamente como un proyecto para medir resultados, sino encontrando la forma de establecer nexos entre los diferentes procesos organizativos

<sup>14</sup> Mintzberg H, El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos (1997), Editorial Pearson, p. 90



fundamentales y lograr una evaluación no aislada sino global de la actividad institucional.

Con estos fundamentos, es necesario señalar que el CMI superó la etapa de ser una herramienta de moda pasajera y pasó a ser una instrumento necesario para la implementación y seguimiento de la estrategia organizacional que es capaz de solucionar problemas reales e importantes en la gestión de empresas (*Horváth & Partners, Dominar el Cuadro de Mando Integral, 25*).

Las organizaciones actuales realizan actividades que involucran inversiones en relaciones, tecnologías y capacidades, que no pueden valorarse con el modelo financiero tradicional. Para superar esta dificultad se desarrolló la técnica del Cuadro de Mando Integral que consiste en un sistema de indicadores - derivados de la estrategia organizacional - que proporcionan la estructura necesaria para la evaluación del Sistema de Gestión.

Este Sistema de Gestión involucra factores fundamentales de las entidades, logrando una relación causal entre el aprendizaje y crecimiento del personal, los procesos internos, los clientes y el aspecto financiero. Esto logra promover la eficiencia de la empresa mediante la identificación de las oportunidades de mejora de la productividad y de la rentabilidad. Este proceso inicia identificando la razón de ser de la empresa, sus oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas y que es lo que quiere lograr, esto permite identificar los objetos de control; es decir, que es lo que queremos medir y que resultados queremos encontrar, mediante la formulación de indicadores condensados en un tablero de control (CMI), para su posterior análisis, lo que generará un plan de mejoramiento continuo. Este ciclo claramente se lo describe en la figura No. 5.

**Figura No. 5:** COMPONENTES DE UN SISTEMA DE GESTIÓN



**Elaborado:** El autor

**Fuente:** Indicadores de Gestión (UASB)

Este ciclo del Sistema de Gestión requiere retroalimentación sobre la estrategia adoptada. Se necesita saber si la teoría bajo la cual se estaba operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencias actuales. Los directivos necesitan disponer de retroalimentación para saber si la estrategia que habían planeado sigue siendo viable y válida.

Las organizaciones realizan actividades que involucran inversiones en relaciones tecnológicas y capacidades. La necesidad del control integral está ligada a la existencia de recursos escasos, la discrecionalidad en la toma de decisiones, las

diferencias en los objetivos, requerimientos y motivaciones entre diferentes personas y grupos<sup>15</sup>.

La implementación de un sistema de control integral permitirá la incorporación de la estrategia a la gestión diaria permitirá gestionar entornos dinámicos, descentralizar las decisiones, disminuir los costos (no calidad, cuellos de botella, actividades que no generan valor, etc.) con lo que se podrá llegar a tener una concepción sistémica de la organización.

Un sistema de gestión que ayude a un mejor control integral difiere del enfoque tradicional al que estamos acostumbrados, en la siguiente tabla se realiza una comparación de diferenciación entre el enfoque anterior con el propuesto por el CMI.

**Cuadro No. 1:** EVOLUCIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN

| <b>Enfoque tradicional</b> | <b>Nuevo enfoque</b>          |
|----------------------------|-------------------------------|
| Estático                   | Dinámico                      |
| Reactivo                   | Proactivo                     |
| Rígido                     | Flexible                      |
| No competitivo             | Competitivo                   |
| Unidimensional             | Multidimensional              |
| Interno                    | Externo                       |
| Islas                      | Integral                      |
| Tablero de Control         | Tablero Balanceado de Control |
| Cuadro de Mando            | Cuadro de Mando Integral      |

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Cuadro de Mando integral en la Gestión Pública, algunas consideraciones para su implantación, Lic. Alicia Susana Doyle.

Pero es necesario evolucionar y hablar, ya no solamente de un sistema de control, sino de un Sistema Gerencial Estratégico, que dicho en otras palabras es

---

<sup>15</sup> Alicia Susana Doyle, Cuadro de Mando Integral en la Gestión Pública. Algunas consideraciones para su aplicación, Tucumán, 2005, p.8

convertir la estrategia en acción. Lo mencionado es posible siempre y cuando se establezca factores críticos de éxito para determinar los factores críticos de la organización.

La estrategia debe ser llevada a la aplicación operativa; es decir, debe ser aplicada y evaluada, cabe destacar que *“la capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la estrategia en sí”*. Para esto, el Cuadro de Mando Integral establece la realización de un mapa estratégico donde se debe determinar de forma clara y sencilla los objetivos estratégicos más relevantes y como ellos están relacionados entre si a través de un análisis causa – efecto. Es en este análisis donde se puede determinar las relaciones existentes entre las múltiples variables determinantes dentro de una institución. Se deberá enfocar los esfuerzos organizacionales a toda actividad que se encuentre considerada dentro de la estrategia organizacional, sin tomar en cuenta las actividades que no aporten con un valor real a los objetivos propuestos en la estrategia.

Las mediciones en el CMI deben ser relevantes y lógicamente coherentes, aceptadas y practicadas, accesibles y de fácil interpretación.

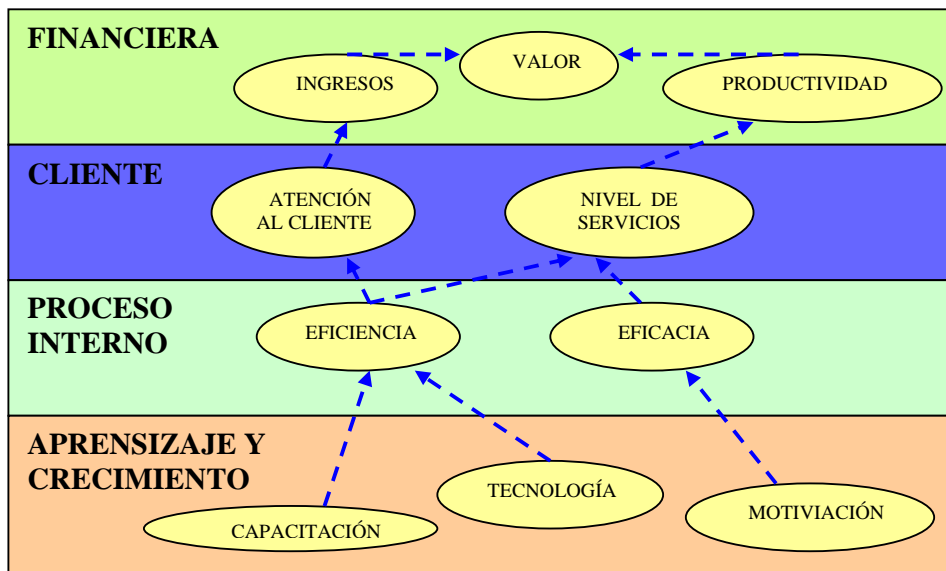
Los aportes del CMI a la gestión son:

1. Clarifica la estrategia de la organización traduciéndola en un conjunto de indicadores que informan el logro de los objetivos.
2. Es útil para comunicar la misión y la estrategia a toda la organización, de manera de aplicarla al trabajo diario.
3. Permite que los objetivos de los trabajadores sean coherentes con los de la organización.
4. Es un sistema de información, control, comunicación, motivación y formación.
5. Relaciona el proceso de planificación con la ejecución vinculándolos objetivos estratégicos son las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
6. Al identificar los factores claves del éxito de la organización puede ser de gran ayuda para los procesos de reingeniería.

El CMI, como todo sistema de gestión, debe ser evaluado y mejorado, por lo que se recomienda conformar comités de gestión periódicos en los cuales se analice el desempeño de la organización a través de la medición de las metas ejecutadas y el análisis correlacional de los resultados. De las deducciones que se puedan establecer se determinarán nuevos planes de acción para conseguir los objetivos esperados. Esto desemboca en el proceso de mejoramiento continuo.

El esquema genérico del CMI donde se puede evidenciar la relación causa y efecto, se establece en la siguiente figura:

**Figura No. 6: ESQUEMA GENÉRICO CAUSA –EFECTO DEL CMI**



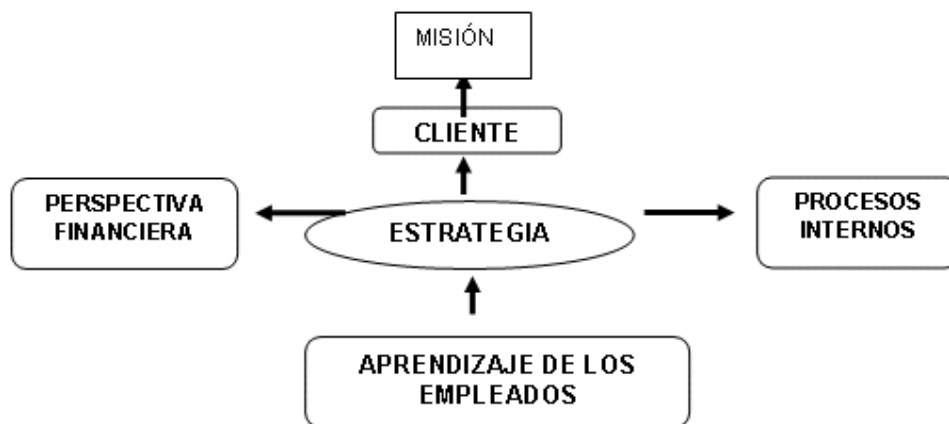
**Elaborado por:** El autor

Las cuatro perspectivas identificadas en el esquema anterior, son las más comunes en las empresas y las más representativas del CMI, pero no constituyen una

condición necesaria para tener un CMI<sup>16</sup>, y las perspectivas pueden ser acopladas de acuerdo a la necesidad de cada organización.

En lo referente al sector público, todos los principios propuestos por el CMI pueden ser aplicados tal como lo señala Paul R. Niven, en su libro El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Debemos considerar que el CMI en su creación fue pensado en base a las empresas con fines de lucro, pero al paso del tiempo esta herramienta también ha sido incluida en las instituciones del sector público con mucho éxito, para lo cual su estructura básica debe ser modificada para que las entidades sin fines de lucro puedan utilizar la herramienta con todas sus ventajas. En el siguiente esquema se define la estructura del CMI para el sector público:

**Figura No. 7:** CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL SECTOR PÚBLICO



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Niven, P. R.: El Cuadro de Mando Integral paso a paso. 2002, p.380

La diferencia entre la estructura original y la del sector público, según explica Niven, radica principalmente en que las entidades con fines de lucro principalmente

<sup>16</sup> Dávila Antonio, “ Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral”, en Revista de antiguos alumnos del IESE, septiembre 1999, p.38

centran su atención en los resultados reflejados en la perspectiva financiera, mientras que las instituciones públicas deben centrarse con mayor énfasis en los clientes (usuarios) para satisfacer sus necesidades y cumplir con su misión. En el modelo del cuadro de mando del sector público, los indicadores financieros pueden potenciar el éxito de sus clientes o representar limitantes dentro del grupo que pueda operar. El objetivo final de las entidades públicas es cumplir con su misión y con las exigencias de los clientes, más no alcanzar el éxito financiero (Paul Niven, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, 383). Esto no significa que la perspectiva financiera no sea importante para el CMI de las empresas del sector público, más bien debe entenderse al aspecto financiero como el medio para alcanzar los objetivos y no como el fin.

Paul R Niven, claramente afirma que *“...para cumplir con los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, del proceso interno y del cliente, las agencias gubernamentales deben desarrollar los valores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los empleados que permitan esos resultados positivos.”*

La afirmación antes descrita es aceptable tomando en cuenta que las organizaciones públicas eficientes requieren tener personal calificado que les permita alcanzar sus objetivos y disminuir la burocracia; es decir hacer más con menos recursos.

La administración del talento humano en las entidades públicas es un punto sensible en razón de que no siempre el personal es manejado mediante parámetros técnicos sino más bien coyunturales que responden a intereses circunstanciales. Justamente este problema debe ser superado, caso contrario será un factor determinante para el éxito del CMI.

### 2.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

La administración tradicional tenía el problema de enfocar el control a un sistema netamente contable y financiero; esto generalmente se producía en razón de que las empresas escasamente tenían un enfoque hacia el servicio y hacia el cliente, basándose únicamente en una información financiera. El Cuadro de Mando Integral no le quita la importancia que tiene los datos financieros sino más bien los complementa para que las organizaciones posean una representación total de toda la institución en forma global y concatenada.

Una ventaja más del CMI es que simplifica los indicadores financieros a los estrictamente necesarios y de fuerte impacto para la entidad, ya que muchas empresas reconocen que gran parte de la información financiera-contable no es importante para el control (*Horváth & Pastners, Dominar el Cuadro de Mando Integral, 30*).

A decir de Robert Kaplan y David Norton, “*el proceso de informes financieros permanece anclado en un modelo de contabilidad desarrollado hace siglos para un entorno de transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes...*” Esto nos da la idea de que dirigir una entidad en base sola a indicadores financieros es muy riesgoso en razón de que solamente nos muestra los resultados de una parte de la empresa pero no evalúa los intangibles que forman parte importante de cualquier organización.

Los estados financieros no tienen la capacidad de estimar la satisfacción de los clientes, el capital intelectual de sus empleados, el clima organizacional, la calidad del servicio, los procesos internos, etc. Es por esto que lo que propone el CMI es justamente a través de múltiples indicadores tratar de valor estas



variables. El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las organizaciones más allá de los indicadores no financieros.

El cuadro de mando integral, es una herramienta que propone integrar la parte financiera a los objetivos del negocio, de tal manera que la administración se sustente en varios ámbitos estratégicos. El CMI, debe contener un historial del desarrollo estratégico de la organización, donde se visualice los objetivos financieros a largo plazo y todos los parámetros relacionados con el desarrollo del negocio.

Los objetivos financieros pueden diferir con las fases del ciclo de las instituciones, por lo que es necesario vincularlos con las estrategias de cada fase, crecimiento, sostenimiento y cosecha. Los objetivos financieros en cada una de las tres fases son completamente diferentes, por lo que es necesario que el CMI, tenga una fase previa de preparación que debe iniciar con el dialogo y consenso de la dirección general y la dirección financiera de tal manera de lograr coherencia en cada una de las fases. Por ejemplo, en la fase de crecimiento no se puede esperar que el flujo de caja sea alto, en la fase de crecimiento se requiere hacer inversiones y en la de cosecha se requerirá realizar innovaciones de productos. En tal virtud, es necesario revisar periódicamente los objetivos financieros, por lo menos una vez al año a fin de que la estrategia esté bien direccionada. En el caso de las entidades del sector público que no tienen objetivos de lucro, la perspectiva financiera debe dirigirse estrictamente a la optimización de los recursos públicos, los cuales, al ser cada vez más limitados deben manejarse de manera eficiente para que sean utilizados para el cumplimiento del fin de cada entidad.

Uno de los principales fines que debe perseguir la perspectiva financiera es la administración y minimización del riesgo. Esto debe ser un objetivo adicional a la estrategia de rentabilidad (o disminución de costos en caso de las entidades sin fines de lucro) del negocio y está relacionado con el control de costos directos de los productos o servicios.

En síntesis la perspectiva financiera define la actuación esperada por la organización en virtud de la estrategia adoptada, lo que debe verse materializado en los objetivos financieros programados. Dichos objetivos deben estar alineados con los objetivos programados en las restantes perspectivas, tomando en cuenta de que estos dependen de la política de inversión de cada entidad según su maniobrabilidad económica y liquidez.

En el caso de las entidades públicas el determinar, por ejemplo, el costo de los servicios prestados, pueden llevar a importantes conclusiones que determinen la toma de decisiones (*Paul Niven, El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, 382*). El control financiero en las entidades públicas se torna básico ya que al controlar sus costos puede optimizar recursos que serían útiles para cubrir otras necesidades.

**Cuadro No. 2: OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA**

| <b>objetivos de la perspectiva financiera</b> |   |
|---|---|
| <b>Empresas Privadas</b>                      | <b>Instituciones Públicas</b>                 |
| Crear valor y rédito económico                | Optimizar la utilización de recursos públicos |
| Lograr el crecimiento de los ingresos         |   |
| Maximizar el rendimiento de los activos       |   |
| Reducir los costos                            |   |

**Elaborado por:** El autor

### **2.1.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Como se ha venido recalando el CMI a diferencia de los procesos de control tradicionales, crea una sinergia entre todas las variables influyentes en los resultados organizacionales. Es indudable que una de esas variables son los clientes o usuarios. En la actualidad se recalca mucho de la importancia de los clientes para los resultados organizacionales, pero realmente pocas administraciones realmente le da verdadera importancia a los clientes. Para hablar de una perspectiva enfocada al cliente se debe profundizar una cultura de servicio donde el cliente sea el fin, lograr esto no resulta tan fácil.

Según los creadores del CMI, en la perspectiva del cliente los directivos deben identificar los segmentos de clientes y de mercados en los que compite la empresa. Para lograr un verdadero enfoque es indispensable arriazar la cultura de servicio en la institución y no creer que es un simple resultado de estudios de mercado. Entre los indicadores fundamentales y básicos para esta perspectiva se encuentra la satisfacción del cliente (punto sensible a evaluar que puede tornarse muy subjetivo), la fidelidad de los clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad por cliente, etc.

Para la segmentación de mercado debemos estar claros que las preferencias de los clientes son heterogéneas ya que poseen diferentes percepciones sobre los productos y servicios. Para la segmentación debemos tener en cuenta variables como: precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio, lo que deben tratar de realizar las organizaciones es homologar y estandarizar las preferencias de sus clientes. Los indicadores centrales para estos deben enfocarse a la cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes (se debe tomar en

cuenta que tener satisfecho a un cliente no garantiza su fidelidad o retención) y rentabilidad de los clientes.

Cabe destacar la diferencia del enfoque al cliente de una empresa con el enfoque al cliente – usuario de una entidad pública. Primeramente el cliente para una empresa con fines de lucro es una oportunidad de negocio, es medido por la rentabilidad que pueda generar y este a su vez paga por un servicio o bien que espera satisfaga sus necesidades. Por el contrario, un usuario de un servicio público generalmente no puede ser visto como una posibilidad de negocio sino como una oportunidad de servicio. La visión del servicio público debe ser entendida como la generación de valor a la sociedad para aportar al desarrollo de una nación. Bajo este enfoque debemos estar claro que el servicio al usuario es la razón de ser de cualquier entidad sin fines de lucro.

En el caso de las empresas públicas se debe buscar, a través de esta perspectiva, primeramente fortalecer la imagen institucional a través de la satisfacción de los usuarios (este es un medidor de que tan bien está cumpliendo la entidad con sus funciones), y segundo proyectar valor a las acciones gubernamentales.

Uno de los principales retos a vencer en esta perspectiva en organizaciones del sector público es que muy difícilmente se puede lograr segmentar a los usuarios y tener un mercado exclusivo, ya que todos los ciudadanos son usuarios potenciales de cualquier servicio público, por lo que el global de clientes es mucho más amplio que cualquier empresa de naturaleza privada.

### **2.1.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

La perspectiva del proceso interno tiene como finalidad buscar la excelencia en las operaciones organizacionales. Para esto, es necesario definir un mapa de procesos donde se pueda establecer la cadena de valor y definir cuales de los procesos son críticos para el crecimiento institucional. Los procesos institucionales promueven la innovación y el mejoramiento continuo, justamente el CMI es la herramienta que evalúa el rendimiento de los procesos críticos, primarios o claves para generar valor.

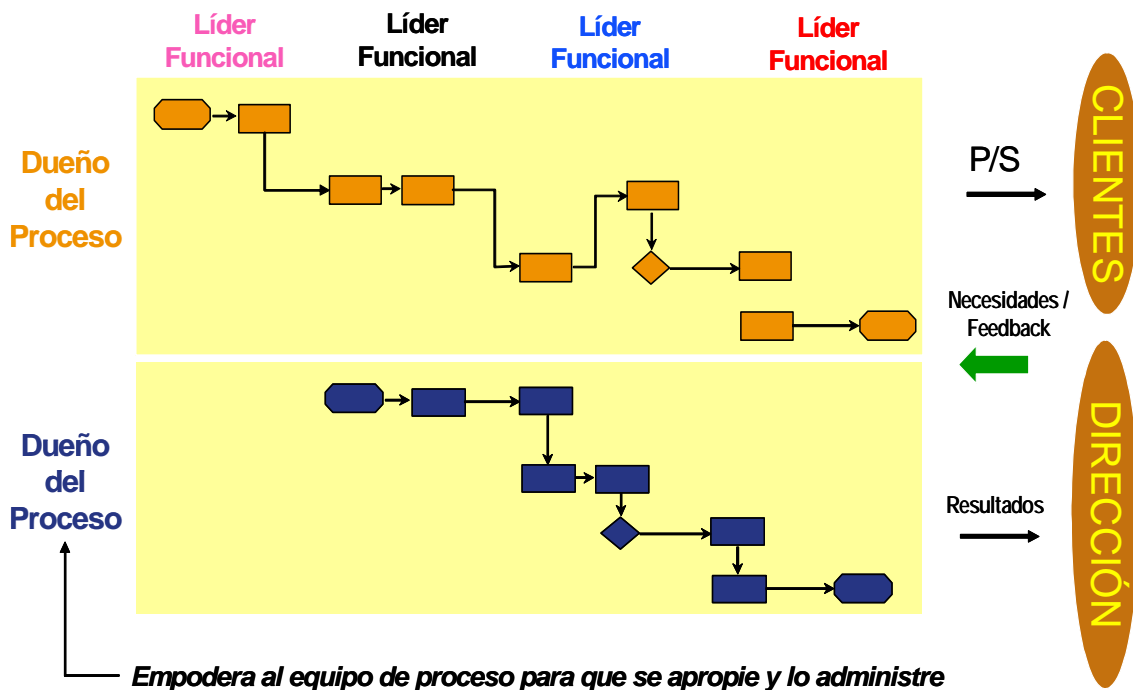
Cabe destacar la integración con la que funciona el CMI, para poder establecer la perspectiva de enfoque hacia el cliente es necesario poseer personal calificado con procesos que trabajen correctamente lo que se logra con un aporte financiero a todas las acciones organizacionales. Todas las empresas en la actualidad buscan mejorar la calidad, reducir los tiempos de ciclos, aumentar los rendimientos, maximizar los resultados y reducir los costos operativos por proceso ( *Robert Kaplan, David Norton, El Cuadro de Mando Integral, 107*), pero es necesario entender cual de todas las necesidades organizacionales son más requeridas por las organizaciones, ya que es recomendable centrarse mediante una estrategia en un solo punto ya que es muy difícil por ejemplo querer brindar calidad en el servicio si la estrategia establece reducción de costes en tecnología.

En definitiva como lo resume Paul Niven en su libro el Cuadro de Mando Integral paso a paso, la tarea en esta perspectiva es identificar los procesos claves y desarrollar las mejores medidas posibles para realizar el proceso de mejoramiento continuo.

Los procesos internos pueden ser definidos como un conjunto de actividades que convierte las entradas en resultados que generan valor para los clientes, los usuarios y la organización, basándose en parámetros, políticas y estándares para proporcionar flexibilidad, calidad, velocidad y servicio.

El modelo del enfoque por procesos en forma genérica está representado en el siguiente esquema:

**Figura No. 8: ENFOQUE POR PROCESOS**



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Capítulo II, entendiendo los Procesos Empresariales, UASB, Carlos Bucheli

En la figura No. 8 se define la concatenación con la que deben trabajar los procesos enfocados a los clientes – usuarios y a los objetivos planteados por la dirección bajo la responsabilidad de un dueño del proceso y un líder funcional.

#### **2.1.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, enfoque central de este trabajo, también está referida a la manera de alcanzar los objetivos planteados en la estrategia. Esta perspectiva es esencial en el Cuadro de Mando Integral en razón de que evalúa los intangibles de las empresas u organizaciones. Se direcciona en tres elementos principales que son: el Capital Humano, formado por las competencias necesarias para llevar a cabo la estrategia; el Capital de información, incluye la tecnología de información y comunicación en infraestructura y aplicaciones necesarias para el éxito de la estrategia; y el Capital Organizacional compuesto por la cultura, el liderazgo, el empoderamiento y la capacidad de trabajo en equipo<sup>17</sup>.

En esta perspectiva es fundamental el talento humano; a través de este, se debe desarrollar la manera en la que la organización debe generar valor a través del mejoramiento continuo. Sin duda alguna la mejor forma de crecer individual y colectivamente (como institución) es el aprender de las experiencias, identificando las competencias claves de la entidad para mediante la innovación lograr el crecimiento organizacional.

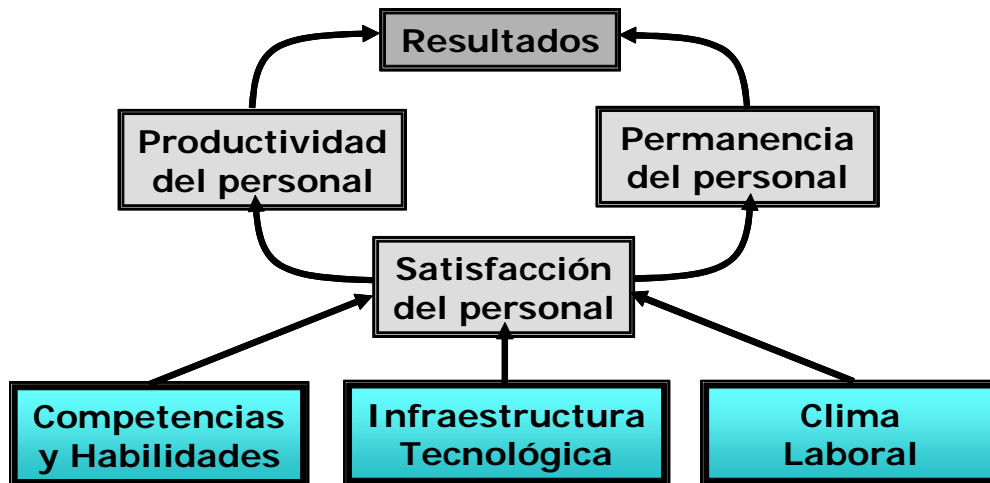
Conjugando los procesos institucionales debemos anotar que la mejora de estos proviene netamente de las propuestas de los colaboradores y empleados por lo que las evaluaciones y controles deben realizarse a los procesos y no a las personas. Este aspecto es muy importante en razón de que muchas empresas aún tienen el enfoque de control a las personas pero no a los resultados que producen, los cuales objetivamente deben reflejarse en los procesos donde se desarrollan sus actividades.

---

<sup>17</sup> <http://www.tablerodecomando.com>

En el siguiente esquema podemos ver como se integra la perspectiva de aprendizaje y crecimiento mediante un enfoque de causa y efecto.

**Figura No. 9:** PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** R. Kaplan, D. Norton, Cuadro de Mando Integral, 140

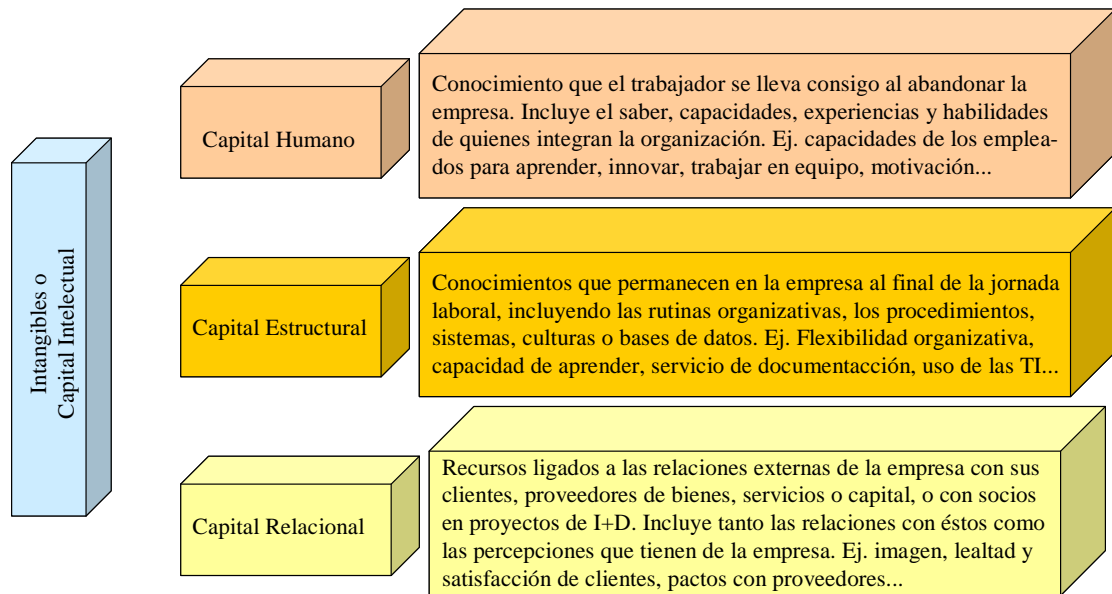
En el gráfico podemos advertir que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tienen un enfoque triangular en cuya base se encuentran tres factores determinantes para las organizaciones: las habilidades y competencias (capital intelectual), la infraestructura tecnológica (innovación y desarrollo) y el clima laboral (ambiente de trabajo). Estos elementos dan como resultado la satisfacción del personal evaluado en base a su productividad y en su rotación.

El capital intelectual se divide en: humano, estructural y relacional. Estos son elementos intangibles que muy pocas instituciones controlan, desarrollan y valoran, más aún cuando nos desenvolvemos en administraciones y mercados con enfoques netamente de costes que dejan a un lado el valor real del personal y otros intangibles.



En el siguiente esquema se explica cada uno de los componentes del capital intelectual:

**Figura No. 10:** COMPONENTES INTANGIBLES DEL CAPITAL INTELCTUAL



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Proyecto MERITUM (Cañibano y otros, 2002).

Como se puede evidenciar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base para alcanzar los objetivos que proponen las otras perspectivas restantes. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando Integral. (R. Kaplan, D. Norton, *Cuadro de Mando Integral*, 139).

En conclusión es necesario recalcar que el valor que se le da al capital humano en el enfoque del CMI es grande, ya que toda la estrategia se basa en el personal, en sus capacidades y empoderamiento. Los indicadores claves que debemos analizar

son la satisfacción, la productividad y la retención, los cuales mostrarán la cobertura del plan estratégico.

En la siguiente tabla se muestra una relación integral genérica entre los recursos intangibles y las actividades intangibles que deben tener en cuenta todas las organizaciones para desarrollar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

**Cuadro No. 3: RECURSOS Y ACTIVIDADES INTANGIBLES**

|                            | Recursos intangibles (Activos o capacidades) | Actividades Intangibles (incrementan el valor de los ya existentes) | Actividades Intangibles (evalúan y controlan los recursos intangibles) |
|----------------------------|--|---|--|
| <b>Capital Humano</b>      | Competencia de los trabajadores              | Formación del personal  | Resultados satisfacción al personal                                    |
| <b>Capital Estructural</b> | Derechos de propiedad intelectual            | Actividades de I&D  | Análisis del rendimiento de la I&D                                     |
| <b>Capital Relacional</b>  | Satisfacción de los clientes                 | Marketing Directo   | Resultados satisfacción de clientes                                    |

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Proyecto MERITUM (Cañibano y otros, 2002).

Los recursos intangibles y las actividades intangibles son variables de cada aspecto que conforma el capital intelectual que difícilmente podrán ser reflejadas en los estados financieros, pero sin embargo son de mucha importancia para las organizaciones.

A decir de los mentalizadores del Cuadro de Mando Integral, las instituciones deben invertir con visión de futuro; es decir, no solamente en los cambios tradicionales que por lo general se centran en activos que por si mismos no pueden ser suficientes. Las entidades deben evaluar las inversiones en personal, sistemas y procedimientos. Estas inversiones no son sustentables en el corto plazo (visión inmediatista) sino en el largo plazo (visión de futuro), este es el primer punto a vencer. Las directivas deben aprender a gerenciar para futuro y no para el momento.

## **2.2 VENTAJAS DE LA UTILIZACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Las ventajas de la implementación y utilización del CMI se ha venido anotando a lo largo de todo este trabajo. En forma condensada podemos numerar las siguientes ventajas:

- Incorporar la estrategia a la gestión diaria.
- No se basa la toma de decisiones solamente con un enfoque financiero sino con un enfoque sistémico.
- Se genera una administración con visión genérica que permita ver a la institución en su forma global.
- El CMI clarifica los resultados obtenidos mediante indicadores sustentables y objetivos.
- Ayuda para el empoderamiento del personal logrando que en todos los niveles la estrategia sea integrada al trabajo diario.
- Contribuye al control organizacional y por lo tanto al mejoramiento continuo.
- Integra los intangibles de las empresas como valores relevantes para la gestión organizacional.
- Por último el Cuadro de Mando Integral permite alinear los procesos y las áreas, las actividades, los objetivos, los resultados y la estrategia logrando pasar de la planificación a la aplicación.

### **2.3 EL C.M.I. COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN**

En este punto es necesario definir que es herramienta y que es gestión. Una herramienta definida de forma simple es un instrumento el cual facilita la consecución de un objetivo. A la gestión podemos definirla como un conjunto de actividades y procedimientos mediante los cual se logra optimizar recursos tangibles e intangibles para alcanzar los objetivos planificados. Dadas estas definiciones debemos tomar al CMI como el medio (herramienta) y no como el fin (objetivos) que busca la entidad. Esta premisa es muy importante en razón de que existen muchas instituciones que se concentran muchas veces en los medios y pierden completamente la visión o a donde quieren llegar.

En la actualidad existen múltiples herramientas de gestión que ayudan a los ejecutivos en sus labores diarias; y a las empresas a enfocarse de mejor manera en sus tareas, existes sistemas de gestión de calidad, de planificación, etc. La ventaja del CMI es que es completamente compatible a cualquier sistema de gestión como, por ejemplo, las Normas ISO o el Six Sigma. Darío Alarcón Hunter<sup>18</sup> indica que el CMI es más que solamente un sistema de indicadores de desempeño, sino es una herramienta dinámica de gestión muy poderosa que impulsa la estrategia corporativa.

El CMI como herramienta de gestión permite definir y desarrollar planes estratégicos, mediante la identificación de las áreas críticas y de alto potencial que tengan impacto directo en el logro de los planes organizacionales y en el proceso de mejoramiento continuo (Keizen), ya que el CMI constantemente mide el rendimiento de los procesos y los que no generen los resultados esperados deberán cambiar su estrategia o planes para poder lograr sus metas.

---

<sup>18</sup> Darío Alarcón Hunter, "Balanced Scorecard y Six Sigma: ¿estrategias que compiten?", No. 141, Quito, Ekos Economía y Negocios, 2006, pp, 40-42

Debemos valorar otro aspecto del CMI, y es que es una herramienta cuantificable, que mediante métricas permite visualizar oportunamente las áreas en las que hay que lograr mejores niveles de desempeño. Esto quita la subjetividad de otras herramientas que no producen resultados palpables y lógicos.

Puede resultar contradictorio el decir que el CMI es una herramienta cuantificable y al mismo tiempo indicar que se base en intangibles, pero justamente su alejamiento de los métodos ortodoxos de medición es lo que le ha permitido su evolución. La herramienta del CMI logró introducir en la gestión el valor del Capital Humano, la importancia de los clientes y la administración interna (factores intangibles) con el valor de los tangibles reflejados en los estados financieros.

### **2.3.1 UTILIDAD DEL C.M.I. PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Una de las principales preocupaciones de los gerentes y directivos es la toma de decisiones. Muchas veces resulta extremadamente difícil decidir el futuro de una organización en razón de que no siempre el panorama al que nos enfrentamos es totalmente claro y más bien existe un alto porcentaje de incertidumbre. Tomando en cuenta lo mencionado debemos destacar la importancia de las mediciones para poder tomar decisiones oportunas y acertadas, ya que estas nos permiten clarificar el panorama y minimizar la incertidumbre. Los creadores del CMI indican que *“lo que no se puede medir, no se puede gestionar”* ((R. Kaplan y D. Norton, *Cuadro de Mando Integral*, 34-35) y por consiguiente no se podrá mejorar. La primordial función del CMI es

precisamente proporcionar datos reales, oportunos y lógicos a los directivos para que puedan tomar decisiones.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Los gerentes ya no se verán limitados a analizar solamente resultados financieros para tomar decisiones, muchas de las cuales son tomados por intuición y experiencia dando campo a la subjetividad.

El CMI también permite tener información para poder analizar el corto y el largo plazo lo que facilita tomar decisiones en cualquiera de estas dos estancias de forma mucha más oportuna; y, además, siempre las decisiones estarán enfocadas en la estrategia empresarial no dando oportunidad a tomar decisiones que no contribuyan al desarrollo organizacional.

#### **2.4 EL C.M.I. COMO SISTEMA DE MEDICIÓN**

Robert Kaplan y David Norton en su libro “El Cuadro de Mando Integral”, inician su primer capítulo haciendo la metáfora de la conducción de un avión con un solo instrumento. Esta comparación es muy representativa y valedera sabiendo que increíblemente muchas empresas están conducidas en base a un solo factor (generalmente el financiero) dejando de lado cualquier otra variable de suma importancia para la administración de cualquier entidad.

El CMI precisamente es un Sistema de Medición ya que logra la interacción de varios factores para lograr un objetivo o resultado en común. El CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para dirigir una entidad con éxito, tomando en cuenta la competencia, los adelantos tecnológicos y la evolución de las economías y la sociedad.

### **2.4.1 MODELO CAUSA-EFECTO**

Una de las funciones esenciales del Cuadro de Mando Integral es proporcionar una conexión coherente entre elementos y variables de importancia para la organización. El CMI propone la construcción de un mapa estratégico que permita relacionar los objetivos con la estrategia conjuntamente con los recursos de cada perspectiva.

La presentación de las cadenas de causa y efecto, permite dedicar la atención en el efecto que se produce entre los sucesos (*Robst y Gómez, 1997, 13,14*). Los modelos encadenados de causalidad permiten observar los aspectos positivos y negativos de los factores organizacionales; y, además, permiten definir los factores de fortalezas de las instituciones.

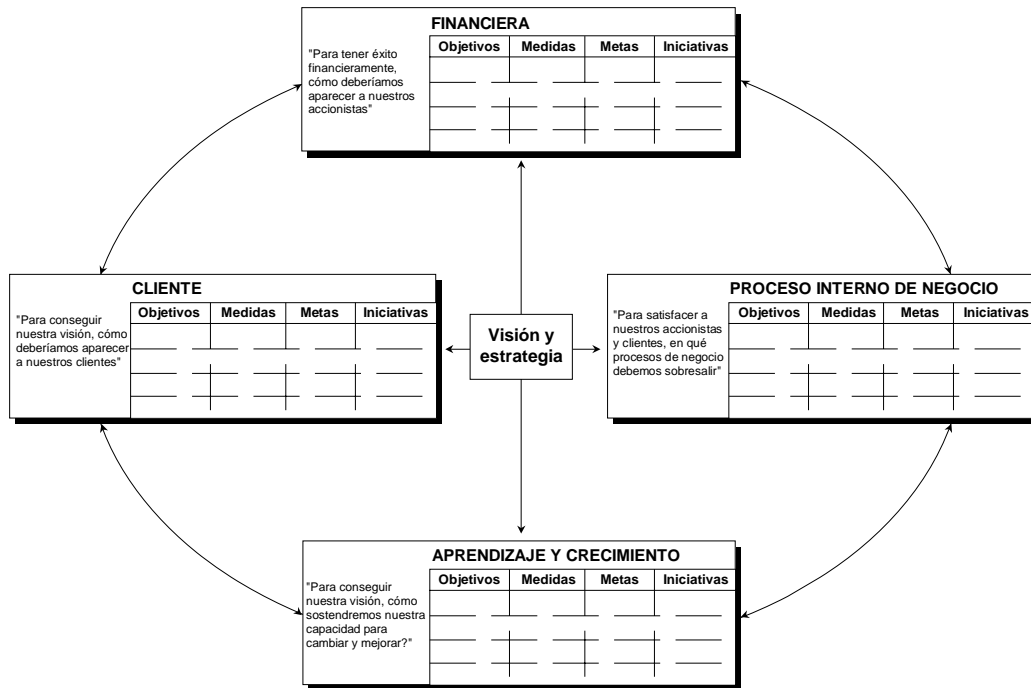
La finalidad del modelo de causa y efecto representado en los mapas estratégicos es visualizar la historia de la estrategia adoptada, esto nos permite el análisis de indicadores pasados; que miden los resultados obtenidos, e indicadores futuros, los cuales impulsan la mejora de dichos resultados, como se puede advertir esto desemboca en el mejoramiento continuo. Además, los indicadores se interrelacionan entre si demostrando la necesidad de la continuidad de las acciones de las diferentes perspectivas en razón de que una acción anterior permite la realización de otra.

Kaplan afirma que por lo menos el 90% de las empresas no llegan a ejecutar su estrategia, esto debido a que muchas empresas no saben como llegar a los objetivos. La relación causal precisamente apoya para que los directivos puedan identificar el camino que deben seguir para cumplir con la estrategia y obtener los resultados esperados. La relación causa y efecto permite romper la

barrera existente entre la estrategia y la operación mediante la vinculación de las actividades cotidianas con los objetivos organizacionales.

En la siguiente figura se representa un mapa estratégico genérico que permite visualizar la manera causal en la que se relacionan todos los enfoques y cada uno de sus indicadores.

**Figura No. 11: RELACIÓN CAUSA EFECTO EN EL CMI**



**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Plan Estratégico de la Universidad de Cádiz

En el gráfico anterior se puede visualizar claramente la relación e interacción en entre las diferentes perspectivas, entrelazando los objetivos e indicadores entre si gobernados por la visión y la estrategia. Este modelo una vez que es consensado y aplicado de forma correcta permite que la planificación estratégica deje de ser un simple documento y pasa a ser el direccionador de la administración y de todas las actividades organizativas.



## **2.4.2 EQUILIBRIO ENTRE INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS**

La administración y la dirección organizacional tiene matices diversos que le permiten evolucionar, desarrollarse y por su puesto cambiar, muchas veces por la exigencia del mercado (demanda) y otras por la presión de la competencia. En la actualidad los directivos están exigidos a tomar decisiones eficientemente en menor tiempo, para lo cual requieren tener los argumentos necesarios en el momento preciso.

El CMI proporciona información relevante a los directivos de forma oportuna para tomar decisiones basadas en datos reales y no subjetivos; y, además, proporciona una visión global de la empresa lo que facilita la toma de decisiones. El equilibrio existente entre indicadores financieros y no financieros establece la visión de los factores tangibles e intangibles relevantes para las empresas. Un CMI con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros (*R. Kaplan y D. Norton, Cuadro de Mando Integral, 161*).

Debemos tener claro la diferencia de la perspectiva financiera en las entidades con fines de lucro con las entidades públicas, ya que la relación causa-efecto se diferenciará en los objetivos y resultados que se espera, es por esto que los indicadores financieros en entidades sin fines de lucro son el medio pero no el fin; si bien es cierto los resultados financieros apoyan al cumplimiento de los objetivos pero no son la razón de ser de las entidades públicas, de ahí la importancia de poseer un equilibrio entre los indicadores financieros y no financieros.

### **2.4.3 VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES A LA ESTRATEGIA.**

Norton y Kaplan establecen tres principios fundamentales que permiten la vinculación de los indicadores con la estrategia, estos son:

- Las relaciones causa-efecto
- Los indicadores de actuación
- La vinculación con las finanzas.

La relación causa efecto fue explicada en el punto 2.4.1, la cual en resumen consiste en formar una secuencia lógica entre las diferentes perspectivas, sus objetivos y sus indicadores. Los indicadores de actuación, a diferencia de los indicadores genéricos (los cuales se refieren a resultados claves de toda la organización por lo que se les conoce también como indicadores de resultados), muestran resultados específicos para una unidad o proceso en particular, lo que permite controlar la vinculación cada área en particular con la estrategia institucional. Un CMI bien establecido debe poseer una combinación de indicadores de resultados y de indicadores de actuación; es decir, indicadores de causa y de efecto.

La experiencia de algunas organizaciones a nivel mundial resalta la importancia de vincular las mejoras operativas y administrativas con los resultados financieros, sean estos representados como maximización de las utilidades, si es la razón de la empresa, o reducir y optimizar los costos incurridos. Debemos tener en cuenta que cualquier esfuerzo y logro organizacional debe ser evaluado mediante resultados palpables que permitan medir su éxito. Si bien es verdad, hemos dicho que, por lo menos en el caso de las empresas sin fines de lucro, los resultados financieros no son el fin sino el medio, no es menos cierto que cualquier logro obtenido

será valorado por su impacto económico. A decir de los propios creadores del CMI, *“los caminos causales de todas los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros”*.

### CAPÍTULO III

#### 3. EL CADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA S.T.A. DEL CONESUP

Superando la creencia de que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta aplicable solamente para las empresas con fines de lucro, este trabajo propone la implementación del CMI a la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, entidad estatal sin fines de lucro cuyo objetivo principal es ejecutar las resoluciones del Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP).

El trabajo está dirigido a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, tomando en consideración las múltiples acciones que la Entidad ha ejercido para mejorar su entorno referente al cliente interno; es así que se ha emprendido en un sistema de administración de personal basado en competencias, una estructura de remuneración variable (propuesta en un trabajo de postgrado previo) y una administración por procesos que propone el empoderamiento del personal.

En la siguiente figura se representa la administración por competencias la misma que está basada en las diferentes fortalezas individuales de cada colaborador.

Figura No. 12: ESTRUCTURA POR COMPETENCIAS DE LA S.T.A. DEL CONESUP



Elaborado por: El autor

### 3.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Primeramente se debe recalcar en que el modelo genérico propuesto por Kaplan y Norton establece a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como base del proceso del CMI, pero cada perspectiva puede variar de acuerdo a las necesidades y naturaleza de cada organización. El aprendizaje y crecimiento es una perspectiva enfocada al talento humano de la organización, y resalta su importancia dentro del éxito organizacional.

EL CMI como se ha venido mencionando es una herramienta que trabaja concatenadamente con los diversos objetivos organizacionales. Por lo mencionado, la STA del CONESUP ha desarrollado un modelo de cambio basado en la administración por procesos, la administración de personal bajo competencias y la inversión en desarrollo tecnológico que permita agilizar sus actividades y generar mejor servicio a los usuarios.

Siguiendo con las propuestas de Norton y Kaplan, el diseño de la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento se basarán en tres principales enfoques<sup>19</sup>:

- Capacidad de los empleados
- Capacidad de los sistemas de Información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Dentro de la capacidad de los empleados debemos considerar su valor intangible y de permanente aporte para el mejoramiento continuo. El personal de una organización debe ser considerado como parte fundamental de su estructura, bajo la concepción de que este es la base para la implementación de cualquier sistema, sea tecnológico, de gestión o de innovación.

---

<sup>19</sup> R. Kaplan, D. Norton, Cuadro de Mando Integral, España, 140

La capacidad de los sistemas de información permite que la capacidad de los empleados sea bien canalizada en base a información oportuna, veraz y confiable; especialmente en lo referente a clientes, procesos internos y aspectos financieros.

La motivación y delegación de poder (*Empowerment*)<sup>20</sup> se refiere al hecho de que las empresas y sus directivos deben reconocer la importancia que tiene cada empleado dentro de la estrategia de valor. Se debe confiar en sus capacidades y se debe dar la oportunidad para que cada persona en su momento pueda aportar de manera activa al crecimiento organizacional.

### **3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN**

La Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP es una entidad autónoma de servicio público sin fines de lucro que cumple un rol trascendental en la regulación académica de los centros de educación superior del país<sup>21</sup>. Para efectos del CMI debemos destacar que la composición del personal de la STA del CONESUP es variada y se encuentra distribuida bajo procesos claramente definidos y con funciones específicas (ver figura No. 1).

El CONESUP al igual que su Secretaría Técnica Administrativa son entidades relativamente nuevas que en la actualidad están regidas bajo su segunda administración la cual trata de dar impulso a la institución mediante innovaciones legales, técnicas y académicas para constituir a la entidad en un referente social de credibilidad que aporte directamente al desarrollo del país mediante todo el Sistema de Educación Superior.

---

<sup>20</sup> Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

<sup>21</sup> Álvaro Trueba Barahona, "El CONESUP ha cumplido un papel trascendente", en Revista del CONESUP No.1, Quito, Febrero 2004, p. 3

Para efectos del CMI de la STA del CONESUP debemos tener claro que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene como finalidad el mejoramiento continuo; es decir, generar herramientas que permitan el desarrollo sustentable de la institución. Para el desarrollo de esta perspectiva es necesario señalar que el objetivo final es el cumplimiento de la misión institucional claramente definida bajo una visión social y comunitaria que busca el desarrollo de la educación superior en el país.

### **3.3 PERSONAL INVOLUCRADO**

La Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP aproximadamente cuenta con un equipo de personas en un número de ciento diez (modalidades contractuales y bajo nombramiento definitivo). Cabe indicar que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento engloba a todo el personal de la organización, lo que implica un proceso metódico y paulatino que debe dar como resultado una cultura organizacional.

Claramente debemos decir que el CMI no solo busca establecer un conjunto de indicadores que reflejen el rendimiento o el resultado individual o grupal de los empleados, sino más bien lo que se busca es obtener un sistema de medidas que proporcionan a los directivos un marco global para convertir los objetivos estratégicos de una empresa en un conjunto coherente de medidas de rendimiento.<sup>22</sup>

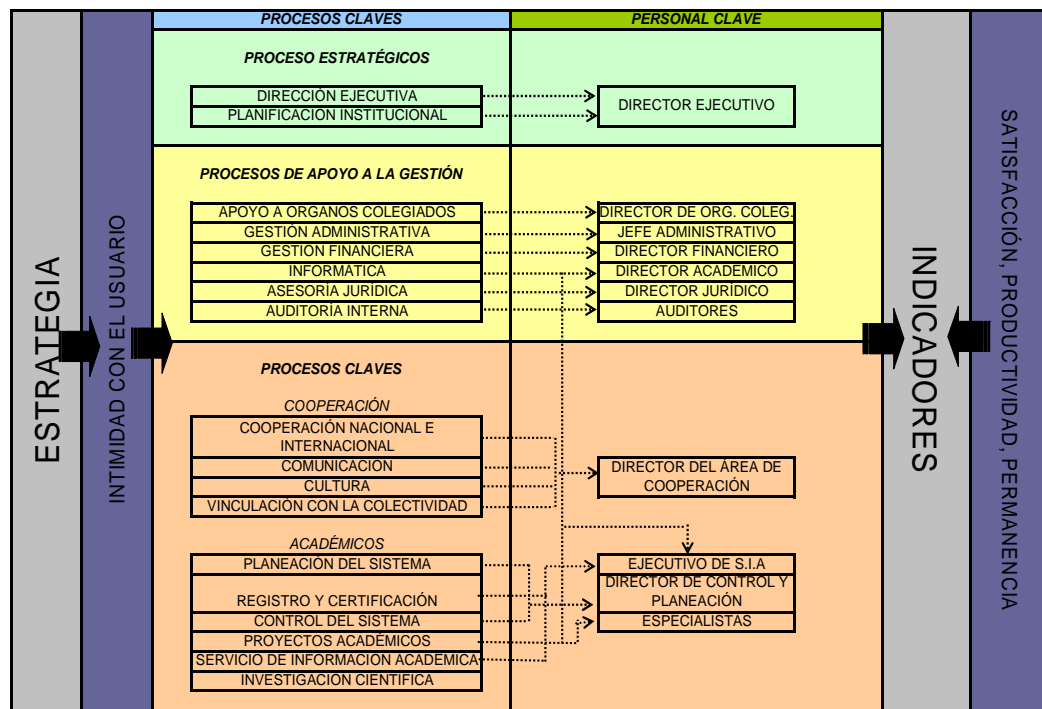
Con esta definición debemos aclarar que la propuesta se basa en crear la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, primeramente identificando los grupos de empleados críticos para la gestión de la entidad (esto lo podemos evaluar según el Orgánico Funcional expuesto en los anexo 1 y 3); es decir, grupos de influencia que ayuden a que el proceso baje a todos los niveles, posteriormente.

---

<sup>22</sup> R. Kaplan, D. Norton, Harvard Business Review, Cómo medir el rendimiento de la empresa, 161

Bajo lo anteriormente anotado, en la siguiente figura se definirá los grupos genéricos de interés definidos por procesos mediante los cuales se implementará el inventario de indicadores.

**Figura No. 13:** ESTRUCTURA DE ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO APLICADO A LA S.T.A DEL CONESUP



**Elaborado por:** El autor

El cuadro anterior establece el principio del desarrollo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento basado en el criterio de procesos, donde la entrada es la estrategia organizacional luego identificamos los procesos claves y los interrelacionamos con el personal crítico de la empresa (controles de áreas) para establecer los respectivos indicadores que reflejarán resultados de satisfacción, productividad y pertenencia.



Enfocados en los tres indicadores genéricos antes mencionados debemos destacar que estos pueden ser el resultado de la combinación de múltiples sub-indicadores que servirán para cuantificar diferentes variables y lograr un resultado objetivo.

Cabe indicar que existen diversos métodos, procedimientos y sistemas que ayudan a evaluar el rendimiento de una institución, el objetivo es lograr la compatibilidad de estos con el criterio del CMI. Por ejemplo, Darío Alarcón Hunter <sup>23</sup> indica que el CMI y el six sigma son complementarios y bien definidos son de gran ayuda para el desarrollo de los planes estratégicos. En el caso de la STA del CONESUP, existen implementados algunas metodologías como la ISO 9000:2000, la Administración por Competencias y una propuesta de implementación de la Remuneración Variable, todos estos criterios son útiles y compatibles con el CMI y deben ser integrados a su metodología.

### **3.3.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACTUAL**

La STA del CONESUP actualmente consta de una estructura administrativa jerárquica basada en una administración por procesos (ver figura No. 1). Dentro de la estructura por procesos que está vigente en la STA del CONESUP, y de conformidad a su estructura orgánica, la Institución se divide de la siguiente manera:

---

<sup>23</sup> Darío Alarcón Hunter, "Balanced Scorecard y Six Sigma, ¿estrategias qué compiten?", en Revista del Ekos Economía y Negocios No.141, Quito, Enero 2006, p. 40

### **Procesos Estratégicos**

- 1) Presidencia del CONESUP,
- 2) Dirección Ejecutiva de la Secretaría Técnica Administrativa.

### **Procesos Clave Académicos:**

- 3) Proceso de Planeamiento del Sistema,
- 4) Proceso de Control del Sistema,
- 5) Proceso de Registro y Certificación,
- 6) Proceso de Proyectos Académicos,
- 7) Proceso de Servicios de Información Académica,
- 8) Proceso de Investigación Científica.

### **Procesos Clave de Cooperación:**

- 9) Proceso de Cooperación Nacional e Internacional,
- 10) Proceso de Cultura,
- 11) Proceso de Vinculación con la Colectividad y Comunicación para el Desarrollo,
- 12) Proceso de Innovación Tecnológica y Competitividad.

### **Procesos de Apoyo a la Gestión:**

- 13) Proceso de Apoyo a Órganos Colegiados,
- 14) Proceso de Asesoría Jurídica,
- 15) Proceso de Gestión Administrativa,
- 16) Proceso de Informática,
- 17) Proceso de Gestión Financiera,
- 18) Proceso de Auditoría Interna.

Una vez definido la estructura por procesos de la entidad, identificado las personas claves, debemos establecer las actividades por procesos que ayudarán a identificar los indicadores claves por proceso. En el anexo 4 existe un detalle de las actividades por proceso de la STA del CONESUP.

Una definición administrativa de la estructura institucional se presenta en la siguiente tabla:

**Cuadro No. 4: ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA S.T.A DEL CONESUP**

| PROCESOS INTERNOS DE LA SECRETARÍA TÉCNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP |                                |   |                                 |
|---|--------------------------------|---|---------------------------------|
| PROCESOS ACADÉMICOS   | PROCESOS DE APOYO A LA GESTIÓN | PROCESOS DE COOPERACIÓN   | PROCESOS ESTRATÉGICOS           |
| Planeamiento del Sistema  | Apoyo a Órganos Colegiados     | Cooperación Nacional e Internacional                              | Presidencia del CONESUP         |
| Control del Sistema   | Asesoría Jurídica              | Cultura   | Dirección Ejecutiva de la S.T.A |
| Registro y Certificación  | Gestión Administrativa         | Vinculación con la colectividad y Comunicación para el Desarrollo |                                 |
| Proyectos académicos  | Informática                    | Innovación Tecnológica y Competitividad                           |                                 |
| Servicio de Información Académica                                     | Gestión Financiera             |   |                                 |
| Investigación Científica  | Auditoría Interna              |   |                                 |

**Elaborado por:** El autor

**Fuente:** Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP

A continuación la propuesta instaura la integración entre los procesos, las actividades y los responsables como mecanismo de establecer lógicamente la implementación de indicadores que permitan evaluar de forma real la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la Institución. Cabe destacar que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, bajo la experiencia adquirida durante el desarrollo de este trabajo, no debe ser confundida con la perspectiva del proceso interno, ya que en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se propondrá indicadores sobre el capital humano lo que posteriormente (al completar todo el CMI) deberá relacionarse con los indicadores del proceso interno.

Tal como lo proponen Kaplan y Norton, primeramente se identificarán las familias de los procesos (a través del mapa de procesos), para luego relacionarlo con las actividades de cada proceso y posteriormente asociarlos con los perfiles de competencias. Este proceso ayudará a tener clara la correlación que debe existir entre

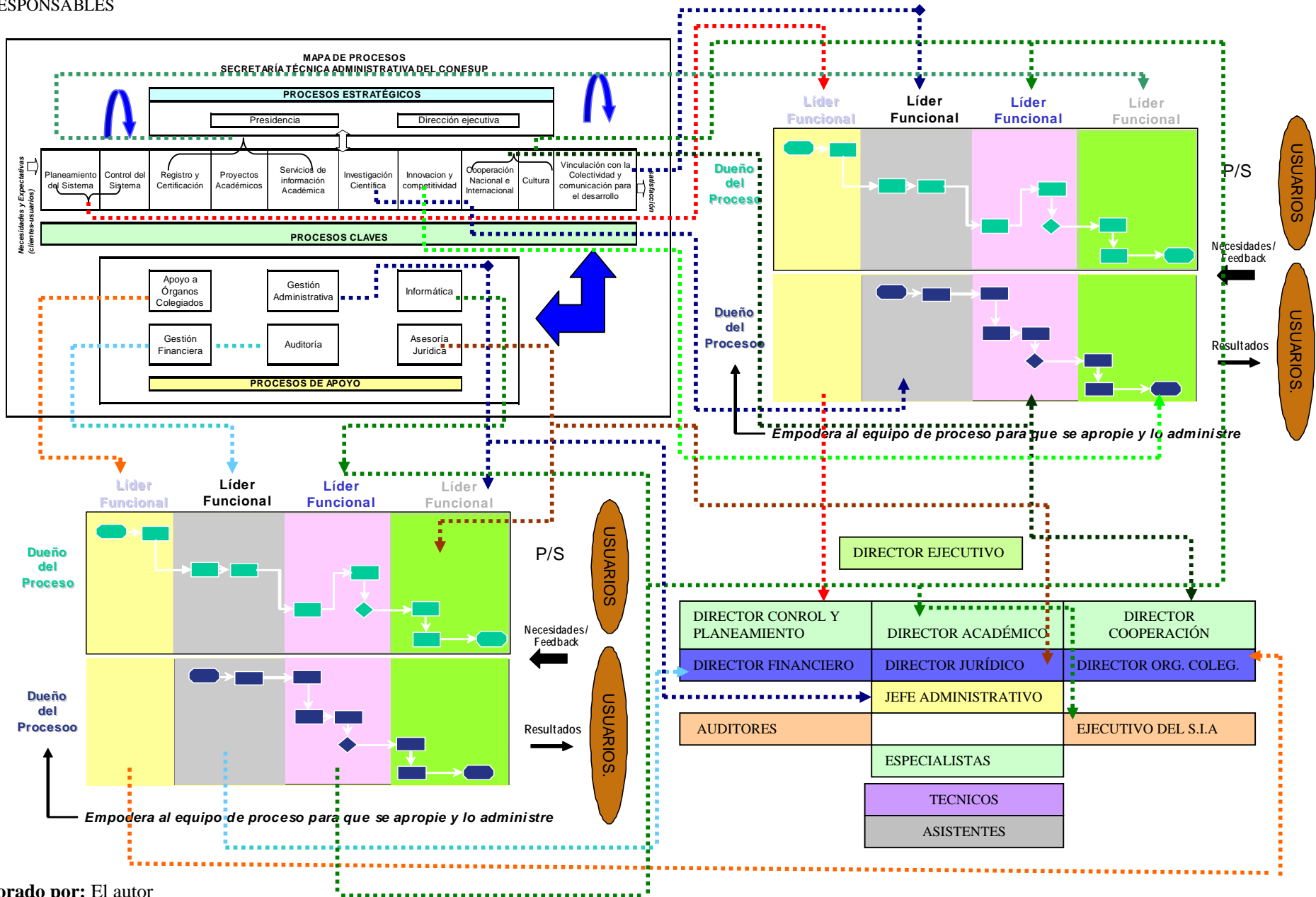
los procesos, las actividades y los responsables de ejecutarlas, de esta manera se puede diseñar la trazabilidad del proceso e identificar donde existe falencias.

Uno de los principales objetivos en esta perspectiva, es lograr que, mediante un proceso evolutivo, la perspectiva y en sí, el CMI llegue a introducirse en todos los niveles organizativos mediante un efecto cascada, que una vez dada la implementación requiere como todo sistema un plan de comunicación agresivo de puesta en práctica. Una manera eficaz para que todos los niveles organizacionales se sientan comprometidos con la gestión organizacional y con la estrategia es la vinculación del pago de incentivos a la consecución de las metas (R. Kaplan, D. Norton, Cuadro de Mando Integral, 154) y los resultados. Una vez lograda la implementación, todos los colaboradores deberían tener actividades y metas (que se los puede establecer con el Plan Operativa Anual cuyo formato está establecido en el anexo 5) vinculadas con los objetivos e indicadores de la perspectiva del CMI.

Una vez identificados las personas claves los cuales serán responsables de la gestión de las direcciones y los procesos, estos deben diseñar una línea de acción para identificar metas, logros y metodologías para lograr llegar a estos. Cada empleado establecerá un objetivo alineado con una estrategia, mediante la identificación de las actividades críticas que realizan en su trabajo diario.

Gráficamente este sistema se lo vería de la siguiente manera:

**Figura No. 14: VINCULACIÓN DE LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y RESPONSABLES**



Elaborado por: El autor

### 3.3.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN

Uno de los iniciales y principales pasos para la construcción del CMI es reflexionar sobre la planificación estratégica organizacional. De este modo se conoce la visión y la misión, se recaban los valores con un enfoque compartido. Identificar los valores contribuye a dar sentido de pertenencia, al compromiso por la excelencia, al trabajo en equipo y a facilitar la comunicación.

En el anexo 2 se describe ampliamente la planeación estratégica institucional que en resumen se enfoca al desarrollo de la Educación Superior mediante el perfeccionamiento docente, la investigación y la tecnología que aporte al crecimiento del Sistema Nacional de Educación Superior y a la modernización del Estado<sup>24</sup>.

Debemos tener claro que para cualquier empresa con fines de lucro, la estrategia constituye el mecanismo mediante el cual ingresa, crece y permanece en el mercado manteniendo utilidades rentables para el grupo accionista. En el caso de una entidad pública sin fines de lucro, la estrategia debe enfocarse al consumidor, al usuario y a la sociedad, donde debe aportar activamente para el desarrollo común.

La S.T.A del CONESUP enfoca su estrategia en los siguientes valores:

- Satisfacción del Cliente – usuario
- Satisfacción y bienestar del Cliente Interno (colaboradores)
- La aplicación de la calidad como norma de todas las actividades institucionales con enfoque a la excelencia.

La estrategia de la institución se basa en su misión y visión expuestas en el capítulo primero, en los valores que permiten analizar el macro y

---

<sup>24</sup> Perfil Organizacional de la STA del CONESUP

micro ambiente de la entidad y definir la estrategia de desarrollo institucional mediante la identificación de una estrategia genérica, objetivos y acciones estratégicas, programas y proyectos de acción y políticas generales.

### **3.3.2.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL CMI EN LA S.T.A DEL CONESUP**

Muchos autores coinciden en que la simple aplicación del CMI no basta para transformar la organización en un modelo de gestión inteligente; para lo cual, además, es necesario establecer un proceso concatenado de actividades que permitan mantener el CMI y que su aporte sea realmente importante para la institución.

Para que el Cuadro de Mando sea percibido como una verdadera herramienta de gestión y sea integrado a las actividades diarias de la organización, se requiere la aplicación de algunas reglas, procesos y procedimientos que le asegure un rendimiento de acuerdo a las perspectivas esperadas<sup>25</sup>. En forma general se describe a continuación algunos puntos específicos que determinaran el éxito de la aplicación del CMI y en particular de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la S.T.A del CONESUP:

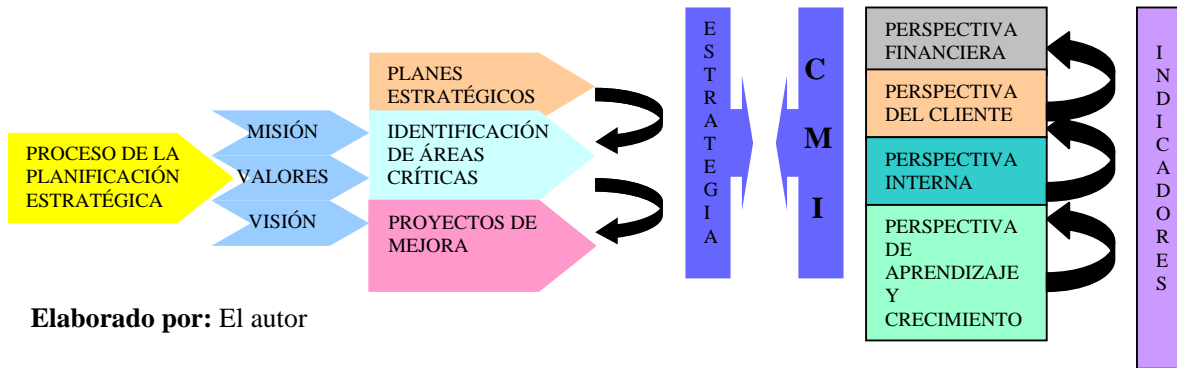
- Planificación estratégica: es necesario definir institucionalmente el equipo de trabajo encargado de diseñar la planificación estratégica y este debe enfocar al CMI como principal herramienta

---

<sup>25</sup> Niven, Paul El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003, p. 358

para la ejecución efectiva de la estrategia como se muestra ejemplificado en la siguiente figura:

**Figura No. 15:** INTEGRACIÓN DEL CMI Y LA ESTRATEGIA DE LA S.T.A DEL CONESUP



- Revisión y análisis periódico del CMI: al ser una herramienta dinámica y flexible, esta debe siempre ser analizada y revisada para ajustarla a los cambios existentes. El caso de la STA del CONESUP la herramienta se debe adaptar a cambios políticos, administrativos y exigencias educativas del mercado. Los expertos recomiendan realizar esta revisión por lo menos una vez por año conjuntamente con la planificación anual (POA) y el análisis de resultados del período.
- Planificación del reportaje: desde un principio se debe establecer el cronograma de entrega de resultados a los diferentes niveles y el lapso de tiempo que se deberá aplicar los indicadores en las diferentes perspectivas.
- Estandarización de terminología: es necesario que la terminología sea homologada en todos los niveles para que las definiciones no tengan contraposición o sean de carácter abstracto.



- Funciones y responsabilidades: es necesario determinar los responsables de la administración del sistema y las responsabilidades de cada área, proceso, directivo y personal en general.
- Resultados: es muy importante predeterminar las escalas de resultados e igualmente definir las metas porcentuales que se desea alcanzar, estableciendo un modelo de tablero donde se indique el progreso y estado de la institución (cabe indicar que en la actualidad existen diversos software especializados y customizados que permiten obtener esta gestión de forma muy óptima).
- Revisión de objetivos, indicadores y metas: Al principio se debe ser flexible para los cambios y ajustes que sean necesarios realizar, en razón de que se debe evaluar los resultados y el valor que generan los indicadores, teniendo claro que se debe tener un número adecuado de indicadores que proporcionen información importante y no un a gran cantidad que más bien sirvan de distractores. Pero es necesario señalar que una vez definidos los objetivos y los indicadores estos deben ser constantes para generar información comparativa entre períodos por lo que se debe tener mucho equilibrio en su cambio.
- Integración paulatina: todo sistema de gestión o de control que implique cambios debe desarrollarse mediante etapas. Uno de los errores frecuentes en los que se incurre es querer cambiar modelos aplicados durante mucho tiempo de la noche a la mañana. La

implementación del CMI debe implicar algunas etapas donde se incluya el empoderamiento del personal.

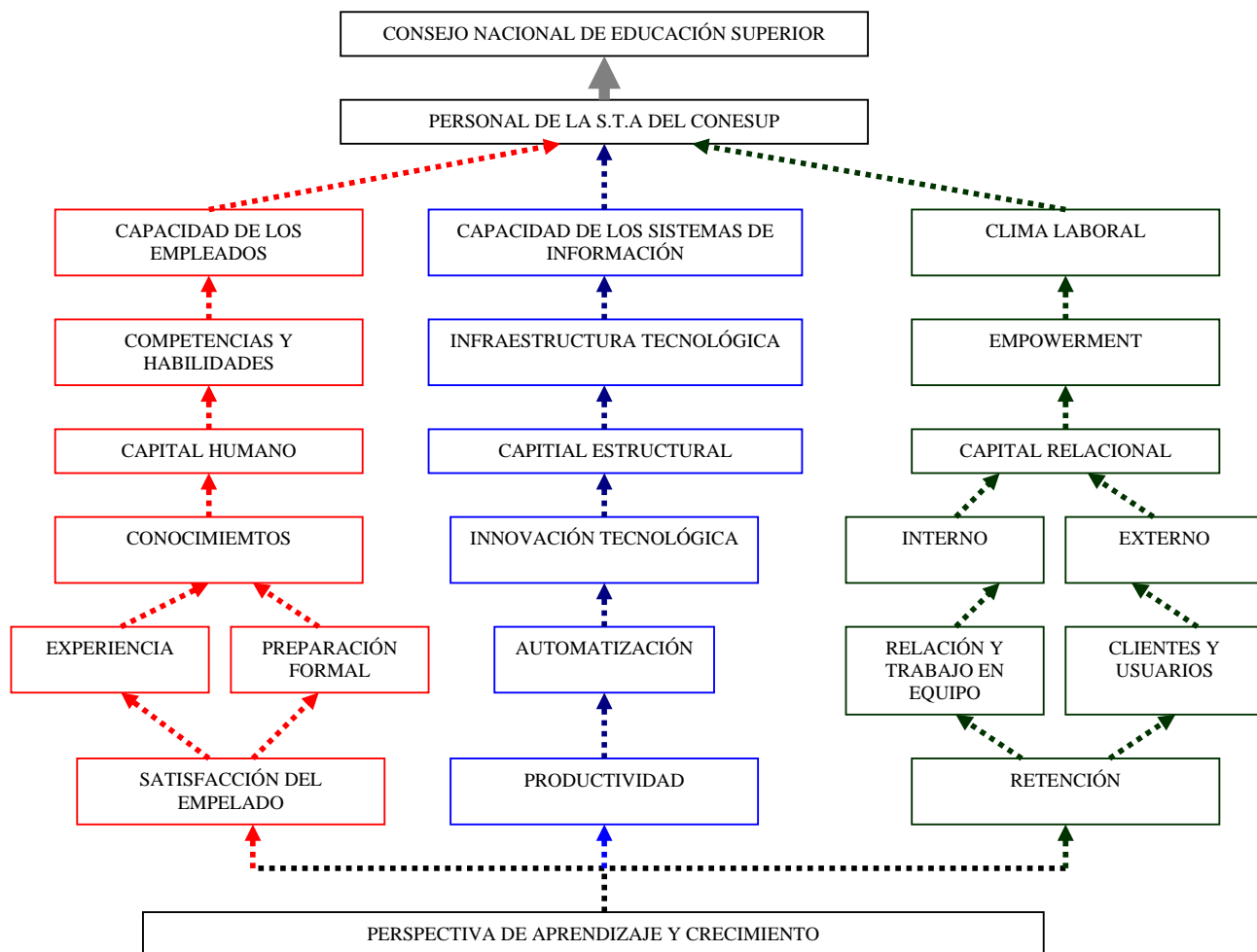
### **3.4 LA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE EN LA STA DEL CONESUP**

El enfoque que se desea dar a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la S.T.A del CONESUP es la vinculación del personal a la estrategia y al rendimiento institucional. Para esto el estudio se centrará en los tres aspectos propuestos por Kaplan y Norton establecidos en el capítulo segundo (capacidad de los empleados, capacidad de los sistemas de información y la motivación y delegación de poder).

Con esta concepción se debe promulgar el mejoramiento continuo basado en el personal, el cual debe tener un excelente nivel de pertenencia, que se debe reflejar en su satisfacción, su productividad individual y en equipo y el nivel de rotación que posea la institución (retención).

La estructura del diseño de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se la define en el siguiente gráfico:

**Figura No. 16:** PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE LA S.T.A DEL CONESUP



**Elaborado por:** El autor

Este gráfico representa mediante la relación causa y efecto como se propone montar la perspectiva de aprendizaje de la S.T.A basada en los indicadores genéricos de satisfacción, productividad y retención, los mismos que se deben ir desarrollando hasta llegar al objetivo final, el cual es que el personal sea un gestor dinámico que trabaja en función de la estrategia. Por la experiencia recabada por los ideólogos del CMI, la satisfacción de los empleados se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención

y la productividad del empleado (crecimiento (*R. Kaplan y D. Norton, Cuadro de Mando Integral*, 142).

### **3.4.1 CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS**

La capacidad de los empleados tendrá un enfoque específico de del perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la S.T.A del CONESUP. Los indicadores se basarán en el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en la Planificación Estratégica Anual, la cual deberá ser supervisada por el dueño del proceso y este a su vez reportar a las instancias correspondientes.

La concepción de evaluar las capacidades de los empleados se enfoca en que estos son la base principal para el mejoramiento continuo a través de su nivel de eficiencia y productividad.

Actualmente la entidad se encuentra trabajando en un sistema administrativo bajo competencias que permite valorar el trabajo de cada empleado quitando la subjetividad existente en una evaluación de la persona sino de su trabajo. Igualmente se a proyecto al empelado a que sus capacidades se vean potenciadas en base a incentivos, reconocimientos, reubicaciones y la valoración de la preparación académica lo cual aporta mucho a subir el nivel del personal.

Los promulgadores del CMI establecen tres dimensiones fundamentales de los empleados que son:

- La Satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado

Estas dimensiones particulares serán desarrolladas a continuación estableciendo el enfoque que tendrán en el presente trabajo.

*La satisfacción del empleado:* En este punto debemos tener en cuenta que este es la base para los dos restantes, en razón de que un empleado satisfecho es más productivo y esta productividad debe ser analizada a largo plazo, por lo tanto la importancia de la continuidad de los colaboradores.

La herramienta que se utilizará para la medición de la satisfacción del empleado será la encuesta, misma que responde a los siguientes puntos:

- Relaciones interpersonales
- Infraestructura
- Administración

Estos enfoques permiten tener resultados cuantificables respecto al nivel de satisfacción global respecto al reconocimiento a las labores que cumple, las actividades que realiza y al entorno en el que se desenvuelve. El formato de la encuesta aplicada a todo el personal que labora en la S.T.A del CONESUP se encuentra en el anexo número 6.

La tabulación se la realizó pregunta por pregunta lo que permite establecer las fortalezas y debilidades de la institución y en donde se debe establecer los planes de mejora.

Los resultados se exponen en el anexo número 7 el la respectiva tabulación en el anexo número 8. Los resultados son alentadores y nos dan la pauta que la satisfacción del empleado es positiva que pero tenemos un campo de mejora que debemos atacar para obtener mejores resultados, para lograr que el nivel de satisfacción media pase a estándares altos de satisfacción teniendo presente que este indicador es directamente proporcional a la productividad y al nivel de rotación de los empleados.

*La retención del empleado:* este aspecto es básico para cualquier institución, ya que refleja el nivel de compromiso y satisfacción del empleado. Lograr una relación perdurable con los colaboradores permite a las organizaciones emprender en proyectos a largo plazo y de mejoramiento continuo, lo que sería muy difícil si se tiene una alta rotación del personal.

En este aspecto, cabe señalar, que todas las organizaciones invierten en su personal, lo que se perdería si el empleado decide cambiarse de organización. Para este punto utilizaremos un indicador clave que nos puede mostrar el nivel de rotación del personal. Este indicador porcentual se lo puede medir de la siguiente manera.

**% rotación anual:** No. Empleados que salieron / No. de personal total

El porcentaje de rotación de personal debería estar bajo el 2% según se espera en la entidad. Cabe destacar que este porcentaje puede ser discriminado por cargos, rangos y niveles, dando mayor énfasis en los colaboradores que la entidad tiene interés de mantener una relación duradera. Para esto se debe tener en cuenta a que nivel pertenece el empleado, el grado de proyección y aporte que puede brindar en base a la experiencia y conocimientos adquiridos.

La S.T.A del CONESUP es una entidad con enfoque social, donde se da mucha prioridad al equipo humano, pero como la mayoría de entidades del sector público tiene una amenaza latente y es la influencia política para la selección y permanencia del personal, atada al inevitable cambio de autoridades según el período establecido en la Ley respectiva lo que pone en riesgo el nivel de rotación sobre todo del personal nuevo que puede ser afectado por los factores antes mencionados.

*La productividad del empleado:* La medición de la productividad de los empleados en un indicador global que refleja el nivel de formación de los colaboradores. Muchas entidades ven a la capacitación del empleado como un gasto ya que esperan resultados inmediatos. El reflejo de la formación académica, capacitación y experiencia son valores que se deben evaluar a largo plazo.

Igualmente la productividad es el resultado de múltiples aspectos como la eficiencia de los procesos y la adecuada utilización de tecnología. En este aspecto es claro verificar la productividad, ya que lo que buscamos es obtener los mismos resultados con menos recursos o con los mismos recursos mejores resultados.

Este indicador debería estar muy relacionado con el ingreso y la remuneración al empleado. En este aspecto la S.T.A del CONESUP tiene una propuesta de implementación de la remuneración variable dependiente de los resultados. Con esta lógica, si la institución logra reducir costos por malos procesos, no calidad, tiempos muertos, esto se debe reflejar en los ingresos de los colaboradores.

Para el cálculo de la productividad la Institución cuenta con la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados Obtenidos}}{\text{Recursos Utilizados}} \Rightarrow \text{Productividad} = \frac{\text{Productos o servicios producidos}}{\text{Recursos Utilizados}}$$

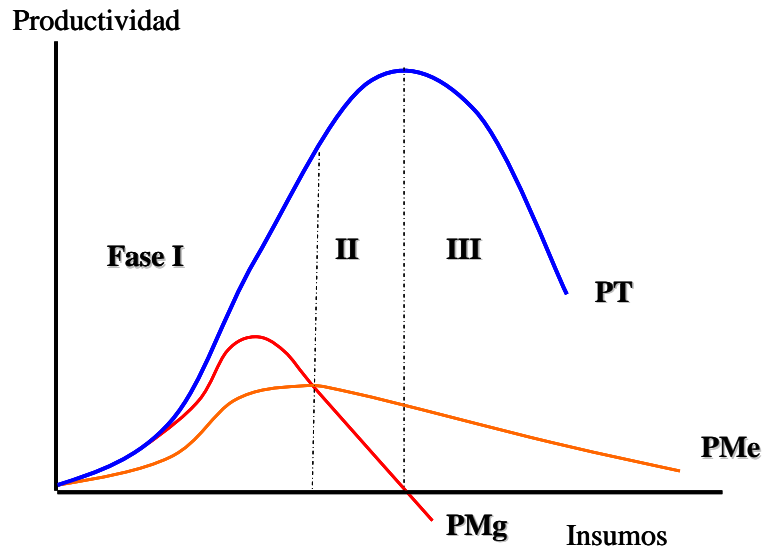
En estas formulas se refleja la combinación de resultados obtenidos versus los recursos utilizados, lo que se debe medir con la calidad de servicio que se prestó con un determinado número de recursos.

Es este punto se debe tener mucho criterio administrativo y económico, sobre todo si se ata las remuneraciones a la



productividad en razón de la ley microeconómica del crecimiento decreciente<sup>26</sup>, representada en la siguiente figura:

**Figura No. 17: LEY DE CRECIMIENTOS DECRECIENTES**



**Elaborado por:** El autor

Esta figura indica si el incremento de una unidad de insumo genera mayor o menor productividad. En la fase primera se puede observar que a medida que aumenta en consumo de insumos incrementa proporcionalmente la productividad; en la fase dos se llegan a maximizar la relación insumo y productividad del producto medio y la producción total; es decir, se llegó al límite eficiente de la productividad, a partir de este punto ya no se es productivo en razón de que se produce lo mismo con más insumos, es lo que se refleja en la fase tres.

---

<sup>26</sup> Robert H. Frank, Microeconomía y conducta, España, McGraw-Hill, 2001, p. 254

Con esta ejemplificación se deja en claro que la relación de productividad y salario debe tener un límite (fase dos) para que posteriormente la institución no incurra en gastos adicionales sin mayor productividad.

### **3.4.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Conseguir los objetivos institucionales depende de la interacción de varios factores incluido los sistemas de información. Los sistemas de información en la S.T.A del CONESUP están muy relacionados al aspecto tecnológico ya que a través de este se facilita la accesibilidad a la información y a la optimización de procesos y de recursos. En la figura número 14 se establece el mapa de procesos institucional a través de cual se puede identificar los procesos y cargos críticos para establecer un perfil de competencias y acciones y realizar una cualificación de los resultados y poder determinar la accesibilidad a la información de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo. Por ejemplo, el personal de primera línea (el que tiene relación directa con el usuario) del Servicio de Información Académica requiere tener un acceso inmediato al historial académico de cada usuario, si su accesibilidad a esta información es limitada debe dirigir al usuario a otro departamento, lo que produce un retraso en el servicio, reprocesos y la utilización de más recursos que sin duda son costos ocultos de la entidad.

En la actualidad la Institución posee un Sistema de Información Académica el cual permite que cada proceso y personal crítico tenga acceso a la información requerida, discriminando el acceso para proteger datos confidenciales. De igual manera se ha implantado accesos on-line que permite al usuario agilizar sus requerimientos y tener información oportuna.

Un indicador aplicable a la realidad de la entidad en estudio es: *el porcentaje del personal que trabaja directamente con el público tienen la capacidad de acceder a la información de cada usuario en un promedio de tiempo de 30 segundos.*

Otro indicador importante podría ser: *tiempo promedio en acceder a la información del usuario para poder emitir una certificación de registro de título.*

#### **3.4.2.1 CAPACIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

En la actualidad los sistemas de información de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP tienen una buena accesibilidad que permite a los usuarios tener acceso rápido a la información que requieren para realizar sus actividades.

Inclusive el sistema ha evolucionado, permitiendo a las entidades pertenecientes al Sistema de Educación

Superior tener información inmediata de estados de trámites, ingreso de registros de títulos y noticias de interés de forma inmediata por intermedio del Internet. Este proceso de innovación iniciado aproximadamente unos tres años atrás logró optimizar muchos recursos y ser más eficientes en el servicio que brinda la Entidad.

Esto proceso de información que facilitó el acceso a la información inicio en la oficina matriz de Quito y se lo ha extendido a las sucursales de varias ciudades pero aún con limitaciones.

#### **3.4.2.2 LIMITACIONES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Todo aspecto de innovación tecnológica implica una inversión, principal limitante de la Institución. Actualmente todas las sucursales de servicio existentes en diferentes ciudades, no cuentan con información en línea, teniendo que esperar una alimentación de datos manual que implica una diferencia de información de por lo menos dos semanas.

Lograr que el acceso a la información en las diferentes regionales implicaría una inversión significativa para la entidad que no se ha podido financiar en dos administraciones, lo que sin duda alguna se

convierte en una limitante institucional en lo referente al acceso de la información.

### **3.4.3 MOTIVACIÓN Y DELAGACIÓN DE PODER**

La motivación y la delegación de poder es la práctica en la cual los Empleados se sienten empoderados (*empowerment*) con las actividades que realizan y con la entidad en la que trabajan. Es un sentido de pertenencia que les permiten tener iniciativa en base a la motivación.

El empowerment es una herramienta ligada al talento humano de las organizaciones que permite maximizar su potencial en base al reconocimiento de sus capacidades, aptitudes y actitudes. El termino puede ser traducido como “potenciación” del empleado en base a conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y tienen la potestad de tomar determinadas decisiones.

La motivación y delegación de poder en concepto es muy fácil de entender, pero su aplicación suele ser mucho más complicada porque implica romper paradigmas y cambiar estructuras administrativas muy arraigadas. En el caso de la STA del CONESUP esta realidad se quiere cambiar en bae al siguiente esquema:

**Figura No. 18: DELEGACIÓN DE PODER EN LA STA. DEL CONESUP**



**Elaborado por:** El autor

La delegación de poder y la motivación del personal se basan en tres aspectos fundamentales que son:

- Las relaciones: las cuales deben ser afectivas y sólidas
- La disciplina: debe existir un orden y se debe definir los roles
- El compromiso: congruente y definido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio.

En este punto debemos tener muy claro lo siguiente:

*"Si se desea emprender un proceso de calidad, facultando a la gente, es preciso reconocer que antes se debe examinar la propia manera de pensar de los directivos y de aquellos que quieren promover este esfuerzo. Ya que en tales modelos intelectuales yacen, las oportunidades para mejorar, pero también, se encuentran los principales inhibidores del cambio".*

Los indicadores claves para medir el nivel de empoderamiento de los empleados puede estar ligados mejora de procedimientos y calidad que se pueden ver traducidos, por ejemplo, en la reducción de recursos y tiempos, reducción de gastos, etc.

### **3.5 METODOLOGÍA**

La aplicación del Cuadro de Mando más allá de su diseño, requiere de la participación activa de todas las áreas organizacionales. En este sentido, la herramienta debe ser consensuada con todos los involucrados para definir indicadores efectivos que nos permitan tener indicadores reales. La metodología propuesta se basa en los siguientes factores:

- Reflexión y planificación estratégica.
- Puesta a punto del Sistema de Información.
- Selección de indicadores.
- Definición de los objetivos y metas.
- Evaluación del comportamiento de los indicadores

*Reflexión y planificación estratégica:* Antes de la puesta en marcha de la herramienta es necesario tener reuniones con el nivel directivo y con todas las autoridades para obtener

su compromiso con el trabajo que se piensa realizar. Una vez que el nivel directivo está convencido de la utilidad del CMI es necesario analizar la estrategia y sus puntos críticos y definir cual es el rumbo que sigue la entidad.

*Puesta a punto del Sistema de Información:* La información es un parámetro fundamental para la construcción del CMI; por lo tanto, se debe identificar la información que requerimos y condensarla en un sistema de información gerencial el cual permita un fácil acceso a los datos requeridos en el tiempo esperado. Esto ayuda a los niveles correspondientes a tomar decisiones más certeras y adecuadas. Debemos tener claro que la información debe estar disponible, debe ser compartida, transmitida y aplicada.

*Selección de indicadores:* los indicadores deben obedecer a requisitos puntuales de control, deben ser limitados en su número y su información debe ser útil. Deben ser fáciles de obtener (evitar ambigüedades), deben obedecer a una lógica (identificando que queremos medir y para qué);y, además, deben ser precisos. Es recomendable que los indicadores sean aplicados previo al acuerdo con las partes que serán evaluadas para evitar posteriores incomprensiones y direccionar los resultados al mejoramiento continuo.

*Evaluación del comportamiento de los indicadores:* en una primera etapa se analizará los resultados obtenidos evaluado el resultado que cada indicador genera a favor de la consecución de los objetivos estratégicos. En esta parte es necesario ser muy crítico para evitar utilizar indicadores que no aporten a la estrategia. Los indicadores deben ser revisados periódicamente y de ser necesario cambiarlos o modificarlos.

Se debe tener en cuenta que los indicadores deben indicar una proyección de datos futuros y no pasados para dar soluciones a posibilidades y no analizar hechos

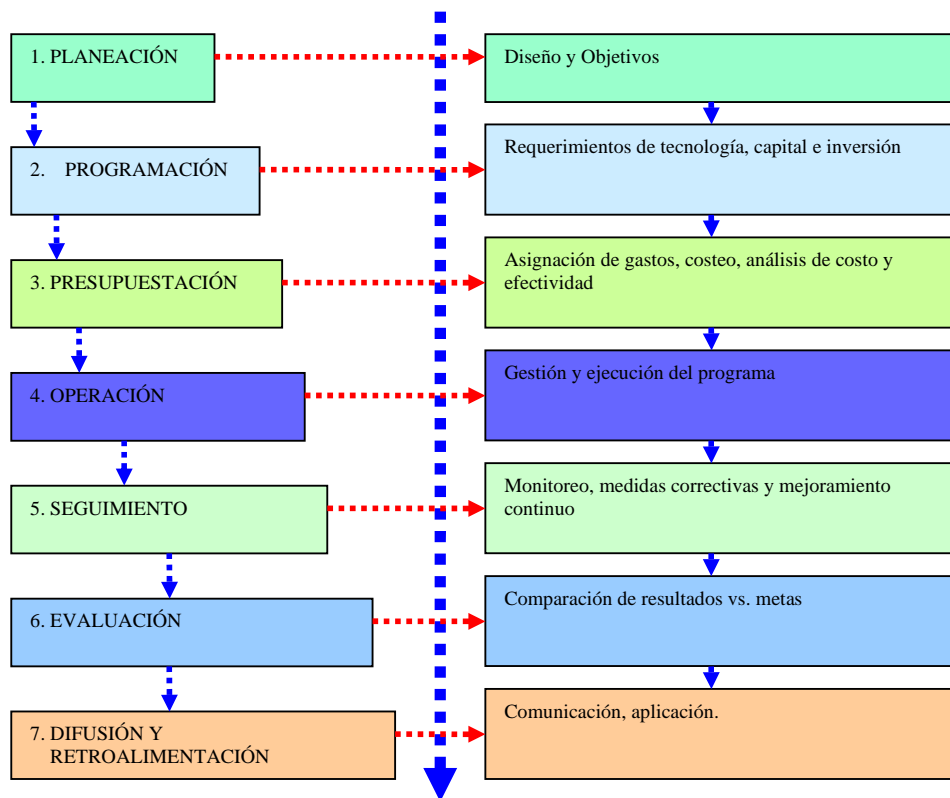


pasados. Para la evaluación de los indicadores se utilizará la matriz de validación de indicadores expuesta en el anexo 9.

Todos estos factores deben ser dirigidos por un comité que deberá estar integrado por personas claves de cada área. Este comité debe ser permanente en un inicio hasta la implementación de la herramienta y posteriormente debe reunirse periódicamente para evaluar el rendimiento del CMI y, de ser necesario, realizar modificaciones, cambios y ajustes.

El modelo de la planificación para el diseño del sistema se representa en el siguiente gráfico:

**Figura No. 19:** PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CMI ENFOCADO A RESULTADOS



**Elaborado por:** El autor

**Planeación** Para el desarrollo del CMI se requiere primeramente tener claro lo que se desea obtener con la herramienta, identificar los resultados esperados y definir claramente la estrategia organizacional.

**Programación** Es necesario realizar una aproximación de los requerimientos sean estos tecnológicos, capital intelectual e inversión. Para esto se puede ir dosificando los requerimientos por etapas.

**Presupuestación** Una vez determinado los recursos requeridos se deberá realizar un presupuesto en base a costos por cada etapa y determinado el costo, la inversión y los resultados esperados.

**Operación** En esta etapa se realizará la ejecución de la herramienta en donde se evaluará las su rendimiento.

**Evaluación** Se realizará la comparación de los resultados obtenidos y los resultados esperados.

**Difusión y retroalimentación** Es necesario comunicar los resultados obtenidos a todos los niveles al igual que los resultados esperados.

### **3.6 DISEÑO DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE LA STA DEL CONESUP**

El objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la Institución se enfoca principalmente el desarrollo paralelo del personal y de la organización donde se pueda implementar una relación de mutua ganancia.

Para lograr lo antes anotado es necesario lograr un proceso de descentralización de la administración de personal, donde el área de recursos humanos sea un proceso de accesoria y apoyo a la gestión en lo referente a reclutamiento, selección,

inducción y capacitación. La motivación, evaluación y empoderamiento será responsabilidad de cada dueño del proceso o Director.

El modelo debe permitir el mejoramiento de la empleabilidad del personal (llegar al aprovechamiento de las máximas capacidades del empleado), donde se pueda crear un adecuado ambiente de trabajo que permita maximizar las acciones laborales por intermedio de relaciones interpersonales adecuadas.

En la actualidad de institución posee una propuesta de sistema de remuneración variable (RV) el cual permite evaluar a cada cabeza de área según los resultados de obtenga su equipo de trabajo (ver el distributivo interno de administración variable en el anexo 10), según indicadores genéricos de gestión que son:

### **INDICADORES DE EFICACIA**

Un nivel eficaz del capital humano es cuando este logra que los resultados de su gestión individual y colectiva sean correctos en cantidad, oportunidad, coste y demás aspectos esperados por la entidad.

**EFICACIA** = Resultados Obtenidos / Resultados Requeridos

### **INDICADORES DE EFICIENCIA**

Un equipo de trabajo es eficiente cuando se logran los resultados requeridos a través de una utilización óptima de los recursos.

**EFICIENCIA** = Recursos Presupuestados / Recursos Utilizados

## **INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD**

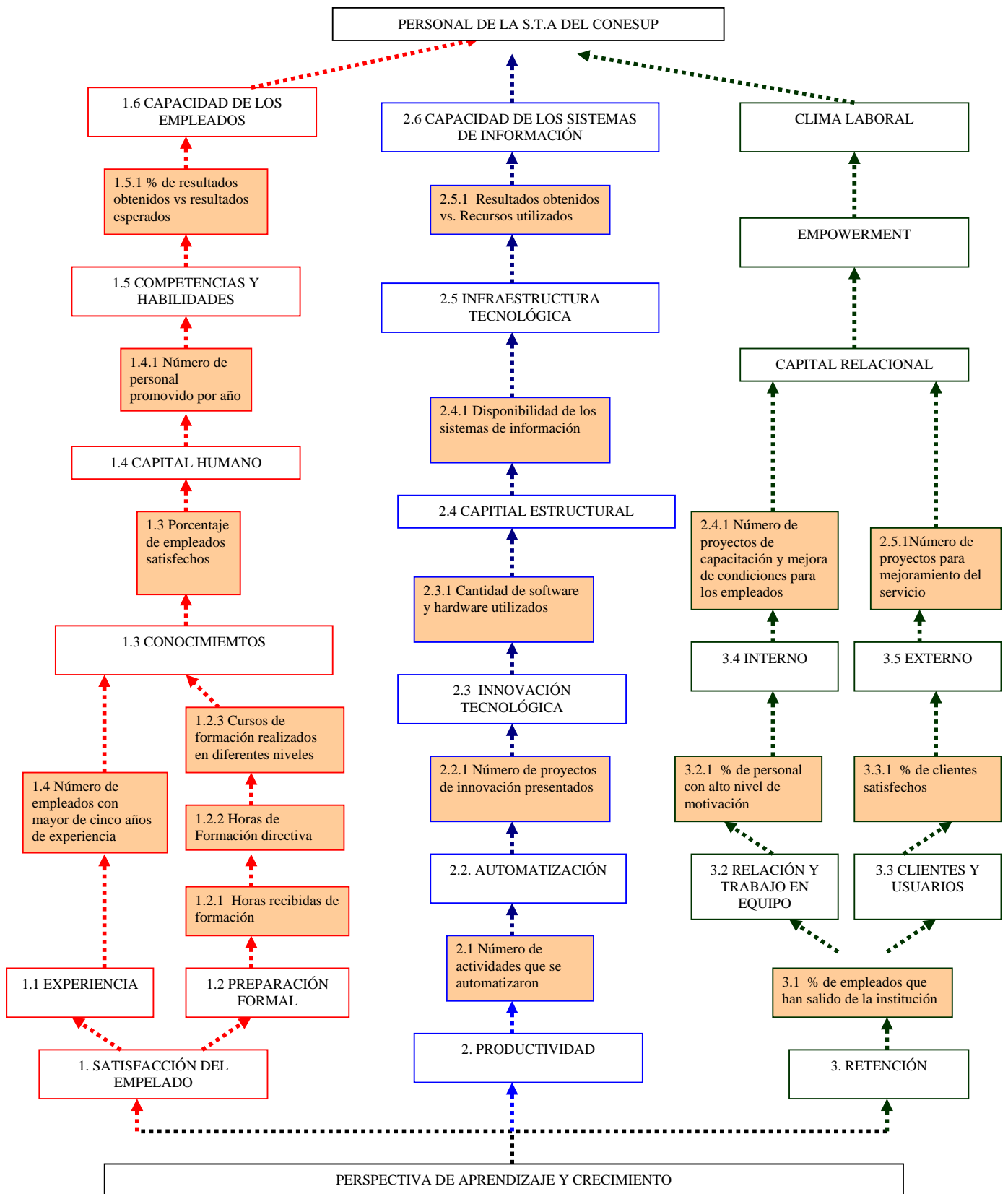
Es una medida de lo bien que se han utilizado los recursos disponibles para lograr los resultados requeridos por el cliente. Es una medida relativa para medir a los empleados.

**PRODUCTIVIDAD** = Resultados obtenidos / Recursos utilizados

### **3.6.1 OBJETIVOS E INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE LA STA DEL CONESUP**

Los objetivos y el planteamiento de indicadores que se propone no necesariamente deben estar enfocados en la reducción de costes medidos financieramente, sino se enfoca en mejorar la productividad del personal lo cual permitirá a la entidad a obtener mejores resultados y reducir los costos ocultos por no calidad, re-procesos, o actividades que no generan valor.

**Figura No. 20:** PROGRAMACIÓN DE INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



**3.6.2 CUADRO CORRELACIONAL DE INDICADORES DE LA  
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

| <b>FACTOR</b>                    | <b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS.</b>   | <b>INDICADORES DE EFECTO</b>   | <b>INDICADORES DE CAUSA</b>  |
|----------------------------------|--|--|--|
| <b>SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una relación funcional entre los colaboradores y la Institución con una relación ganar-ganar que permita el crecimiento mutuo y paralelo de las partes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>% de empleados satisfechos</li> <li>Índice de crecimiento del personal (promociones)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de cursos de formación</li> <li>Número de empleados con experiencia sustentable</li> </ul>   |
| <b>PRODUCTIVIDAD</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la productividad institucional en base a la tecnología para el mejoramiento de la capacidad de los sistemas de información</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados obtenidos versus recursos utilizados</li> <li>Disponibilidad de los sistemas de información</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de actividades automatizadas</li> <li>Número de proyectos de innovación presentados y aplicados</li> <li>Cantidad de software y hardware utilizados</li> </ul> |
| <b>RETENCIÓN</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Afianzar la relación laboral para proceder con proyectos perdurables de largo plazo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de proyectos para mejorar la condición de los empleados</li> <li>Número de proyectos para el mejoramiento del servicio</li> <li>% de empleados que califican como adecuado el clima laboral</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de rotación de empleados</li> <li>% de personal motivado</li> <li>% de clientes satisfechos</li> </ul>   |

El cuadro anterior expresa la interrelación de causa y efecto de cada uno de los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la S.T.A del CONESUP combinados con los objetivos estratégicos institucionales lo que permite direccionar las acciones a la estrategia final. El mismo cuadro se lo representó gráficamente en la figura número 19.

### 3.6.3 INVENTARIO DE INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE LA S.T.A DEL CONESUP

|                           | Nombre                      | Formula  | Responsable                                    | Frecuencia de Levantamiento / Reportaje     | Finalidad   |
|---------------------------|-----------------------------|--|--|---|---|
| SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO | Formación del personal      | Número de capacitaciones realizadas por proceso                                    | Jefe de Administración de personal             | Levantamiento mensual / reportaje anual     | Establecer un estándar de capacitaciones mínimas que se debe impartir en la organización, por proceso y persona |
|                           | Experiencia sustentable     | Número de personal con mínimo 5 años de experiencia en las actividades que realiza | Jefe de Administración de personal             | Levantamiento anual / reportaje anual       | Medir el nivel de experiencia que adquiere cada persona   |
|                           | Satisfacción del personal   | Promedio de resultados de termómetro organizacional                                | Jefe de Administración de personal             | Levantamiento anual / reportaje anual       | Tener datos reales sobre la percepción del cliente interno sobre la Institución                                 |
|                           | Crecimiento del personal    | Número de personas que fueron promovidas y/o ascendidas                            | Jefe de Administración de personal             | Levantamiento anual / reportaje anual       | Medir el crecimiento del personal dentro de la Institución  |
| PRODUCTIVIDAD             | Nivel de Automatización     | Número de procesos automatizados / Número total de procesos                        | Dirección Ejecutiva / Jefe de Sistemas         | Levantamiento anual / reportaje anual       | Medir el nivel de automatización y mejora de la Institución   |
|                           | Productividad               | Resultados obtenidos/Recursos utilizados   | Dirección Ejecutiva / Direcciones de cada área | Levantamiento mensual / reportaje semestral | Medir la productividad por proceso y global de la Institución   |
|                           | Software y Hardware         | Número de sistemas implementados y utilizados                                      | Jefe de Sistemas                               | Levantamiento anual / reportaje anual       | Medir la capacidad de los sistemas de información   |
| RETENCIÓN                 | Rotación de empleados       | Número de empleados que salieron de la Institución                                 | Jefe de Administración de personal             | Levantamiento anual / reportaje anual       | Medir el índice de rotación de personal   |
|                           | Empoderamiento del personal | Número de personas que cumplieron su planificación (poa) satisfactoriamente        | Dirección de cada proceso                      | Levantamiento anual / reportaje anual       | Medir el nivel de personal empoderado   |

El inventario de indicadores expuesto responde a los objetivos estratégicos organizacionales y deberá ser una herramienta organizacional primordial para ser utilizada por el equipo directivo para conducir a la entidad a un cambio de administración y enfoque.

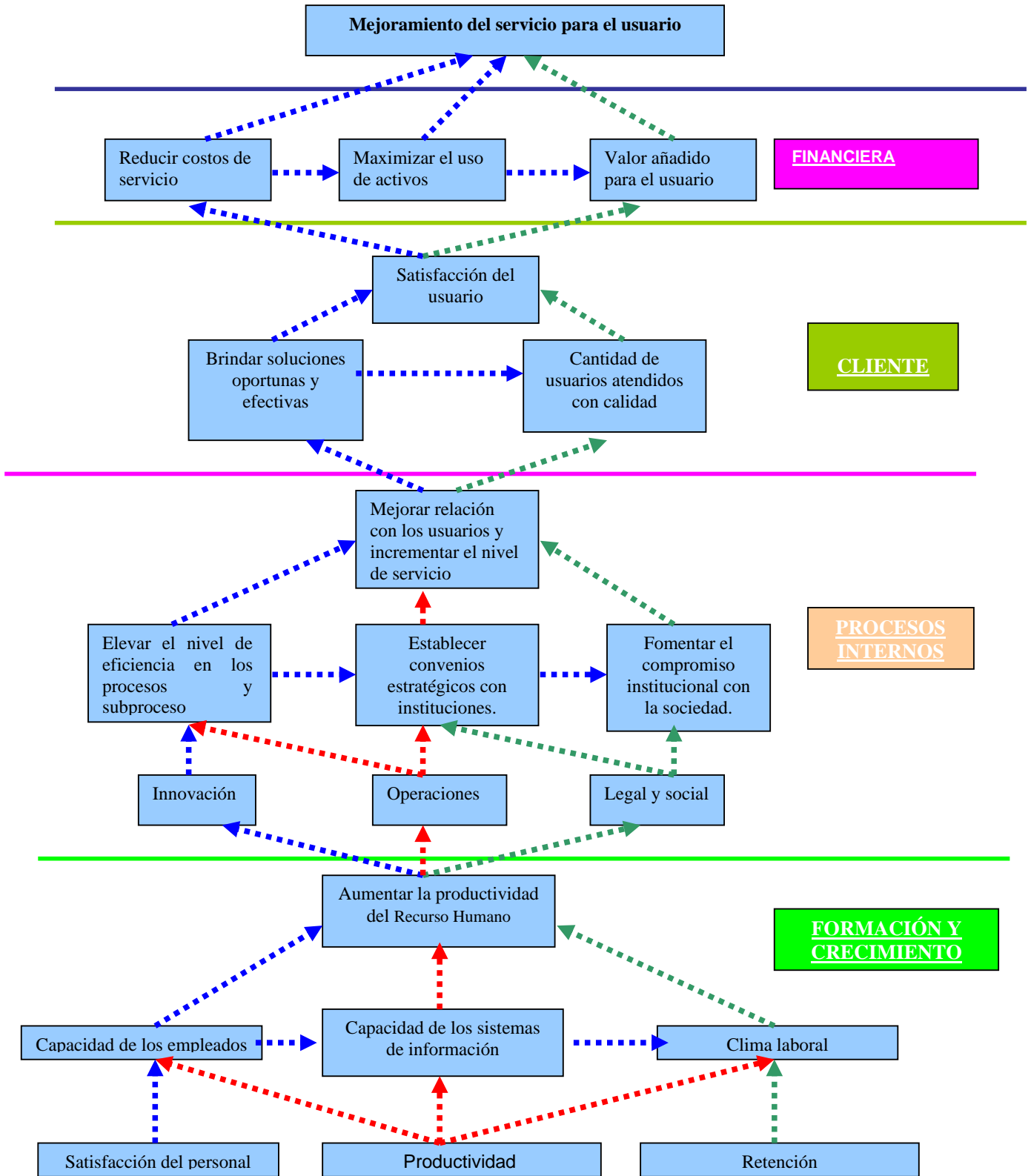
Los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se plantearon mediante una entrevista con el Jefe de Personal quien dio el enfoque institucional y se los alinea con la misión y visión organizacional, de esta manera se logró tener un inventario de medidores que aporten información trascendente para la administración y al personal de la S.T.A del CONESUP.

La perspectiva base tiene interrelaciones sus indicadores los cuales deberán de la misma manera, mediante el enfoque de causa y

efecto, ser entrelazados con los indicadores de las perspectivas restantes para lograr tener un sistema de control, administración y seguimiento dinámico y global.



### 3.6.4 MAPA ESTRATÉGICO DE RELACIÓN CAUSA – EFECTO



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta que orienta la gestión institucional hacia la estrategia mediante el balance de indicadores financieros y no financieros que permiten tomar decisiones de forma más certera.
- El Cuadro de Mando Integral permite tener un escenario global de la Institución para la implementación del plan estratégico a partir de un conjunto de medidas de actuación.
- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción mediante la relación causa y efecto lo que ayuda a diseñar las acciones que se deben realizar.
- Al crear una relación continua entre perspectivas integrales de la Institución se logra una mejor reacción y permite el mejoramiento continuo.
- Lo integral de esta herramienta fortalece las acciones institucionales basadas en la combinación adecuada del aprovechamiento de las capacidades intelectuales del personal, la tecnología existente y la optimización de los recursos.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la impulsora y base fundamental del Cuadro de Mando Integral en razón de que proporciona la infraestructura necesaria los objetivos de las restantes perspectivas.
- Al mejorar las condiciones de los colaboradores de la Institución y lograr su empoderamiento se logrará incrementar la productividad; y, además, se incrementará la relación mutuamente beneficiosa entre empleados y entidad.

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que apunta hacia el futuro, a diferencia de los controles tradicionales que analizaban lo que ya pasó. En este sentido la herramienta permite construir y mejorar la infraestructura tecnológica, optimizar los procesos y los recursos.
- El CMI inicio como una herramienta para las entidades con fines de lucro, pero actualmente a través de su evolución se a constituido en un esquema que desarrolla criterios muy útiles en la administración pública.
- El poner un énfasis especial en la medición del desempeño organizacional permite ejercer un control sistémico de la Institución quitando la subjetividad de la administración basada solamente en indicadores financieros.
- La capacidad de los sistemas de información es un factor determinante en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y su accesibilidad mediante la implementación de aspectos tecnológicos permite mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores y lograr mejores resultados en beneficio de los usuarios de los servicios.
- El CMI puede ser la piedra angular del sistema de gestión de una organización ya que alinea y apoya los procesos clave, define los procesos de apoyo y combina los indicadores de gestión con las actividades claves y los cargos críticos.

## RECOMENDACIONES

- El Cuadro de Mando Integral debe ser construido de forma consensuada entre las diferentes áreas involucradas, por lo que es necesario que exista un equipo de trabajo que establezca reuniones periódicas con todos los niveles organizacionales para asegurar la comunicación efectiva de la herramienta y de todo lo que su implementación implica.
- La selección de indicadores debe ser profundamente analizada para que estos sean concretos, específicos, claros y de fácil comprensión, cálculo y aplicación. Se debe evitar un gran número de indicadores que pueden confundir los objetivos estratégicos.
- Debe existir un plan de implementación que establezca el proceso y las respectivas fases. Para esto es necesario establecer talleres y reuniones con los diferentes grupos involucrados para obtener su compromiso y apoyo para el éxito de la implementación de la herramienta.
- El diseño del Cuadro de Mando Integral debe ser un proceso sistémico que genere consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de la Institución en objetivos, indicadores y generación de valor.
- La programación, el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral debe obedecer a la disponibilidad de la alta dirección en cuanto a entrevistas, talleres y apoyo a reuniones con el resto del equipo. Debemos tener claro que todo cambio en una organización para ser exitoso debe contar con el pleno apoyo y compromiso de la alta dirección.
- Se recomienda poseer un equipo de trabajo permanente, que sin dejar sus actividades habituales, dediquen tiempo y esfuerzos para la implementación, mantenimiento, continuidad y mejora de la herramienta.

- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe ser construida como primera etapa y es recomendable que esta sea acompañada con un adecuado sistema de comunicación que haga sentir a los empleados que no es “ un proyecto más” sino que este los inmiscuye directamente y que logrará mejores condiciones de trabajo para ellos.
- Dentro del proceso no se debe perder de vista la planificación estratégica institucional y que su principal objetivo es dar todo el apoyo necesario al Consejo para mejorar las condiciones educativas superiores del país. En este sentido se debe clarificar que el mercado objetivo de la Institución es la sociedad en general y todas las acciones institucionales están dirigidas hacia ella.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

- Álvaro Trueba Barahona, “*El CONESUP ha cumplido un papel trascendente*”, en Revista del CONESUP No.1, Quito, Febrero 2004, p. 3
- Chiavenato Idalberto “*Administración de Recursos Humanos*” Editorial Mcgraw-Hill, Quinta Edición.
- Davis Gordon, “*Sistemas de Información Gerencia*”. Editorial Mac Graw Hill, México, 1989.
- Fred R. David, “*Conceptos de Administración Estratégica*”, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997
- Gimeno, J.A. “*El cuadro de mando como sistema informativo para la gestión empresarial*”. Editorial: Partida Doble, 1996
- Harvard Business Review, “*Como medir el rendimiento de la empresa*”, Editorial Deusto, 2003
- Horváth & Partnes, “*Dominar el Cuadro de Mando Integral, Manual Práctico basado en más de 100 experiencias*”, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003
- Hotvath & Partners, “*Dominar el Cuadro de Mando Integral: Manual práctico basado en más de 100 experiencias*”. España. Editorial Gestión 2000, 2003
- Ley de Educación Superior. (RO./077).2000, mayo 15
- McCunn P, “*The Balanced Scorecard... the eleventh commandment*”, Management accounting (UK), 1998

- Mintzberg H, “*El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*”, Editorial Pearson, 1997
- Nils Goran Olve, *El Cuadro de Mando Integral en Acción*, España. Editorial Deusto, 2004
- Niven, Paul “*El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*”, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003
- Peter, Druker, *El Ejecutivo Eficaz*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, 1990
- Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2002
- Valdes, Lluigui, *La re-evolución empresarial del siglo XXI*. Bogotá. Editorial Norma, 2002

### **Internet**

- <http://www.monografias.com/trabajos16/talentohumano/talentohumano.shtml#USOS>, mayo 2007
- <http://www.tablero-decomando.com>, mayo 2007
- <http://www.gestióndelconocimiento.com>, mayo 2007

RESOLUCIÓN: RCP-S08-N°191-03

EL CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR

CONSIDERANDO:

QUE para el adecuado funcionamiento del órgano ejecutor y de apoyo técnico del Consejo Nacional de Educación Superior se requiere de la normatividad que establezca su estructura orgánica funcional.

QUE la institución está inmersa en la obtención de la certificación de calidad ISO y que entre sus cometidos se encuentra la regulación de competencias de los procesos.

QUE el literal t) del artículo 13 de la Ley Orgánica de Educación Superior señala como atribución y deber del CONESUP, expedir el Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría Técnica Administrativa y sus reformas.

QUE en sesión de 9 de abril de 2003 el Consejo Nacional de Educación Superior aprobó la estructura orgánica de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, mediante Resolución RCP.S06-N°145-03.

En ejercicio de sus atribuciones, expide el siguiente:

**REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA SECRETARÍA TÉCNICA ADMINISTRATIVA DEL CONESUP**

**CAPÍTULO I  
FINALIDAD Y ESTRUCTURA**

**Artículo 1.** El presente Reglamento tiene por finalidad normar las competencias y funciones que permitan administrar los procesos que propenden al cumplimiento de la misión de la Secretaría Técnica Administrativa del Consejo Nacional de Educación Superior.

**Artículo 2.** Constituye misión de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, ejecutar las resoluciones del Consejo Nacional de Educación Superior y de su Presidente, en el marco de sus competencias, como órgano de apoyo técnico, planificación, coordinación y control del Sistema Nacional de Educación Superior, mediante la producción de estudios, análisis e información sobre la educación superior.

**Artículo 3.** Para el cumplimiento de su misión, la Secretaría Técnica Administrativa del Consejo Nacional de Educación Superior cuenta con la siguiente estructura orgánica:



## **ANEXO 2**

### **PERFIL ORGANIZACIONAL**

#### **P.1. DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL**

##### **a) AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

La Ley de Educación Superior R. O No. 77 de 15 de mayo del 2000, crea al CONESUP, que representa no solo a la universidad ecuatoriana, sino a los grupos profesionales, sector privado y gobierno Facultado para generar políticas educativas, de Estado, que emplean como principal insumo la ciencia y la tecnología.

El Consejo Nacional de Educación Superior es una entidad autónoma, de derecho público, con personería jurídica, es el organismo planificador, regulador y coordinador del Sistema Nacional de Educación Superior en el país.

Su misión es planificar, establecer y controlar un sistema de educación superior que genere y difunda el conocimiento para alcanzar el desarrollo humano y construir una sociedad ecuatoriana justa, equitativa y solidaria, en colaboración con la comunidad internacional, los organismos del Estado, la sociedad y los sectores productivos, mediante la investigación científica y aplicada a la innovación tecnológica, la información integral y académica de los estudiantes, docentes e investigadores, así como la participación en los proyectos de desarrollo y generación de propuestas de solución a los problemas del país y de la humanidad

La visión es consolidar al CONESUP como el organismo planificador, regulador y coordinador del Sistema Nacional de Educación Superior en el país.

Actuamos con ética profesional, propiciamos el servicio a la comunidad, promovemos un liderazgo a través del ejemplo, buscamos el crecimiento y desarrollo del recurso humano, entregamos tecnología, calidad y excelencia en todos nuestros servicios, propiciamos el alineamiento con los socios de la Organización, promovemos el sentido de pertenencia y proactividad del personal.

La Organización cuenta con una infraestructura tecnológica de punta, con una plataforma ORACLE y el equipo informático suficiente. Esta en pleno funcionamiento el SIGEF y la red de comunicación virtual se ha iniciado, bajo la premisa de la comunicación con cero papeles. Se realizan los trámites tendientes a la aplicación de las Normas ISO 9001-2000.

Tiene dos edificios contiguos, propios, ubicados en la calle 9 de octubre y Carrión-Quito, que prestan todas las facilidades para las actividades de la organización y las reuniones periódicas programadas del Consejo y de las Comisiones.

Su actividad se fundamenta en la aplicación de la Constitución Política del Ecuador, artículos del 74 al 77, Ley de Educación Superior, Reglamento a la Ley de Educación Superior y Normatividad conexas que se relaciona con la Gestión Administrativa y Financiera del Sector Público y Semipúblico.

Sus grupos claves de clientes son el Sistema Nacional de Educación Superior representado por las universidades y escuelas politécnicas creadas por ley y las que se crearen y los institutos superiores técnicos y tecnológicos, la sociedad en general y los organismos nacionales e internacionales.

Los proveedores lo constituyen el Sistema Nacional de Educación Superior representado por las universidades y escuelas politécnicas creadas por ley y las que se crearen y los institutos superiores técnicos y tecnológicos, la sociedad en general y los organismos nacionales e internacionales; además el personal del CONESUP

Los mecanismos implementados para la comunicación con los clientes externos e internos se la realiza a través de Intranet e Internet, sala VIP, salas de atención personalizadas y call center

Los retos organizacionales son:

A nivel global: fomentar el mantenimiento de la idoneidad del proceso educativo de nivel superior; propiciar la corrección de irregularidades comprobadas, relacionadas con el funcionamiento ilegal de los centros de educación superior, procurar la preservación y salvaguardia de los derechos a la educación superior de los integrantes de la sociedad;

A nivel interno: incorporar y mantener un RRHH de un perfil profesional multidisciplinario, incorporar tecnología de punta, capacitar al personal y promover el trabajo en equipo, desterrar definitivamente la corrupción

La aplicación de auditorias de calidad en forma periódica facilitará el mejoramiento continuo, identificando cuellos de botella, perfeccionamiento de la ejecución de los procesos clave, minimizando los tiempos de ciclo, integrando los procesos estratégicos con los procesos de apoyo y los procesos clave de tal forma que el sistema de gestión de calidad de la institución se simplifique y facilite su aplicación interna y externa.

## **1. LIDERAZGO**

### **LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN**

Los objetivos de liderazgo previstos por la Organización se cimientan en la comunicación de la visión, misión, políticas y objetivos de calidad; ajuste y desarrollo del mejoramiento continuo, por intermedio de auditorias de calidad periódicas sobre la efectividad y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas previstas con respecto del sistema de calidad; y liderazgo participativo para lo cual generan un ambiente de participación, empoderamiento y actualización del personal con continuos cursos de capacitación.

La información relacionada con las encuestas de los procesos Servicio y Relación con el Cliente, son remitidas al Comité de Calidad a fin de que se apliquen medidas correctivas y de mejoramiento continuo

### **RESPONSABILIDAD PUBLICA Y CIUDADANA**

El sistema de calidad institucional ha previsto cinco procesos claves que están orientados a fomentar un servicio directo a las Universidades y Escuelas Politécnicas, Insitutos Técnicos y Tecnológicos, y por intermedio de éstos a la sociedad en general y a las Organizaciones nacionales e internacionales que requieren del servicio que provee el CONESUP, para lo cual las políticas sobre las cuales gira el accionar institucional son:

Dotar de información, asesoría, estudios técnicos, distribución de rentas universitarias dentro de los límites de la Reglamentación vigente y de las necesidades del sistema de educación superior, promover un control y seguimiento preventivo y recurrente sobre la actividad de los centros de educación superior del país, enrolar a profesionales con un alto perfil profesional, capacitar continuamente en toda las áreas al personal de la entidad, diseñar e implantar un proceso de monitoreo continuo interno y externo, dotar de tecnología de punta para la tecnificación y desarrollo del CONESUP, diseñar e Implantar una estructura administrativa en la que prime la administración por procesos, renovar los cuadros directivos y promover el surgimiento de nuevos lideres institucionales, difundir la imagen institucional entre los clientes internos y externos, promover la consecución de nuevas fuentes de financiamiento interno y externo, lograr la cooperación de organismos externos que tienen relación con la ciencia y tecnología, implementar el CONEA Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación y mantener estructuras flexibles

## **2. PLANEACION ESTRATEGICA**

### **2.1. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**

La definición y esquematización de las políticas y objetivos de calidad se visualiza en la elaboración y ajustes del Plan estratégico institucional 2002-2004, con la

colaboración de los miembros del Consejo Nacional de Educación Superior que representan los intereses de la Universidad Ecuatoriana, así como de los Institutos técnicos y tecnológicos, como también de la detección de necesidades mediante el levantamiento de información sobre las potencialidades de desarrollo a nivel nacional en cada una de las regiones del país, de tal forma que permita establecer las líneas estratégicas de educación a implementarse a nivel nacional y su proyección de desarrollo provincial, regional y nacional, tomando como referente el avance tecnológico y la globalización.

Los aspectos políticos que se maneja a través de la Asamblea Universitaria y los miembros del Consejo, constituyen un riesgo permanente en la orientación de las políticas de calidad y su cumplimiento frente a los intereses particulares o de grupos de poder sobre los cuales recae la responsabilidad de promover el desarrollo nacional a través de la delimitación de la actividad que debe cumplir el CONESUP frente a la comunidad ecuatoriana. Los objetivos estratégicos previstos entre 2002 y 2004 son:

Actualizar y adecuar constantes de las actividades docentes e investigativas, para responder con pertinencia al desarrollo del país.

Vincular el deber de las instituciones de educación superior, desde la perspectiva académica y aquel visto desde la perspectiva de la sociedad, con el propósito de que estos elemento se conjuguen para fomentar el desarrollo del país

Determinar las características cuantitativas y cualitativas de la sociedad y de sus potencialidades, la definición de los procesos óptimos que los compatibilizan y la fijación de las acciones que conducen a la satisfacción de las necesidades reconocidas, aun si estas conllevan a una participación directa.

Evaluar continuamente la educación superior

Contribuir a la modernización del Estado y el replanteamiento de las relaciones entre éste y la sociedad.

## 2.2. DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS

Los objetivos estratégicos previstos se consolidan a través de la elaboración de un plan operativo anual en el que constan planes relacionados con: control, seguimiento y monitoreo, presupuestos, plan de acción de mejoramiento, programas de auditoría, estructuración e incorporación de indicadores y medidores de las actividades dentro de cada uno de los planes operativos y de acción.

La responsabilidad de la elaboración de los planes y presupuestos institucionales están a cargo del Director Ejecutivo, Director de planeamiento y Director Administrativo y Financiero, conjuntamente con los dueños de los procesos declarados en el Sistema de Gestión de Calidad.

El compromiso de la Dirección Ejecutiva y del Presidente del CONESUP con la Gestión Institucional se refleja a través de priorizar la asignación de recursos al cumplimiento de los procesos clave y especialmente a los procesos de relación y atención al cliente.

La difusión de la misión, visión y valores institucionales son parte de los planes y especialmente del Plan Estratégico, los cuales se procesan a través del correo electrónico, carteles informativos y la Revista mensual.

### **3. ENFOQUE AL CLIENTE Y MERCADO**

#### **CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DEL MERCADO**

Los clientes institucionales se encuentran declarados y definidos a través de la Constitución Política del Ecuador, Ley de Educación Superior y su Reglamento.

La prestación del servicio se la ejecuta mediante la sala VIP, atención directa, atención personalizada, call center y la página web

#### **3.2 RELACION Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Por intermedio del call center, se receptan las inquietudes y necesidades del segmento de clientes usuarios de este servicio; de igual forma, en la sala VIP, periódicamente se obtienen datos de satisfacción del servicio en el formulario SC-001.

La información recabada se remite al Comité de Calidad a fin de incorporar los ajustes que sean necesarios por intermedio del Comité de Mejoramiento Continuo.

Los institutos y centros universitarios y politécnicos se mantienen informados mediante informativos periódicos sobre las resoluciones tomadas por el CONESUP y que son de aplicación estricta en el sistema de Educación superior, de tal manera que se conforme una relación estrecha de colaboración y apoyo. Los resultados de estas mediciones se encuentran en el ítem 7.

### **4. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **MEDICION Y ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Los indicadores y medidores de prestación del servicio son: indicador de efectividad, en el que se mide el tiempo de cumplimiento de servicio mediante la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y tecnológicos; indicador de efectividad que mide la prestación del servicio dentro de los tiempos programados; e indicador de productividad que mide la actividad productiva frente al presupuesto establecido para cada actividad.

Los procesos evaluatorios se los ejecuta cada tres meses y su información se remite al Comité de Calidad con el propósito de que se tomen las medidas necesarias con la participación del Comité de Mejoramiento Continuo.

El análisis de los datos se procesan considerando lo planificado versus lo ejecutado y aplicando los indicadores previamente establecidos, comunicando sus resultados a los responsables de los procesos, promoviendo con ellos mejoras a los mismos, de tal forma que estas mejoras sean comunicadas al resto del personal.

## GERENCIA DE LA INFORMACIÓN

La información sobre los resultados de evaluación, satisfacción del clientes y necesidades de mejora son difundidos a través del correo electrónico en lo que respecta a la información interna. La información para los clientes externos se la comunica vía internet, boletines, revistas y realización de foros y mesas redondas.

El sistema de información se fundamenta el bases de datos y archivos físicos que cuentan con los respectivos instructivos de procedimiento para su revisión, consulta y manejo.

La información se administra por intermedio de aplicaciones bajo plataforma Oracle, como con: mallas curriculares, perfiles académicos, registro de universidades, registro de carreras, registro de modalidades de estudio, registro de número de alumnos por universidad, por carrera, por facultad, por región, por provincia, número de institutos técnicos y tecnológicos, número de profesores, trabajadores, especialidades por universidad, niveles académicos.

La calidad del hardware que se emplea asegura el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de la misión porque se trata de una estructura de red desarrollada para comunicar y enlazar los 98 usuarios internos en Quito y Guayaquil mediante un enlace rápido y seguro.

El software básico consiste en la plataforma Oracle y las diferentes bases de datos, así como también el enlace a internet y las intranets, y los sistemas de apoyo basados en Microsoft y Windows que han permitido desarrollar sistemas propios como el SIGEF (Sistema de Información Gerencial y Financiero)

Contamos con un plan informático en el que se establecen los parámetros y lineamientos de adquisición de equipos informáticos, adquisición de licencias y software, desarrollo de software, mantenimiento preventivo y correctivo de software y hardware

## 5. ENFOQUE AL RECURSO HUMANO

### SISTEMA DE TRABAJO

El desarrollo de las tareas y actividades se hace mediante la gestión por procesos y su proceso evaluatorio y de mejoramiento continuo se visualiza a través de la auditorías de recursos humanos realizadas trimestralmente.

No se cuenta con procesos de sucesión, ni se mantiene una normativa para promociones y ascensos, no existe un sistema de incentivos económicos por cumplimiento de metas y objetivos.

El proceso de selección no se está aplicando estrictamente, por la misma consideración de la incidencia política en la que se encuentra inmersa la institución.

### EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS

La capacitación y entrenamiento, en la instancia de consolidación del servicio que presta el CONESUP se orienta a la capacitación del personal dentro de lo dispuesto por las normas ISO, esto es, promover la gestión por procesos enfocado en el servicio al cliente, bajo el desarrollo de las tareas y actividades en equipos multidisciplinarios y un concurso proactivo de los funcionarios y empleados que laboran en la institución, para lo cual se cuenta con un plan de capacitación hasta febrero del año 2003, con temas relacionados a: procesos, planificación estratégica, indicadores de medición, modelos sistémicos.

### BIENESTAR Y SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

Las instalaciones físicas con las que cuenta el CONESUP han sido remodeladas en el sentido de divisiones panorámicas en cada uno de los pisos del edificio, manteniendo condiciones de higiene, seguridad y confort; además se cuenta con un ambiente para la capacitación continua, reuniones sociales.

El clima organizacional está en un proceso de transición ya que la organización es relativamente nueva y cuenta con personal de la organización antecesora CONUEP y actual CONESUP de reciente contratación, por lo que se está en un proceso de interrelación entre valores de instituciones diferentes.

El ambiente organizacional se está encaminando hacia el empoderamiento que motive la iniciativa y toma de decisiones por parte de los empleados, dentro de los parámetros de los objetivos y metas de los procesos clave. Esto se demuestra mediante medidores tales como bajo ausentismo, disminución de quejas y retención de empleados.

## ANÁLISIS CONESUP

### **2.1.- Antecedentes Institucionales.**

La educación superior es un área estratégica del país y requiere de una normatividad jurídica adecuada y flexible, para formar recursos humanos altamente calificados que se inserten en el sistema económico social y político del país.

En mayo del 2000, y ante la necesidad de promover el dominio del conocimiento científico y tecnológico que son los fines de la educación superior y que se expresan a través de la investigación, la docencia y la vinculación con la colectividad, se expide la Ley Orgánica de Educación Superior, en el Registro Oficial No. 77, con el propósito de que este cuerpo legal permita organizar y regular la actividad que cumple el Sistema Nacional de Educación Superior, derogando la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas con la cual existía el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas “CONUEP”.

La Ley de Educación Superior, crea el CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR “CONESUP”, en sustitución del Consejo de Universidades y Escuelas Politécnicas “CONUEP”, como una entidad autónoma, de derecho público, con personería jurídica, instaurándole como el organismo planificador, regulador y coordinador del Sistema Nacional de Educación Superior, conforme lo establece el Art. 11 de la mencionada Ley.<sup>1</sup>

El Art. 16 de la citada Ley dispone que el CONESUP, tendrá una Secretaría Técnica Administrativa y será el órgano ejecutor de las resoluciones del Consejo Nacional de Educación Superior, constituyéndose este órgano en el apoyo técnico del Consejo, para lo cual es de su responsabilidad la producción de estudios, análisis e información técnica académica para el Sistema Nacional de Educación Superior y la sociedad en general, institución que inicia sus actividades el 10 de mayo del 2001.

---

<sup>1</sup> Ley No. 16. RO/ 77 de 15 de Mayo del 2000



## **2.2.- Estructura organizacional**

La actual estructura organizacional de la entidad es híbrida, por el mismo hecho de que asumió el recurso humano y organización del anterior CONUEP, en su carácter funcional y por procesos, predomina la estructura funcional jerarquizada vertical, con una clara definición de los niveles administrativos que son: directivo, ejecutivo, asesor, operativo-técnico y apoyo .

Dado que se encuentra en proceso de transición de una entidad tramitadora simple y burocrática a un organización flexible y dinámica, totalmente técnica de apoyo a la misión de regulación, planificación y coordinación del Sistema Nacional de Educación Superior ecuatoriano.

Al entrar en vigencia la Ley de Educación Superior, que crea el CONESUP, como cuerpo colegiado que representa no solo a la universidad ecuatoriana, sino a los grupos profesionales, sector privado y gobierno, sus objetivos están enmarcados en generar las políticas generales de orientación y regulación del Sistema Nacional de Educación Superior, lo cual se cumple en virtud de que paralelamente se estableció las políticas y lineamientos institucionales que determinen el rumbo que está tomando la Secretaría Técnica Administrativa, bajo un proceso de planificación llevada adelante por el presidente del CONESUP.

## **2.3.- Responsabilidades Generales**

Las responsabilidades que se encuentra asumiendo en base al cumplimiento de la Ley y Reglamento General a la Ley , las Resoluciones emitidas por el Consejo y las políticas y directrices dispuestas por el presidente, entre otras, son:

- Diseñar proyectos de políticas generales de formación profesional, investigación científica y tecnológica, de vinculación con la colectividad y de colaboración nacional e internacional;
- Proveer de estudios técnicos e informes sobre la creación de nuevas universidades y escuelas politécnicas;
- Proveer estudios técnico académicos para aprobar la creación de extensiones y programas de posgrado y pregrado, así como fijar los lineamientos generales para las modalidades de educación semipresencial y a distancia, que deberán acreditar condiciones y niveles de calidad similares a los de la educación presencial;
- Proveer de estudios técnicos para aprobar la creación, funcionamiento y supresión de institutos superiores técnicos y tecnológicos;
- Promover las relaciones nacionales e internacionales y la formación de redes universitarias;
- Promover la dotación de estudios técnicos, orientados al fomentar la transferencia de la ciencia y la tecnología de la universidad hacia la sociedad ecuatoriana;
- Proveer servicios a los clientes en los procesos de certificación y legalización de firmas de documentos universitarios; y,
- Proveer de información académica a los usuarios.

## **2.4.- Recursos Humanos**

Las actividades de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, requieren de personal con un perfil especializado, altamente capacitado, el personal que labora en la actualidad fue seleccionado bajo procedimientos de reclutamiento y selección, esto contrasta con el personal antiguo que formaba parte del CONUEP, el mismo que cubre la falta de especialización técnica con la experiencia en el manejo del área especialmente académica.

Los cuadros de profesionales requieren ser renovados periódicamente en base de la implementación de auditorías administrativas permanentes que arrojen resultados tendientes a detectar falencias e imponer correctivos, actividad que a la presente fecha no se han implementado.

La tendencia es la de promover la calificación del personal en función de los resultados obtenidos del valor agregado que aportan los profesionales con respecto de los procesos que son responsable, así como detectar las necesidad de implementar cursos de actualización y especialización para los diferentes niveles de profesionales, tomando como base las áreas de trabajo estratégicas.

## **2.5.- Aspectos económicos**

Los recursos que financian la actividad de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, de conformidad a lo dispuesto en el capítulo XI de la Ley de Educación Superior, se generan de la siguiente manera:

- Las rentas que son asignadas a la institución como partícipes en los tributos del Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Renta y venta de cigarrillo.
  
- Los ingresos por autogestión.

## **2.6.- Servicios básicos con que cuenta**

La Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, cuenta con dos Edificios contiguos, propios, ubicados en la calle 9 de octubre y Carrión en la ciudad de Quito, que prestan ciertas facilidades para las actividades de la organización y las reuniones periódicas programadas del Consejo y las Comisiones permanentes, que fijan la actividad académica, económica, administrativa y técnica institucional.

Se dispone de una sistema de información gerencial interno altamente tecnificado, sin embargo el sistema no es abierto a los usuarios lo que impide cumplir al ciento por ciento con el objetivo institucional, dado que este no está acorde con las necesidades de los usuarios.

Se está diseñando un sistema de información que fomente la participación de los usuarios a fin de brindar un servicio adecuado, por intermedio de portales informático y pagina WEB del CONESUP, en el que contará toda la información referente a la educación superior en el país, así como la facilidad de registrar y certificar los títulos de técnicos, tecnológicos, profesionales y grados académicos concedidos por los centros de educación superior del país.

## **2.7.- Aspectos legales**

El marco jurídico en el que se desenvuelve la institución es el siguiente:

- ❖ La Ley Orgánica de Educación Superior, conjuntamente con su Reglamento, constituyen el marco jurídico que debe cumplir y hacer cumplir la Secretaría Técnica Administrativa, como organismo técnico de apoyo al Consejo.

- ❖ Las resoluciones que adopta el consejo, de conformidad a su Ley constitutiva, son de cumplimiento obligatorio y la Secretaría Técnica Administrativa le compete implementar.
- ❖ Los manuales, reglamentos, instructivos y disposiciones expedidas por el presidente del CONESUP, que son de aplicación obligatoria para la Secretaría.
- ❖ La normatividad del Sector Público que es de carácter referencial cuando existe norma específica de la Secretaría y de cumplimiento obligatorio cuando no existe regulación en el accionar respectivo.

## **2.8.- El sector en el cumple su actividad**

El sector es la educación superior en el país, representado por el Sistema Nacional de Educación Superior Ecuatoriano, el cual está conformado según la Ley de Educación Superior por:

- ❖ Las universidades y escuelas politécnicas creadas por ley y las que se crearen de conformidad con la Constitución Política y la ley de Educación Superior. Estas podrán ser públicas financiadas por el Estado, particulares cofinanciadas por el Estado y particulares autofinanciadas; y,

Los institutos superiores técnicos y tecnológicos que hayan sido autorizados por el Ministerio de Educación y Cultura y que sean incorporados al Sistema, así como los que se crearen de conformidad con la ley de Educación Superior.

# **ANEXO 3**

## **Manual Orgánico Funcional de la Secretaría Técnica del CONESUP**

**Versión 0.1  
15 de julio de 2002**

### **ESTRUCTURA:**

#### **1. PRESIDENCIA.**

- 1.1. COORDINACIÓN GENERAL.
- 1.2. AUDITORÍA INTERNA.

#### **2. DIRECCIÓN EJECUTIVA.**

- 2.0.1. Actas y Documentación.

#### **2.1. SUBDIRECCIÓN EJECUTIVA.**

- 2.1.1. Universidades e Institutos.
- 2.1.2. Planificación y Administración.
- 2.1.3. Informática.

#### **2.2. DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y CONTROL.**

- 2.2.1. Planeamiento.
- 2.2.2. Control y Registro.

#### **2.3. DIRECCIÓN DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL.**

#### **2.4. DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD.**

#### **2.5. DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA.**

#### **2.6. DIRECCIÓN FINANCIERA.**

- 2.6.1. Presupuesto.
- 2.6.2. Administración de Caja.

## 1. PRESIDENCIA

---

### Procesos básicos:

Alta dirección de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP.

---

### Descripción de funciones:

1. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Consejo.
2. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del CONESUP.
3. Representar al CONESUP, como su máximo personero, en las relaciones nacionales e internacionales.
4. Dirigir el trabajo de la Secretaría Técnica Administrativa, para lo cual emitirá políticas y directivas respecto de su funcionamiento.
5. Disponer la preparación de planes, políticas y estrategias que se someterán a la aprobación del directorio.
6. Constituir autorizador de gastos en los montos establecidos por la ley o el Consejo.
7. Ejercer las demás atribuciones que se señale la ley y que le delegue el Consejo.

### Secretaría de Presidencia:

-

-

### Jefatura de Despacho:

- |     |     |  |
|-----|-----|--|
| 1.  | 1.  | Coordinación de reuniones.   |
| 2.  | 2.  | Coordinación de reuniones externas, nacionales e internacionales                           |
| 3.  | 3.  | Pedidos de viáticos, pasajes etc.  |
| 4.  | 4.  | Coordinación de viajes internacionales con la Dirección de Cooperación Interinstitucional. |
| 5.  | 5.  | Ingreso, trámite de despacho y seguimiento de la correspondencia cursada al Presidente.    |
| 6.  | 6.  | Agenda institucional del Presidente, de carácter nacional e internacional.                 |
| 7.  | 7.  | Archivo de comunicaciones de Presidencia.  |
| 8.  | 8.  | Funciones de secretaría privada.   |
| 9.  | 9.  | Seguimiento de documentación.  |
| 10. | 10. | Trámite excepcional de documentación urgente.  |
- 

### Depende de:

Consejo.

### Organización Interna:

1. Jefatura de Despacho.
2. Secretaría de Presidencia.

### Dependen de la Presidencia:

- |    |    |                       |
|----|----|-----------------------|
| 1. | 1. | Dirección Ejecutiva   |
| 2. | 2. | Coordinación General. |
| 3. | 3. | Auditoría Interna.    |

### Subrogación:

Vicepresidente del Consejo.

---

## 1.1. COORDINACION GENERAL

---

### Procesos básicos:

---

### Descripción de funciones:

- |    |    |  |
|----|----|--|
| 1. | 1. | Procesamiento y análisis de información interna y externa.                             |
| 2. | 2. | Coordinación de Presidencia con la Secretaría Técnica Administrativa.                  |
| 3. | 3. | Coordinación de Presidencia con el Consejo.  |
| 4. | 4. | Coordinación de Presidencia con Rectores de Universidades y Escuelas Politécnicas.     |
| 5. | 5. | Coordinación de Presidencia con autoridades y representantes de organismos del Estado. |
- 

### Depende de:

Presidencia

---



**1.2 AREA: AUDITORIA INTERNA**

---

**Procesos básicos:**

---

**Descripción de funciones:**

1. 1. Realizar auditorias y exámenes especiales de las actividades del CONESUP, en los campos financiero, operacional y de informática.
  2. 2. Orientar y asesorar a Presidencia, niveles Directivos y unidades administrativas que lo requieran, sobre la aplicación de leyes, normas y reglamentos, con el propósito de prevenir errores en la aplicación de los mismos.
  3. 3. Establecer la conformidad de los saldos presentados en los Balances mensuales.
  4. 4. Verificar que los activos y pasivos de la institución, determinen la consistencia y legitimidad de los mismos.
  5. 5. Analizar y asesorar en materia de control interno, seguridades, necesidades en cada una de las áreas, corrección en los procesos informáticos, razonabilidad de la información emitida y evaluación del cumplimiento de políticas en el campo de la informática.
  6. 6. Evaluar el sistema de control interno y determinar áreas críticas, para fortalecer e implementar sistemas que garanticen la eficiencia de las operaciones.
  7. 7. Preparar el programa anual de trabajo.
  8. 8. Promover la capacitación del personal de auditoría.
  9. 9. Monitorear y evaluar el riesgo en los procesos administrativos, financieros, presupuestarios y tecnológicos.
  10. 10. Las demás que determine la contraloría General del Estado y la máxima autoridad.
- 

**Depende de:**

Presidencia

---

-

2. AREA: **DIRECCIÓN EJECUTIVA**

---

**Procesos básicos:**

-  
-  
-  
-  
-

---

**Descripción de funciones:**

1. 1. Constituir órgano de ejecución de las resoluciones del Consejo y de Presidencia.
  2. 2. Representar al CONESUP, en el ámbito nacional e internacional, por delegación del Presidente.
  3. 3. Disponer y controlar el trabajo de la Secretaría Técnica Administrativa.
  4. 4. Orientar y supervisar el trabajo de las Direcciones operativas y de apoyo.
  5. 5. Disponer la producción de estudios, análisis e información que se someterán a la consideración de la Presidencia.
  6. 6. Autorizar gastos por los montos establecidos por la ley o el Consejo.
  7. 7. Supervisión en la elaboración de actas y envío de comunicaciones.
  8. 8. Coordinación del envío de la correspondencia oficial.
  9. 9. Orientar y supervisar las actividades de las Direcciones
  10. 10. Ejercer las demás atribuciones que le señale la ley y que le delegue el Presidente.
- 

**Depende de:**

Presidencia.

**Organización Interna:**

1. Departamento de Actas y Documentación.

**Dependen de esta Dirección:**

1. Subdirección Ejecutiva
2. Dirección de Planeamiento y Control.
3. Dirección de Cooperación Interinstitucional.
4. Dirección de Innovación Tecnología y Competitividad.
5. Dirección de Asesoría Jurídica.
6. Dirección Financiera.

**Subrogación:**

Subdirector Ejecutivo

---

-

## 2.0.1 AREA: ACTAS Y DOCUMENTACIÓN

---

### Procesos básicos:

---

### Descripción de funciones:

1. Recepción de toda la correspondencia que ingresa al CONESUP.
2. Ingreso y asignación del número de trámite en forma secuencial.
3. Brinda información al público sobre el estado de sus trámites.
4. Distribución de la documentación en las diferentes Direcciones del CONESUP.
5. Numerar y fechar toda la correspondencia que sale de la Institución.
6. Despacho de toda la correspondencia que sale de la Institución.
7. Archivo de toda la documentación de acuerdo a los códigos asignados.
9. Custodia de toda la documentación que reposa en el Archivo Central.
10. Ayudar a las diferentes unidades en la localización de trámites.

---

### Depende de:

Dirección Ejecutiva

---

2.1 AREA: **SUBDIRECCIÓN EJECUTIVA**

---

**Procesos básicos:**

---

**Descripción de funciones:**

1. 1. Subrogar al titular de la Dirección Ejecutiva en caso de ausencia o impedimento temporal.
  2. 2. Dirigir la planificación interna institucional.
  3. 3. Dirigir el mejoramiento de la calidad de los servicios y procesos institucionales.
  4. 4. Dirigir la gestión informática institucional.
  5. 5. Dirigir los sitios Web y otros servicios institucionales que utilicen tecnología de Internet y telecomunicaciones.
  6. 6. Dirigir los estudios técnicos de aprobación de proyectos de pregrado y postgrado universitarios y los relativos a institutos de educación superior.
  7. 7. Las demás atribuciones que le delegue el director Ejecutivo.
- 

**Depende de:**

Dirección Ejecutiva

**Dependen de esta área:**

1. 1. Universidades e Institutos.
  2. 2. Planificación y Administración.
  3. 3. Informática.
- 

-

-

## 2.1.1 AREA: UNIVERSIDADES E INSTITUTOS

---

### Procesos básicos:

---

#### Descripción de funciones:

##### Postgrado:

1. 1. Ejecutar las políticas que se dictan desde el CONESUP.
2. 2. Estudiar los proyectos de postgrado que presentan las universidades y escuelas politécnicas para establecer su idoneidad y sugerir su evaluación.
3. 3. Solicitar la evaluación de las propuestas de postgrado a través de las autoridades universitarias y hacer el seguimiento hasta su obtención.
4. 4. Estudiar los informes de evaluación para sugerir si estos deben ser conocidos y analizados por la Subcomisión de Postgrado o si existen observaciones de contenido remitirlas a conocimiento del evaluador a fin de obtener su criterio.
5. 5. Preparar informes técnicos para las sesiones de la Subcomisión de Postgrado.
6. 6. Asistir en calidad de apoyo técnico a las sesiones de la subcomisión de Postgrado.
7. 7. Mantener actualizados los registros sobre los proyectos en la base de datos de los proyectos en trámite y de los postgrados aprobados por el CONESUP.
8. 8. Sugerir propuestas sobre normas o resoluciones a adoptarse.
9. 9. Asesorar y suministrar información a las universidades y escuelas politécnicas, entidades públicas y privadas, y público en general sobre los cursos de postgrado y su reglamentación.
10. 10. Elaborar informes académicos sobre temas referidos a Postgrado.
11. 11. Suministrar la información para el registro de los títulos.

##### Pregrado:

1. 1. Estudiar propuestas técnico-académicas para la creación de universidades, escuelas politécnicas creación de extensiones universitarias.
2. 2. Elaborar informes académicos sobre información de pregrado.
3. 3. Mantener actualizada la base de datos del sistema académico de pregrado conforme las resoluciones de la comisión Académica, CONESUP e información suministrada por las universidades y escuelas politécnicas.
4. 4. Mantener informado a la subcomisión de Pregrado, Subdirector Ejecutivo, etc. respecto de los proyectos en trámite y su seguimiento.
5. 5. Elaborar y actualizar informes sobre los proyectos que se hayan aprobado.
6. 6. Asistir en calidad de apoyo técnico a las sesiones de la Subcomisión de Pregrado.
7. 7. Tramitar las resoluciones de la Subcomisión de Pregrado.
8. 8. Preparar informes para las sesiones de la Subcomisión de Pregrado.
9. 9. Preparar propuestas de resoluciones que contribuya a normar la creación de extensiones, programas académicos y modalidades de estudio.
10. 10. Suministrar información a la unidad de Registro de Títulos.

##### Institutos

1. 1. Ejecutar las políticas y designaciones que en materia de educación técnica y tecnológica superior trace el CONESUP, lo mismo que ejercer el apoyo y coordinación de las comisiones que, bajo cualquier actividad prevista para estos niveles de la educación superior, designe la Presidencia o el Consejo.

2. 2. Realizar los estudios de diagnóstico y desarrollo de la educación técnica y tecnología superior a nivel de país.
3. 3. Colaborar con los institutos técnicos y tecnológicos para estimular y perfeccionar sus procedimientos de auto evaluación.
4. 4. Fomentar la preparación de docentes, investigadores, directivos y demás personal administrativo que laboran en los institutos superiores técnicos y tecnológicos.
5. 5. Emitir sus criterios para homologar y convalidar títulos de estudios cursados en el exterior.
6. 6. Definir la regionalización para la creación de las Unidades Regionales de Educación Superior Técnica y Tecnológica y reconocerlas o autorizarlas sin costo para el CONESUP.
7. 7. Desarrollar y administrar un Sistema Nacional de información de la educación técnica y tecnológica que propenda a su difusión y alto grado de aceptabilidad, conforme a la reglamentación que para el efecto expida el Consejo.
8. 8. Coordinar con los institutos técnicos y tecnológicos acciones orientadas al desarrollo y control de la calidad de la educación que imparten estos planteles.
9. 9. Establecer los requisitos mínimos que se deben exigir para el registro institucional, la calificación, incorporación y traspaso académico de las instituciones existentes para su ingreso al sistema Nacional de Educación Superior.

---

**Depende de:**

Subdirección Ejecutiva.

---

-

## 2.1.2 AREA: **PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACION**

---

### **Procesos básicos:**

---

### **Descripción de funciones:**

Coordinar, planificar, controlar, organizar, y ejecutar las siguientes áreas:

#### **Planificación:**

1. 1. Planificar la integración y desarrollo de una cultura organizacional, para mantener la eficiencia de los recursos humanos en la realización de sus tareas.
2. 2. Planificar, dirigir, coordinar y evaluar las políticas y acciones inherentes a la administración de los recursos humanos, servicios generales, difusión de la información de interés profesional y personal, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos por el CONESUP.

#### **Personal:**

1. 1. Asesorar a la Subdirección Ejecutiva sobre políticas, normas, y procedimientos aplicables a la administración de recursos humanos, beneficios sociales, administración de bienes y servicios de la institución.
2. De los recursos humanos, la contratación, traslados, ambiente laboral, capacitación y su evaluación.
3. Diseño y Administración de los subsistemas de Recursos Humanos.
4. Coordinación de eventos de capacitación al personal.
5. Preparar las liquidaciones y haberes y demás trámites de salida, de los servidores que se retiran de la institución.
6. Planificar y supervisar el cumplimiento de las actividades relacionadas con reclutamiento, selección, valoración, capacitación, evaluación, ascensos, rotaciones y traslados.
7. Ejercer el control y registro de asistencia, horarios de trabajo, vacaciones y licencias del personal.
8. Administrar el sistema de remuneraciones de los servidores del CONESUP, de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias.
9. Supervisar el cumplimiento del Plan Anual de Capacitación.

#### **Adquisiciones:**

1. 1. La provisión, dotación y adquisición de bienes muebles e inmuebles.

#### **Administración de bienes:**

1. 1. Administrar los bienes de la institución.
2. 2. Planificar, presupuestar y efectuar las adquisiciones de bienes mueble e inmuebles.

#### **Servicios Generales:**

1. 1. Provee de servicios generales y mantenimiento, así como canalización de los pedidos de las diferentes direcciones y unidades del CONESUP.
2. 2. Planificar, coordinar y evaluar las acciones necesarias para que la institución disponga de infraestructura física, recursos materiales, bienes y servicios necesarios para el normal cumplimiento de sus actividades.
3. 3. Planificar, ejecutar y supervisar el mantenimiento de locales, instalaciones de equipo y sistemas conexos en los edificios de la Institución, velando porque se encuentren en perfecto estado de funcionamiento.
4. 4. Analizar y recomendar las adquisiciones, donaciones y remante de los bienes de la Institución.

- **Comunicación Interna:**

1. Proveer servicios de información y apoyo a las otras áreas.
2. Mantener informado al personal de las disposiciones que se de en las diferentes Direcciones.

---

**Depende de:**

Subdirección Ejecutiva.

---



### 2.1.3 AREA: INFORMATICA

---

#### Procesos básicos:

---

#### Descripción de funciones:

##### Administración de red:

1. 1. Asegurar la conexión física de los elementos de las redes del CONESUP.
2. 2. Garantizar el buen estado, funcionamiento, disponibilidad y seguridad de los servicios de redes.
3. 3. Administrar la infraestructura informática.
4. 4. Coordinar los proyectos informáticos.

##### Servicios Informáticos:

1. 1. Soporte técnico y asistencia a usuarios.
2. 2. Desarrollo de aplicaciones institucionales.
3. 3. Diseño e implantación del Web SITE.
4. 4. Administración y desarrollo del sitio Web.
5. 5. Implantación de proyectos informáticos.
6. 6. Administración de usuarios y correo electrónico.
7. 7. Diseñar y programar el servicio de Internet.
8. 8. Programar y administrar base de datos.
9. 9. Garantizar los cambios a los sistemas automatizados, de tal forma que no afecten a los demás sistemas.

---

#### Depende de:

Subdirección Ejecutiva.

---

-

## 2.2 AREA: DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y CONTROL

---

### Procesos básicos:

- - 
  - 
  - 
  - 
  -
- 

### Descripción de funciones:

1. 1. Coordinar las labores de planeamiento del Sistema Nacional de Educación Superior.
  2. 2. Dirigir los procesos institucionales de registro y certificación de documentos académicos de universidades e institutos superiores.
  3. 3. Realizar el control y seguimiento a los centros de educación superior, tendiente a asegurar la calidad académica de los mismos.
  4. 4. Las demás atribuciones que le delegue el Director Ejecutivo.
- 

### Depende de:

Dirección Ejecutiva

### Dependen de esta Unidad

1. 1. Planeamiento
  2. 2. Registro y Certificación.
- 

-

2.2.1. AREA: PLANEAMIENTO.

---

**Procesos básicos:**

---

**Descripción de funciones:**

**p**

---

**Depende de:**

Dirección de Planeamiento y Control

---

## 2.2.2. AREA: CONTROL Y REGISTRO.

---

### **Procesos básicos:**

---

### **Descripción de funciones:**

#### **REGISTRO:**

- 1. Depura y actualiza en forma permanente la base de datos.
- 2. Recepta y procesa las necesidades de las universidades, escuelas politécnicas, e institutos técnicos superiores.
- 3. Proporciona información al público en general respecto a títulos otorgados por los centros de Educación Superior.
- 4. Revisa y analiza la información emitida por los Centros de Educación Superior, específicamente lo relacionado con certificación y otorgamiento de títulos.

#### **CERTIFICACIÓN:**

- 1. 1. Atiende, contesta y certifica las solicitudes emitidas por los Centros de Educación Superior solicitando información respecto a carreras universitarias, extensiones, que se encuentren respaldadas en la ley de educación Superior.
- 2. 2. Administra el archivo de los documentos que certifican la información solicita.

#### **CONTROL:**

- 1. 1. Analiza verifica y controla el cumplimiento de las normas legales en la ofertas educativas de los Institutos de Educación Superior.
- 2. 2. Da trámite a las denuncias sobre anomalías administrativas académicas de los Centros de Educación Superior.
- 3. 3. Asesora en la aplicación de programas académicos y de profesionalización así como el fiel cumplimiento de los mismos.

---

### **Depende de:**

Dirección de Planeamiento y Control

---

2.3 AREA: **DIRECCIÓN DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

---

**Procesos básicos:**

---

- **Descripción de funciones:**

- **Redes universitarias:**

- 
- 
- 
- 

- **Relaciones Internacionales:**

- 
- 
- 
- 

- **Comunicación para el Desarrollo:**

---

**Depende de:**

Dirección Ejecutiva

---

-

## 2.4 AREA: DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

---

### Procesos básicos:

1. 1. Promover la creación de centros de transferencia tecnológica en las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Educación Superior del país.
  2. 2. Impulsar acciones que persigan el incremento del Patrimonio de las Instituciones de Educación superior, cuyo destino sea la generación y aplicación de conocimientos e innovación científico tecnológica, que vaya en beneficio de la comunidad.
  3. 3. Capacitar y calificar al personal técnico que participe en los diferentes proyectos y actividades de la DEC, para asegurar el cumplimiento de los objetivos sociales, así como la calidad en el uso de los fondos que fueren asignados por el CONESUP y otras instituciones públicas y privadas, en el ámbito de su competencia.
  4. 4. Asesoramiento en el establecimiento de pensums y capacitación, orientada al fortalecimiento Institucional de los gobiernos seccionales autónomos, en los campos de la competitividad, innovación, emprendimiento y demás contenidos que fueren en beneficio de la colectividad, en el ámbito de su competencia.
- 

### Descripción de funciones:

1. Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar los planes y programas de su competencia y someterlos a conocimiento y aprobación del Presidente del Consejo.
2. Determinar los mecanismos de interacción de la DIC con los diferentes actores del Sistema nacional de Educación Superior, a través de los diferentes centros de transferencia tecnológica del país, en coordinación con la Presidencia del Consejo.
3. Asesorar en asuntos de su competencia a los integrantes del Sistema Nacional de Educación Superior, así como de otros organismos públicos y privados, previa autorización de la Presidencia.
4. Formular, diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de estudios, investigación y ejecución de bienes, obras y servicios, de acuerdo con los objetivos descritos.
5. Revisar los proyectos, informes, dictámenes, consultas u otros actos administrativos, de acuerdo a su competencia y ponerlos en conocimiento de la Presidencia del Consejo.
6. Determinar la oferta y demanda potencial o insatisfecha de los proyectos de investigación que tengan impacto positivo en la colectividad y garanticen la inserción de los profesionales en el mercado ocupacional, de acuerdo a las políticas nacionales o sus vínculos internacionales, y llevar un registro de los mismos.
7. Requerir, de acuerdo a su competencia, de las dependencias, entidades y organismos de sector público y del sector privado, los documentos que fueren necesarios para el desempeño de sus funciones.
8. Coordinar actividades con la Dirección Ejecutiva, con las demás Direcciones y las comisiones permanentes y temporales del CONESUP.
9. Mantener salvaguardias en su estructura interna que permitan que el personal asignado a la misma, sea responsable del cumplimiento de las obligaciones que les corresponda, en el ejercicio de las funciones asignadas, e informar periódicamente al Presidente.
10. Propiciar el establecimiento de un fondo de autogestión, que cuente con personería jurídica propia para el fomento de la innovación tecnológica, con la participación de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Educación Superior.
11. Preparar para conocimiento del Director, los planes y trabajo que le fueren solicitados y ejecutarlos de acuerdo a las directrices impartidas.
12. Apoyar la gestión del Director de Innovación Tecnológica, así como atender los pedidos que se realicen de otras unidades administrativas, previa autorización de la autoridad competente.
13. 13. Asistir, por invitación personal o cuando fuere delegado por el Director de innovación Tecnológica, a los actos y reuniones de carácter técnico internas o externas.
14. 14. Programar y ejecutar eventos de capacitación cuya finalidad sea la difusión de las actividades de la Dirección.
15. 15. Elaborar el preproyecto de presupuesto de la Dirección y presentarlo para la aprobación del Director de Innovación Tecnológica.

16. 16. Preparar y presentar estudios, que traten sobre el diseño, formulación y evaluación de proyectos, asesorías y otros, a fin de determinar su viabilidad técnica y económica, a petición de autoridad competente.
  17. 17. Elaborar los preproyectos y resoluciones que le fueren solicitados por el Director de Innovación Tecnológica.
  18. 18. Las demás que le fueren asignadas por autoridad competente.
- 

**Depende de:**

Dirección Ejecutiva.

---

-

## 2.5 AREA: DIRECCIÓN DE ASESORIA JURIDICA

---

### Procesos básicos:

-  
-  
-  
-  
-  
-  
-

### Descripción de funciones:

---

#### Asesoría Legal:

-

1. Cumplir y hacer cumplir lo que le asigna la constitución, la Ley de Educación Superior, su Reglamento y la Normatividad vigente en el ámbito de la Educación Superior.
2. Representar al CONESUP en la defensa de los intereses legales de la Institución.
3. Intervenir y vigilar el curso de los juicios o reclamos que se propongan en su contra.
4. Emitir informes jurídicos relacionados con los actos administrativos y preparación de contratos y convenios previstos en la Ley.
5. Absolver las consultas jurídicas presentadas por el CONESUP, y demás instancias que forman parte del sistema Nacional de Educación Superior.
6. Coordinar y dirigir la actualización y recopilación de la legislación interna.
7. Asesorar en materia legal a los niveles directivo, ejecutivo, operativo y administrativo del CONESUP.
8. Precautelar por la correcta interpretación y aplicación de las disposiciones legales, reglamentarias.

#### Procuración Judicial:

-  
-  
-  
-  
-

---

### Depende de:

Dirección Ejecutiva.

---

## 2.6 AREA: DIRECCIÓN FINANCIERA

---

### Procesos básicos:

La Dirección Financiera del CONESUP tiene como objetivo la gestión financiera institucional y el control y defensa de los recursos financieros de los organismos de educación superior. Para su gestión desarrolla, promueve y controla los recursos internos y externos, así como establece y determina los derechos que de conformidad a la ley son de las universidades y escuelas politécnicas del país. Internamente debe y hará respetar la normativa de control interno, a fin de precautelar la correcta y transparente gestión institucional.



---

**Descripción de funciones:**

1. 1. Promoción, Normativa financiera, proposición, desarrollo, difusión, aplicación y control, institucional y sectorial.
2. 2. Aplicación y control de Capítulo XI de la ley de Educación superior, a nivel institucional y a nivel del Sistema Nacional de Educación Superior. Incluye las disposiciones del reglamento y Transitorias.
3. 3. Proposición, Asistencia, Capacitación y Asesoría interna y externa en el área financiera, mediante la administración de Convenios de Fortalecimiento Institucional.
4. 4. Cumplir con las fases del Proceso Presupuestario.
5. 5. Preparar el informe y presupuesto de la institución.
6. 6. Presentar las reformas y proyectos de certificación presupuestaria.

---

**Depende de:**

Dirección Ejecutiva.

**Dependen de esta Dirección:**

1. 1. Presupuesto
2. 2. Contabilidad
3. 3. Administración de Caja.

---

-

## 2.6.1 AREA: UNIDAD DE PRESUPUESTO

---

### Procesos básicos:

Establecer e impulsar la aplicación de un sistema integrado de administración presupuestaria que permita efectuar la pro forma presupuestaria y establecer control sobre los movimientos realizados.

---

### Descripción de funciones:

1. 1. Programación y formulación Presupuestaria.
  2. 2. Ejecución de compromisos y Reformas
  3. 3. Control y Evaluación.
  4. 4. Gestión del FOPEDEUPO.
  5. 5. Elaboración y análisis de la información presupuestaria.
  6. 6. Preparar y ejecutar reformas y certificaciones presupuestarias, que darán lugar a compromisos.
  7. 7. Analizar y tabular información de rentas a favor de las Universidades y Escuelas Politécnicas
- 

### Depende de:

Dirección Financiera

---

## 2.6.2 AREA: ADMINISTRACIÓN DE CAJA

---

### Procesos básicos:

-  
-  
-  
-  
-  
-

---

### Descripción de funciones:

---

- |    |    |  |
|----|----|--|
| 1. | 1. | Desarrollo y propuesta de flujo de caja y administración.  |
| 2. | 2. | Proceso de pago y control previo al pago.  |
| 3. | 3. | Gestión y control de transferencias a los organismos de educación superior, incluye procesos de índices, montos semanales y su trámite al MEF. |
| 4. | 4. | Gestión de las fuentes de financiamiento del Sector e Institucionales.   |
- 

### Depende de:

Dirección Financiera.

---

-

### 2.6.3 AREA: CONTABILIDAD

---

#### Procesos básicos:

1. 1. Administrar el sistema contable institucional, de acuerdo con las normas y principios de general aceptación, que permitan suministrar información optima y establecer una sólida política financiera.
  2. 2. Efectuar el control previo de las transacciones de las operaciones financieras, con el propósito de determinar su propiedad, legalidad y veracidad.
- 

#### Descripción de funciones:

---

1. 1. Elaboración de los Estados Financieros al final del período contable.
  2. 2. Análisis y presentación de Estados Financieros Institucionales.
  3. 3. Verificación y Ajustes de conciliaciones.
  4. 4. Elaboración de Devengados en Sistema, con su generación de comprobantes y ejecución presupuestaria de compromisos.
  5. 5. Nómina del sistema y Rol de Pagos.
  6. 6. Control y Declaración de Impuestos
  7. 7. Recaudaciones y depósitos de terceros.
  8. 8. Conciliaciones Bancarias.
  9. 9. Control Interno, de suficiencia documental y cumplimiento de normativa y cuerpos legales en las transacciones.
  10. 10. Operación y Actualización de Catálogos del sistema Integrado de Gestión Financiera. (SIGEF) y el Código de Identificación único.(CIU)
  11. 11. Devengación y Ejecución presupuestaria.
  12. 12. Elaboración de comprobantes.
  13. 13. Liquidación y compensación de Anticipos, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar.
  14. 14. Evaluación y seguimiento del proceso presupuestario.
- 

#### Depende de:

Dirección Financiera

---

-

## **ANEXO 4**

### **ACTIVIDADES POR PROCESO**

#### **Dirección Ejecutiva**

- a) Diseñar e implantar la política y objetivos de Calidad
- b) Promover la difusión y crear el clima organizacional propicio para genera compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad.
- c) Aprobar los procedimientos e Instrucciones de aseguramiento de la calidad
- d) Aprobación de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP.

#### **Comité de Calidad**

El Comité de Calidad está dirigido por el Subdirector Académico y tiene como responsabilidades principales:

- a) Controlar la implantación y el funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad;
- b) Actualizar los procedimientos y técnicas de control de calidad;
- c) Planificar las auditorias internas de la calidad.

#### **Dirección Académica**

- a) Iniciar acciones para prevenir la ocurrencia de no conformidades relacionadas con el servicio, el proceso y el sistema de calidad;
- b) Identificar y registrar cualquier problema relacionado al servicio, al proceso y al Sistema de Gestión de la Calidad;
- c) Verificar la implantación de las soluciones; y,
- d) Controlar el proceso posterior, entrega o instalación de servicio no conforme, hasta que la deficiencia o condición insatisfactoria se haya corregido.

### **Dirección de Planeamiento y Control**

- a) Coordinar las labores de planeamiento académico del Sistema Nacional de Educación Superior;
- b) Dirigir los procesos institucionales de registro y certificación de documentos académicos de universidades e institutos superiores; y,
- c) Realizar el control, seguimiento y monitoreo a los centros de educación superior, tendiente a asegurar que su condición legal, los programas académicos que se ofertan y ejecutan, la infraestructura disponible, actividades de vinculación con la colectividad, los procesos de investigación científica, la calidad y cantidad del cuerpo docente disponible, el número de estudiantes acreditados, el número de trabajadores y la gestión administrativa financiera desplegada, se enmarquen en la Ley de Educación Superior, Reglamento a la ley y normas conexas.

### **Dirección de Coordinación y Cooperación Institucional**

- a) Formular y proponer, en coordinación con la Presidencia del CONESUP y Dirección Ejecutiva, la política de coordinación y cooperación institucional;
- b) Analizar y opinar sobre convenios y acuerdos de cooperación nacionales e internacionales, así como participar en reuniones y comisiones mixtas, concernientes a la cooperación institucional;
- c) Promover la formación y coordinación de redes universitarias; y,
- d) Fomentar y divulgar un conocimiento claro, preciso y positivo de la gestión del CONESUP, garantizando una fluidez en la información al interior y al exterior.

### **Dirección de Innovación y Competitividad**

- a) Impulsar acciones tendientes a incrementar el patrimonio de las instituciones de educación superior, que faciliten la generación y aplicación de conocimientos e innovación científico tecnológica en beneficio de la comunidad;
- b) Promover la creación de centros de transferencia tecnológica en las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Educación Superior del país; y,
- c) Asesorar en el fortalecimiento Institucional de los gobiernos seccionales autónomos, en los campos de la competitividad e innovación.

### **Dirección de Asesoría Jurídica**

- a) Representar a la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP, en la defensa de los intereses legales;
- b) Intervenir y vigilar el curso de los juicios o reclamos que se propongan; y,
- c) Precautelar la correcta interpretación y aplicación de las disposiciones legales, reglamentarias; asesorar en materia legal a los niveles directivo, ejecutivo, operativo y administrativo de la institución; y, hacer cumplir lo que le asigna la constitución, la Ley de Educación Superior, su Reglamento y la Normatividad vigente en el ámbito de la Educación Superior.

### **Dirección Financiera**

- a) Formular, elaborar, modificar y liquidar el presupuesto y el programa de caja; así como realizar la ejecución contable y generar los estados financieros de la S.T.A. del CONESUP;
- b) Desarrollo y mantenimiento de los sistemas de presupuesto, contabilidad y administración de caja de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP; y,
- d) Gestionar la distribución de las rentas universitarias del Sistema de Educación Superior.

### **Auditoría Interna**

- a) Se ocupa de brindar un servicio de asesoría profesional y control a través de evaluaciones, análisis y medición de resultados de la gestión;
- b) Coadyuvar en la implantación y mejoramiento continuo de los procesos y actividades institucionales;
- c) Proporcionar en forma oportuna información y recomendaciones que apoyen a la alta dirección en el logro de las metas y objetivos institucionales.

### **Informática**

- a) La administración y mantenimiento de la infraestructura informática;
- b) De garantizar el buen estado, funcionamiento, disponibilidad y seguridad de los servicios de redes; y,

- c) La administración, desarrollo y mantenimiento de los sistemas información de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP.

**Gestión Administrativa**

- a) Dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar los procesos de administración de recursos humanos, administración de bienes, servicios generales y comunicación interna.



ANEXO 5

PLAN OPERATIVO ANUAL-POA  
REGISTRO Y CERTIFICACIÓN-INSTITUTOS

| Actividades / competencias por procesos  | Ámbito geográfico | Objetivos   | Metas   | Proceso responsable   | Indicadores / medios de verificación   | Proforma presupuestaria (U.S.\$) | Fuentes de financiamiento | Cronograma de Ejecución (Trim.) |    |     |    |
|--|-------------------|---|---|---|--|----------------------------------|---------------------------|---------------------------------|----|-----|----|
|  |                   |   |   |   |  |                                  |                           | I                               | II | III | IV |
| Recepción de archivos con los datos académicos de los graduados de los Institutos.   | Nacional          | Establecer una metodología que permita optimizar el procedimiento de envío de los datos académicos de los graduados en los Institutos Técnicos y Tecnológicos del país.                 | 1. Estandarizar el procedimiento de registro, refrendación y certificación.                     | Registro y Certificación - Institutos                       | Archivos ingresados.   |                                  |                           |                                 |    |     |    |
|  |                   |   | 2. Mejorar el flujo de la información académica de los graduados en los institutos superiores.  | Registro y Certificación - Institutos y Proceso Informático | Archivos procesados.   |                                  |                           |                                 |    |     |    |
| Verificación de los datos académicos contenidos en los archivos ingresados.  | Nacional          | Optimizar el sistema de recepción de archivos, que permita la depuración de los mismos de forma eficiente.  | 1. Lograr que los archivos ingresados se acoplen a los requerimientos técnicos necesarios.      | Registro y Certificación - Institutos y Proceso Informático | Archivos ingresados sin errores.   |                                  |                           |                                 |    |     |    |
|  |                   |   | 2. Perfeccionar el sistema de ingreso con los datos académicos de los graduados.                | Registro y Certificación - Institutos y Proceso Informático | Archivos ingresados al servidor.   |                                  |                           |                                 |    |     |    |
| Envío de la "carta de conformidad" vía correo electrónico a los Institutos superiores, para continuar con el proceso de registro, titulación y refrendación. | Nacional          | Implementar estándares de tiempos de respuesta de los institutos, que permita efectuar el procedimiento de registro, titulación y refrendación de los graduados en forma más eficiente. | 1. Instaurar tiempos límites de envío de las cartas de conformidad por parte de los institutos. | Registro y Certificación-Institutos                         | Cartas de conformidad receiptadas dentro de los estándares de tiempo.                    |                                  |                           |                                 |    |     |    |
| Ingreso de los datos académicos de los graduados a la base de datos.   | Nacional          | Ingresar a la base de datos la información académica de los graduados en forma eficaz.  | 1. Establecer tiempos de respuesta por parte del proceso.                                       | Registro y Certificación-Institutos                         | Número de graduados registrados en la base de datos, dentro de los estándares de tiempo. |                                  |                           |                                 |    |     |    |

|   |          |   |  |                                     |  |  |  |  |  |  |  |
|---|----------|---|--|-------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Envío de las especies valoradas (títulos), códigos y fechas de registro para que sean llenadas por los institutos superiores. | Nacional | Proporcionar a los institutos la información que consta en la base de datos para que puedan llenar las especies (títulos) en forma oportuna.  | 1. Optimizar el procedimiento de titulación.                                       | Registro y Certificación-Institutos | Número de títulos emitidos dentro de los tiempos establecidos. |  |  |  |  |  |  |
| Verificación de los datos académicos de los títulos para su refrendación y registro.  | Nacional | Implantar mecanismos que permitan entregar los títulos legalizados al proceso de Servicio de Información Académica, en forma oportuna para que se emita la certificación de registro. | 1. Establecer tiempos límites de envío de títulos legalizados al proceso de S.I.A. | Registro y Certificación-Institutos | Títulos enviados al área de certificación.                     |  |  |  |  |  |  |

# ANEXO 6

## FORMATO DE ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



|             |       |
|-------------|-------|
| Código      | _____ |
| Fecha:      | _____ |
| Pag. 1 de 1 | _____ |

### TERMÓMETRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario, tiene como finalidad establecer el nivel de satisfacción del cliente interno, respecto al clima organizacional de la Secretaría Técnica Administrativa del CONESUP. Tu respuesta nos señalará el camino que debemos tomar para corregir errores y aprovechar las oportunidades. Recuerda que juntos tenemos que emprender el camino hacia la excelencia.

#### Relaciones interpersonales:

1. El nivel de apoyo que tienes de tus compañeros, para realizar tus labores es:  
Alto\_\_\_ Medio\_\_\_ Bajo\_\_\_
2. El nivel de comunicación que encuentras en tu equipo de trabajo (compañeros, mandos medios, direcciones), para canalizar tus inquietudes, ideas o requerimientos es:  
Alto\_\_\_ Medio\_\_\_ Bajo\_\_\_
3. ¿El nivel de respeto y apertura entre compañeros, crees que es el adecuado para trabajar en equipo?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
4. ¿Existe el clima adecuado, entre compañeros de trabajo, para compartir e interrelacionarse y lograr el alcance de un compromiso personal e institucional ?  
Si\_\_\_ No\_\_\_

#### Infraestructura

5. El nivel de satisfacción respecto al lugar de trabajo (ergonomía) que ocupas es:  
Alto\_\_\_ Medio\_\_\_ Bajo\_\_\_
6. ¿Su estación de trabajo cuenta con las facilidades necesarios para realizar sus actividades?  
Si\_\_\_ No\_\_\_

#### Administración

7. Con las actividades y procedimientos que cumples, te sientes:  
Satisfecho\_\_\_ Medianamente satisfecho\_\_\_ Insatisfecho\_\_\_
8. ¿Crees que la institución reconoce tus méritos, valora tus aptitudes y cultiva tus capacidades?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
9. El nivel de motivación que te ofrece la institución, para hacer cada día mejor tus tareas, para ejercer más tus responsabilidades y establecer una relación de crecimiento mutuo con el CONESUP, es:  
Alto\_\_\_ Medio\_\_\_ Bajo\_\_\_

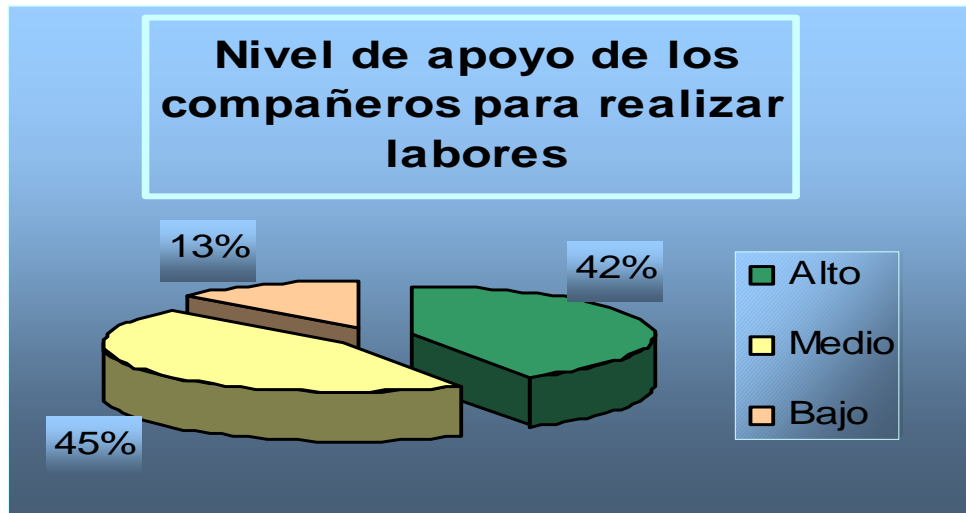
#### Recomendaciones, sugerencias y/o comentarios

|                      |                     |                     |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Elaborado por: _____ | Revisado por: _____ | Aprobado por: _____ |
| Firma: _____         | Firma: _____        | Firma: _____        |
| Fecha: _____         | Fecha: _____        | Fecha: _____        |

ANEXO 7  
RESULTADOS DE LA MEDICIÓN

RELACIONES INTERPERSONALES

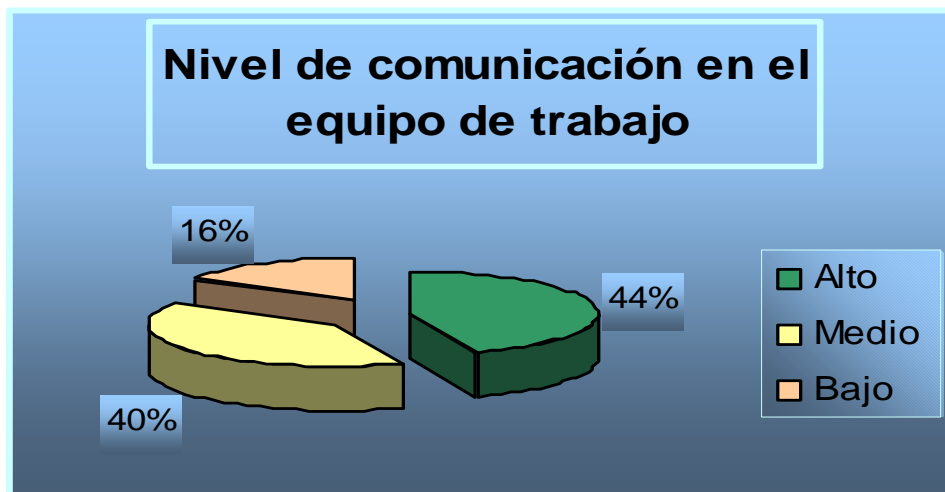
NIVEL DE APOYO DE LOS COMPAÑEROS PARA REALIZAR LABORES



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

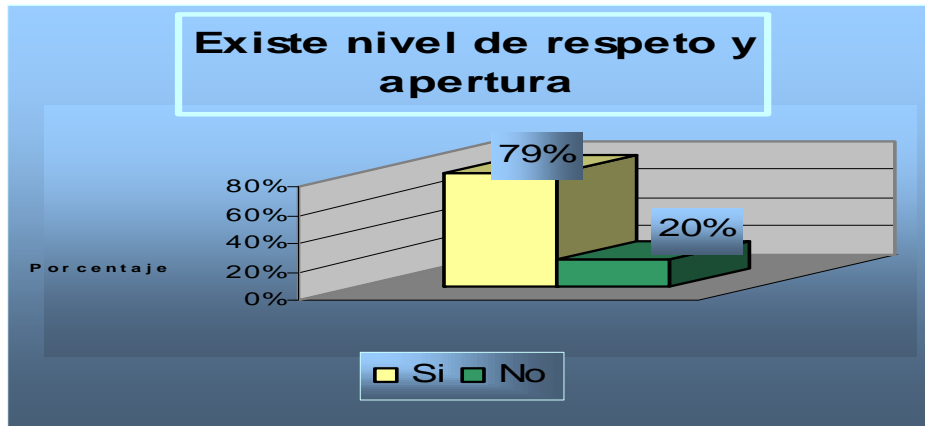
NIVEL DE COMUNICACIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

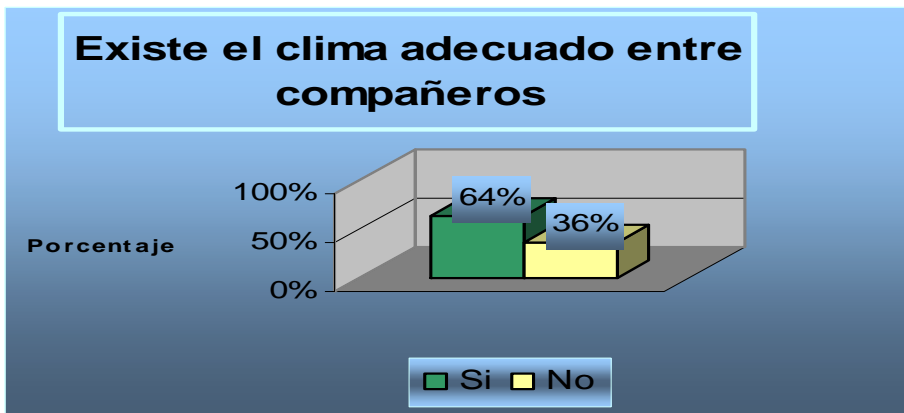
### NIVEL DE RESPETO Y APERTURA



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

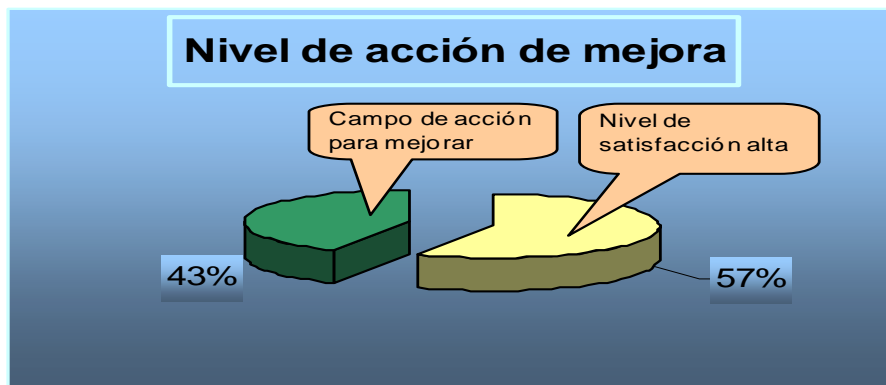
### CLIMA LABORAL



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

### NIVEL DE ACCIÓN DE MEJORA PARA LAS REALCIONES INTERPERSONALES



# ANEXO 8

## TABULACIÓN DE ENCUESTAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

| No. | RELACIONES INTERPERSONALES |       |      |                       |       |      |                             |    |                          | INFRAESTRUCTURA |                               |       |      |                                       | ADMINISTRACIÓN |                                    |              |              |                           |    | Recomendaciones |                     |       |      |  |                                   |
|-----|----------------------------|-------|------|-----------------------|-------|------|-----------------------------|----|--------------------------|-----------------|-------------------------------|-------|------|---------------------------------------|----------------|------------------------------------|--------------|--------------|---------------------------|----|-----------------|---------------------|-------|------|--|-----------------------------------|
|     | Nivel de apoyo             |       |      | Nivel de comunicación |       |      | Nivel de respeto y apertura |    | Existe el clima adecuado |                 | Satisfacción lugar de trabajo |       |      | Facilidades para realizar actividades |                | Satisfacción actividades laborales |              |              | Reconocimiento de meritos |    |                 | Nivel de motivación |       |      |  |                                   |
|     | Alto                       | Medio | Bajo | Alto                  | Medio | Bajo | Si                          | No | Si                       | No              | Alto                          | Medio | Bajo | Si                                    | No             | Satisfecho                         | Medianamente | Insatisfecho | Si                        | No |                 | Alto                | Medio | Bajo |  |                                   |
| 1   | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                | x                                  |              |              | x                         |    |                 | x                   |       |      |  |                                   |
| 2   |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          | x               |                               |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     | x     |      |  |                                   |
| 3   | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar horarios de trabajo     |
| 4   | x                          |       |      |                       | x     |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar horarios de trabajo     |
| 5   |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              | x            |                           |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar horarios de trabajo     |
| 6   |                            |       | x    |                       |       | x    |                             |    | x                        |                 |                               | x     |      |                                       | x              |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar horarios de trabajo     |
| 7   |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar horarios de trabajo     |
| 8   | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 9   | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar horarios de trabajo     |
| 10  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              | x            |                           |    |                 |                     |       | x    |  | Mejorar la comunicación interna   |
| 11  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar horarios de trabajo     |
| 12  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 13  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar horarios de trabajo     |
| 14  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar horarios de trabajo     |
| 15  | x                          |       |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar horarios de trabajo     |
| 16  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar horarios de trabajo     |
| 17  |                            |       | x    |                       |       | x    |                             |    | x                        |                 |                               | x     |      |                                       | x              |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar Horario de trabajo      |
| 18  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar el horario de trabajo   |
| 19  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Mejorar la comunicación Interna   |
| 20  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar el horario de trabajo   |
| 21  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 22  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 23  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar el horario de trabajo   |
| 24  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 25  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 26  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 27  |                            |       | x    |                       |       | x    |                             |    | x                        |                 |                               | x     |      |                                       | x              |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar el horario de trabajo   |
| 28  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 29  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 30  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 31  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 32  |                            |       | x    |                       |       | x    |                             |    | x                        |                 |                               | x     |      |                                       | x              |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 33  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar el horario de trabajo   |
| 34  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 35  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 36  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Ser más equitativo en remunerar   |
| 37  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 38  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 39  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 40  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 41  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Falta de comunicación institucion |
| 42  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 43  |                            |       | x    |                       |       | x    |                             |    | x                        |                 |                               | x     |      |                                       | x              |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 44  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 45  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 46  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Las remuneraciones deben ser eq   |
| 47  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 48  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |
| 49  | x                          |       |      | x                     |       |      | x                           |    |                          | x               |                               |       | x    |                                       |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  | Modificar el horario de trabajo   |
| 50  |                            | x     |      |                       | x     |      |                             | x  |                          |                 | x                             |       |      | x                                     |                |                                    |              |              | x                         |    |                 |                     |       | x    |  |                                   |

**ANEXO 9**

| No.                              | INDICADOR  | OBJETIVOS     |        | NIVEL       |             | VIGENCIA |            | FACIL DE OBTENER |    | FACIL DE INTERPRETAR |    | PERMANECE |    |
|----------------------------------|--|---------------|--------|-------------|-------------|----------|------------|------------------|----|----------------------|----|-----------|----|
|                                  |  | Institucional | Unidad | Estrategico | operacional | Temporal | Permanente | Si               | No | Si                   | No | Si        | No |
| <b>Financieros</b>               |  |               |        |             |             |          |            |                  |    |                      |    |           |    |
| 1                                | Tasa de Crecimiento de las Ventas por Línea de Negocio                                 | X             |        | X           |             |          | X          | X                |    | X                    |    | X         |    |
| 2                                | Rentabilidad Sobre Activo Productivo y por Línea de Negocio.                           | X             |        | X           |             |          | X          |                  | X  | X                    |    | X         |    |
| 3                                | Porcentaje de Clientes no rentables por Ruta de Transporte                             | X             |        |             | X           |          | X          |                  | X  | X                    |    | X         |    |
| <b>Clientes</b>                  |  |               |        |             |             |          |            |                  |    |                      |    |           |    |
| 4                                | Incremento de Clientes por línea de Negocio  | X             |        | X           |             |          | X          | X                |    | X                    |    | X         |    |
| 5                                | Porcentaje de Adquisición de nuevos clientes   | X             |        | X           |             |          | X          | X                |    | X                    |    | X         |    |
| 6                                | Índices de retrasos de Entrega de Mercadería   |               | X      |             | X           |          | X          |                  | X  | X                    |    | X         |    |
| 7                                | Rentabilidad por Cliente por línea de Negocio  | X             |        | X           |             |          | X          | X                |    | X                    |    | X         |    |
| <b>Interno</b>                   |  |               |        |             |             |          |            |                  |    |                      |    |           |    |
| 8                                | Número garantías aplicadas por línea de negocio.                                       |               | X      |             | X           |          | X          |                  | X  | X                    |    | X         |    |
| 9                                | Porcentaje de costo de mantenimiento por unidad operativa por línea de negocio.        |               | X      |             | X           |          | X          | X                |    | X                    |    | X         |    |
| 10                               | Costo por Kilo Transportado  | X             |        | X           |             |          | X          | X                |    | X                    |    | X         |    |
| <b>Aprendizaje y Crecimiento</b> |  |               |        |             |             |          |            |                  |    |                      |    |           |    |
| 11                               | Índice de Rotación de Empleados  | X             |        | X           |             |          | X          | X                |    | X                    |    | X         |    |
| 12                               | Productividad de Personal Operativo por unidad transportadora, y por línea de negocio. |               | X      |             | X           |          | X          |                  | X  | X                    |    | X         |    |
| 13                               | Índice de Satisfacción del Personal  | X             |        | X           |             |          | X          | X                |    | X                    |    | X         |    |

## ANEXO 10

### DISTRIBUTIVO INTERNO DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE

| <i>NIVEL</i> | <i>CARGO</i>                                   | <i>NÚMERO</i> |
|--------------|--|---------------|
| Directivo    | Director Ejecutivo                             | 1             |
| Directivo    | Director Académico                             | 1             |
| Directivo    | Director de Planeamiento y Control             | 1             |
| Directivo    | Director Financiero Administrativo             | 1             |
| Directivo    | Director Jurídico                              | 1             |
| Directivo    | Director de Auditoria                          | 1             |
| Directivo    | Director de Cooperación                        | 1             |
| Directivo    | Coordinador General                            | 1             |
| Directivo    | Director de Innovación Tecnológica             | 1             |
| Ejecutivo    | Secretario del Consejo                         | 1             |
| Ejecutivo    | Jefe Administrativo                            | 1             |
| Ejecutivo    | Ejecutivo de Servicio de Información Académica | 1             |
| Técnico      | Técnico de Información                         | 2             |
| Técnico      | Técnico de Certificaciones                     | 3             |
| <b>TOTAL</b> |  | <b>17</b>     |