



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Tema:

“SISTEMA DE CONTROL PARA MONITOREAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO, PUCESA 2013 - 2014”

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

CARLOS RAFAEL MEJÍA MONTENEGRO

Director:

ING. MBA. MARÍA DEL CARMEN GÓMEZ ROMO

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“SISTEMA DE CONTROL PARA MONITOREAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO, PUCESA 2013 - 2014”

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autor:

CARLOS RAFAEL MEJÍA MONTENEGRO

María del Carmen Gómez Romo, Ing. MBA. f. _____
CALIFICADOR

Germania Elizabeth Vayas Ortega, Ing. Mg. f. _____
CALIFICADOR

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg. f. _____
CALIFICADOR

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD f. _____
**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO
DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. F. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Carlos Rafael Mejía Montenegro portador de la cédula de ciudadanía No. 040049743-4, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprendan del trabajo propuesto de investigación y luego, de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Carlos Rafael Mejía Montenegro

CI. 040049743-4

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi profundo agradecimiento a las principales autoridades de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, al personal Directivo y del departamento de Investigación y Postgrados, quienes sin egoísmo me facilitaron la información requerida para el presente trabajo de grado.

A la Ing. MBA. María del Carmen Gómez, Directora de la tesis, a los lectores Mag. Germania Vayas y Mag. Marco Cisneros, mi reconocimiento por haber compartido sus experiencias y conocimientos que fueron un valioso aporte para la elaboración de esta tesis, a toda mi familia por su colaboración para hacer realidad este anhelo, a todos ustedes mi imperecedera gratitud.

Carlos Mejía

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado con todo cariño a mi familia que fue el soporte fundamental para la conclusión de este trabajo de grado, de manera especial a mi esposa Amparito por su apoyo y comprensión, a mis hijos: Christian, Paúl y Andrés y a mis queridos nietos Ariel y Paula Brigit, quienes comprenderán que con el esfuerzo y dedicación se puede lograr las metas más importantes de la vida.

Carlos Mejía

RESUMEN

El presente trabajo denominado “Sistema de control para monitorear la gestión estratégica institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato 2013 – 2014” está orientado a fortalecer el seguimiento y control de las actividades establecidas en los planes operativos institucionales. Para este propósito se recopiló información de fuentes directas a través de entrevistas y encuestas aplicadas a las máximas autoridades y personal directivo de la universidad para conocer sus criterios sobre varios asuntos relacionados con el tema objeto de estudio. También se acudió a fuentes bibliográficas de reconocidos autores sobre el mencionado tema. Con el análisis de los resultados y la información del cumplimiento del último plan operativo proporcionada por los responsables de los ejes estratégicos, se definieron varios instrumentos técnicos que aportan al objetivo propuesto, entre ellos tenemos: el cuadro de mando integral, la matriz de indicadores, el tablero de control para el seguimiento. Con la aplicación de estas herramientas de gestión, la máxima autoridad estará en mejores condiciones de obtener información veraz y oportuna a través de indicadores estratégicos, sobre el real avance en el cumplimiento de las metas y objetivos, para facilitar la toma de decisiones eficaces que contribuyan al logro de la visión institucional y al crecimiento de la PUCESA.

Palabras claves: Sistema de control, tablero de control, indicadores, seguimiento y monitoreo

ABSTRACT

This research work entitled “Monitoring system to check the institutional strategic management of the Pontifical Catholic University of Ecuador- Ambato Campus 2013-2014” is focused on strengthen the management and monitoring of the activities established on the institutional operative plans. For this reason, the information was gathered from direct sources by means of interviews and surveys applied to the top level authorities and the managers of the university in order to get information about several issues in regard with the topic that was studied; moreover, literature of famous authors were used about the topic. With the analysis of results given by the responsible of the strategic basis, several technical instruments were defined, which contributes to the proposed objective, among them, the balanced scorecard, the matrix of indicators, the monitoring system for the follow – up activities are established. By applying these management tools, the highest authority would be in a better position to get clear and prompt information by using strategic indicators about the real progress of the target and objectives accomplishment to ease efficient decision making that contribute to the fulfillment of the institutional vision and the growth of PUCESA

Keywords: monitoring system, control board, indicators, follow up and monitoring.

TABLA DE CONTENIDO

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
CAPÍTULO 1	1
1. EL PROBLEMA	1
1.1 El tema	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Significado del problema	2
1.4 Definición del problema	3
1.5 Delimitación del tema	5
1.6 Objetivos	5
1.6.1 Objetivo general	5
1.6.2 Objetivos específicos	6
1.7 Justificación	6
CAPÍTULO 2	8
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	8
2.1 El proceso administrativo.....	8
2.1.1 Etapas del proceso administrativo.....	8
2.1.2 Ética y valores en la administración.....	10
2.1.3 Áreas funcionales de la administración.....	11
2.2 Control de gestión	12
2.2.1 Niveles del control de gestión.....	13

2.2.2	Proceso para el establecimiento de controles efectivos.....	15
2.2.3	Cuadro de mando integral.....	19
2.2.3.1	Características del cuadro de mando integral.....	19
2.2.3.2	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	20
2.2.4	Indicadores de gestión.....	22
2.2.4.1	Elementos de los indicadores	23
2.3	Sistema de control.....	25
2.3.1	Etapas del proceso de control.....	27
2.3.2	Principios del control	29
2.3.3	Tipos de control.....	29
2.4	Administración estratégica.....	31
2.4.1	Etapas de la administración estratégica	32
2.4.2	Beneficios de la administración estratégica	33
2.4.3	El procesos de administración estratégica	34
2.5	Dirección estratégica.....	35
2.5.1	Fundamentos de la dirección estratégica	35
2.5.2	El proceso de dirección estratégica.....	36
2.5.3	Responsabilidad de las decisiones estratégicas	38
2.5.4	Enfoques sobre la dirección estratégica.....	40
2.6	Gestión estratégica	41
2.6.1	Fundamentos de la gestión estratégica organizacional.....	41
2.6.2	La política empresarial	42
2.6.2.1	Generalidades de las políticas	42
2.6.2.2	Diseño de las políticas	43
2.6.3	Las estrategias.....	44
2.6.3.1	Dimensiones del concepto de la estrategia.....	45

2.6.3.2 El proceso de formación de la estrategia.....	46
2.6.4 La evaluación de la estrategia.....	46
CAPÍTULO 3	48
3. METODOLOGÍA	48
3.1 Enfoque de la investigación	48
3.2 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	48
3.2.1 Métodos.....	48
3.2.2 Técnicas e instrumentos	49
3.3. Modalidades de investigación.....	49
3.3.1 Investigación de campo.....	49
3.3.2 Trabajo documental o bibliográfico	50
3.4 Tipos de investigación	50
3.5 Fuentes de información.....	51
3.5.1 Fuentes primarias	51
3.5.2 Fuentes secundarias.....	51
3.6 Población y Muestra.....	52
3.6.1 Instrumentos para obtener información	52
CAPÍTULO 4.....	54
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	54
4.1 Análisis de resultados.....	54
4.2 Entrevistas aplicadas al personal directivo	55
4.2.1 Resultados de las entrevistas	55
4.2.2 Desarrollo de las encuestas	60
CAPÍTULO 5	73
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
5.1 Conclusiones	73

5.2 Recomendaciones	74
CAPÍTULO 6	76
6. PROPUESTA	76
6.1 Tema.....	76
6.2 Antecedentes históricos de la PUCESA.....	76
6.3 Localización	80
6.4 Presentación de la propuesta	81
6.5 Objetivos de la propuesta	82
6.5.1 Objetivo general	82
6.5.2 Objetivos específicos	82
6.6 Justificación de la propuesta	82
6.7 Elementos de la propuesta.....	83
6.7.1 Filosofía institucional.....	85
6.7.2 Mapa estratégico	86
6.7.3 Cuadro de mando integral	88
6.7.4 Matriz de objetivos e indicadores	95
6.7.5 Fichas de indicadores	101
6.7.6 El tablero de seguimiento y control	148
BIBLIOGRAFÍA	158
GLOSARIO	159
ANEXOS	164
Anexo 1	164
Anexo 2	168
Anexo 3	171

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2.1: Valores éticos de la administración	10
Gráfico 2.2: Proceso de control.....	15
Gráfico 2.3: Características del cuadro de mando integral	20
Gráfico 2.4: Proceso elaboración indicadores.....	24
Gráfico 2.5: El proceso de control	27
Gráfico 2.6: Proceso de dirección estratégica	37
Gráfico 2.7: Enfoque de la dirección estratégica	41
Gráfico 2.8: Diseño de las políticas	44
Gráfico 2.9: Actividades de la evaluación estratégica	47
Gráfico 4.1: Planes operativos institucionales	61
Gráfico 4.2: Sistema de control para medir el cumplimiento de los planes.....	62
Gráfico 4.3: Seguimiento y control de los avances de ejecución de los planes	63
Gráfico 4.4: Informes de los avances en la ejecución de los planes	64
Gráfico 4.5: Elaboración de los planes operativos.....	65
Gráfico 4.6: Cumplimiento plan operativo 2014	66
Gráfico 4.7: Cumplimiento de políticas, normas y reglamentos.....	67
Gráfico 4.8: Comunicación y participación del personal.....	68
Gráfico 4.9: Sistema de control.....	69
Gráfico 4.10: Manual de políticas	70
Gráfico 4.11: Personal para el seguimiento y control de los planes	71
Gráfico 4.12: Actividades para mejorar la imagen institucional.....	72
Gráfico 6.1: Autoridades PUCESA.....	77

Gráfico 6.2: Primer edificio PUCESA	78
Gráfico 6.3: Rector PUCESA	79
Gráfico 6.4: Edificio actual PUCESA.....	80
Gráfico 6.5: Ubicación PUCESA.....	81
Gráfico 6.6: Componentes de la propuesta	83
Gráfico 6.7: Misión y Visión	85
Gráfico 6.8: Valores institucionales	85
Gráfico 6.9: Ejes estratégicos PUCESA	86
Gráfico 6.10: Mapa estratégico PUCESA.....	87
Gráfico 6.11: Tablero de seguimiento y control	148

Tablas

Tabla 2.1: El proceso administrativo	9
Tabla 2.2: Niveles de control de gestión	14
Tabla 2.3: Perspectivas cuadro de mando integral.....	21
Tabla 2.4: Elementos de los indicadores.....	23
Tabla 2.5: Principios del control	29
Tabla 2.6: Tipos de control	30
Tabla 2.7: Beneficios de la administración estratégica.....	34
Tabla 2.8: Políticas.....	43
Tabla 2.9: Dimensiones de las estrategias	45
Tabla 4.1: Personal entrevistado	54
Tabla 4.2: Personal encuestado	60
Tabla 6.1: Descripción de los componentes de la propuesta	84
Tabla 6.2: Cuadro de mando integral eje Académico	88

Tabla 6.3: Cuadro de mando integral eje Investigación.....	89
Tabla 6.4: Cuadro de mando integral eje Vinculación con la Colectividad.....	90
Tabla 6.5: Cuadro de mando integral eje Bienestar Estudiantil.....	91
Tabla 6.6: Cuadro de mando integral eje Gestión Universitaria.....	93
Tabla 6.7: Cuadro de mando integral eje Gestión Financiera.....	94
Tabla 6.8: Matriz de objetivos e indicadores Académico.....	95
Tabla 6.9: Matriz de objetivos e indicadores Investigación.....	96
Tabla 6.10: Matriz de objetivos e indicadores Vinculación con la Colectividad.....	97
Tabla 6.11: Matriz de objetivos e indicadores Bienestar Estudiantil	98
Tabla 6.12: Matriz de objetivos e indicadores Gestión Universitaria	99
Tabla 6.13: Matriz de objetivos e indicadores Gestión Financiera	100
Tabla 6.14: Ficha de indicador A-01	101
Tabla 6.15: Ficha de indicador A-02	102
Tabla 6.16: Ficha de indicador A-03	103
Tabla 6.17: Ficha de indicador A-04	104
Tabla 6.18: Ficha de indicador A-05	105
Tabla 6.19: Ficha de indicador A-06	106
Tabla 6.20: Ficha de indicador A-07	107
Tabla 6.21: Ficha de indicador A-08	108
Tabla 6.22: Ficha de indicador A-09	109
Tabla 6.23: Ficha de indicador I-01	110
Tabla 6.24: Ficha de indicador I-02	111
Tabla 6.25: Ficha de indicador I-03	112
Tabla 6.26: Ficha de indicador I-04	113
Tabla 6.27: Ficha de indicador I-05	114

Tabla 6.28: Ficha de indicador I-06	115
Tabla 6.29: Ficha de indicador I-07	116
Tabla 6.30: Ficha de indicador I-08	117
Tabla 6.31: Ficha de indicador VC-01	118
Tabla 6.32: Ficha de indicador VC-02	119
Tabla 6.33: Ficha de indicador VC-03	120
Tabla 6.34: Ficha de indicador VC-04	121
Tabla 6.35: Ficha de indicador VC-05	122
Tabla 6.36: Ficha de indicador BE-01	123
Tabla 6.37: Ficha de indicador BE-02	124
Tabla 6.38: Ficha de indicador BE-03	125
Tabla 6.39: Ficha de indicador BE-04	126
Tabla 6.40: Ficha de indicador BE-05	127
Tabla 6.41: Ficha de indicador BE-06	128
Tabla 6.42: Ficha de indicador BE-07	129
Tabla 6.43: Ficha de indicador BE-08	130
Tabla 6.44: Ficha de indicador BE-09	131
Tabla 6.45: Ficha de indicador BE-10	132
Tabla 6.46: Ficha de indicador BE-11	133
Tabla 6.47: Ficha de indicador BE-12	134
Tabla 6.48: Ficha de indicador GU-01	135
Tabla 6.49: Ficha de indicador GU-02	136
Tabla 6.50: Ficha de indicador GU-03	137
Tabla 6.51: Ficha de indicador GU-04	138
Tabla 6.52: Ficha de indicador GU-05	139

Tabla 6.53: Ficha de indicador GU-06.....	140
Tabla 6.54: Ficha de indicador GU-07.....	141
Tabla 6.55: Ficha de indicador GU-08.....	142
Tabla 6.56: Ficha de indicador GU-09.....	143
Tabla 6.57: Ficha de indicador GU-10.....	144
Tabla 6.58: Ficha de indicador GF-01	145
Tabla 6.59: Ficha de indicador GF-02	146
Tabla 6.60: Ficha de indicador GF-03	147
Tabla 6.61: Descripción columnas del tablero de seguimiento y control	149
Tabla 6.62: Tablero de seguimiento y control	150
Tabla 6.63: Tablero de seguimiento y control	151
Tabla 6.64: Ficha de iniciativas	155
Tabla 6.65: Plan de mejora	156

CAPÍTULO 1

1. EL PROBLEMA

1.1 El tema

“Sistema de control para monitorear la gestión estratégica institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, PUCESA 2013 – 2014.”

1.2 Antecedentes

La Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato a finales del año 2012, de una manera participativa, desarrolló su plan estratégico para el quinquenio 2013 – 2017, habiendo definido en él seis ejes estratégicos como son: el académico, investigación, vinculación con la colectividad, bienestar estudiantil, gestión universitaria y gestión financiera, los objetivos para cada eje, las estrategias y acciones que permitan cumplir cada uno de ellos.

Para garantizar el cumplimiento de lo planificado es de vital importancia que se disponga de instrumentos técnicos y herramientas actualizadas que permitan medir de manera eficiente y oportuna el avance de los planes operativos institucionales, utilizando para ello, el Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral, que es un

modelo de gestión estratégico que permite medir las actividades de una empresa u organización, en términos de su visión, proporcionando a las máximas autoridades una mirada integral del desempeño institucional (Prieto Jorge, 2011).

Este modelo de gestión también permite observar cuando una unidad y sus empleados alcanzan los resultados definidos en el plan estratégico, caso contrario facilita la información para aplicar medidas correctivas de manera oportuna.

Por lo tanto, es necesario considerar que el control es una función primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización, si no existe un mecanismo que verifique e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Por otro lado Kaplan y Norton (2001) al mencionar que la ventaja competitiva de las organizaciones proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones de los activos físicos.

1.3 Significado del problema

Toda empresa, para cumplir sus objetivos, utiliza los sistema de control que estiman son los más adecuados, pero conforme pasa el tiempo, van apareciendo nuevos retos institucionales, nuevas necesidades de los clientes, nuevos requerimiento legales, entre otros. Esto obliga a pensar en nuevas alternativas que permitan a sus directivos obtener y procesar de manera oportuna, la información que les permita tomar las

mejores decisiones. En el caso particular de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, se hace necesaria la revisión y actualización del sistema de control de gestión estratégico, ya que no existen políticas actualizadas sobre el control estratégico, ausencia de estándares de medición de resultados, y desconocimiento de otros sistemas de control, lo que produce un conformismo con los resultados obtenidos.

Por esta razón es importante efectuar la presente investigación, ya que aportará nuevas ideas y formas de ejercer un control de gestión más efectivo para la optimización y aprovechamiento de sus recursos. Como mencionan Kaplan y Norton (2001) que los éxitos de las empresas no se deben al lanzamiento de un nuevo producto o servicio, ni a nuevas inversiones, ni al desarrollo de nuevos activos intangibles, el cuadro de mando integral aportó la receta que permitió que unos ingredientes ya existentes en la organización se combinaran para crear valor a largo plazo.

1.4 Definición del problema

Las preguntas básicas que son respondidas en forma clara y precisa en la presente investigación, se detallan a continuación:

- ¿Qué factores inciden en la aplicación del sistema de control en la gestión administrativa institucional?

Los factores que inciden en la aplicación del sistema de control en la gestión administrativa son: La reglamentación interna, conocimiento del

funcionamiento sistema por parte de los responsables de los ejes estratégicos, preparación de la información que debe ser ingresada al sistema, los instrumentos técnicos para la recopilación de la información.

- ¿Por qué razones no se aplican otros instrumentos técnicos para realizar un seguimiento y evaluación al cumplimiento de las actividades?

Las principales causas por las que no se aplican otros instrumentos técnicos para realizar el seguimiento son: Resistencia al cambio, facilidad en el uso de los instrumentos existentes para efectuar el seguimiento y evaluación, falta de creatividad para el diseño de nuevos instrumentos.

- ¿Cuáles son las razones por las que no se utilizan otros sistemas de control estratégico para conocer la efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos?

Entre las principales razones por las que no se utilizan otros sistemas de control tenemos: La resistencia al cambio, desconocimiento de otras formas de efectuar el control, satisfacción con los resultados obtenidos, ausencia de propuestas para mejorar el actual sistema.

- ¿Qué tipo de operaciones referentes al control institucional requieren ser mejoradas?

Las operaciones que requieren ser mejoradas para obtener mayor eficacia en los resultados tenemos: Disponer de información más ágil y oportuna para medir el nivel de cumplimiento de metas y objetivos, delegar a una persona la responsabilidad del seguimiento y control, unificar criterios sobre la forma que deben presentar informes de los avances, definir con absoluta claridad las metas que se deben cumplir trimestral y anualmente, uso de nuevas matrices para recopilar información para la toma de decisiones.

1.5 Delimitación del tema

Campo: Administrativo

Área: Gestión Estratégica

Aspecto: Control Estratégico

Espacial: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Temporal: La presente investigación, se realizará en el período Julio – Diciembre 2013 y enero- Abril 2014.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de control que permita mejorar la gestión estratégica institucional de la PUCESA 2013-2014

1.6.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico al proceso de seguimiento y ejecución del plan estratégico 2013 – 2017 de la PUCESA.
2. Estructurar el Cuadro de Mando Integral CMI, según las necesidades del diagnóstico.
3. Elaborar un sistema de control de la gestión institucional que facilite el monitoreo de gestión estratégica en la PUCESA.
4. Socializar el proyecto a todas las personas involucradas en el mismo.

1.7 Justificación

El diseño de un sistema de control de gestión estratégica brinda la oportunidad de mejorar la gestión administrativa de las organizaciones, ya que permite monitorear constantemente el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en los planes estratégicos de manera efectiva y participativa.

Este sistema permitirá obtener información fiable y oportuna sobre el efectivo avance de los planes operativos y la toma de decisiones operativas y estratégicas sobre el aprovechamiento de los recursos institucionales, será también una fuente de motivación hacia el mejoramiento continuo de la gestión de los directivos institucionales.

La aplicación de dicho sistema aportará conocimientos técnicos actualizados para todas las áreas de la Universidad, especialmente aquellas consideradas como las más importantes o críticas, contribuyendo consecuentemente a la toma de decisiones y la optimización eficaz en el uso de los recursos.

Este sistema de gestión también servirá de guía para que los estudiantes y directivos de otras instituciones, puedan comprender la importancia de contar con un sistema de control que les permita conocer de manera precisa los avances en el cumplimiento de sus objetivos, estrategias y planes de acción; caso contrario, introducir de manera oportuna los correctivos que el caso amerite.

Este trabajo tendrá un impacto social positivo, porque al mejorar el sistema de control también mejora el cumplimiento de metas y objetivos institucionales y; con ello, el fortalecimiento de su imagen. En lo cultural, se considera un impacto alto, porque al implementar un nuevo modelo de control estratégico, se mejora la eficacia en el cumplimiento de las actividades del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional. También habrá un impacto alto positivo en lo laboral, porque al introducir nuevos sistemas de gestión, el personal se organiza de mejor manera para cumplir con eficiencia y eficacia sus actividades.

CAPÍTULO 2

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 El proceso administrativo

El proceso administrativo, según lo manifestado por Munch (2010) es el conjunto de etapas o funciones que se realizan de manera sucesiva para lograr el cumplimiento de las actividades en todo tipo de organización y generar productos y servicios con valor agregado que le permitan tener una ventaja frente a la competencia y conseguir sus objetivos. Es una metodología que permite aplicar con éxito todas las funciones de dicho proceso a fin de conseguir los máximos rendimientos mediante el uso racional de sus recursos.

2.1.1 Etapas del proceso administrativo

Existen variados criterios sobre el número de etapas que conforman el proceso administrativo, para el mencionado autor, son cinco las etapas consideradas en el presente estudio, por ser uno de los criterios más aceptados, ya que ofrecen mayor claridad para aplicar cualquier enfoque de gestión o administración, como se detalla en el cuadro siguiente:

Tabla 2.1: El proceso administrativo

ETAPAS	CONCEPTO	IMPORTANCIA	ELEMENTOS
<p>PLANEACIÓN</p> <p>¿Qué se quiere obtener?</p>	<p>Permite conocer el camino hacia donde se dirige la empresa, y los resultados que aspiran obtener para lograr se cumplan la misión de la institución con el mayor de éxito posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permite aprovechar mejor los esfuerzos y recursos. • Permite hacer frente a las contingencias que se pueden presentar. • Es la base para efectuar el control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía • Misión • Visión • Valores • Estrategias • Políticas • Programas • presupuestos
<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>¿Cómo se hace?</p>	<p>Proceso para determinar las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas para simplificar el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Suministra los métodos para realizar las actividades eficientemente. • Reduce costos e incrementa la productividad. • Reduce o elimina la duplicidad de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Jerarquización • Departamentalización • Descripción de funciones • coordinación
<p>INTEGRACIÓN</p> <p>¿Con quién?</p>	<p>Selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes. Comprende los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados dependen de la calidad de recursos lo que reduce sus costos. • Correcta selección de los recursos humanos. • Especificación de las características, cantidades y calidad de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de necesidades y requerimientos de los recursos • Determinación de fuentes de abastecimiento • Elección de proveedores • Selección de recursos de acuerdo a estándares
<p>DIRECCIÓN</p> <p>Ver que se haga</p>	<p>Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de actividades. • Toma de decisiones. • Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • integración • Motivación • Comunicación liderazgo
<p>CONTROL</p> <p>¿Cómo se ha efectuado?</p>	<p>Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza para verificar la efectividad de la gestión institucional. • Promueve el aseguramiento de la calidad. • Establece las medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de estándares • Medición • Corrección • Retroalimentación

Fuente: Munch, (2010)

Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2014)

2.1.2 Ética y valores en la administración

Las actividades administrativas se rigen por una serie de valores que sustentan la conducta ética del administrador durante el cumplimiento de sus funciones, lo que influye directamente en el bienestar de la sociedad. Todas las organizaciones deben contar con un código de ética que oriente sus acciones hacia el logro de sus objetivos. Los valores éticos de la administración son: sociales, organizacionales y económicos

Gráfico 2.1: Valores éticos de la administración



Fuente: Munch, (2010)

Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2014)

2.1.3 Áreas funcionales de la administración

El proceso administrativo, según lo que expresado por Chiavenato (2001), es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad que le permita el lograr un objetivo. Es el conjunto etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área específica sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

Producción: Es aquella que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos al suministrar y coordinar la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridos.

Mercadotecnia: Su fin es unir los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere y necesita distribuyéndolo en forma tal que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada departamento de la empresa con el objeto de que puedan funcionar correctamente.

Recursos humanos: Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo

2.2 Control de gestión

El control de gestión es un proceso que conduce hacia los objetivos de la organización y sirve como un instrumento para evaluarla. Las instituciones para el cumplimiento eficaz de sus metas y objetivos, deben utilizar las herramientas necesarias que les permita realizar una correcta gestión administrativa. Como hace referencia Muñiz (2013) quién menciona que el control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa para obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que permite medir el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos que han sido previamente fijados por la dirección.

El control de gestión permitirá:

- Reducir los riesgos y contingencias del negocio.
- Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
- Anticipar el futuro a largo plazo.

- Adoptar y modificar la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.
- Adaptar y modificar, los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

2.2.1 Niveles del control de gestión

Para que una empresa sea administrada de manera eficiente se deben considerar algunos aspectos para la aplicación de un sistema de control, cuyas generalidades se explican en la siguiente tabla:

Tabla 2.2: Niveles de control de gestión

NIVELES	CARACTERÍSTICAS	REQUISITOS	OBJETIVOS
<p>Primero debe existir un mínimo de control que da respuesta a cómo evoluciona en la actualidad la empresas.</p>	<p>Análisis de la situación actual de su gestión diaria.</p> <p>Valoración del funcionamiento de su estructura y procedimientos.</p> <p>Conocimiento inmediato de los resultados obtenidos mediante el informe de control de gestión en forma periódica.</p>	<p>Debe permitir saber si la empresa está controlada.</p> <p>Contener un sistema de control preventivo.</p> <p>Debe servir como sistema para poder controlar el cumplimiento de objetivo.</p>	<p>Control de la evolución económica de la empresa.</p> <p>Atribuir responsabilidades a los diferentes responsables.</p> <p>Desarrollar un sistema de control a corto plazo.</p>
<p>Segundo debe existir un sistema de control presupuestario que da respuesta a qué pasará a corto plazo en la empresa.</p>	<p>Analizar y corregir las desviaciones de los resultados reales.</p> <p>Redefinir los objetivos y responsabilidades en función de los resultados obtenidos.</p> <p>Confección del plan financiero mensual, balance y ratios de gestión.</p>	<p>Servir como sistema de información para el control de objetivos y toma de decisiones.</p> <p>Permitir medir la capacidad de todos los recursos de la empresa.</p>	<p>Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa</p> <p>Medir la actuación de los diferentes responsables</p> <p>Desarrollar un sistema de control mediante el informe de control de gestión.</p>
<p>Tercero un sistema integrado de gestión que dará respuesta a cómo evolucionará la empresa en el largo plazo.</p>	<p>Anticipar los resultados de la estrategia a largo plazo para minimizar riesgos.</p> <p>Gestionar la empresa en función de responsabilidades y objetivos.</p> <p>Elaboración de un plan estratégico general.</p>	<p>Debe servir como herramienta de control de la gestión global de la empresa</p>	<p>Evaluar el grado de implantación del sistema de planificación estratégica.</p> <p>Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.</p>

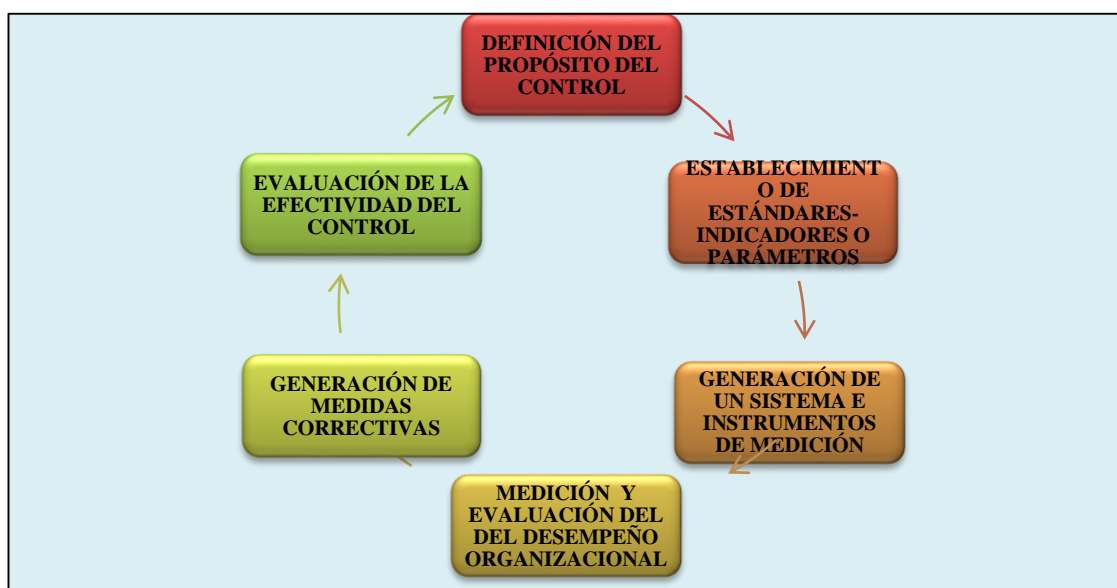
Fuente: Muñiz, 2010

Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2014)

2.2.2 Proceso para el establecimiento de controles efectivos

El proceso para el establecimiento de controles efectivos cuenta con seis etapas las cuales se detallan a continuación.

Gráfico 2.2: Proceso de control



Fuente: Hernández y Pullido, 2011
Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2014)

1.- Definición del proceso de control

Esta primera fase del control, como lo consideran Hernández y Pullido (2011) permite conocer con claridad cuál es su propósito. Algunas empresas utilizan el control únicamente para recopilar información que nunca la utilizan ni toman decisiones para optimizar el uso de sus recursos.

Los controles cuando están bien definidos e implementados son de vital importancia porque permite dar respuesta a varias interrogantes tales como: ¿En qué contribuye este control? ¿Cuánto tiempo se requiere para obtener la información? ¿Cuál es costo-beneficio?

2.- Establecimiento de estándares-indicadores o parámetros

Siempre ha existido la necesidad de medir los fenómenos del entorno, para lo cual se establecieron patrones que sirvieran para conocer y comparar resultados de la gestión, con ese afán se crearon los parámetros, estándares e indicadores.

Los parámetros. Son unidades que sirven para medir el comportamiento de un proceso y su resultado. Su importancia radica en la objetividad de la unidad de medida, se los obtiene de los sistemas de medición universal como el metro, kilo, peso, etc.

Los estándares. Son la norma de comportamiento deseada en los resultados de las operaciones de un proceso, se los representa mediante un nivel cuantitativo del parámetro, ejemplo el estándar de calidad de aire.

Los indicadores de calidad. Son manifestaciones de la alteración a la normalidad o precisiones cuantitativas de esta. También son señales positivas de que algo está bien, como el incremento de ventas. Estas herramientas son la esencia del control e imprescindibles para una buena administración ya que nos permite conocer los problemas de manera oportuna y tomar las mejores decisiones.

3.- Generación de un sistema de instrumentos de medición

Para el funcionamiento del proceso de control es necesario contar con un sistema de información y adecuados mecanismos de medición que se las obtiene durante la ejecución y operaciones de la empresa. En la actualidad los sistemas de información son muy dinámicos gracias a la informática lo que permite programar fórmulas de coeficientes de eficacia, productividad, eficacia e impacto que son interpretadas a gran velocidad, tan valiosas para el mejoramiento continuo para las empresas. También hay empresas pequeñas que sus controles los hacen de una manera manual lo que les resulta muy costoso y de poca efectividad.

4.- Medición y evaluación del desempeño organizacional

La medición es el análisis e interpretación de los datos obtenidos del sistema de información, la cual requiere ser comparada con el desempeño de otras unidades de producción o empresas tanto a nivel nacional como internacional. Ejemplo un rancho lechero que tiene un estándar de producción de 27 litros por vaca diarios, que se compara con otros ranchos similares, mejor administrados, que dan 33 o 34 litros.

Las mediciones del desempeño también se las hace operaciones de las organizaciones a través de auditorías con la finalidad de verificar que no se altere la información ni se oculten los problemas o fraudes. El propósito fundamental de la medición es evaluar la efectividad de las operaciones de la empresa y generar recomendaciones que le permitan ser más competitiva.

5.- Generación de medidas correctivas

Los sistemas de control cuando han sido bien elaborados e implementados, con estándares de eficiencia precisos, deben también contar con el establecimiento de acciones correctivas preestablecidas que tienen por objeto señalar que hacer cuando se presentan fallas en el proceso productivo o administrativo. Las medidas correctivas previas se las considera como arma de doble filo; por un lado, resuelven problemas comunes con anticipación, pero en ocasiones hacen que el personal solo se limite a lo establecido en el manual, sin saber qué hacer ante fallas no programadas, por esta razón es necesario que el personal se involucre en la toma de decisiones, e incluso se los capacite en programas de simulación para resolver problemas imprevistos, como incendio o terremotos.

6.- Evaluación de la efectividad del control

Todo tipo de control debe ser sometido a evaluaciones permanentes para evitar que se conviertan en la causa de los problemas e inclusive que los problemas prevalezcan, cuando estos han sido mal diseñados. Es recomendable que quienes diseñan los procesos de controles se formulen las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la razón de ser de esta información?
- ¿En qué enriquece la toma de decisiones o la buena administración?
- ¿Cuál es el costo beneficios del mismo?

Por estas razones se considera al control como el elemento vital para lograr en buena gestión administrativa ya que permite a las organizaciones autorregularse y lograr los resultados en los términos deseados.

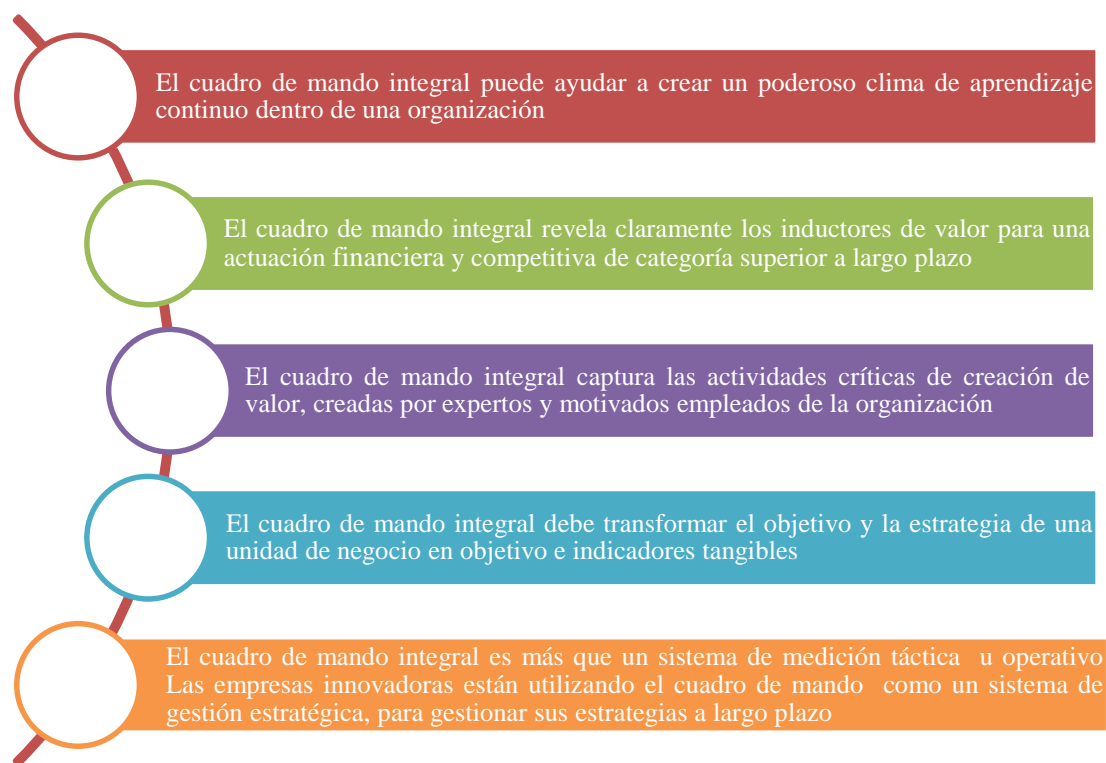
2.2.3 Cuadro de mando integral

Muchas son las definiciones que se han dado sobre el cuadro de mando integral, la mayor parte de ellas coinciden que es una herramienta clave de gestión estratégica que permite conocer los resultados de la organización de una manera oportuna “El Cuadro de Mando Integral es algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio” (Kaplan y Norton, 2009, pág. 26), el diseño de un cuadro de mando debe ser complementado por un proceso que estimule el trabajo directivo en equipo. Estos autores miran a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento, lo que proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para conducir a la empresa hacia el éxito.

2.2.3.1 Características del cuadro de mando integral

A continuación se detallan algunas de las principales características del cuadro de mando integral, las cuales deben ser consideradas para la elaboración e implementación.

Gráfico 2.3: Características del cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan y Norton, 2009

Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2015)

2.2.3.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando según los citados autores, permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

Tabla 2.3: Perspectivas cuadro de mando integral

PERSPECTIVAS	DESCRIPCIÓN
Financiera	Los accionistas, los propietarios y los inversionistas ven la organización. Los indicadores deben mostrar si la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados. Ejemplos: utilidades, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja, rendimiento sobre el capital.
Cliente	Cómo ve el cliente la organización y ésta cómo puede atenderle de la mejor manera posible. Los indicadores deben mostrar si los servicios prestados son acordes con la misión de la organización. Ejemplo: satisfacción del cliente, puntualidad en la entrega, participación en el mercado, tendencias, retención de los clientes y adquisición de los clientes potenciales.
Procesos internos	Cuáles son los procesos de los negocios en los que la organización debe ser excelente. Los indicadores deben mostrar si los procesos y la operación están alineados y si está, generando valor. Ejemplos: calidad, productividad, logística, comunicación interna e interfaces.
Innovación y aprendizaje	Qué tanta capacidad tiene la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro. Los indicadores deben mostrar cómo la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar el crecimiento. Ejemplos: índice de renovación de los productos, desarrollo de los procesos internos, innovación, competencias y motivación de las personas.

Fuente: Chiavenato, 2011

Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2015)

El Cuadro de Mando Integral Según (Hoper y Player, 2012) “Explica la historia de la estrategia a través de las relaciones de causa-efecto y la comunica a través del denominado mapa estratégico, que incluye temas estratégicos clave, medidas y objetivos específicos basados en el crecimiento y mejora de la productividad” p. 53

Para que un cuadro de mando integral funcione es necesario se consideren las siguientes acciones:

- Utilizar los cuadros de mando corporativos para establecer objetivos direccionales
- Trasladar, en lugar de hacer caer en cascada, objetivos, medidas y acciones
- Utilizar el cuadro de mando para delegar autoridad y responsabilidad en los equipos
- Emplear el cuadro de mando para definir el éxito de un equipo
- Emplear el cuadro de mando para establecer objetivos ambiciosos
- Emplear el marcador para descubrir impulsores clave de valor
- Emplear el cuadro de mando para encontrar los mejores KPI
- Emplear el cuadro de mando para derivar planes de acción
- Añada más perspectivas, si ello tiene lógica
- Garantizar que los datos sean accesibles, correctos y precisos
- Involucrar a todos en el proceso del CMI

2.2.4 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión según Prieto (2011), “señalan de manera cuantitativa la forma como se desarrollan las actividades de un proyecto. Es la expresión cuantitativa del comportamiento de una empresa comparado con el nivel de referencia. Es la relación entre los objetivos y los resultados.” p. 168

2.2.4.1 Elementos de los indicadores

Los principales elementos para la construcción de los indicadores se detallan a continuación:

Tabla 2.4: Elementos de los indicadores

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Definición	Es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica que queremos controlar o medir. Ejemplo: porcentaje de defectos por unidades producidas, números de accidentes mensuales, rotación anual de personal, etc.
Objetivo	Debe expresar para que queremos el indicador seleccionado. Ejemplo: maximizar, minimizar, eliminar, etc.
Nivel de referencia	Es aquello contra lo cual vamos a medir el desempeño de una empresa. Este nivel puede ser histórico, estándar, teórico, competitivo o político.
Responsabilidad	Nos referimos a la necesidad de explicar claramente a quienes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización frente a la información y desviación que está suministrando el indicador.
Procedimiento	Se debe establecer con claridad la manera de obtener con precisión, oportunidad y confiabilidad las medidas que hagamos. Es decir, cómo se logran los datos, en qué sitio, los instrumentos quienes lo hacen, los procedimientos.
Periodicidad	Determinar cuándo se hace la medición, lo cual está relacionado con la naturaleza del proceso a medir para evitar distorsiones en las tendencias.
Sistema de datos información	Este elemento del indicador debe garantizar que los datos obtenidos se presenten adecuadamente en el momento de tomar decisiones.
Sinergia	Es importante que cada indicador cuente con su diagrama causa-efecto donde se observen con suficiente descripción las interrelaciones con otros indicadores de la organización.

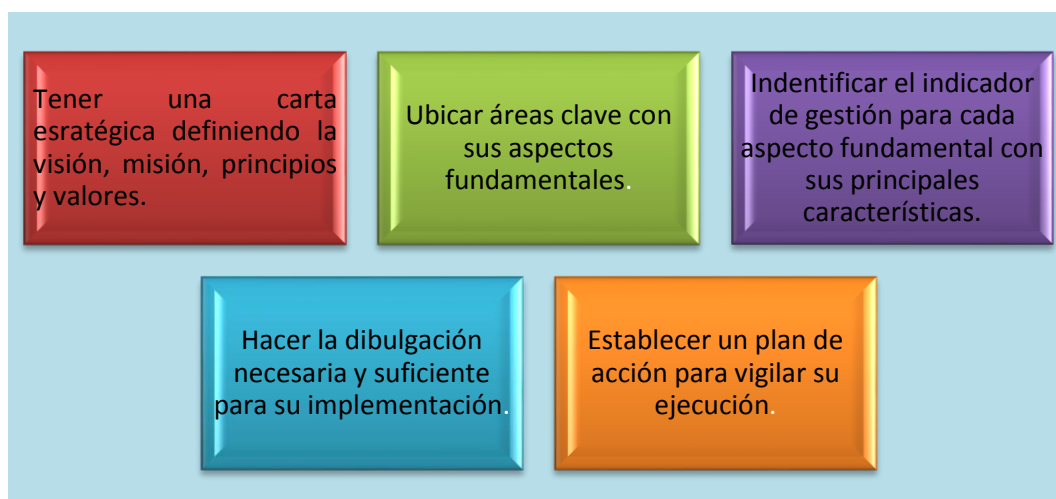
Fuente: Prieto, 2011

Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2015)

Beneficios de los indicadores de gestión

- Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Motiva al logro de las metas organizacionales.
- Promueve el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.
- Facilita el crecimiento y desarrollo de la compañía.
- Resalta de importancia de la eficiencia, efectividad, eficacia, productividad y competitividad.
- Brinda información valiosa para la toma de decisiones.
- Fortalece la gerencia proactiva.
- Genera espacios para la capacitación de los empleados.
- Activa la cultura organizacional.

Gráfico 2.4: Proceso elaboración indicadores



Fuente: Prieto, 2011

Adaptado por: MEJÍA, Carlos (2015)

2.3 Sistema de control

El control considerado como la función que permite medir y corregir el rendimiento individual y organizacional para lograr que los resultados se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica conocer donde se están ocasionando las desviaciones para poderlas corregir de manera oportuna. El propósito fundamental es garantizar que los planes tengan éxito y al detectar desviaciones proponer acciones a fin de corregirlas. Bernal y Sierra (2010) manifiestan que el sistema de control se considera como un sistema de retroalimentación, cuyo propósito central es identificar oportunidades de mejoramiento que les permitan a las organizaciones mejorar continuamente. También Muñiz (2013) indica que:

El sistema de control de gestión debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa (humanos, técnicos, productivos, comerciales, etcétera) puestos a disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos. Para ello la empresa debe tener un sistema organizativo basado en áreas o departamentos de responsabilidad muy bien definidos mediante funciones y tareas a realizar por cada responsable (p. 32)

Según lo indicado por Munch (2010) entre los principales sistemas de control tenemos: reporte e informes, sistemas de información y formas.

Reporte e informes.- Existen variados tipos de informes los cuales para ser bien elaborados se debe tener en cuenta las siguientes características:

- **Confiabilidad.** Es imprescindible que los reportes se sustenten en información confiable.
- **Unidad del tema.** Cada informe debe referirse a un solo tema para evitar confusiones.
- **Indicativos.** Deben revelar indicadores importantes.
- **Claridad y concisión.** Los informes largos, detallados y genéricos, originan confusiones y desatención por parte de quienes los reciben.
- **Gráficas y audiovisuales.** Son de gran ayuda para la presentación de un informe, pueden ser utilizadas las gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información
- **Frecuencia.** Contar con información oportuna y periódica no implica que esta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
- **Oportunidad.** Deben ser actualizados y entregados en tiempo y forma.

Sistemas de información.- Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, entre las más importantes tenemos la base de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros.

Deben establecerse de acuerdo con las necesidades y requerimientos de cada institución y tomar en cuenta las necesidades reales de cada empresa, así como el costo-beneficio del sistema, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar exceso de papeleo y burocratización.

Formas.- las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento. Facilitan la transmisión de información y sirven para registrar adecuadamente las operaciones de la empresa

2.3.1 Etapas del proceso de control

El control en las empresas permite autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados, también se lo utiliza como un mecanismo de medición, corrección y mantenimiento de los niveles productivos establecidos. El proceso para el establecimiento de controles efectivos comprende las siguientes etapas:

Gráfico 2.5: El proceso de control



Fuente: Munch, 2010
Adaptado por: MEJÍA, Carlos (2014)

Establecimiento de estándares e indicadores.- El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual es necesario establecer indicadores o unidades de medición de resultados.

Medición y detención de desviaciones.- Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones.

Corrección.- Antes de iniciar con la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema.

Retroalimentación.- A través de la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron. De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimenta el sistema.

2.3.2 Principios del control

Tabla 2.5: Principios del control

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
EQUILIBRIO	Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado de control correspondiente, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar su cumplimiento.
INDICADORES O ESTÁNDAR	Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores ya que estos permiten la ejecución de los planes, minimizando errores y evitando pérdidas de tiempo y dinero.
OPORTUNIDAD	El control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito. Para que sea eficaz requiere ser oportuno y propiciar que se apliquen antes de que se efectúen errores, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
DESVIACIONES	Las no conformidades o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas, para detectar las causas que las originaron a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas.
COSTEABILIDAD	Un sistema de control debe justificar el costo que representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Solo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados esperados.
EXCEPCIÓN	El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costo y tiempo con la finalidad de aplicarlo a funciones estratégicas. Es necesario que se utilice la estadística como un medio de control por excepción.
FUNCIÓN CONTROLADA	El responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad a controlar. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada ya que el control pierde efectividad.

Fuente: Munch, 2010, 130

Adaptado por: MEJÍA, Carlos (2014)

2.3.3 Tipos de control

Todas las organizaciones para que eviten problemas, minimicen las consecuencias negativas y optimicen sus resultados, deben diseñar e implementar los controles, previo, concurrente y posterior, estos tres tipos de control le permitirá optimizar sus resultados y ser más competitiva.

Tabla 2.6: Tipos de control

PREVENTIVO	CONCURRENTE	POSTERIOR O RETROALIMENTACIÓN
Se realiza antes de que las actividades se realicen	Se realiza durante la ejecución de determinadas actividades, en el mismo sitio de trabajo	Se realiza sobre las actividades o procesos ya ejecutados e informa sobre la eficacia de los resultados
Tiene como propósito evitar que se presenten problemas antes de que las actividades se ejecuten	La forma de llevarlo a cabo es la supervisión directa mientras la actividad se desarrolla	Cuando se han implementado controles previos y durante los procesos, los controles posteriores son de gran importancia, pero cuando el control solo se efectúa al final las consecuencias pueden ser altamente negativas

Fuente: Bernal, 2007

Adaptado por: MEJÍA, Carlos (2014)

Para lograr el funcionamiento adecuado de un sistema de control que garantice excelentes resultados es necesario considerar los siguientes pasos:

- Establecer indicadores de desempeño
- Medir el desempeño
- Comparar el desempeño con los índices de los indicadores
- Tomar medidas correctivas
- Implementar las medidas correctivas y reiniciar el ciclo del control

2.4 Administración estratégica

La administración estratégica según Hill y Jones (2007) es considerada como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar las funciones de la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo para obtener el éxito de las empresas u organizaciones.

La administración estratégica es esencialmente un apoyo para cualquier organización que quiere mejorar su situación y para crear una empresa sólida o mejorar las ya constituidas.

El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes los cuales son:

1. Selección de la Misión y las principales metas corporativas
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización
4. Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
5. Implementación de la estrategias

2.4.1 Etapas de la administración estratégica

El proceso de la administración estratégica, según Fred (2013) está compuesto por 3 etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Formulación. En esta etapa se desarrollan especialmente la visión, Misión, se identifican las oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades, se establecen los objetivos a largo plazo y las estrategias que se deben seguir para obtener los mayores beneficios posibles para la organización. Considerando que en dicha formulación se deben definir además en que nuevos negocios se puede emprender y que actividades se pueden dejar de realizar, la asignación de los recursos juega en papel importante ya que nos permitirá conocer si estamos en capacidad de ampliar nuestro mercado.

Las decisiones que se tomen sobre la formulación de las estrategias comprometerá el futuro de la organización referente a los mercados, productos, tecnologías entre otros aspectos importantes. Las personas que están en los cargos directivos deben estar seguros de sobre el impacto de sus decisiones ya que de ellas depende su futuro.

Implementación de la estrategia. Para que las estrategias puedan implementarse de acuerdo a su formulación, se requieren algunos cambios en las organizaciones tales como: cambio en la cultura organizacional, la forma de administrar el talentos humano, motivándolo, mejorando su disciplina y remuneraciones, ya que estos cambios requieren de mayor compromiso y sacrificios de todos. Esta atapa es considerada la

más compleja de la administración estratégica, pues significa movilizar al personal directivo y operativo, así como los recursos que garanticen el éxito en la implementación de la estrategia para el logro de los objetivos establecidos.

La evaluación de la estrategia. Es la etapa final de la administración estratégica, en donde los responsables del control necesitan conocer si se están o no cumpliendo con los propósitos institucionales, la evaluación permite obtener toda la información sobre la implementación y modificaciones que se hayan producido en la ejecución de las estrategias debido a los cambios permanentes de los factores internos y externos. Dicha evaluación para que sea exitosa debe contener tres actividades básicas: 1) revisión de los factores internos y externos en base a los cuales se formularon las estrategias. 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. El cumplimiento cabal de estas actividades garantizará el éxito de la empresa

2.4.2 Beneficios de la administración estratégica

La administración estratégica permite que las organizaciones sean más proactivas lo que contribuye a definir con mayor claridad y certeza su futuro. Los gerentes de las empresas grandes y medianas, así como los propietarios de negocios pequeños han reconocido los beneficios, como se detalla en el cuadro siguiente:

Tabla 2.7: Beneficios de la administración estratégica

BENEFICIOS	FINANCIEROS	NO FINANCIEROS
Ayudar a las empresas formular sus estrategias	Incremento en las ventas	Ayuda a evitar el fracaso financiero
Mejora el proceso de comunicación	Mayor rentabilidad	Aumento en la productividad de los empleados
Mejor comprensión del personal	Mayor productividad	Menor resistencia al cambio
Mayor compromiso de gerentes como de los demás empleados	Crecimiento empresarial	Mejora las capacidades organizacionales

Fuente: Fred, 2013

Adaptado por: MEJÍA, Carlos (2014)

2.4.3 El procesos de administración estratégica

La administración estratégica considerada como los análisis de las decisiones y acciones que promueve una organización para crear y mantener sus ventajas competitivas frente a empresas que se desempeñan mejor que otras, como lo manifiestan Dess, Lumpkin y Eisner (2011) para lograr este propósito es necesarios que las empresas en la práctica, mantengan estos tres procesos de manera permanentes: análisis, decisiones y acciones.

El análisis de la estrategia, considerado como el punto de partida del proceso de administración estratégica que se encarga de formular e instrumentar las estrategias con efectividad para lo cual se consideran:

- El análisis de las metas y objetivos de la organización
- Análisis del entorno externos de la empresa
- Evaluación del entorno interno
- Evaluación de los activos intelectuales de una empresa

Formulación de la estrategia, se da en varios niveles de la organización. El nivel de negocios que aborda el cómo competir para obtener una ventaja competitiva. En nivel corporativo que se concentra en que negocios se competirá y cómo administrarlos. Determinar cuál es el mejor método para desarrollar estrategias que vayan más allá de las fronteras nacionales y que iniciativas emprendedoras debe formular los administradores.

Implementación de las estrategias, todas las estrategias por excelentes que sean, no tienen valor si no se las implementa adecuadamente. Para la implementación es imprescindible la existencia de controles estratégicos, planes organizacionales efectivos, fortalecimiento de la ética y aprendizaje, fomento de iniciativas emprendedoras así como una buena coordinación tanto al interior de la empresa como con los clientes, proveedores y socios, a fin de promover la excelencia en la mejora continua para aprovechar las nuevas oportunidades.

2.5 Dirección estratégica

2.5.1 Fundamentos de la dirección estratégica

La dirección estratégica entendida como una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente como lo expresan Menguzzato y Renaul (1992). La dirección estratégica está ligada al cambio, al mejoramiento continuo organizacional o empresarial. Configura un ciclo comprendido en tres procesos fundamentales: Planeación, implantación y control.

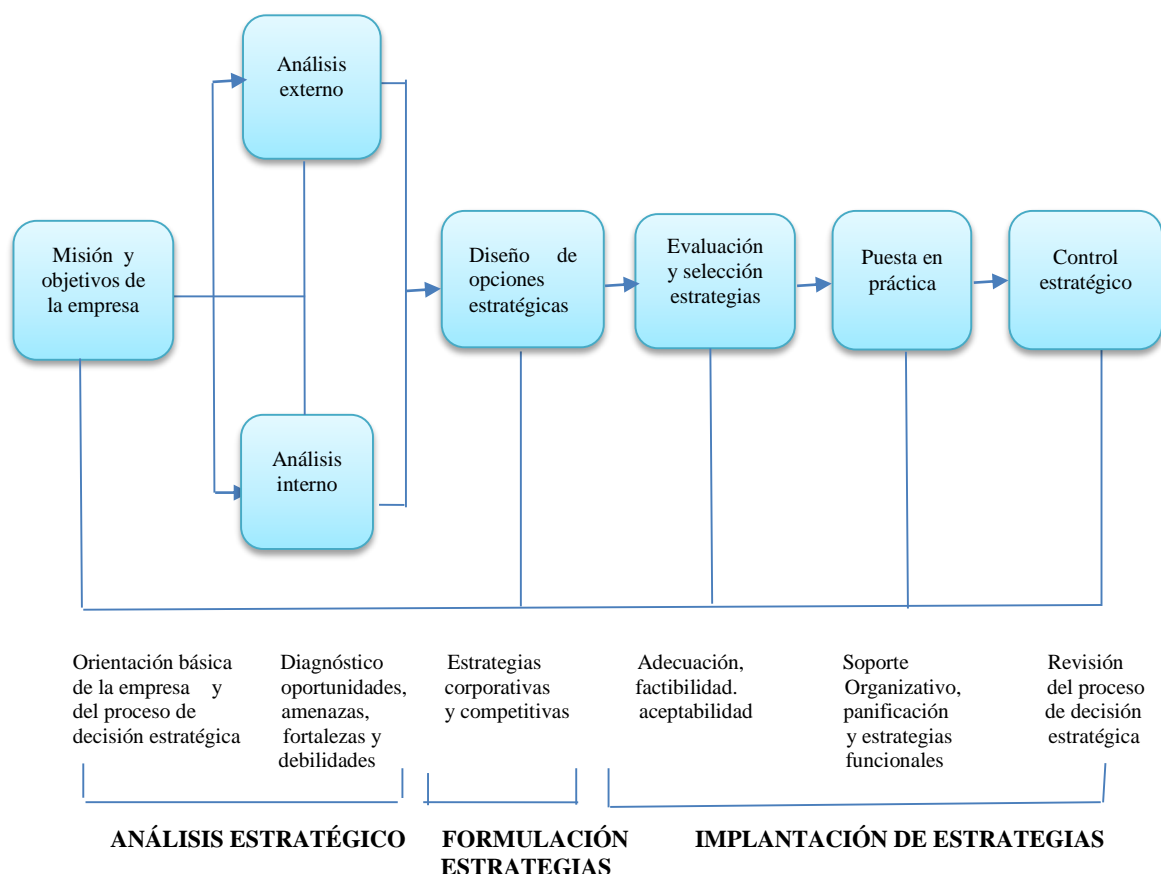
También Cuesta (2010) manifiesta que la dirección estratégica comprende la visión de futuro y la misión como objetivo supremo, junto a los objetivos principales o estratégicos y las políticas para encausar su alcance. Además comprende la asignación de recursos y el control en la implementación de la estrategia. Con este criterio se asegura que las metas y objetivos se cumplirán adecuadamente. Por lo tanto el proceso de dirección estratégica requiere de una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones que permita conocer por adelantado qué hacer, como hacerlo, cuándo hacerlos y quien lo va a hacer.

2.5.2 El proceso de dirección estratégica

Según lo estipulado por Navas y Guerras (2012) “la dirección estratégica no es algo distinto de la dirección de empresas, si bien podemos precisar que es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica.” p. 34, por lo tanto se debe considerar que todas las actividades que están relacionadas con el éxito de la estrategia se la puede denominar como el proceso de gestión estratégica. Para la puesta en marcha de la estrategia es necesario

contar con la metodología apropiada, seguir un orden lógico, que exista la interacción de sus elementos en cada uno de los tres bloques, con la debida retroalimentación de la información en todo el proceso, como se explica en el siguiente gráfico.

Gráfico 2.6: Proceso de dirección estratégica



Fuente: Navas y Guerras, 2012

Adaptado por: MEJÍA, Carlos (2015)

Se debe entender cómo análisis estratégico, al proceso mediante el cual se determinan las amenazas y oportunidades del entorno y el conjunto de fortalezas y debilidades que permiten realizar un diagnóstico y evaluación de situación institucional, con ello la formulación de la estrategia. Por lo tanto el análisis estratégico es para definir y analizar el marco en el cual la empresa decide su estrategia, dicho análisis consta de

tres partes: la elección de la misión y objetivos generales, el análisis externo y el interno.

La formulación de la estrategia corresponde al segundo bloque de la dirección estratégica. Con el análisis estratégico la empresa debe diseñar las posibles alternativas que permitan lograr la misión y objetivos a través del análisis interno y externo. De ese modo se elegirán las estrategias competitivas y su adaptación a sus diferentes contextos. Las estrategias corporativas encargadas del desarrollo futuro de la empresa y las estrategias funcionales para la implantación de las actividades de la organización.

La implantación de la estrategia es la última fase del proceso, es la encargada de recoger los objetivos y decisiones de las fases anteriores, también es necesario disponer de un equipo directivo eficiente que lidere al equipo humano para en conjunto lograr que los objetivos definidos en el plan sean ejecutados efectivamente. La mencionada implantación de completa con la planificación y control estratégicos encargados de la formalización y revisión del proceso de implantación de la estrategia, caso contrario buscar los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias que hubiere

2.5.3 Responsabilidad de las decisiones estratégicas

En todas las organizaciones para lograr el éxito es importante que se identifiquen a las personas de todos los niveles jerárquicos, para que asuman la responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas y la gestión de sus procesos. (Cierzo y Peter, 1996, citado Navas y Guerras, 2012: 37) identifican como principales protagonistas a la alta

dirección, al Consejo de Administración y al personal de staff de planificación estratégica o de desarrollo corporativo.

La principal responsabilidad en todo el proceso corresponde a la máxima autoridad ya que sus decisiones están enfocadas a formular e implantar la estrategia para el logro de los objetivos, lo cual incluye las siguientes funciones:

- Orientar el proceso de dirección estratégica a través de la misión, la visión y los objetivos estratégicos y dirigir las distintas fases del mismo.
- Desarrollar, obtener y movilizar los recursos y capacidades de la empresa para que estén disponibles en el momento y lugar adecuados.
- Buscar rentas empresariales, e decir crear valor para los capitales invertidos.
- Gestionar los conflictos de interés entre los distintos grupos de personas que participan directa o indirectamente en la empresa.
- Relacionar a la empresa con los principales agentes del entorno para poder aprovechar las oportunidades ofrecidas y evitar las amenazas que éste plantee.

El Consejo de Administración tiene una tarea de orientación global del proceso, evaluación y control de las actividades estratégicas de la alta dirección con la finalidad de mejorar su calidad y proteger los intereses de los accionistas. Esta actividad puede ser llevada a cabo a través de la participación de comités de estrategias definidos según las necesidades.

El grupo de staff de estrategia y/o desarrollo corporativo. En las empresas grandes son las que asesoran tanto a la máxima autoridad como al Consejo de Administración. Su actividad principal consiste en la obtención de información, su tratamiento y análisis, así como la elaboración de las recomendaciones sobre las decisiones más trascendentes.

La distribución de las responsabilidades debe responder a la estructura de las instituciones y no asignarlas a un número reducido de personas de forma exclusiva, como es el caso de los empresarios o ejecutivos ya que sus decisiones afectan a todos los relacionados con la empresa.

2.5.4 Enfoques sobre la dirección estratégica

La cuantiosa literatura y estudios sobre dirección estratégica en los últimos años ha dado lugar a una gran variedad de aportaciones y corrientes con distintos enfoques. La categorización más completa que se ha hecho sobre estos planteamientos se debe a Mintzberg, quien identifica hasta diez escuelas, las cuales se pueden agrupar en los siguientes tres enfoques:

Gráfico 2.7: Enfoque de la dirección estratégica



Fuente: Navas y Guerras, 2012

Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2015)

2.6 Gestión estratégica

2.6.1 Fundamentos de la gestión estratégica organizacional

La gestión estratégica organizacional considerada por Prieto (2011) como una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación del futuro. Es un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común. La proactividad hace referencia al estar atento a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles como herramienta básica de gestión.

El fomento de la eficiencia, efectividad y eficacia en los instrumentos de mercado en función de la competitividad hace que las organizaciones adopten procesos para

innovación y desarrollo tecnológico, buscando la reducción de costos y la promoción de políticas que respondan a las necesidades de los clientes.

2.6.2 La política empresarial

Las empresas bien administradas deben basar sus actividades en estrategias definidas adecuadamente para ver expresados sus objetivos en el plan de acción, que incluya unas líneas de conducta que permita cumplirlo con el apego a las normas que la administración ha establecido para lograr ser efectiva, productiva y competitiva, como manifiesta Prieto (2011) p.81 Las políticas deben ser consideradas como un factor importante y fundamental en la vida de las empresas, por contener principios orientadores que gobiernan el destino de las organizaciones.

2.6.2.1 Generalidades de las políticas

Tabla 2.8: Políticas

CONCEPTOS	ENFOQUES	FACTORES	VENTAJAS
Son los canales de decisión a lo largo del camino hacia los fines de la empresa	Las políticas empresariales pueden tener dos enfoque: el ético y el operativo	Los factores condicionantes de la política empresarial son interno y externo	Suministran un marco referencial para actuar rápidamente
Son la guía de acción para las decisiones administrativas	El ético.- que en ocasiones es externo cuando habla del tipo justo de comercio e interno cuando habla de los tipos justos de empleo	Interno.- sentimientos personales, puntos de vista, experiencia, comprensión, ambiente y la gente	Fijan los límites y alcances en la toma de decisiones
Un plan que contiene afirmaciones generales que guían la toma de decisiones	El operativo.- también externo cuando habla de los fundamentos organizacionales operativos e interno cuando se refiere al trabajo en términos de normas, estándares, prácticas y control	Externos.- opinión pública, estado, asociaciones profesionales situación internacional, publicaciones, economía, sociedad y asuntos políticos	Fomentan la comunicación, participación y coordinación entre los miembros de la organización

Fuente: Prieto (2011)

Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2014)

2.6.2.2 Diseño de las políticas

Para el diseño de políticas eficaces en las empresas, los altos directivos necesitan considerar todos los aspectos requeridos para garantizar que, con el esfuerzo colectivo de su talento humano, el uso adecuado de los recursos, la acertada toma de decisiones permita el logro de los objetivos.

Gráfico 2.8: Diseño de las políticas



Fuente: Prieto (2011)

Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2014)

2.6.3 Las estrategias

Según el criterio de varios autores es difícil dar un concepto de lo que es una estrategia ya que existen algunos elementos que tienen validez universal y pueden ser aplicados en todo tipo de organización sin considerar su naturaleza. Otros indican que se debe considerar la naturaleza de la empresa, el personal, su estructura y cultura, para Hax y Majlif (2012) “La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio” p. 24 estos autores en base a investigaciones sobre el campo

de la estrategia han identificado las siguientes dimensiones que permiten ampliar y fortalecer dicho concepto.

2.6.3.1 Dimensiones del concepto de la estrategia

Tabla 2.9: Dimensiones de las estrategias

DIMENSIONES	CARACTERISTICAS
Determina y revela el propósito organizativos términos de objetivos a largo plazo y programas de acción	Define los principales programas de acción necesarios para alcanzar los objetivos desplegando los recursos necesarios
Selecciona los negocios en los que debe participar la organización	Define los negocios que la empresa desarrolla o pretende desarrollar, convirtiendo a la estrategia en la fuerza básica para el crecimiento, diversificación y retiro del negocio
Intenta alcanzar una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios	Sustenta los enfoques utilizados para apoyar la búsqueda de una posición competitiva favorable
Identifica las tareas de gestión especificadas en los niveles corporativos de negocios	Incluye todas las actividades necesarias para mejorar la posición competitiva de cada unidad de negocios individual dentro de su propia industria
Constituye un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador	Permite la creación de planes que garanticen el cumplimiento de los objetivos básicos de la totalidad de la empresa
Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que la firma pretende hacer a sus “stakeholders”	Reconoce la responsabilidad de la empresa en terrenos mucho más amplios que en la simple maximización de la riqueza de los accionistas
Es una expresión del propósito estratégico de la organización	Es el grado de desafío que la empresa enfrenta para alcanzar las metas realmente exigentes
Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa	Las competencias centrales son fomentadas y desarrolladas en el nivel corporativo y que definen la base de la estrategia competitiva para toda la organización
Es un medio para invertir selectivamente y desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible	La estructura y posición competitiva contribuyen aproximadamente en términos iguales al desempeño de la rentabilidad de una empresa

Fuente: Hax y Majluf, (2012)
Adaptado por: MEJÍA, Carlos (2014)

2.6.3.2 El proceso de formación de la estrategia

Una vez que se analizado las generalidades de las dimensiones de las estrategias, según Hax y Maijluf (2012) es necesario se consideren los tres procesos que contribuyen para la formación de la estrategia que son:

- 1.- Los procesos cognitivos de los individuos, que están relacionados con la comprensión del entorno y las capacidades de la empresa

- 2.- Los procesos social y de organización, contribuyen a mejorar la comunicación interna de la empresa y al desarrollo de un consenso de opinión del personal

- 3.- Los procesos políticos, están relacionados con la creación y transferencia del poder al interno de la organización

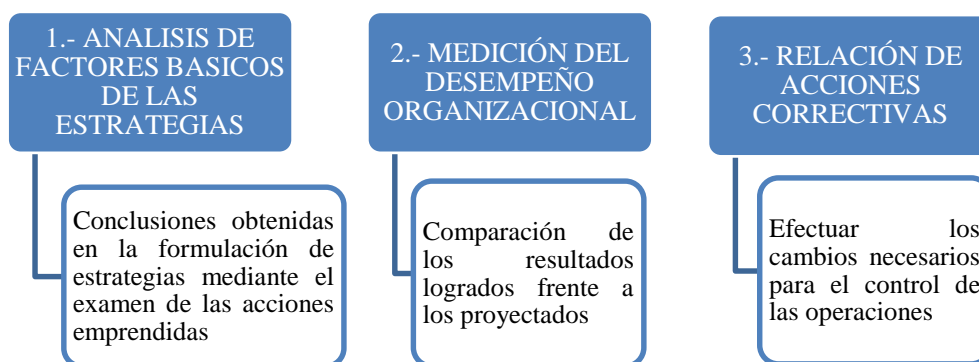
La administración de estos tres procesos corresponde al presidente ejecutivo o máxima autoridad, quien debe tener una visión muy amplia de la finalidad institucional, propiciando siempre su enriquecimiento y adaptación de dicha visión en la formación de la estrategia y su adaptación a los objetivos, cultura y gestión estratégica organizacional.

2.6.4 La evaluación de la estrategia

En esta fase de la gestión estratégica organizacional según Prieto (2011), es donde se observa el desarrollo de la estrategia y las acciones correctivas que fueron emprendidas para lograr los objetivos institucionales. Es la manera en la que los directivos integran el plan estratégico a sus labores permanentes, considerando que el proceso de evaluación de la estrategia requiere de los siguientes criterios:

- Claridad en los objetivos
- Motivación y recompensa
- Consistencia interna
- Disponibilidad de recursos
- Factibilidad de ejecución
- Tiempo adecuado de realización
- Indicadores justos
- Datos reales
- Compromiso de mejoramiento

Gráfico 2.9: Actividades de la evaluación estratégica



Fuente: Prieto, (2011)
Adaptado por: MEJÍA, Carlos (2014)

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

El paradigma de investigación del presente trabajo es mixto, ya que se obtendrán los datos necesarios en la institución objeto de estudio con el uso de las técnicas e instrumentos considerados como los más adecuados para lograr el fin propuesto y comprobar la hipótesis planteada.

3.2 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.2.1 Métodos

Desde la perspectiva general de los métodos de investigación, para el problema del control se requiere la aplicación del método inductivo - deductivo, ya que considerará la dificultad en cada uno de los ejes estratégicos definidos por la universidad, para poder establecer el sistema de control estratégico que más convenga para una correcta gestión institucional. También se aplicará el método analítico por la importancia de

examinar los pasos requeridos para la implementación del sistema de control estratégico.

3.2.2 Técnicas e instrumentos

La técnica de investigación que se utilizó en el presente trabajo fue la entrevista, que se aplicó a las máximas autoridades de la institución: Pro Rector, Director Académico, Director de Investigaciones y postgrados, Director de Pastoral Universitaria, Director de Bienestar Estudiantil, Director Administrativo, Director Financiero y Coordinador de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad, por considerar importante conocer sus criterios sobre el sistema de control implementado y las mejoras que podrían introducirse. También se aplicaron encuestas a los Directores de todas las Escuelas de la universidad, con el mismo fin.

3.3. Modalidades de investigación

3.3.1 Investigación de campo

El desarrollo de la presente investigación se realizó a través del proceso de recolección de información, con la aplicación de los instrumentos seleccionados, en el lugar mismo de los hechos, para lo cual se visitó en la PUCESA a las personas responsables de los ejes estratégicos y a los directores de las escuelas, para obtener directamente la información que permita cumplir los objetivos planteados.

3.3.2 Trabajo documental o bibliográfico

Para lograr el cumplimiento del fin propuesto nos apoyamos en la información secundaria existente en los libros especializados de la Universidad, revistas, el Plan Estratégico Institucional y otros documentos que nos ha permitido conocer y analizar los diferentes enfoques y conceptualizaciones de los autores sobre el tema escogido para la presente investigación.

3.4 Tipos de investigación

Los tipos de investigación fueron el exploratorio y descriptivo. Considerando el alcance de esta investigación, será de carácter exploratorio, ya que según Posso (2009) “tienen como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. La función principal de este tipo de estudios es obtener un conocimiento más amplio respecto del problema de investigación.” Pág. 26. El alcance descriptivo, según lo manifestado por los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010)

Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren p. 80.

Esta información será de mucha utilidad ya estaremos en condiciones de mostrar con precisión los diferentes puntos de vista de quienes nos facilitaran la información.

3.5 Fuentes de información

La obtención de la información será a través de las fuentes primaria y secundaria, cuyos datos analizados y sintetizados permitirán obtener los resultados deseados.

3.5.1 Fuentes primarias

Se obtuvo la información directamente de las máximas autoridades de la universidad y los directores de los departamentos que están a cargo de cada uno de los ejes definidos en el Plan Estratégico Institucional, a través de una entrevista estructurada y una encuesta a los directores de las escuelas en donde se definieron varias preguntas relacionadas sobre el tema objeto de estudio

3.5.2 Fuentes secundarias

Permite recopilar información existente en libros, archivos y revistas requeridas para la elaboración de la investigación, así como también el internet e investigaciones relacionadas con el tema.

3.6 Población y Muestra

La presente investigación se realizará en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y cuyas unidades de análisis serán todas las unidades administrativas y académicas. Para explorar sobre las variables se hará un censo a todos los directores departamentales antes indicados, por considerar que la población o el universo son relativamente pequeños y no ameritaría realizar una muestra

El enfoque de investigación utilizado permitió por una parte resaltar algunos aspectos cualitativos y por otro lado sustentar cuantitativamente la hipótesis. Con esta investigación fue posible conocer e identificar los sistemas de control y la gestión estratégica de la universidad.

3.6.1 Instrumentos para obtener información

Son los mecanismos que el investigador utiliza para obtener información que facilite ejecutar el presente trabajo investigativo, como técnicas se utilizará la entrevista que se aplicará a las máximas autoridades de la universidad y a los directores responsables de los ejes estratégicos de la PUCESA. La encuesta se aplicará a los directores de todas las escuelas y como instrumento será el cuestionario, con la información debidamente recopilada y analizada será factible elaborar el sistema de control que permita mejorar la gestión estratégica institucional.

Plan de recolección y procesamiento de información

Una vez que se aplicaron las entrevistas y encuestas se procedió al análisis de cada una de ellas con la finalidad de verificar si los instrumentos han sido aplicados correctamente para asegurar la confiabilidad de la información. Posteriormente se realizó el procesamiento de la información relacionada con el cumplimiento del Plan Estratégico, planes operativos, el sistema de control y sus características.

CAPÍTULO 4

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Las entrevistas realizadas al personal directivo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, permitió conocer el nivel de percepción que tienen sobre el seguimiento y control en la ejecución del Plan Estratégico Institucional.

Tabla 4.1: Personal entrevistado

PERSONAL DIRECTIVO PUCESA		
NOMBRE	CARGO	INSTRUMENTO APLICADO
CAICEDO NÚÑEZ DIEGO FERNANDO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Entrevista
CAMACHO PEDROZA DAVID ISRAEL	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	Entrevista
CANDO CANDO GUIDO JOSELITO	DIRECTOR DEPARTAMENTO PASTORAL UNIVERSITARIA	Entrevista
DAVILA ESPINOZA RODRIGO FABRICIO	DIRECTOR ACADEMICO	Entrevista
GONZÁLEZ LOOR CESAR ENRIQUE	PRORRECTOR	Entrevista
MENA FREIRE MARCO ANTONIO	DIRECTOR DE ESTUDIANTES	Entrevista
PAZMIÑO VALENCIA EMERSON FRANCISCO	DIRECTOR FINANCIERO	Entrevista
VITERI ARROYO TELMO ENRIQUE	COORDINADOR DE ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Entrevista

Fuente: Dirección Talento Humano PUCESA

Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2015)

4.2 Entrevistas aplicadas al personal directivo

El formato de las entrevistas llevadas a cabo al personal directivo de la universidad se encuentra en el Anexo No. 1

4.2.1 Resultados de las entrevistas

Pregunta No. 1 ¿En base a qué se realizan los planes operativos institucionales?

La mayor parte del personal entrevistado manifiesta que los planes operativos se elaboran en base al plan estratégico, existiendo también algunas personas que creen que dichos planes se efectúan en base a las necesidades departamentales. No existe un criterio unificado sobre la base para realizar los planes operativos.

Pregunta No. 2 ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes operativos?

La mayoría manifiesta que los planes operativos son elaborados por los directores, debiendo puntualizar que en algunos casos los hacen con la participación del personal que trabaja a su cargo.

Pregunta No. 3 ¿Qué sistemas de control se utiliza para medir el cumplimiento de los planes?

Existe una variedad de respuestas, entre ellas: reportes Excel, revisión informática tablero de control e informes, en la práctica se realizan algunos registros informáticos

en denominado tablero de control. No existe el criterio unificado sobre el conocimiento del sistema de control que se utiliza actualmente.

Pregunta No. 4 ¿Qué departamento, sección o persona es la encargada de realizar el seguimiento y control de los avances de la ejecución de los planes?

El seguimiento y control de la ejecución de los planes los realizan: la mayoría manifiesta de que el Prorector con el asistente, mientras que otros indican que la Dirección académica, el responsable del eje, el Director administrativo, con lo que se observa que no existe un conocimiento sobre la unidad o persona responsable de hacer el seguimiento y control.

Pregunta No. 5 ¿Con qué frecuencia se emiten los informes de los avances en la ejecución de los planes?

La mayoría manifiesta que los informes sobre los avances en la ejecución de planes se los efectúa cada mes, existiendo pocos criterios que se los hace cada dos o tres meses.

Pregunta No. 6 ¿En qué medida se cumplen las disposiciones emitidas por la máxima autoridad?

Todo el personal entrevistado indica que las disposiciones que emite la máxima autoridad se las cumple en su totalidad, es decir en un 100 %

Pregunta No. 7 ¿Qué inconvenientes existen en el cumplimiento de las políticas, normas y reglamentos?

Entre los principales inconvenientes para el cumplimiento de políticas, normas y reglamentos tenemos: el desconocimiento, cambios legales, falta de sustento técnico, falta de facilidades para salir de la institución, también existen algunos criterios que no existen problemas.

Pregunta No. 8 ¿Se fomenta una adecuada comunicación y participación del personal de la institución para la toma de decisiones?

La mayoría manifiesta que si existe una adecuada comunicación y participación del personal en la toma de decisiones.

Pregunta No. 9 ¿Cómo cree que se puede mejorar el sistema de control existente?

Al consultarles sobre cómo mejorar el sistema de control existente, sus respuestas fueron muy diversas, entre ellas tenemos: Capacitación a los responsables, comisión independiente, seguimiento frecuente, alarmas por la web a los responsables, velocidad del sistema, descentralización del ingreso de la información, existiendo también un criterio que no hace falta mejora. El criterio de la mayoría es que si se puede mejorar el actual sistema de control.

Pregunta No. 10 ¿Qué porcentaje de las metas y objetivos del eje estratégico a su cargo considera se han cumplido?

Respecto al porcentaje de metas y objetivos cumplidos en el 2014, el nivel de cumplimiento está entre el 90 y 100 %, existiendo el criterio de la mayoría que el nivel de cumplimiento está por encima del 95 %

Pregunta No. 11 ¿Existe un manual de políticas que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales?

La mayoría indica que si existe un manual de políticas en la institución, mientras que otros manifiestan que no existe o desconocen la existencia de dicho manual, en la práctica si existen políticas, pero no integradas en un solo documento.

Pregunta No. 12 ¿Qué procesos se han mejorado para garantizar servicios de calidad a los estudiantes?

Sobre los procesos que se han mejorado para brindar un servicio de calidad a los estudiantes tenemos: procesos de graduación, comunicación, matrículas, biblioteca, hojas de crédito, becas, nómina, capacitación del personal, entre otros. Son varios los procesos mejorados lo que permiten brindar un buen servicio a los estudiantes.

Pregunta No. 13 ¿Está actualizada la estructura orgánica y funcional de la institución?

La mayoría manifiesta que si está actualizada la estructura orgánica y funcional de la institución.

Pregunta No. 14 ¿Con el cumplimiento de los objetivos de los ejes del plan estratégico, considera que se ha mejorado el nivel académico de docentes y estudiantes?

Con respecto a la mejora del nivel académico de los docentes y estudiantes, todos están conscientes que si se ha mejorado considerablemente.

Pregunta No. 15 ¿Qué actividades se realizan para mejorar la imagen institucional y las del eje estratégico a su cargo?

Las actividades que se realizan para mejorar la imagen institucional, tenemos: Proyectos de vinculación, investigaciones, convenios, medios informativos web, motivación e integración del personal, construcción de infraestructura, Bienestar estudiantil, entre otras.

4.2.2 Desarrollo de las encuestas

Las encuestas se aplicaron a los directores de todas las escuelas académicas de la universidad, para establecer el nivel de percepción que tienen sobre el control y seguimiento a la ejecución del plan estratégico institucional, cuyo formato se encuentra en el Anexo No. 2

Tabla 4.2: Personal encuestado

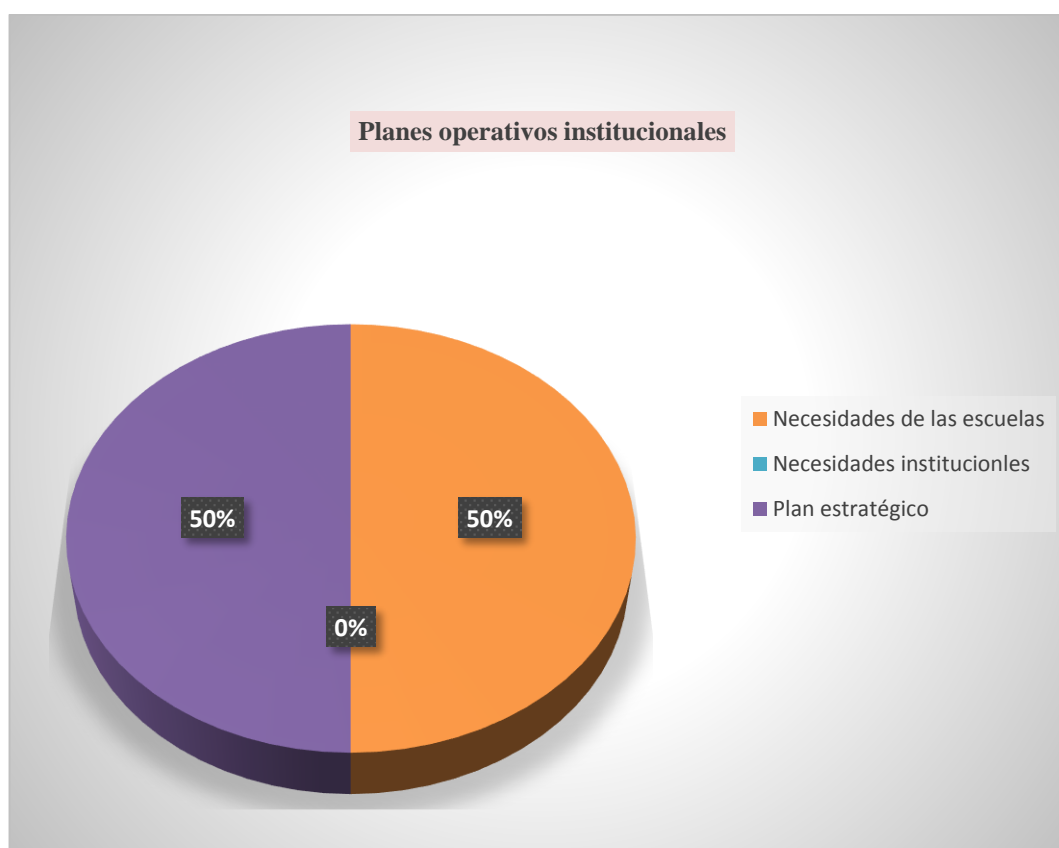
DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PUCESA		
NOMBRE	CARGO	INSTRUMENTO APLICADO
BEDON VACA CONCEPCIÓN DEL CARMEN	DIRECTOR DE LA ESCUELA DE DISEÑO INDUSTRIAL	Encuesta
GONZALEZ BUCHELI ANDREA DEL CARMEN	DIRECTOR ESCUELA ADMINISTRACIÓN EMPRESAS	Encuesta
HONG HONG ADÁN EDUARDO	DIRECTOR ESCUELA LENGUAS Y LINGÜÍSTICA	Encuesta
ILAJA VERDEZOTO BETSY NATALIA	DIRECTOR DE ESCUELA DE PSICOLOGÍA	Encuesta
LOPEZ SEVILLA GALO MAURICIO	DIRECTOR DE LA ESCUELA DE SISTEMAS	Encuesta
MANJARRES BUENAÑO JUAN CARLOS	DIRECTOR ESCUELA JURISPRUDENCIA	Encuesta

Fuente: Dirección Talento Humano PUCESA

Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2015)

Pregunta 1. ¿Los planes operativos institucionales en base a qué están elaborados?

Gráfico 4.1: Planes operativos institucionales



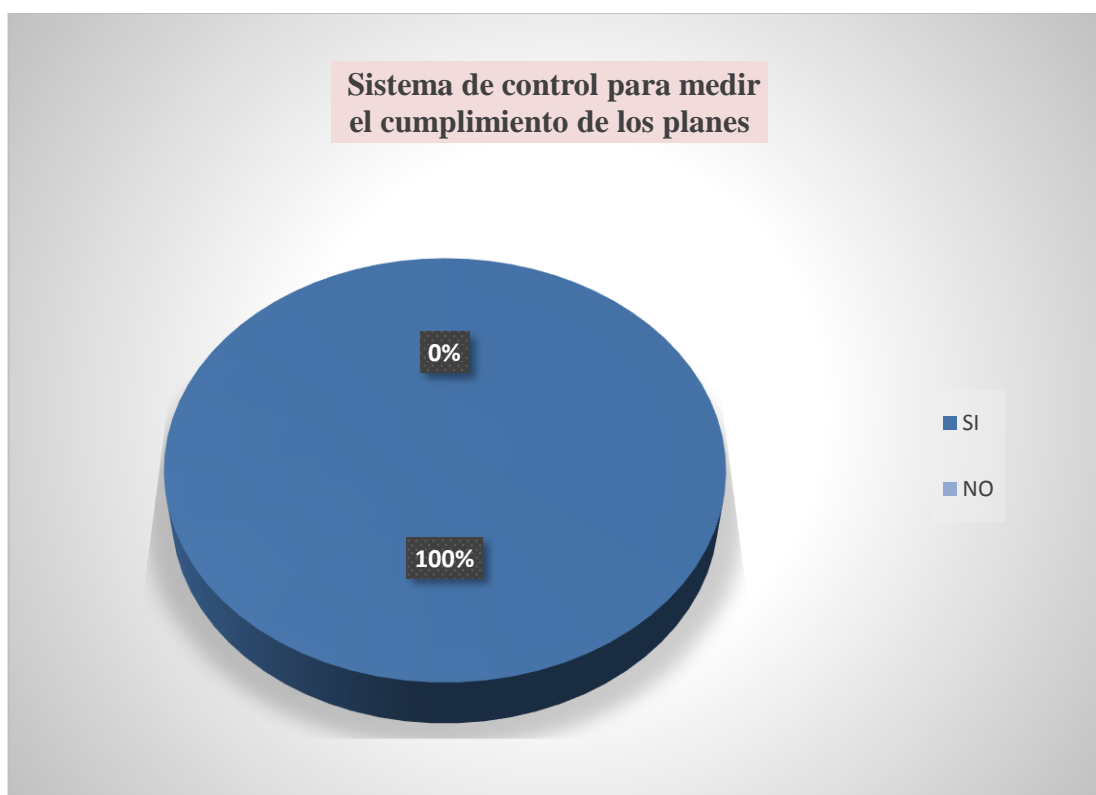
Fuente: Encuesta a los directores de las escuelas

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

El 50 % de los Directores de las escuelas de la PUCESA manifiestan que los planes operativos se efectúan en base al plan estratégico, mientras que el 50 % restante indica que se realizan en base a las necesidades de las escuelas.

Pregunta 2. ¿Conoce el sistema de control que se utiliza para medir el cumplimiento de los planes?

Gráfico 4.2: Sistema de control para medir el cumplimiento de los planes

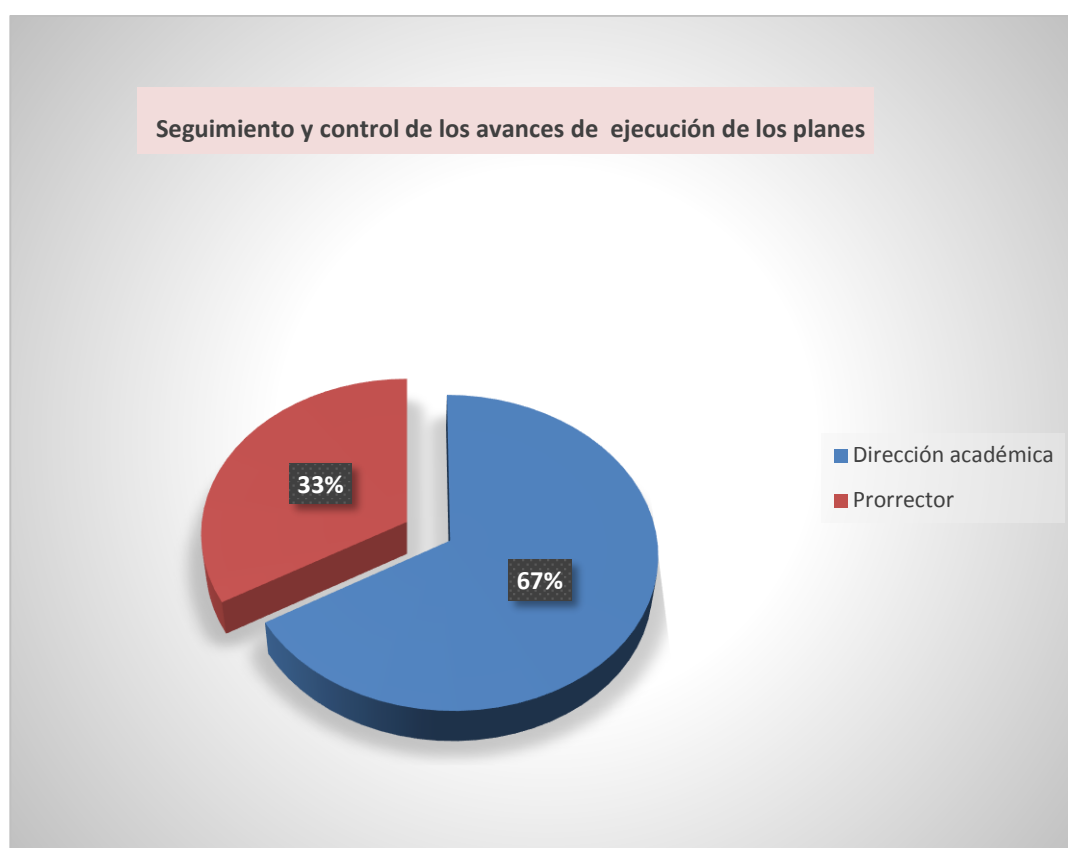


Fuente: Encuesta a los directores de las escuelas
Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

El 100% de los Directores de las escuelas si conocen el sistema de control que se utiliza en la institución

Pregunta 3 ¿Qué unidad o persona realiza actualmente el seguimiento y control de los avances de la ejecución de los planes?

Gráfico 4.3: Seguimiento y control de los avances de ejecución de los planes



Fuente: Encuesta a los directores de las escuelas
Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

El 67 % de las personas encuestadas manifestaron que el seguimiento y control del avance los realiza la Dirección Académica, mientras que el 33 % cree que el Prorector de la universidad.

Pregunta 4 ¿Con qué frecuencia se emiten los informes de los avances en la ejecución de los planes?

Gráfico 4.4: Informes de los avances en la ejecución de los planes



Fuente: Encuesta a los directores de las escuelas

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

Todos los Directores de las escuelas manifiestan que los informes sobre los avances en la ejecución de los planes operativos los realizan mensualmente

Pregunta 5 ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes operativos?

Gráfico 4.5: Elaboración de los planes operativos



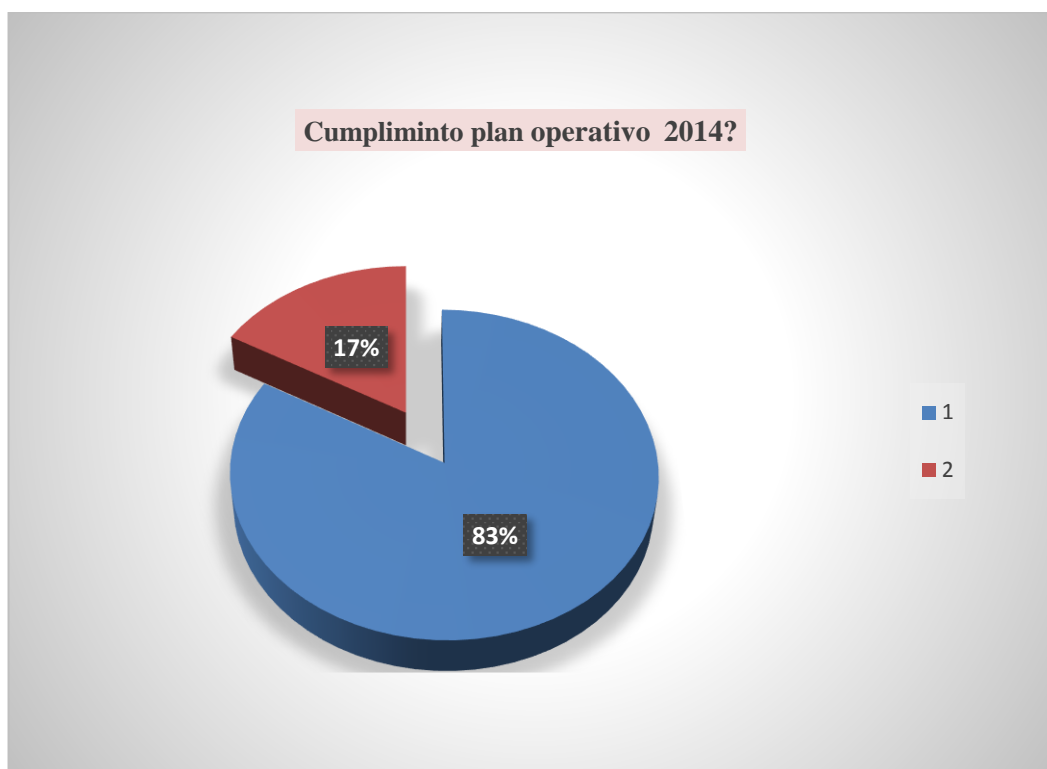
Fuente: Encuesta a los directores de las escuelas

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

El 100 % de los Directores de las escuelas universidad tienen el criterio que los planes operativos los realizan los Directores

Pregunta 6 ¿Qué porcentaje del plan operativo se cumplió en el 2014?

Gráfico 4.6: Cumplimiento plan operativo 2014



Fuente: Encuesta a los directores de las escuelas

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

El 83 % de los Directores de las escuelas manifestaron que se cumplió en su totalidad la ejecución de los planes operativos, mientras que el 17 % del personal encuestado, indicó que la ejecución de los planes se cumplió en un 80 %.

Pregunta 7 ¿Se cumplen adecuadamente las políticas, normas y reglamentos?

Gráfico 4.7: Cumplimiento de políticas, normas y reglamentos



Fuente: Encuesta a los directores de las escuelas

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

Todos los directores de las escuelas encuestados tienen el criterio que las políticas, normas y reglamentos institucionales son cumplidos a cabalidad

Pregunta 8 ¿Se fomenta una adecuada comunicación y participación del personal de la institución para la toma de decisiones?

Gráfico 4.8: Comunicación y participación del personal



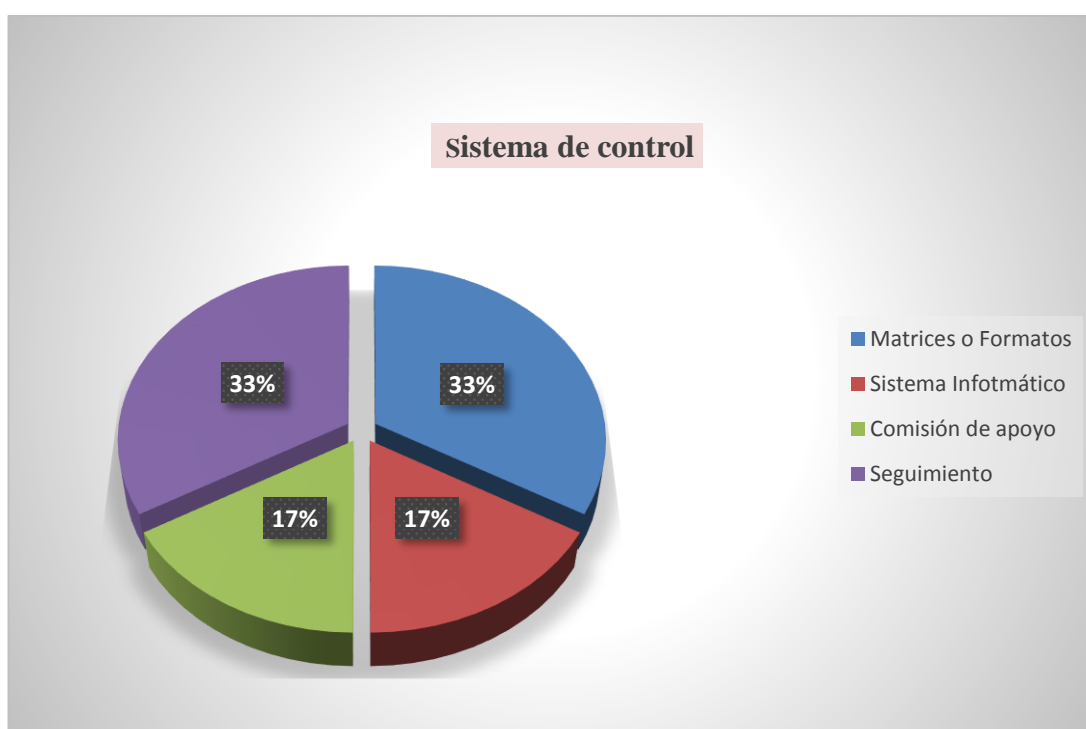
Fuente: Encuesta a los directores de las escuelas

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

El 83% de los Directores de las escuelas académicas de la Universidad dicen que si se fomenta una adecuada participación del personal en la toma de decisiones, mientras que el 17 % de dicho personal, tiene el criterio que se no participa en la toma de decisiones.

Pregunta 9. ¿De qué manera usted cree que se puede mejorar el sistema de control existente?

Gráfico 4.9: Sistema de control

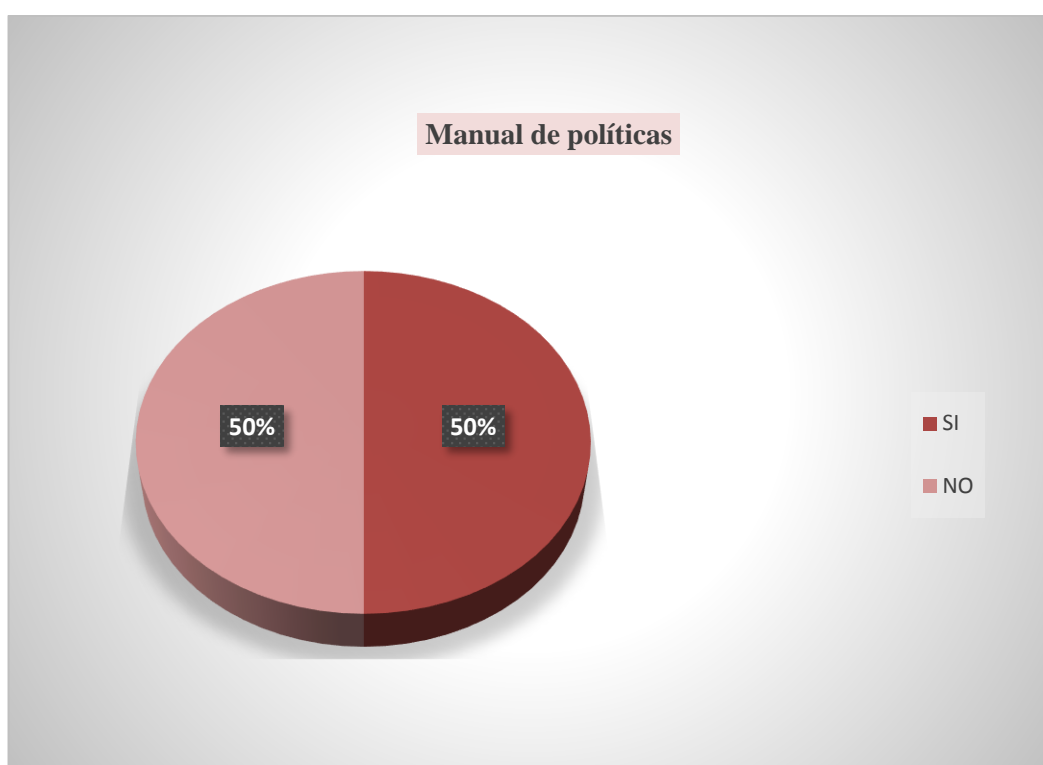


Fuente: Encuesta a los directores de las escuelas
Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

Un 33 % del personal encuestado estima que se puede mejorar el sistema de control, aplicando matrices o formatos establecidos para el efecto, otro 33 % cree que se puede mejorar el control con un mejor sistema informático; el 17 % tiene el criterio que se puede mejorar con la participación de una comisión de apoyo, mientras que el 17 % restante, manifiesta que con un adecuado seguimiento se logrará este propósito. Con lo que se demuestra que si es posible mejorar el actual sistema de control.

Pregunta 10. ¿Existe un manual de políticas que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Gráfico 4.10: Manual de políticas

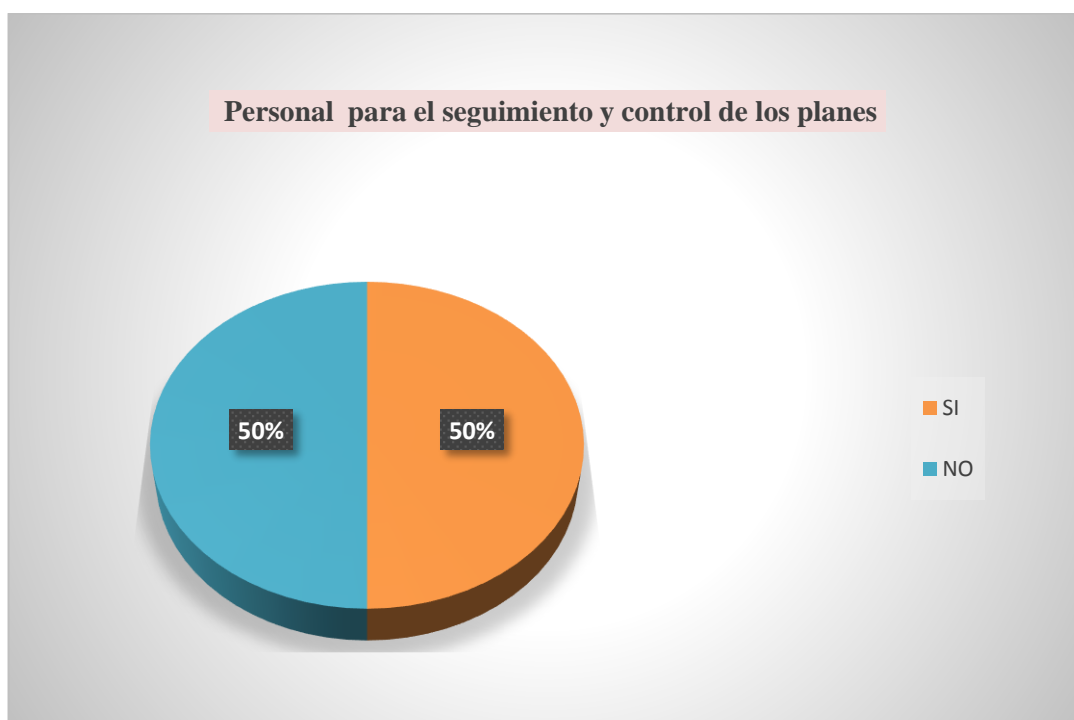


Fuente: Encuesta a los directores de las escuelas
Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

El 50% de los Directores de las escuelas manifiesta que sí existe un manual de políticas para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que el otro 50% estima que no existe dicho manual.

Pregunta 11 ¿Estima conveniente que exista una persona exclusivamente para realizar el seguimiento y control del plan estratégico y operativos institucionales?

Gráfico 4.11: Personal para el seguimiento y control de los planes

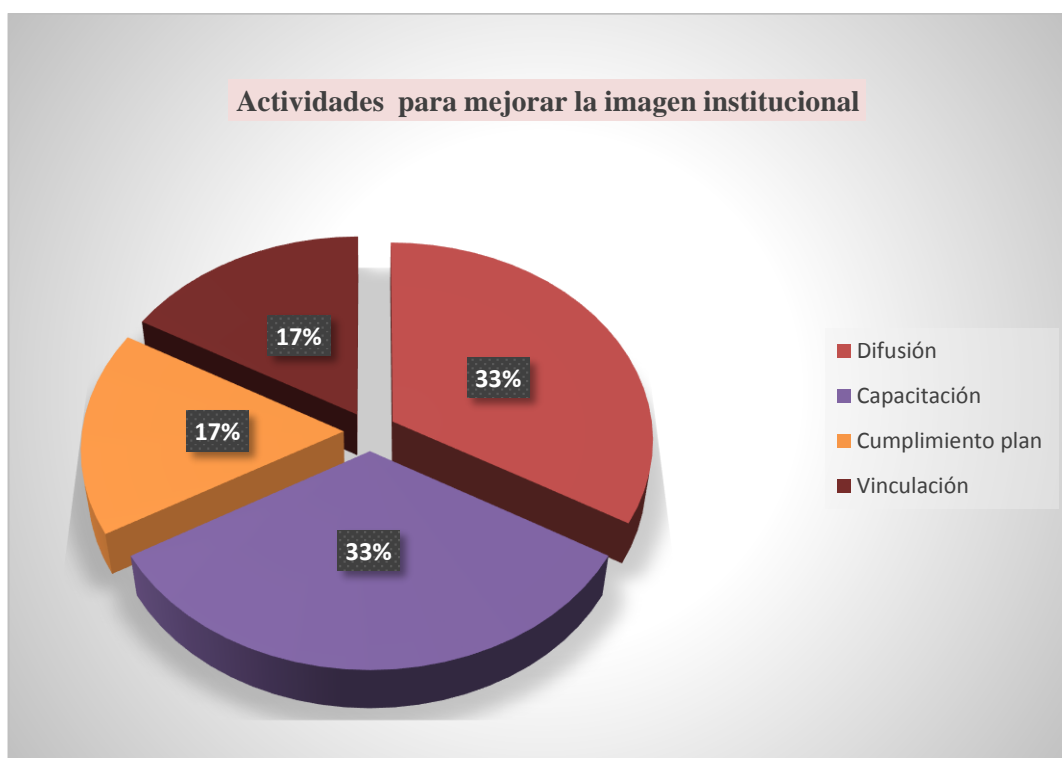


Fuente: Encuesta a directores de las escuelas
Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

El 50 % del personal encuestado tienen el criterio que si es necesario que la institución cuenta con una persona para que realice las funciones de seguimiento y control de los planes estratégico y operativo de manera exclusiva, mientras que el otro 50% de dicho personal, cree que no es necesario tener una persona permanente para esta actividad.

Pregunta 12 ¿Qué actividades realiza su escuela para mejorar la imagen institucional?

Gráfico 4.12: Actividades para mejorar la imagen institucional



Fuente: Encuesta a los directores de las escuelas

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

El 33% de los Directores de las escuelas manifiestan que para mejorar la imagen institucional, contribuyen con la difusión de las actividades realizadas en su escuela, otro 33 % del personal, son del criterio que la capacitación que realizan ayuda a mejorar la imagen, un 17% estima que el cumplimiento de los planes contribuye a dicho propósito, mientras que el 17% restante contribuye con las actividades de vinculación que realizan las escuelas.

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La información obtenida en la etapa del diagnóstico a través de las entrevistas y encuestas sirvió de base para desarrollar la propuesta y llegar a las siguientes conclusiones:

- La recopilación de la información se la hizo de una manera directa con los responsables de los procesos administrativos de la universidad, lo que permitió acceder a los resultados en el cumplimiento de las metas y objetivos, así como también identificar los elementos considerados en el diseño del sistema de control estratégico propuesto.
- Existen algunos temas como los convenios con otras instituciones de educación superior y las actividades de intercambio con otras universidades del SINAPUCE que no se han cumplido, afectando al desarrollo del nivel profesional de los docentes de la PUCESA.

- El cumplimiento de las metas y objetivos en el 2014 está en un promedio del 95%, porcentaje que puede ser incrementado con la optimización del actual sistema de seguimiento y control.
- La universidad no cuenta en su nómina con un profesional que sea el responsable directo sobre las actividades de seguimiento y control a la gestión estratégica, lo que no permite la oportuna coordinación de actividades.
- La información sobre el seguimiento y control en el cumplimiento de los planes operativos, no se la obtiene de manera ágil y oportuna por la carencia de instrumentos técnicos como las fichas de indicadores y planes de mejora, lo que incide negativamente en la toma de decisiones.

5.2 Recomendaciones

Concluida la etapa del análisis e interpretación de los resultados y la propuesta de la presente investigación, se estima pertinente realizar las siguientes recomendaciones:

- Que la presente propuesta sea analizada detenidamente, para que en consideración a la realidad institucional, se apliquen aquellas matrices que

permitan mejorar el seguimiento y control de las actividades más trascendentes de la PUCESA.

- Fortalecer el nivel de conocimientos del personal sobre el sistema de seguimiento y control de las actividades a través de reuniones informativas a los responsables de los ejes estratégicos a fin de contribuir al mejor cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en los planes.
- Que las máximas autoridades de la universidad consideren como prioritaria la necesidad de contar dentro de su nómina, un profesional que cumpla de manera permanente las funciones de planificación, coordinación y seguimiento y control a las actividades estratégicas, ya que contribuirá de manera significativa al desarrollo y crecimiento institucional.
- Realizar las gestiones necesarias para la suscripción y ejecución de convenios con universidades de prestigio para fortalecer el nivel profesional de los docentes de la PUCESA.
- Es necesario que los directivos dispongan de información ágil y oportuna que les permita garantizar la eficacia en la toma de decisiones, lo que se conseguirá con el adecuado uso de los instrumentos técnicos como son las matrices de indicadores propuesta en la tesis.

CAPÍTULO 6

6. PROPUESTA

6.1 Tema

Sistema de control para monitorear la gestión estratégica institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, PUCESA 2013 -2014

6.2 Antecedentes históricos de la PUCESA

Según información publicada en la revista Mirada No. 1 Edición especial de Junio del 2008. La Cámara de Comercio de Ambato el 13 de enero de 1982, solicita al obispo de Ambato, Monseñor Vicente Cisneros Durán, la creación de un Programa de Educación Superior Católica, pedido que es acogido favorablemente razón por la cual plantea a las autoridades religiosas de la Compañía de Jesús la posibilidad que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador funde la Sede Ambato.

Monseñor Cisneros traslada formalmente dicho pedido en nombre de la Diócesis de Ambato y de varias autoridades e instituciones importantes de la provincia de Tungurahua al rector de la PUCE Quito, el 20 de Abril del mismo año. El Gran

Canciller de la PUCE, Cardenal Pablo Muñoz Vega, compromete apoyar esta valiosa iniciativa para lo cual la diócesis de Ambato, puso a disposición un terreno ubicado en el sector el tropezón para la construcción del campus universitario.

Las principales autoridades de la Universidad Católica, el 18 de enero de 1983, admitieron como proyecto encomiable ofreciendo apoyar a nivel de Consejo Académico para que inicie sus actividades con carreras cortas y completas, en base a estudios técnicos que justifique la creación de la Sede Ambato.

Gráfico 6.1: Autoridades PUCESA



Fuente: Investigación
Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

El 15 de julio de 1986, ante la insistencia del Obispo y autoridades de Ambato, el Consejo Académico resuelve aprobar el establecimiento del Programa de Extensión de Estudios en Ambato, según consta en el oficio 11448 firmado por Julio Terán Durini S. J., Rector de la PUCE.

El 13 de agosto de 1986 se crea el programa de Tecnología Médica, especialización Radiología, para formar tecnólogos médicos en radiodiagnóstico como el primer programa autorizado por la PUCE y de gran ayuda para las familias que encontraron una nueva alternativa de estudios académicos para la juventud tungurahuese, que tuvo su primer día de clases el 6 de octubre de 1986. En esta misma fecha el doctor Ángel Jadán Peralta, asumió las funciones de Coordinador General de la PUCE – Extensión Ambato y como primer Prorector de la PUCE Sede Ambato, fue nombrado el 8 de junio de 1995.

El Programa de Tecnología Médica gradúa a la primera promoción el 12 de enero de 1990. El 30 de julio del mismo año se aprueba la creación de los programas de Informática y Optometría. En 1992 se concreta la adquisición de 21.825 m². de terreno y con ello la construcción del primer edificio construido en la Av. Manuelita Sáenz, por el Arq. Pedro Vásquez Sevilla.

Gráfico 6.2: Primer edificio PUCESA



Fuente: Investigación
Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

El Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONESUP) a petición formulada por las autoridades de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, el 29 de julio de 1993 aprobó el cambio de Extensión Ambato por Sede Ambato. El Honorable Consejo Superior de la PUCE en marzo de 1995, crea la Escuela de Diseño Industrial. En mayo de 1995 fue creada la Carrera de Administración Microempresarial, con el aval de la fundación Alemana Swisscontact. En julio de 1997, se aprueba la creación de la Escuela de Formación Dual en Gerencia de Pymes y el 25 de julio del 2001 el Consejo Académico crea la carrera de Ingeniería Comercial y cambia el nombre de Pymes por Administración de empresas.

Gráfico 6.3: Prorrector PUCESA



Fuente: Investigación
Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

El 04 de julio de 1995 el Padre Doctor César González Loor fue nombrado como el Primer Director del Departamento de Religión por el Consejo Directivo de la PUCESA y como segundo Prorrector de la PUCE Sede Ambato desde el 06 de octubre del 2000 hasta la presente fecha. La gestión administrativa del Padre González ha sido muy

positiva para la universidad, por los cambios muy significativos que ha tenido, en varios aspectos tales como: el académico, administrativo, talento humano. Infraestructura y equipamiento, lo que han contribuido positivamente al bienestar de la comunidad universitaria en general.

Gráfico 6.4: Edificio actual PUCESA



Fuente: Investigación
Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

6.3 Localización

Provincia: Tungurahua

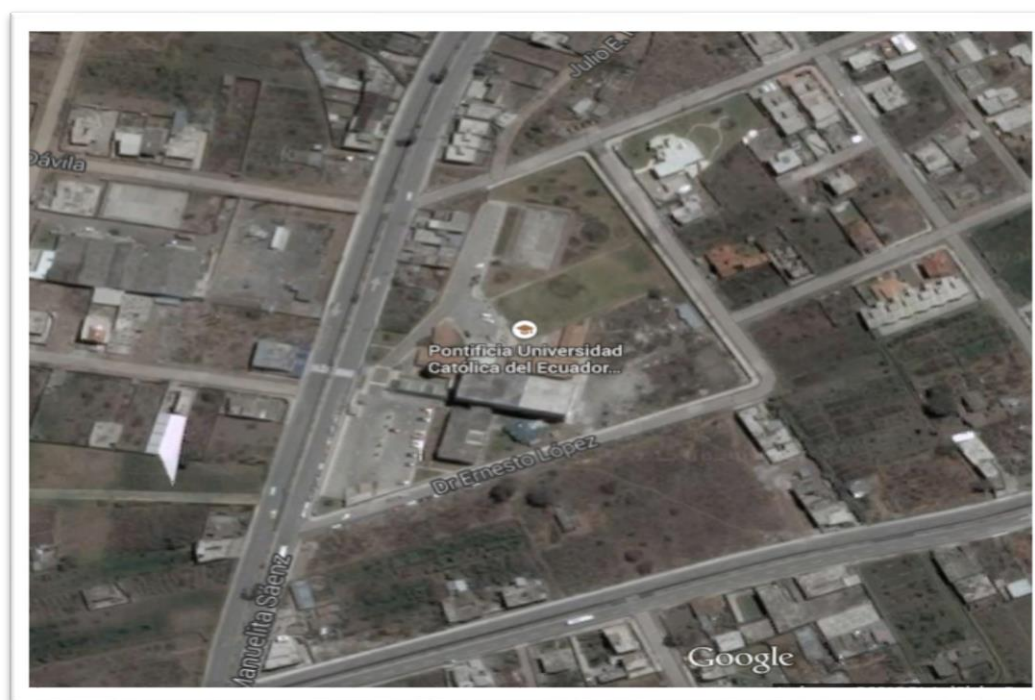
Cantón: Ambato

Parroquia: Huachi Chico

Barrio: El tropezón

Calles: Av. Manuelita Sáenz y Dr. Ernesto López

Teléfonos: 032586016 032586188

Gráfico 6.5: Ubicación PUCESA

Fuente: <https://www.google.com.ec/maps>

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

6.4 Presentación de la propuesta

En este capítulo se pone a consideración la propuesta denominada “Sistema de control para monitorear la gestión estratégica de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato” la cual pudo ser elaborada con la información obtenida de los resultados del diagnóstico y de los criterios expresados por los autores de libros especializados en el tema.

6.5 Objetivos de la propuesta

6.5.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de control que permita monitorear la gestión estratégica de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.

6.5.2 Objetivos específicos

- Analizar el cumplimiento de las metas del 2014, definidas en cada uno de los objetivos establecidos en el Plan estratégico.
- Diseñar los instrumentos técnicos necesarios para realizar el control estratégico institucional
- Proponer un sistema de control para monitorear la gestión estratégica institucional

6.6 Justificación de la propuesta

La presente propuesta es un valioso aporte para la universidad ya que le permite contar con una herramienta de gestión adicional, para monitorear el cumplimiento de las actividades establecidas en los planes operativos. Facilita también la eficacia en la

toma de decisiones de las máximas autoridades de la PUCESA o de cualquier otra institución que cuente con su plan estratégico.

Estos instrumentos de gestión, mejoran la disciplina en el personal institucional, porque permiten generar la información de los resultados de una manera ágil y oportuna, lo que facilita a los directivos de las organizaciones, el análisis de la realidad institucional para propiciar los cambios que sean pertinentes a fin garantizar el cumplimiento los compromisos establecidos.

6.7 Elementos de la propuesta

A continuación se detallan cada uno de los elementos de la propuesta:

Gráfico 6.6: Componentes de la propuesta



Fuente: Investigación
Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2015)

Tabla 6.1: Descripción de los componentes de la propuesta

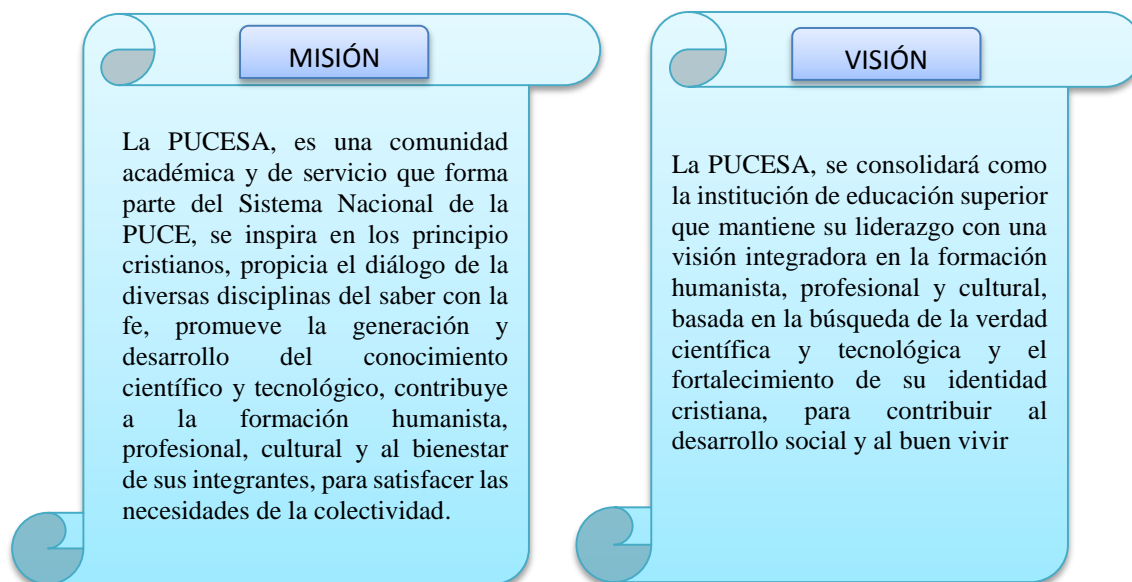
COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
FILOSOFIA INSTITUCIONAL	Contiene la misión, visión, valores y ejes estratégicos
MAPA ESTRATÉGICO	Permite conocer la relación causa efecto de los objetivos institucionales y la efectiva interrelación
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	El cuadro de mando integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar, contiene información relativa a: ejes estratégicos, objetivos estratégicos, estrategias, indicador de gestión, fórmula de cálculo, meta, iniciativas y responsable
MATRIZ DE OBJETIVOS E INDICADORES	Contiene ejes estratégicos, objetivos estratégicos, estrategias e indicadores, destinados a lograr el cumplimiento de la visión institucional.
FICHA DE INDICADORES	Ficha que contiene a: eje estratégico, código, objetivo estratégico, estrategia, nombre del indicador, fuente de información, unidad responsable, objetivo del indicador, descripción, fórmula de cálculo, unidad de medida, base, meta, criterio de aceptación y periodicidad. Sirve para medir el grado de eficiencia en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales y tomar las decisiones según corresponda
TABLERO PARA MONITOREO Y CONTROL	Es método para recopilar información que produce en sistema de monitoreo. Visualiza la información de los indicadores, se presenta de acuerdo al color determinado, esto es: verde si ha cumplido lo establecido en los parámetros, es decir igual o superior a 95%. Amarillo significa prevención, ha cumplido entre el 90 y 95% del avance y rojo que no ha llegado ni al 90% de lo esperado, requiriendo un plan de mejora. La Ficha que está conformada por: No. de orden, código, indicador, lo ejecutado, programado, % de cumplimiento, control y observaciones

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2015)

6.7.1 Filosofía institucional

Gráfico 6.7: Misión y visión



Fuente: Plan Estratégico PUCESA
Adaptado por: MEJÍA, Carlos (2015)

Gráfico 6.8: Valores institucionales



Fuente: Plan Estratégico PUCESA
Adaptado por: MEJÍA, Carlos (2015)

Ejes estratégicos

Son las líneas básicas de la organización, contienen los aspectos más importantes de la universidad y está conformado por uno o varios objetivos que aseguran su desarrollo.

Gráfico 6.9: Ejes estratégicos PUCESA

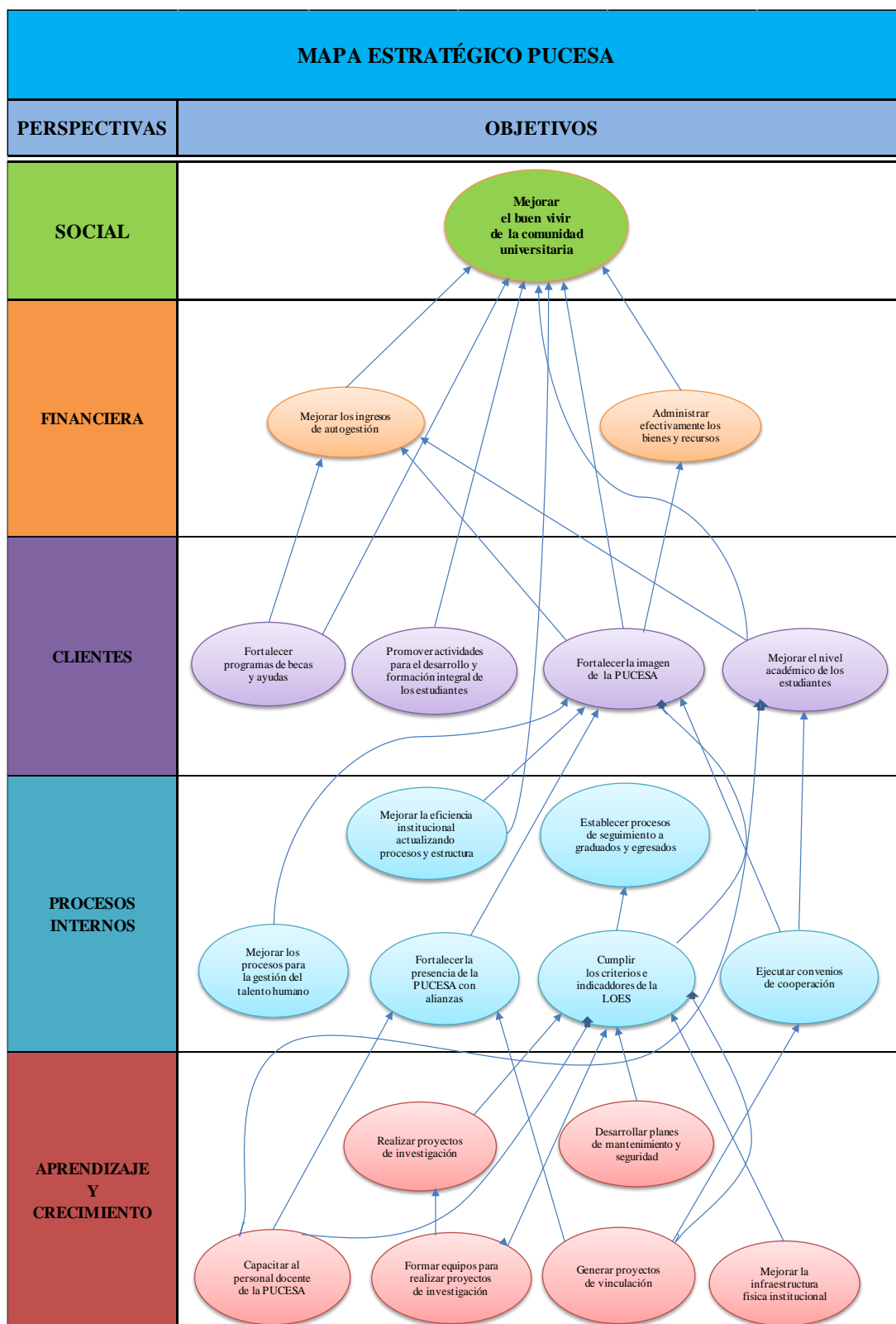


Fuente: Plan Estratégico PUCESA
Elaborado por: MEJÍA, Carlos (2015)

6.7.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico es considerado como una herramienta de gestión que permite conocer de una manera clara y oportuna la relación causa efecto de los objetivos institucionales y la efectiva interrelación.

Gráfico 6.10: Mapa estratégico PUCESA



Fuente: Plan Estratégico PUCESA
 Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

6.7.3 Cuadro de mando integral

Tabla 6.2: Cuadro de mando integral

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	METAS 2014	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
A. ACADÉMICO	A.1 Desarrollar el potencial humano y profesional de los docentes de la PUCESA, mediante capacitación especializada acorde a las necesidades de las unidades académicas.	A.1.1 Desarrollar y ejecutar programas de capacitación permanente para mejorar la práctica docente por especialidad.	Eventos de capacitación	Eventos de capacitación ejecutados/eventos de capacitación planificados	30 - 100%	Diseño de un plan de capacitación permanente.	Director Académico
		A.1.2 Suscribir convenios con otras universidades de prestigio, para la especialización docente.	Docentes especializados en universidades de prestigio	Docentes especializados / Universidades con las que se suscribieron convenios	0	Convenios para la especialización docente.	Comisión de Vinculación con la colectividad
		A.1.3 Participar en eventos de intercambio con otras universidades del SINAPUCE.	Docentes en intercambio	Actividades de intercambio ejecutadas/ actividades de intercambio programadas	0	Realizando acuerdos para participación en las actividades de intercambio.	Director Académico
	A.2 Mejorar el nivel académico de los estudiantes de la PUCESA.	A.2.1 Capacitar a los docentes, en la aplicación de nuevas estrategias metodológicas.	Docentes capacitados.	Docentes capacitados/docentes de la Pucesa	30 - 100%	Plan de capacitación en las nuevas metodologías para la docencia.	Director Académico
		A.2.2 Desarrollar programas para prácticas pre-profesionales en entidades públicas y privadas.	Alumnos que han realizado Prácticas preprofesionales.	Alumnos que han realizado prácticas preprofesionales/alumnos que deben hacer prácticas preprofesionales	157	Programa de prácticas según las carreras.	Directores de las Escuelas
		A.2.3 Fortalecer el sistema de tutorías y seguimiento académico.	Alumnos que han realizado tutorías.	Alumnos que han realizado tutorías/ alumnos que deben hacer tutorías	1661 - 90%	Plan de tutorías y de seguimiento académico.	Jefe de Informática
	A.3 Asegurar el cumplimiento de los criterios e indicadores estipulados en la LOES y en los Reglamentos de Educación Superior.	A.3.1. Analizar los requerimientos y exigencias de la ley.	Indicadores LOES analizados.	Indicadores de analizados/ Indicadores estipulados en la ley	17 - 100%	Informe de requerimientos que debe cumplir la PUCESA.	Coordinador acreditación
		A.3.2 Verificar el cumplimiento de los requerimientos de la ley.	Indicadores de acreditación justificados.	Indicadores verificados/indicadores estipulados en la ley	17 - 100%	Planes de mejorar para el cumplimiento de la Ley.	Coordinador acreditación
		A.3.3 Implementar mejoras para cumplir con los requerimientos de la LOES y de los Reglamentos de Educación Superior.	Planes de mejora implementados.	Planes de mejora implementados/ planes de mejora elaborados	72 - 100%	Planes de mejora para el cumplimiento de las exigencias de la Ley Orgánica de Educación Superior y de los reglamentos.	Coordinador acreditación

Fuente: Plan Estratégico PUCESA

Adaptado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.3: Cuadro de mando integral

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE GESTION	FORMULA DE CALCULO	METAS 2014	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
B. INVESTIGACIÓN	B.1 Realizar proyectos de investigación, que permitan solucionar de manera efectiva, los problemas sociales del entorno.	B.1.1 Identificar las necesidades de los sectores sociales	Necesidades de los sectores sociales	Necesidades identificadas/necesidades existentes	27 - 100%	Listado de las necesidades de los sectores sociales.	DIP
		B.1.2 Generar un banco de perfiles de proyectos de investigación relacionados con las líneas de investigación de las escuelas.	Banco de perfiles	Perfiles de proyectos definidos/perfiles de proyectos requeridos	27 - 100%	Detalle de los proyectos por línea de investigación.	DIP
		B.1.3 Ejecutar los proyectos de investigación aprobados, en orden de prioridad.	Proyectos de investigación	Proyectos de investigación ejecutados/proyectos de investigación elaborados	24 - 90%	Proyectos de mejora para atender problemas sociales.	DIP
	B.2 Suscribir y ejecutar convenios de cooperación mutua para generar proyectos de investigación con financiamiento externo.	B.2.1 Realizar un acercamiento con las instituciones que puedan financiar proyectos de investigación.	Instituciones contactadas	Instituciones contactadas/instituciones identificadas	15 - 100%	Gestionando el financiamiento para los proyectos de investigación.	DIP
		B.2.2 Suscribir convenios de cooperación mutua.	Convenios suscritos	Convenios de cooperación suscritos/convenios de cooperación programados	15 - 100%	Suscribiendo convenios.	Comisión de Vinculación con la colectividad
		B.2.3 Ejecutar proyectos de investigación en los términos establecidos en los convenios.	Proyectos de investigación	Proyectos de investigación ejecutados/proyectos de investigación elaborados	15 - 100%	Proyectos de investigación.	DIP
	B.3 Formar equipos interdisciplinarios, transdisciplinarios y especializados para realizar proyectos de investigación que contribuyan a la solución de problemas empresariales y sociales.	B.3.1 Formar equipos especializados en función de las necesidades del entorno.	Equipos constituidos	Equipos de investigación formados/equipos de investigación requeridos	18 - 100%	Equipos bien constituidos.	DIP
		B.3.2 Ejecutar proyectos de investigación que permitan solucionar los problemas del entorno.	Proyectos de investigación ejecutados	Proyectos de investigación ejecutados/proyectos de invest. Elaborados	18 - 100%	Proyectos de investigación para solucionar problemas empresariales y sociales.	DIP

Fuente: Plan Estratégico PUCESA
Adaptado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.4: Cuadro de mando integral

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE GESTION	FORMULA DE CALCULO	METAS 2014	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
C. VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	C.1 Fortalecer la presencia de la universidad en el entorno, estableciendo alianzas estratégicas con entidades que contribuyan al desarrollo y bienestar social de la comunidad.	C.1.1 Realizar un acercamiento con instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales.	Acercamientos institucionales realizados	Acercamientos a instituciones realizados/acercamientos a instituciones programadas	9 - 100%	Establecer alianzas estratégicas para proyectos de vinculación.	Comisión de vinculación
		C.1.2 Suscribir y ejecutar convenios para fortalecer el desarrollo y bienestar de la comunidad.	Convenios suscritos	Convenios suscritos/convenios programados	9 - 100%	suscribir convenios para ayuda social.	Comisión de vinculación
	C.2 Generar proyectos de vinculación para atender los requerimientos de los sectores productivos y sociales más necesitados.	C.2.1 Identificar las necesidades de los sectores productivos y vulnerables de la región central del país	Necesidades identificadas	Necesidades identificadas/necesidades existentes	30 - 100%	Listado de necesidades de los sectores sociales.	Comisión de vinculación
		C.2.2 Formular y aprobar perfiles de proyectos de vinculación con la colectividad.	Perfiles aprobados	Perfiles aprobados/perfiles requeridos	30 - 100%	Proyectos para solucionar los problemas de los sectores más necesitados.	Comisión de vinculación
		C.2.3 Ejecutar proyectos de vinculación en orden de prioridad.	Proyectos ejecutados	Proyectos ejecutados/proyectos elaborados	28 - 94%	Proyectos de vinculación para contribuir en la solución de problemas sociales.	Comisión de vinculación

Fuente: Plan Estratégico PUCESA

Adaptado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.5: Cuadro de mando integral

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE GESTION	FORMULA DE CALCULO	METAS 2014	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
D. BIENESTAR ESTUDIANTIL	D.1 Fortalecer programas de becas y ayudas económicas para los estudiantes regulares de la PUCESA.	D.1.1 Actualizar el reglamento de becas en función del nuevo marco legal vigente en el País.	Reglamento de Becas actualizado.	reglamentos de becas actualizado/reglamento de becas existente	1 - 100%	Reglamento para becas y ayudas económicas para estudiantes regulares de la PUCESA.	Director de Estudiantes y Secretario General
		D.1.2 Difundir y aplicar el nuevo reglamento de becas.	Eventos para Socializar el reglamento.	Eventos de socialización realizado/eventos de socialización programados	7 - 100%	Programa para la difusión del reglamento de becas y ayudas económicas.	Director de Estudiantes
	D.2 Promover y ejecutar actividades que propendan al desarrollo y formación integral de los estudiantes.	D.2.1 Fortalecer la participación de los estudiantes en los clubs existentes.	Estudiantes participando en cada Club.	Estudiantes participantes en cada club/estudiantes requeridos en cada club	10 - 100%	Plan de actividades por cada club	Director de Estudiantes
		D.2.2 Ampliar las actividades deportivas, sociales y culturales en base a las preferencias de los estudiantes.	Actividades Deportivas, Sociales y Culturales.	Actividades sociales deportivas y culturales actuales/actividades deportivas sociales y culturales anteriores	9 - 90%	Plan de actividades sociales, deportivas y culturales para los estudiantes.	Director de Estudiantes
		D.2.3 Incentivar la participación interna y externa de los estudiantes.	Estudiantes participando en las actividades dentro y fuera de la PUCESA.	Estudiantes participantes en actividades /estudiantes de la PUCESA	9 - 90%	Programa de actividades internas y externas para fortalecer la integración estudiantil.	Director de Estudiantes
	D.3 Establecer procesos de seguimiento a egresados y graduados y promover su inserción laboral.	D.3.1 Establecer vínculos con los egresados y graduados de la PUCESA.	Egresados y graduados de la PUCESA contactados.	Egresados contactados/egresados de la PUCESA	100%	Detalle de egresados y graduados por escuelas y carreras de la PUCESA.	Director Académico y Director de Estudiantes
		D.3.2 Promover la inserción laboral de estudiantes, egresados y graduados de la PUCESA.	Actividades de promoción para Inserción Laboral.	Actividades de inserción laboral realizadas/actividades de inserción laboral requeridas	5 - 100%	Plan de promoción de perfiles profesionales por carreras.	Director Académico y Director de Estudiantes

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE GESTION	FORMULA DE CALCULO	METAS 2014	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
D. BIENESTAR ESTUDIANTIL	D.4 Mejorar y contribuir al buen vivir de la comunidad universitaria.	D.4.1 Implementar programas de prevención integral del uso de drogas, bebidas alcohólicas, cigarrillos y sus derivados.	Programas de prevención integral para los alumnos.	Programas de prevención realizados/programas de prevención programados	2 - 100%	Programas de prevención de uso de drogas, bebidas alcohólicas, cigarrillos y sus derivados.	Director de Estudiantes
		D.4.2 Brindar servicios asistenciales según los problemas detectados.	Servicios asistenciales brindados.	Servicios asistenciales brindados/ servicios asistenciales programados	2 - 100%	Programas asistenciales según las necesidades estudiantiles.	Director de Estudiantes
		D.4.3 Fortalecer la identidad cristiana de la comunidad universitaria.	Actividades para fortalecimiento de la identidad cristiana.	Actividades de fortalecimiento de identidad cristiana realizados/actividades de fortalecimiento identidad cristiana programados	120 - 100%	Plan de actividades para fortalecer la identidad cristiana.	Director del Departamento de Pastoral Universitaria
	D. 5 Socializar las actividades institucionales para fortalecer la imagen de la PUCESA.	D.5.1 Generar información de las actividades relevantes de la universidad y de las carreras de cada escuela.	Actividades relevantes por escuela	Actividades relevantes por escuela ejecutadas/actividades por escuela programadas	10 - 100%	Seleccionando la información relevante.	Director Académico
		D.5.2 Difundir las actividades más relevantes de la Universidad.	Actividades institucionales difundidas.	Actividades de difusión realizadas/ actividades relevantes ejecutadas	8 - 100%	Plan de promoción de las actividades institucionales.	Director de Estudiantes

Fuente: Plan Estratégico PUCESA
Adaptado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.6: Cuadro de mando integral

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE GESTION	FORMULA DE CALCULO	METAS 2014	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
E. GESTIÓN UNIVERSITARIA	E1 Mejorar los procesos para la gestión del talento humano, que garantice un óptimo desempeño laboral, fomentando la cultura de servicio y del trabajo en equipo.	E.1.1 Revisar y actualizar los procesos para admisión de personal (reclutamiento, selección e inducción).	Procesos revisados y actualizados	Procesos para admisión de personal actualizados/procesos de admisión de personal existentes	5 - 100%	Instrumentos técnicos para la admisión de personal.	Director de Talento Humano
		E.1.2 Elaborar e implementar un plan de capacitación y motivación para fortalecer las competencias del personal.	Eventos de capacitación y motivación	Eventos de capacitación y motivación ejecutados/eventos de capacitación y motivación programados	15 - 100%	Plan de capacitación y motivación para el personal de la PUCESA.	Director de Talento Humano
		E.1.3 Mejorar el clima laboral institucional.	Calidad de Vida Laboral	Actividades para mejora clima laboral ejecutadas/ actividades de mejora clima laboral programadas	10 - 100%	Plan de mejora del clima laboral.	Director de Talento Humano
	E2 Mejorar la eficiencia institucional, actualizando los procesos y la estructura orgánica y funcional institucional.	E.2.1 Optimizar los trámites y procesos administrativos y académicos para facilitar el desarrollo de la actividad institucional.	Procesos analizados y actualizados	Procesos analizados y actualizados/procesos existentes	2 - 100%	Procesos administrativos y académicos actualizados.	Director Administrativo
		E.2.2 Actualizar la estructura orgánica y funcional institucional.	Estructura orgánica y funcional actualizada	Estructura organizac y funcional actualizada/estructura orgánica y funcional existente	10 - 100%	Estructura orgánica y manual de funciones actualizados.	Director de Talento Humano

Fuente: Plan Estratégico PUCESA

Adaptado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.7: Cuadro de mando integral

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE GESTION	FORMULA DE CALCULO	METAS 2014	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
F. GESTIÓN FINANCIERA	F.1 Mejorar los ingresos económicos de autogestión.	F.1.1 Fortalecer las actuales fuentes de ingresos por autogestión.	Incremento en ingresos Institucionales.	Ingresos institucionales incrementados/ingresos institucionales programados	87,77 %	Plan de mejora de los ingresos institucionales.	Director Financiero
	F.2 Administrar efectivamente los bienes y los recursos económicos institucionales.	F.2.1 Aplicar los mecanismos que contribuyan a la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos económicos.	Ejecución Presupuestaria.	Presupuesto ejecutado/presupuesto programado	98,48 %	Plan de revisión y control del uso de los recursos económicos institucionales.	Director Financiero
		F.2.2. Implementar procesos de Control de Bienes de la PUCESA.	Bienes constatados del inventario actualizado.	Bienes constatados/bienes existentes	100%	Plan de constatación física de los bienes institucionales.	Director Financiero

Fuente: Plan Estratégico PUCESA
Adaptado por: MEJIA, Carlos (2015)

6.7. 4 Matriz de objetivos e indicadores

Tabla 6.8: Matriz de objetivos e indicadores

OBJETIVOS E INDICADORES			
EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
1. ACADÉMICO	1.1 Desarrollar el potencial humano y profesional de los docentes de la PUCESA	1.1.1 Desarrollar y ejecutar programas de capacitación permanente para mejorar la práctica docente por especialidad.	Eventos de capacitación
		1.1.2 Suscribir convenios con otras universidades de prestigio, para la especialización docente.	Convenios suscritos
		1.1.3 Participar en eventos de intercambio con otras universidades del SINAPUCE.	Docentes en intercambio
	1.2 Mejorar el nivel académico de los estudiantes de la PUCESA.	1.2.1 Capacitar a los docentes, en la aplicación de nuevas estrategias metodológicas.	Capacitación en nuevas estrategias metodológicas
		1.2.2 Desarrollar programas para prácticas pre-profesionales en entidades públicas y privadas.	Prácticas preprofesionales
		1.2.3 Fortalecer el sistema de tutorías y seguimiento académico.	Tutorías de los estudiantes
	1.3 Asegurar el cumplimiento de los criterios e indicadores estipulados en la LOES y Reglamentos de Educación Superior.	1.3.1. Analizar los requerimientos y exigencias de la ley.	Indicadores para acreditación
		1.3.2 Verificar el cumplimiento de los requerimientos de la ley.	Verificación cumplimiento indicadores
		1.3.3 Implementar mejoras para cumplir con los requerimientos de la LOES y de los Reglamentos de Educación Superior.	Planes de mejora

Fuente: Plan Estratégico PUCESA

Adaptado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.9: Matriz de objetivos e indicadores

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
2. INVESTIGACIÓN	2.1 Realizar proyectos de investigación, que permitan solucionar de manera efectiva, los problemas sociales del entorno.	2.1.1 Identificar las necesidades de los sectores sociales	Necesidades sociales de proyectos
		2.1.2 Generar un banco de perfiles de proyectos de investigación relacionados con las líneas de investigación de las escuelas.	Perfiles de proyectos de investigación
		2.1.3 Ejecutar los proyectos de investigación aprobados, en orden de prioridad.	Proyectos de investigación aprobados
	2.2 Suscribir y ejecutar convenios de cooperación mutua para generar proyectos de investigación con financiamiento externo.	2.2.1 Realizar un acercamiento con las instituciones que puedan financiar proyectos de investigación.	Acercamientos a instituciones
		2.2.2 Suscribir convenios de cooperación mutua.	Convenios de cooperación
		2.2.3 Ejecutar proyectos de investigación en los términos establecidos en los convenios.	Proyectos de investigación según convenios
	2.3 Formar equipos interdisciplinarios, transdisciplinarios y especializados para realizar proyectos de investigación.	2.3.1 Formar equipos especializados en función de las necesidades del entorno.	Equipos especializados formados
		2.3.2 Ejecutar proyectos de investigación que permitan solucionar los problemas del entorno.	Proyectos de investigación ejecutados

Fuente: Plan Estratégico PUCESA

Adaptado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.10: Matriz de objetivos e indicadores

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
3. VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	3.1 Fortalecer la presencia de la universidad en el entorno, estableciendo alianzas estratégicas con entidades que contribuyan al desarrollo y bienestar social de la comunidad	3.1.1 Realizar un acercamiento con instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales.	Necesidades sociales de proyectos
		3.1.2 Suscribir y ejecutar convenios para fortalecer el desarrollo y bienestar de la comunidad.	Convenios suscritos
	3.2 Generar proyectos de vinculación para atender los requerimientos de los sectores productivos y sociales más necesitados.	3.2.1 Identificar las necesidades de los sectores productivos y vulnerables de la región central del país	Necesidades sectores productivos y vulnerables
		3.2.2 Formular y aprobar perfiles de proyectos de vinculación con la colectividad.	Perfiles de proyectos aprobados
		3.2.3 Ejecutar proyectos de vinculación en orden de prioridad.	Proyectos de vinculación

Fuente: Plan Estratégico PUCESA

Adaptado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.11: Matriz de objetivos e indicadores

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
4. BIENESTAR ESTUDIANTIL	4.1 Fortalecer programas de becas y ayudas económicas para los estudiantes regulares de la PUCESA.	4.1.1 Actualizar el reglamento de becas en función del nuevo marco legal vigente en el País.	Reglamento de becas
		4.1.2 Difundir y aplicar el nuevo reglamento de becas.	Eventos de difusión del reglamento
	4.2 Promover actividades que propendan al desarrollo y formación integral de los estudiantes.	4.2.1 Fortalecer la participación de los estudiantes en los clubs existentes.	Estudiantes en cada club
		4.2.2 Ampliar las actividades deportivas, sociales y culturales en base a las preferencias de los estudiantes.	Actividades deportivas, sociales y culturales
		4.2.3 Incentivar la participación interna y externa de los estudiantes.	Actividades internas y externas
	4.3 Establecer procesos de seguimiento a egresados y graduados y promover su inserción laboral.	4.3.1 Establecer vínculos con los egresados y graduados de la PUCESA.	Egresados y graduados contactados
		4.3.2 Promover la inserción laboral de estudiantes, egresados y graduados de la PUCESA.	Inserción laboral
	4.4 Mejorar y contribuir al buen vivir de la comunidad universitaria.	4.4.1 Implementar programas de prevención integral del uso de drogas, bebidas alcohólicas, cigarrillos y sus derivados.	Programas de prevención
		4.4.2 Brindar servicios asistenciales según los problemas detectados.	Servicios asistenciales
		4.4.3 Fortalecer la identidad cristiana de la comunidad universitaria.	Identidad cristiana
	4.5 Socializar las actividades institucionales para fortalecer la imagen de la PUCESA.	4.5.1 Generar información de las actividades relevantes de la universidad y de las carreras de cada escuela.	Actividades relevantes
		4.5.2 Difundir las actividades más relevantes de la Universidad.	Actividades de difusión

Fuente: Plan Estratégico PUCESA

Adaptado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.12: Matriz de objetivos e indicadores

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
5. GESTIÓN UNIVERSITARIA	5.1 Mejorar los procesos para la gestión del talento humano.	5.1.1 Revisar y actualizar los procesos para admisión de personal (reclutamiento, selección e inducción).	Procesos para admisión de personal
		5.1.2 Elaborar e implementar un plan de capacitación y motivación para fortalecer las competencias del personal	Eventos de capacitación y motivación
		5.1.3 Mejorar el clima laboral institucional.	Actividades para mejorar el clima laboral
	5.2 Mejorar la eficiencia institucional, actualizando los procesos y la estructura orgánica y funcional institucional.	5.2.1 Optimizar los trámites y procesos administrativos y académicos para facilitar el desarrollo de la actividad institucional.	Procesos administrativos
		5.2.2 Actualizar la estructura orgánica y funcional institucional.	Estructura orgánica y funcional
	5.3 Desarrollar planes de mantenimiento y seguridad de las instalaciones y de los equipos .	5.3.1 Elaborar y ejecutar un plan de mantenimiento de instalaciones y equipos.	Plan de mantenimiento
		5.3.2 Fortalecer el sistema de seguridad de la comunidad universitaria, las instalaciones y equipos.	Plan de seguridad de equipos e instalaciones
	5.4 Aumentar la infraestructura física que contribuya al quehacer docente y al esparcimiento.	5.4.1 Identificar las necesidades de infraestructura internas de la comunidad universitaria.	Infraestructura física
		5.4.2 Adecuar las instalaciones de tal manera que permitan mejorar las actividades académicas y recreativas.	Adecuación de Infraestructura física
		5.4.3 Construir una infraestructura para nuevos ambientes de trabajo y recreación.	Construcción de aulas y oficinas

Fuente: Plan Estratégico PUCESA

Adaptado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.13: Matriz de objetivos e indicadores


EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
6. GESTIÓN FINANCIERA	6.1 Mejorar los ingresos económicos de autogestión	6.1.1 Fortalecer las actuales fuentes de ingresos por autogestión.	Incremento de ingresos por autogestión
	6.2 Administrar efectivamente los bienes y los recursos económicos institucionales.	6.2.1 Aplicar los mecanismos que contribuyan a la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos económicos.	Eficiencia presupuestal
		6.2.2. Implementar procesos de Control de Bienes de la PUCESA	Bienes institucionales

Fuente: Plan Estratégico PUCESA

Adaptado por: MEJIA, Carlos (2015)

6.7.5 Fichas de indicadores


Tabla 6.14: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	ACADÉMICO				CÓDIGO	A - 01 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Desarrollar el potencial humano y profesional de los docentes de la PUCESA, mediante capacitación especializada acorde a las necesidades de las unidades académicas.						
ESTRATEGIA	Desarrollar y ejecutar programas de capacitación permanente para mejorar la práctica docente por especialidad.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir los eventos de capacitación realizados para la especialización docentes						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Académica						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Académica						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Eventos de capacitación	Porcentaje de eventos de capacitación ejecutados con relación a los eventos programados	Eventos de capacitación realizados sobre eventos de capacitación programados	Porcentaje	30	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.15: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	ACADÉMICO				CÓDIGO	A - 02 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Desarrollar el potencial humano y profesional de los docentes de la PUCESA, mediante capacitación especializada acorde a las necesidades de las unidades académicas.						
ESTRATEGIA	Suscribir convenios con otras universidades de prestigio, para la especialización docente.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar los convenios suscritos con otras universidades para la especialización de los docentes						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Académica						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Académica						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Docentes especializados en universidades de prestigio	Mide el número de docentes especialización en universidades de prestigio	Docentes especializados sobre universidades con las que suscribieron convenios	Porcentaje	0	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN			GRÁFICO				
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.16: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	ACADÉMICO				CÓDIGO	A - 03 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Desarrollar el potencial humano y profesional de los docentes de la PUCESA, mediante capacitación especializada acorde a las necesidades de las unidades académicas.						
ESTRATEGIA	Participar en eventos de intercambio con otras universidades del SINAPUCE						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir el grado de participación de los docentes de la Pucesa en actividades de intercambio con el SINAPUCE						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Académica						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Académica						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Docentes en intercambio	Mide el porcentaje de eventos de intercambio realizados con relación a los eventos de intercambio programados	Actividades de intercambio realizadas sobre actividades de intercambio programadas	Porcentaje	0	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.17: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	ACADÉMICO				CÓDIGO	A - 04 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar el nivel académico de los estudiantes de la PUCESA.						
ESTRATEGIA	Capacitar a los docentes, en la aplicación de nuevas estrategias metodológicas.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el nivel de participación de los docentes en eventos de capacitación sobre nuevas estrategias metodológicas						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Académica						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Académica						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Eventos de capacitación en nuevas estrategias metodológicas	Porcentaje de eventos de capacitación en nuevas estrategias metodológicas con relación a los eventos programados	Evento de capacitación en nuevas estrategias metodológicas ejecutados sobre eventos programados	Porcentaje	30	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.18: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	ACADÉMICO				CÓDIGO	A - 05 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar el nivel académico de los estudiantes de la PUCESA.						
ESTRATEGIA	Desarrollar programas para prácticas pre-profesionales en entidades públicas y privadas.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Fortalecer el conocimiento de los alumnos a través de la participación en las prácticas preprofesionales						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Académica						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Académica						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Prácticas preprofesionales	Mide el porcentaje alumnos que participan en prácticas preprofesionales con relación a los alumnos existentes	Alumnos que han realizado prácticas preprofesionales sobre alumnos que cumplen requisitos para prácticas preprofesionales	Porcentaje	157	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.19: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	ACADÉMICO			CÓDIGO	A - 06 		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar el nivel académico de los estudiantes de la PUCESA.						
ESTRATEGIAS	Fortalecer el sistema de tutorías y seguimiento académico.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Monitorear la participación de los alumnos en las tutorías académicas						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Académica						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Académica						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Tutorías de los estudiantes	Mide el porcentaje de alumnos que realizan tutorías con relación a los alumnos existentes	Alumnos que han realizado tutorías sobre alumnos que cumplen existentes en la Pucesa	Porcentaje	1661 - 90 %	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.20: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	ACADÉMICO				CÓDIGO	A - 07 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Asegurar el cumplimiento de los criterios e indicadores estipulados en la LOES y en los Reglamentos de Educación Superior.						
ESTRATEGIAS	Analizar los requerimientos y exigencias de la ley.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar los indicadores relacionados con la acreditación de la universidad						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Académica						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Académica						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Indicadores para la acreditación	Mide el porcentaje indicadores analizado con relación a los existentes para la acreditación	Indicadores para la acreditación analizados sobre indicadores existentes según ley y reglamentos	Porcentaje	17	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.21: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	ACADÉMICO				CÓDIGO	A - 08 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Asegurar el cumplimiento de los criterios e indicadores estipulados en la LOES y en los Reglamentos de Educación Superior.						
ESTRATEGIA	Verificar el cumplimiento de los requerimientos de la ley.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir el porcentaje de indicadores que cumplen los requisitos para la acreditación						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Académica						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Académica						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Verificación cumplimiento indicadores	Mide el porcentaje de indicadores verificados con relación a los indicadores existentes	Indicadores para acreditación verificados sobre indicadores existentes según ley y reglamentos	Porcentaje	17	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN			GRÁFICO				
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.22: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	ACADÉMICO				CÓDIGO	A - 09 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Asegurar el cumplimiento de los criterios e indicadores estipulados en la LOES y en los Reglamentos de Educación Superior.						
ESTRATEGIA	Implementar mejoras para cumplir con los requerimientos de la LOES y de los Reglamentos de Educación Superior.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar el nivel de cumplimiento en la implementación de los planes de mejora						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Académica						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Académica						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Planes de mejora	Mide el porcentaje de planes de mejora implementados con relación a los planes programados	Planes de mejora implementados sobre planes de mejora programados	Porcentaje	72	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.23: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	INVESTIGACIÓN			CÓDIGO	I - 01 		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Realizar proyectos de investigación, que permitan solucionar de manera efectiva, los problemas sociales del entorno.						
ESTRATEGIA	Identificar las necesidades de los sectores sociales						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Conocer las necesidades de proyectos de investigación que tienen los sectores sociales						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de investigaciones y postgrados						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Plan operativo						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Necesidades sociales de proyectos	Mide el número de necesidades de proyectos de investigación que requieren los sectores sociales	Necesidades de proyectos de investigación identificados sobre proyectos de investigación requeridos	Porcentaje	27	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.24: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	INVESTIGACIÓN				CÓDIGO	I - 02 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Realizar proyectos de investigación, que permitan solucionar de manera efectiva, los problemas sociales del entorno.						
ESTRATEGIA	Generar un banco de perfiles de proyectos de investigación relacionados con las líneas de investigación de las escuelas.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir los perfiles de proyectos de investigación que requieren los sectores sociales						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de investigaciones y postgrados						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Plan operativo						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Perfiles de proyectos de investigación	Mide el número de perfiles de proyectos de investigación que requieren los sectores sociales	Perfiles de proyectos de investigación elaborados sobre perfiles de proyectos de investigación requeridos	Porcentaje	27	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.25: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	INVESTIGACIÓN			CÓDIGO	I - 03		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Realizar proyectos de investigación, que permitan solucionar de manera efectiva, los problemas sociales del entorno.						
ESTRATEGIA	Ejecutar los proyectos de investigación aprobados, en orden de prioridad.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar los proyectos de investigación que han sido aprobados para su ejecución						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de investigaciones y postgrados						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Plan operativo						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Proyectos de investigación aprobados	Mide el número de proyectos de investigación que se deben ejecutar	Proyectos de investigación ejecutados sobre proyectos de investigación elaborados	Porcentaje	24	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.26: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	INVESTIGACIÓN			CÓDIGO	I - 04		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Suscribir y ejecutar convenios de cooperación mutua para generar proyectos de investigación con financiamiento externo.						
ESTRATEGIA	Realizar un acercamiento con las instituciones que puedan financiar proyectos de investigación.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Conocer los acercamientos efectuados a instituciones para conseguir financiamiento externo						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de investigaciones y postgrados						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Plan operativo						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Acercamientos a instituciones	Mide el número de instituciones para financiamiento de proyectos contactadas	Instituciones que financian proyectos contactadas sobre Instituciones que financian proyectos identificadas	Porcentaje	15	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.27: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	INVESTIGACIÓN				CÓDIGO	I - 05 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Suscribir y ejecutar convenios de cooperación mutua para generar proyectos de investigación con financiamiento externo.						
ESTRATEGIA	Suscribir convenios de cooperación mutua						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir el número de convenios suscritos para financiamiento proyectos de investigación						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de investigaciones y postgrados						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Plan operativo						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Convenios de cooperación	Mide el número de convenios para financiamiento de proyectos suscritos	Convenios de cooperación suscritos sobre Convenios de cooperación requeridos	Porcentaje	15	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.28: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	INVESTIGACIÓN				CÓDIGO	I - 06 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Suscribir y ejecutar convenios de cooperación mutua para generar proyectos de investigación con financiamiento externo.						
ESTRATEGIA	Ejecutar proyectos de investigación en los términos establecidos en los convenios						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar los proyectos de investigación que se pueden ejecutar según convenios de cooperación						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de investigaciones y postgrados						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Plan operativo						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Proyectos de investigación según convenios	Mide el número de proyectos de investigación que se deben ejecutar según convenios	Proyectos de investigación ejecutados sobre proyectos de investigación elaborados	Porcentaje	15	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.29: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	INVESTIGACIÓN			CÓDIGO	I - 07		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Formar equipos interdisciplinarios, transdisciplinarios y especializados para realizar proyectos de investigación que contribuyan a la solución de problemas						
ESTRATEGIA	Formar equipos especializados en función de las necesidades del entorno						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir los equipos de investigación formados para solucionar problemas del entorno						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de investigaciones y postgrados						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Plan operativo						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Equipos especializados formados	Mide el número de equipos de investigación especializados que se han formado	Equipos especializados conformados sobre equipos especializados requeridos	Porcentaje	18	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.30: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	INVESTIGACIÓN				CÓDIGO	I - 08 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Formar equipos interdisciplinarios, transdisciplinarios y especializados para realizar proyectos de investigación que contribuyan a la solución de problemas						
ESTRATEGIA	Ejecutar proyectos de investigación que permitan solucionar los problemas del entorno.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar el número de proyectos de investigación ejecutados para solucionar problemas del entorno						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de investigaciones y postgrados						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Plan operativo						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Proyectos de investigación ejecutados	Mide el número de proyectos de investigación aprobados para solucionar problemas del entorno	Proyectos de investigación ejecutados sobre proyectos de investigación aprobados	Porcentaje	18	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.31: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD				CÓDIGO	VC - 01 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	3.1 Fortalecer la presencia de la universidad en el entorno, estableciendo alianzas estratégicas con entidades que contribuyan al desarrollo y bienestar social de la comunidad						
ESTRATEGIA	Realizar acercamientos con instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir las instituciones que puedan contribuir al desarrollo de los sectores sociales con proyectos de investigación						
UNIDAD RESPONSABLE	Comisión de vinculación						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Comisión de vinculación						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Necesidades sociales de proyectos	Porcentaje de requerimientos de proyectos de investigación identificados con relación a los proyectos requeridos	Necesidades de proyectos de investigación identificadas sobre proyectos de investigación requeridos	Porcentaje	9	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.32: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD			CÓDIGO	VC - 02 		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer la presencia de la universidad en el entorno, estableciendo alianzas estratégicas con entidades que contribuyan al desarrollo y bienestar social de la comunidad						
ESTRATEGIA	Suscribir y ejecutar convenios para fortalecer el desarrollo y bienestar de la comunidad.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir el número de convenios suscritos para contribuir al desarrollo y bienestar de la comunidad						
UNIDAD RESPONSABLE	Comisión de vinculación						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Comisión de vinculación						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Convenios suscritos	Mide el porcentaje de convenios suscritos con relación a los convenios programados	Convenios suscritos sobre convenios programados	Porcentaje	9	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.33: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD			CÓDIGO	VC - 03		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Generar proyectos de vinculación para atender los requerimientos de los sectores productivos y sociales más necesitados.						
ESTRATEGIA	Identificar las necesidades de los sectores productivos y vulnerables de la región central del país						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar el tipo de necesidades que tienen los sectores productivos y vulnerables de la región central del país						
UNIDAD RESPONSABLE	Comisión de vinculación						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Comisión de vinculación						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Necesidades sectores productivos y vulnerables	Porcentaje de necesidades de los sectores productivos identificados con relación a las necesidades existentes	Necesidades identificadas sobre necesidades existentes	Porcentaje	30	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.34: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD				CÓDIGO	VC - 04 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Generar proyectos de vinculación para atender los requerimientos de los sectores productivos y sociales más necesitados.						
ESTRATEGIA	Formular y aprobar perfiles de proyectos de vinculación.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar los perfiles de proyectos de vinculación que requieren los sectores productivos y sociales						
UNIDAD RESPONSABLE	Comisión de vinculación						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Comisión de vinculación						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Perfiles de proyectos aprobados	Mide el porcentaje de perfiles de proyectos de vinculación aprobados con relación a los elaborados	Perfiles de proyectos aprobados sobre perfiles de proyectos elaborados	Porcentaje	30	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.35: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD			CÓDIGO	VC - 05 		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Generar proyectos de vinculación para atender los requerimientos de los sectores productivos y sociales más necesitados.						
ESTRATEGIA	Ejecutar proyectos de vinculación en orden de prioridad.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir los proyectos de vinculación ejecutados para satisfacer los requerimientos de los sectores productivos y sociales						
UNIDAD RESPONSABLE	Comisión de vinculación						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Comisión de vinculación						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Proyectos de vinculación	Porcentaje de proyectos de vinculación aprobados con relación de los elaborados	Proyectos de vinculación ejecutados sobre proyectos de vinculación aprobados	Porcentaje	28	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.36: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	BIENESTAR ESTUDIANTIL			CÓDIGO	BE - 01		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer programas de becas y ayudas económicas para los estudiantes regulares de la PUCESA.						
ESTRATEGIA	Actualizar el reglamento de becas en función del nuevo marco legal vigente en el País.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Conocer el detalle de los artículos del reglamento de becas que deben ser actualizados						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de Estudiantes						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección de Estudiantes						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Reglamento de becas	Mide el porcentaje de artículos actualizados con relación a los artículos existentes	Artículos del reglamento de becas actualizados sobre reglamento de becas existente	Porcentaje	1	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.37: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	BIENESTAR ESTUDIANTIL			CÓDIGO	BE - 02		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer programas de becas y ayudas económicas para los estudiantes regulares de la PUCESA.						
ESTRATEGIA	Difundir y aplicar el nuevo reglamento de becas						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar el nivel de conocimiento de la comunidad universitaria sobre el reglamento de becas y ayudas económicas actualizado						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de Estudiantes						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección de Estudiantes						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Eventos de difusión del reglamento	Porcentaje de eventos para difusión del reglamento de becas actualizado con relación a lo programado	Eventos de difusión ejecutados sobre eventos de difusión programados	Porcentaje	7	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.38: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	BIENESTAR ESTUDIANTIL			CÓDIGO	BE - 03		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Promover y ejecutar actividades que propendan al desarrollo y formación integral de los estudiantes.						
ESTRATEGIA	Fortalecer la participación de los estudiantes en los clubs existentes.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Fortalecer el nivel de participación estudiantil en los clubs existentes						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de Estudiantes						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección de Estudiantes						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Estudiantes en cada club	Mide el porcentaje de estudiantes que participan en los clubs con relación a la participación existente	Estudiantes que participan en cada club sobre estudiantes requeridos en cada club	Porcentaje	10 Clubs	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Diciebre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.39: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	BIENESTAR ESTUDIANTIL			CÓDIGO	BE - 04		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Promover y ejecutar actividades que propendan al desarrollo y formación integral de los estudiantes.						
ESTRATEGIA	Ampliar las actividades deportivas, sociales y culturales en base a las preferencias de los estudiantes.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Fortalecer el nivel de participación en actividades deportivas, sociales y culturales que prefieren los estudiantes						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de Estudiantes						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección de Estudiantes						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Actividades deportivas, sociales y culturales	Porcentaje de actividades deportivas, sociales y culturales que prefieren los estudiantes con relación a las actividades actuales	actividades deportivas, sociales y culturales desarrolladas sobre actividades deportivas, sociales y culturales programadas	Porcentaje	9	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN			GRÁFICO				
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.40: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	BIENESTAR ESTUDIANTIL			CÓDIGO	BE - 05		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Promover y ejecutar actividades que propendan al desarrollo y formación integral de los estudiantes.						
ESTRATEGIA	Incentivar la participación interna y externa de los estudiantes.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el nivel de participación estudiantil en las actividades sociales internas y externas						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de Estudiantes						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección de Estudiantes						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Actividades internas y externas	Mide el porcentaje de actividades internas y externas desarrolladas con relación de las actividades programadas	Actividades internas y externas ejecutadas sobre actividades internas y externas programadas	Porcentaje	9	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.41: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	BIENESTAR ESTUDIANTIL			CÓDIGO	BE - 06		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Establecer procesos de seguimiento a egresados y graduados y promover su inserción laboral						
ESTRATEGIA	Establecer vínculos con los egresados y graduados de la PUCESA						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el nivel de egresados y graduados de la Pucesa contactados						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de Estudiantes						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección de Estudiantes						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Egresados y graduados contactados	Mide el porcentaje de egresados y graduados de la PUCESA contactados con relación a egresados y graduados existentes	Egresados y graduados contactados sobre egresados y graduados de la PUCESA	Porcentaje		100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN			GRÁFICO				
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.42: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	BIENESTAR ESTUDIANTIL				CÓDIGO	BE - 07 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Establecer procesos de seguimiento a egresados y graduados y promover su inserción laboral						
ESTRATEGIA	Promover la inserción laboral de estudiantes, egresados y graduados de la PUCESA.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Monitorear la inserción laboral efectuada a los egresados y graduados de la Pucesa						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de Estudiantes						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección de Estudiantes						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Inserción laboral	Mide el porcentaje de actividades para la inserción laboral ejecutadas con relación a las programadas	Actividades de inserción laboral realizadas sobre actividades de inserción laboral requeridas	Porcentaje	5	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.43: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	BIENESTAR ESTUDIANTIL				CÓDIGO	BE - 08 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar y contribuir al buen vivir de la comunidad universitaria.						
ESTRATEGIA	Implementar programas de prevención integral del uso de drogas, bebidas alcohólicas, cigarrillos y sus derivados.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Establecer programas que contribuyan en la prevención del consumo de drogas, bebidas alcohólicas, cigarrillos y sus derivados en la comunidad universitaria						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de Estudiantes						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección de Estudiantes						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Programas de prevención	Mide el Porcentaje de programas de prevención realizados con relación a los programados	Programas de prevención realizados sobre Programas de prevención establecidos	Porcentaje	2	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.44: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	BIENESTAR ESTUDIANTIL			CÓDIGO	BE - 09		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar y contribuir al buen vivir de la comunidad universitaria.						
ESTRATEGIA	Brindar servicios asistenciales según los problemas detectados.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar servicios asistenciales para la solución de problemas detectados en la comunidad universitaria						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de Estudiantes						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección de Estudiantes						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Servicios asistenciales	Mide el porcentaje de servicios asistenciales efectuados con relación a los programados	Servicios asistenciales realizados sobre servicios asistenciales establecidos	Porcentaje	2	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.45: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	BIENESTAR ESTUDIANTIL			CÓDIGO	BE - 10		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar y contribuir al buen vivir de la comunidad universitaria.						
ESTRATEGIA	Fortalecer la identidad cristiana de la comunidad universitaria.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir actividades para el fortalecimiento de la identidad cristiana en la comunidad universitaria						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de Estudiantes						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección de Estudiantes						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Identidad cristiana	Porcentaje de actividades para fortalecer la identidad cristiana ejecutadas con relación a las programadas	Actividades para fortalecer la identidad cristiana realizados sobre Actividades para fortalecer la identidad cristiana programados	Porcentaje	120	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN			GRÁFICO				
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.46: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	BIENESTAR ESTUDIANTIL				CÓDIGO	BE - 11 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Socializar las actividades institucionales para fortalecer la imagen de la PUCESA						
ESTRATEGIA	Generar información de las actividades relevantes de la universidad y de las carreras de cada escuela.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir las actividades más relevantes realizadas en la PUCESA para fortalecimiento de la imagen institucional						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de Estudiantes						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección de Estudiantes						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Actividades relevantes	Porcentaje de actividades relevantes realizadas en cada escuela con relación a las actividades programadas	Actividades relevantes realizadas sobre Actividades relevantes programadas	Porcentaje	10	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN			GRÁFICO				
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.47: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	BIENESTAR ESTUDIANTIL			CÓDIGO	BE - 12		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Socializar las actividades institucionales para fortalecer la imagen de la PUCESA						
ESTRATEGIA	Difundir las actividades más relevantes de la Universidad.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir las actividades más relevantes que deben ser difundidas para fortalecer la imagen institucional						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección de Estudiantes						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección de Estudiantes						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Actividades de difusión	Porcentaje de actividades relevantes difundidas con relación a las actividades realizadas	Actividades relevantes difundidas sobre Actividades relevantes realizadas	Porcentaje	8	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.48: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN UNIVERSITARIA				CÓDIGO	GU - 01 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar los procesos para la gestión del talento humano, que garantice un óptimo desempeño laboral, fomentando la cultura de servicio y del trabajo en equipo.						
ESTRATEGIA	Revisar y actualizar los procesos para admisión de personal (reclutamiento, selección e inducción).						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar los procesos de admisión de personal que requieren ser mejorados						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Administrativa						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Administrativa						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Procesos para admisión de personal	Porcentaje de procesos revisados y actualizados con relación a los procesos existentes	Procesos para admisión de personal actualizados sobre procesos de admisión de personal existentes	Porcentaje	5	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.49: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN UNIVERSITARIA				CÓDIGO	GU - 02 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar los procesos para la gestión del talento humano, que garantice un óptimo desempeño laboral, fomentando la cultura de servicio y del trabajo en equipo.						
ESTRATEGIA	Elaborar e implementar un plan de capacitación y motivación para fortalecer las competencias del personal.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar los eventos de capacitación que contribuyan en la mejora de las competencias del personal de la universidad						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Administrativa						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Administrativa						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Eventos de capacitación y motivación	Mide el porcentaje de eventos de capacitación y motivación ejecutados con relación de los eventos programados	Eventos de capacitación y motivación ejecutados sobre eventos de capacitación y motivación programados	Porcentaje	15	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.50: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN UNIVERSITARIA				CÓDIGO	GU - 03 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar los procesos para la gestión del talento humano, que garantice un óptimo desempeño laboral, fomentando la cultura de servicio y del trabajo en equipo.						
ESTRATEGIA	Mejorar el clima laboral institucional.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir las actividades apropiadas para contribuir a la mejora del clima laboral						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Administrativa						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Administrativa						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Actividades para mejorar el clima laboral	Mide el porcentaje de actividades para mejorar el clima laboral ejecutadas con relación a las actividades programadas	Actividades para mejora del clima laboral ejecutadas sobre actividades de mejora del clima laboral programadas	Porcentaje	10	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.51: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN UNIVERSITARIA				CÓDIGO	GU - 04 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar la eficiencia institucional, actualizando los procesos y la estructura orgánica y funcional institucional.						
ESTRATEGIA	Optimizar los trámites y procesos administrativos y académicos para facilitar el desarrollo de la actividad institucional.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Conocer los procesos administrativos y académicos que deben ser actualizados para mejorar la eficiencia institucional						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Administrativa						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Administrativa						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Procesos administrativos	Mide el porcentaje de procesos administrativos revisados y actualizados en relación con los programados	Procesos administrativos analizados y actualizados sobre procesos administrativos existentes	Porcentaje	2	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.52: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN UNIVERSITARIA				CÓDIGO	GU - 05 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar la eficiencia institucional, actualizando los procesos y la estructura orgánica y funcional institucional.						
ESTRATEGIA	Actualizar la estructura orgánica y funcional institucional.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Mejorar la eficiencia institucional a través de la actualización de la estructura orgánica y funcional						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Administrativa						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Administrativa						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Estructura orgánica y funcional	Porcentaje de actividades para actualizar la estructura orgánica y funcional con relación a las programadas	Actividades para actualizar estructura orgánica y funcional ejecutadas sobre actividades para actualizar estructura orgánica y funcional programadas	Porcentaje	10	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN			GRÁFICO				
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.53: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN UNIVERSITARIA				CÓDIGO	GU - 06 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Desarrollar y ejecutar planes de mantenimiento y seguridad de las instalaciones y de los equipos para garantizar un óptimo funcionamiento.						
ESTRATEGIA	Elaborar y ejecutar un plan de mantenimiento de instalaciones y equipos.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir las actividades requeridas para un adecuado mantenimiento de equipos e instalaciones						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Administrativa						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Administrativa						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Plan de mantenimiento	Mide el porcentaje de actividades de mantenimiento de equipos e instalaciones con relación a lo programado	Plan de mantenimiento de instalaciones y equipos realizado sobre plan de mantenimiento de instalaciones y equipos programado	Porcentaje	1	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.54: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN UNIVERSITARIA				CÓDIGO	GU - 07 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Desarrollar y ejecutar planes de mantenimiento y seguridad de las instalaciones y de los equipos para garantizar un óptimo funcionamiento.						
ESTRATEGIA	Fortalecer el sistema de seguridad de la comunidad universitaria, las instalaciones y equipos.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir las actividades requeridas para el plan de seguridad de equipos e instalaciones						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Administrativa						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Administrativa						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Plan de seguridad de equipos e instalaciones	Porcentaje de actividades de seguridad de los equipos e instalaciones con relación a lo programado	Proyectos de seguridad implementados sobre proyectos de seguridad requeridos	Porcentaje	1	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.55: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN UNIVERSITARIA			CÓDIGO	GU - 08 		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar y mejorar la infraestructura física que contribuya al quehacer docente y al esparcimiento, para mejorar la cohesión del personal administrativo, docente y estudiantes de la comunidad universitaria.						
ESTRATEGIA	Identificar las necesidades de infraestructura internas de la comunidad universitaria.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar los requerimientos de mejora en la infraestructura física de la comunidad universitaria						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Administrativa						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Administrativa						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Infraestructura física	Mide el porcentaje de aulas y oficinas requeridas con relación a las existentes	Necesidades de aulas y oficinas identificadas sobre aulas y oficinas existentes	Porcentaje	2	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 5.56: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN UNIVERSITARIA				CÓDIGO	GU - 09 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar y mejorar la infraestructura física que contribuya al quehacer docente y al esparcimiento, para mejorar la cohesión del personal administrativo, docente y estudiantes de la comunidad universitaria.						
ESTRATEGIA	Adecuar las instalaciones de tal manera que permitan mejorar las actividades académicas y recreativas.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir las actividades de adecuación de la infraestructura física requeridas para mejorar las actividades institucionales						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Administrativa						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Administrativa						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Adecuación de Infraestructura física	Mide el porcentaje de aulas y oficinas adecuadas con relación a las existentes	Necesidades de adecuación de aulas y oficinas identificadas sobre aulas y oficinas existentes	Porcentaje	100%	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.57: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN UNIVERSITARIA				CÓDIGO	GU - 10 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar y mejorar la infraestructura física que contribuya al quehacer docente y al esparcimiento, para mejorar la cohesión del personal administrativo, docente y estudiantes de la comunidad universitaria.						
ESTRATEGIA	Construir una infraestructura para nuevos ambientes de trabajo y recreación.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir los ambientes que deben construirse para contribuir al bienestar de la comunidad universitaria						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Administrativa						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Administrativa						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Construcción de aulas y oficinas	Porcentajes de aulas y oficinas construidas con relación a las existentes	Necesidades de aulas y oficinas Atendidas sobre aulas y oficinas existentes	Porcentaje	95%	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Setbre.							
Octubre - Dicbre.							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.58: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN FINANCIERA			CÓDIGO	GF - 01		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar los ingresos económicos de autogestión.						
ESTRATEGIA	Fortalecer las actuales fuentes de ingresos por autogestión.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar las fuentes que permitan lograr el incremento de ingresos de autogestión						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Financiera						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Financiera						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Incremento de ingresos por autogestión	Porcentaje de ingresos incrementados con relación al ingreso programado	Ingresos institucionales incrementados sobre ingresos institucionales programados	Porcentaje	88%	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)


Tabla 6.59: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN FINANCIERA				CÓDIGO	GF - 02 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Administrar efectivamente los bienes y los recursos económicos institucionales.						
ESTRATEGIA	Aplicar los mecanismos que contribuyan a la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos económicos.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Monitorear la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos económicos institucionales						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Financiera						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Financiera						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Eficiencia presupuestal	Mide la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos económicos institucionales	Presupuesto ejecutado sobre presupuesto programado	Porcentaje	98%	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.60: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN FINANCIERA				CÓDIGO	GF - 03 	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Administrar efectivamente los bienes y los recursos económicos institucionales.						
ESTRATEGIA	Implementar procesos de Control de Bienes de la PUCESA.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir lo procesos que contribuyan a la mejora de la administración de los bienes institucionales						
UNIDAD RESPONSABLE	Dirección Financiera						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Dirección Financiera						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2014	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Bienes institucionales	Porcentaje de bienes constatados con relación a los bienes institucionales	Bienes institucionales constatados sobre bienes institucionales existentes	Porcentaje	100%	100%	No menor al 100 %	Trimestral
TABLA DE MEDICIÓN		GRÁFICO					
Trimestres	% de avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							

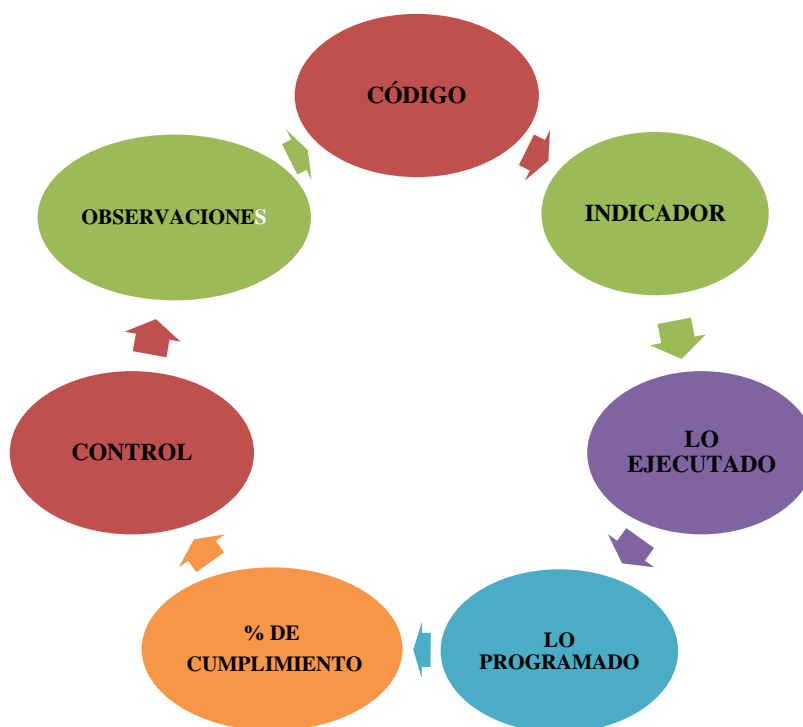
Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

6.7.6 El tablero de seguimiento y control

El tablero está diseñado para presentar las mediciones trimestrales que se realizan en las fichas de los indicadores, cada una mide un aspecto en particular. La finalidad es presentar los resultados de una forma más dinámica para facilitar la toma de decisiones.

Gráfico 6.11: Tablero de seguimiento y control



Fuente: Investigación
Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.61: Descripción de las columnas del tablero de seguimiento y control

TABLERO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL							
No.	CÓDIGO	INDICADOR	EJECUTADO	PROGRAMADO	% DE CUMPLIMIENTO	CONTROL	OBSERVACIÓN
1	A-01	Eventos de capacitación	95	100	● 95	VERDE	Reconocimiento
2	A-02	Convenios suscritos	20	100	● 20	ROJO	Plan de mejora
3	A-03	Docentes en intercambio	94	100	● 94	AMARILLO	Prevención
4	A-04	Capacitación en nuevas estrategias metodológicas	48	50	● 96	VERDE	Reconocimiento
5	A-05	Prácticas preprofesionales					
6	A-06	Tutorías de los estudiantes					
7	A-07	Indicadores para acreditación					
8	A-08	Verificación cumplimiento indicadores					
9	A-09	Planes de mejora					
10	I-01	Necesidades sociales de proyectos					
11	I-02	Perfiles de proyectos de investigación					

Fuente: Investigación
Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

El tablero consta de las siguientes columnas y se describen de la siguiente manera:

Tabla 6.62: Tablero de seguimiento y control

COLUMNAS	DESCRIPCIÓN
No.	Es el número de orden de las fichas
CÓDIGO	Está conformado por la inicial del eje estratégico y el número correspondiente a la ficha. Dando clic en el código se vincula automáticamente a la ficha.
INDICADOR	Es el nombre del ítem del que se realiza la medición, solo se podrá medir un aspecto por ficha.
EJECUTADO	Es el porcentaje realizado del indicador.
PROGRAMADO	Es el porcentaje objetivo a cumplirse
% DE CUMPLIMIENTO	Es el porcentaje que se ha cumplido y resulta de la división entre el porcentaje ejecutado y el programado.
CONTROL	Muestra el nombre y el color correspondiente a la medición realizada, de la siguiente manera: VERDE $\geq 95\%$ AMARILLO $> 90\% < 95\%$ ROJO $< 90\%$
OBSERVACIÓN	Muestra un mensaje de texto con la recomendación adecuada para cada aspecto que se está midiendo.

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.63: Tablero de seguimiento y control

TABLERO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL							
No.	CÓDIGO	INDICADOR	EJECUTADO	PROGRAMADO	% DE CUMPLIMIENTO	CONTROL	OBSERVACIÓN
1	A-01	Eventos de capacitación	95	100	 95	VERDE	Reconocimiento
2	A-02	Convenios suscritos	20	100	 20	ROJO	Plan de mejora
3	A-03	Docentes en intercambio	94	100	 94	AMARILLO	Prevención
4	A-04	Capacitación en nuevas estrategias metodológicas	48	50	 96	VERDE	Reconocimiento
5	A-05	Prácticas preprofesionales					
6	A-06	Tutorías de los estudiantes					
7	A-07	Indicadores para acreditación					
8	A-08	Verificación cumplimiento indicadores					
9	A-09	Planes de mejora					
10	I-01	Necesidades sociales de proyectos					
11	I-02	Perfiles de proyectos de investigación					
12	I-03	Proyectos de investigación aprobados					
13	I-04	Acercamientos a instituciones					

No.	CÓDIGO	INDICADOR	EJECUTADO	PROGRAMADO	% DE CUMPLIMIENTO	CONTROL	OBSERVACIÓN
14	I-05	Convenios de cooperación					
15	I-06	Proyectos de investigación según convenios					
16	I-07	Equipos especializados formados					
17	I-08	Proyectos de investigación ejecutados					
18	VC-01	Necesidades sociales de proyectos					
19	VC-02	Convenios suscritos					
20	VC-03	Necesidades sectores productivos y vulnerables					
21	VC-04	Perfiles de proyectos aprobados					
22	VC-05	Proyectos de vinculación					
23	BE-01	Reglamento de becas					
24	BE-02	Eventos de difusión del reglamento					
25	BE-03	Estudiantes en cada club					
26	BE-04	Actividades deportivas, sociales y culturales					
27	BE-05	Actividades internas y externas					

No.	CÓDIGO	INDICADOR	EJECUTADO	PROGRAMADO	% DE CUMPLIMIENTO	CONTROL	OBSERVACIÓN
28	BE-06	Egresados y graduados contactados					
29	BE-07	Inserción laboral					
30	BE-08	Programas de prevención					
31	BE-09	Servicios asistenciales					
32	BE-10	Identidad cristiana					
33	BE-11	Actividades relevantes					
34	BE-12	Actividades de difusión					
35	GU-01	Procesos para admisión de personal					
36	GU-02	Eventos de capacitación y motivación					
37	GU-03	Actividades para mejorar el clima laboral					
38	GU-04	Procesos administrativos					
39	GU-05	Estructura orgánica y funcional					
40	GU-06	Plan de mantenimiento					

No.	CÓDIGO	INDICADOR	EJECUTADO	PROGRAMADO	% DE CUMPLIMIENTO	CONTROL	OBSERVACIÓN
41	GU-07	Plan de seguridad de equipos e instalaciones					
42	GU-08	Infraestructura física					
43	GU-09	Adecuación de Infraestructura física					
44	GU-10	Construcción de aulas y oficinas					
45	GF-01	Incremento de ingresos por autogestión					
46	GF-02	Recursos económicos					
47	GF-03	Bienes institucionales					

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.64: Ficha de iniciativas

FICHA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA						
EJE ESTRATÉGICO	VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD		CÓDIGO	IE - VC - 04		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Generar proyectos de vinculación para atender los requerimientos de los sectores productivos y sociales más necesitados.					
INICIATIVA	Elaboración de perfiles de proyectos de vinculación					
UNIDAD RESPONSABLE	Comisión de vinculación					
LÍDER INICIATIVA	Ing. Diego Caicedo					
DESCRIPCIÓN INICIATIVA	Contribuir en la solución de los problemas de los sectores productivos y sociales con los perfiles de los proyectos de vinculación					
MEDIO DE VERIFICACIÓN	Banco de perfiles					
SEGUIMIENTO						
Beneficios alcanzados	Problema potencial	Recursos erogados		Porcentaje de avance Vs. Plan		Observación
		1er. Trimestre		1er. Trimestre	%	
		2do. Trimestre		2do. Trimestre	%	
		3er. Trimestre		3er. Trimestre	%	
		4to. Trimestre		4to. Trimestre	%	

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

Tabla 6.65: Plan de mejora

PLAN DE MEJORA							
EJE ESTRATÉGICO	GESTIÓN UNIVERSITARIA						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar los procesos para la gestión del talento humano, que garantice un óptimo desempeño laboral, fomentando la cultura de servicio y del trabajo en equipo.						
ESTRATEGIA	Revisar y actualizar los procesos para admisión de personal (reclutamiento, selección e inducción).						
PROBLEMA PRIORIZADO	Selección de personal						
MEDIO DE VERIFICACIÓN	Procedimientos de pruebas y entrevistas de selección mejorados						
Indicador	Meta	Acciones de mejora	Tarea	Responsable	Recursos	FECHAS	
						Inicio	Finalización
Procesos revisados y actualizados	5 procesos actualizados	Pruebas y entrevistas de selección	Diseño de pruebas y entrevistas	Director de recursos humanos	Personal y recursos materiales	abr-15	jun-15

Fuente: Investigación

Elaborado por: MEJIA, Carlos (2015)

Todas las matrices que forman parte de la propuesta, fueron socializadas al personal directivo que es responsable de los ejes estratégicos de la universidad, en primer lugar cuando se realizaron las entrevistas y encuestas, y posteriormente cuando se efectuó la recopilación de la información sobre el cumplimiento de las metas de los planes operativos, información que se la obtuvo en varias reuniones y que consta en la matriz del cuadro de mando integral, Tabla No. 13 columna (metas 2014)

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc GrauHill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativos*. Colombia: Mc Grau Hill.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Colombia: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México, Df., México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S Pullido, A. (2011) *Fundamentos de la gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. México: Mc Grau Hill.
- Hax, A. Majluf, N. (2012) *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica
- Hill, C. Jones, G. (2007) *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México: Mc Grau Hill.
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Muñiz, L. (2013). *Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión*. España: Editorial Profit.
- Navas, J. Guerras, L (2012) *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. España: Editorial Aranzadi, S.A.
- Norton, R. S. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000 .
- Player, J. H. (2012). *Mejores prácticas de gestión empresarial*. Barcelona: Profit.
- Prieto, J.E. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Colombia: Ecoe. ediciones.
- Posso, M. (2009). *Metodología para el trabajo de grado*. (4ª Ed.) Ibarra-Ecuador: Talleres gráficos NINA comunicaciones.
- PUCESA (2008) Reseña histórica. En: *Revista Mirada Universitaria*, edición especial, 1, pp. 13 – 17.

GLOSARIO

Administración estratégica

Son las acciones que emprende una organización para mantener su ventaja frente a la competencia, considerando las metas globales y haciendo los ajustes oportunos que le permitan lograr de manera eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos.

Plan estratégico

Es un programa de acción encaminado a determinar lo que queremos conseguir y cómo lo vamos a lograr. Esta programación se efectúa en un documento de consenso en el que se definen las grandes decisiones que va a orientar la marcha institucional.

Objetivos estratégicos

Son un conjunto de metas de la organización que tienen un tiempo perfectamente definido, se utilizan para poner en práctica la declaración de la misión. Sirven para orientar la forma en que se pueden cumplir las aspiraciones más altas de empresa.

Estrategias

Es el conjunto de actividades en la empresa para mantener una diferencia sostenible en el mercado. Es un paso en una cadena que lleva a una empresa, de una declaración

de misión de alto nivel, al trabajo realizado por los empleados en los todos los niveles administrativos

Mapa estratégico

El mapa estratégico permite integrar los objetivos de la empresa en las perspectivas de un cuadro de mando integral. Define relaciones causa – efecto que vinculan los resultados deseados en cada una de las perspectivas.

Cuadro de mando integral

Traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas, comunica la estrategia de la organización e influye en ella por medio de la alineación de unidades del negocio, de servicios compartidos y de los empleados, para ejecutarla se debe considerar su formulación, tecnología e iniciativas.

Planes de acción

Consiste en la definición de las actividades que se deben ejecutar a corto, mediano y largo plazo según las prioridades. Debe estar acorde a los recursos disponibles y contar con el apoyo total de las máximas autoridades de la empresa.

Misión

Es una declaración precisa de la razón de existir de la empresa y el propósito hacia el que se dirigen sus actividades, así como también los valores que guían el comportamiento de los empleados.

Visión

Es una declaración concisa que define los objetivos a mediano y largo plazo, presenta una imagen del futuro que determina la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a su institución.

Indicadores

Es una expresión matemática que cuantifica el estado de la característica de lo que se quiere controlar o medir, con base en factores o variables claves, tiene un objetivo y cliente predefinido.

Indicador de gestión

Son los medios o instrumentos para evaluar hasta qué punto se están logrando los objetivos estratégicos. Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas y objetivos.

Sistema de control

Un conjunto de elementos para regular su conducta con el fin de lograr un funcionamiento adecuado. Permite conocer la situación de la organización y tomar las decisiones que corresponda.

Control de gestión

Es la intervención sistemática realizada sobre las decisiones, trabajos y recursos de una organización. El control de gestión está relacionado con la planificación, ejecución y dirección y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.

Control estratégico

Proceso para vigilar y corregir la estrategia y el desempeño de la empresa. Es un sistema que establece pautas, reglas y métodos para medir el avance, la efectividad en el logro de las metas y objetivos estratégicos.

Monitoreo

Es el proceso sistemático de recopilar y analizar la información para el seguimiento de las gestiones realizadas para el logro de sus objetivos. El monitoreo está dirigido hacia los procesos relacionados al cómo, cuándo y dónde se efectúan las actividades y quienes se benefician.

Plan de mejora

Un plan de mejora es un conjunto de medidas para el cambio y mejora del rendimiento en una empresa. Detalla las decisiones estratégicas que deben incorporarse a la gestión institucional, así como las acciones correctivas ante posibles eventualidades.

Eficiencia

Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y los que se habían considerado utilizar. Es el grado de aprovechamiento de los recursos en el proceso de transformación de los productos y servicios.

Eficacia

La eficacia es la capacidad de conseguir el resultado que se espera tras la realización de una acción. Es hacer lo preciso para alcanzar los objetivos propuestos.

Efectividad

Capacidad de lograr el resultado que se espera. Es la relación entre los resultados conseguidos y los propuestos, determina el nivel de cumplimiento de los objetivos planeados.

ANEXOS

Anexo 1



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA PUCESA

OBJETIVO: Conocer el nivel de percepción que tienen la autoridades de la PUCESA sobre seguimiento y control en la ejecución del plan estratégico institucional

INDICACIONES: El siguiente cuestionario se ha elaborado con fines académicos y la información será de carácter confidencial, por lo que le solicitamos muy comedidamente conteste con la mayor veracidad.

1. ¿En base a qué se realizan los planes operativos institucionales?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes operativos?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Qué sistemas de control se utiliza para medir el cumplimiento de los planes?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Qué departamento, sección o persona es la encargada de realizar el seguimiento y control de los avances de la ejecución de los planes?

.....
.....
.....

5. ¿Con qué frecuencia se emiten los informes de los avances en la ejecución de los planes?

.....
.....
.....

6. ¿En qué medida se cumplen las disposiciones emitidas por la máxima autoridad?

.....
.....
.....
.....

7. ¿Qué inconvenientes existen en el cumplimiento de las políticas, normas y reglamentos?

.....
.....
.....
.....

8. ¿Se fomenta una adecuada comunicación y participación del personal de la institución para la toma de decisiones?

.....
.....
.....
.....

9. ¿Cómo cree que se puede mejorar el sistema de control existente?

.....
.....
.....
.....

10. ¿Qué porcentaje de las metas y objetivos del eje estratégico a su cargo considera se han cumplido?

.....
.....

11. ¿Existe un manual de políticas que garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales?

.....
.....
.....

12. ¿Qué procesos se han mejorado para garantizar servicios de calidad a los estudiantes?

.....
.....
.....
.....

13. ¿Está actualizada la estructura orgánica y funcional de la institución?

.....
.....
.....
.....

14. ¿Con el cumplimiento de los objetivos de los ejes del plan estratégico, considera que se ha mejorado el nivel académico de docentes y estudiantes?

.....
.....
.....
.....

15. ¿Qué actividades se realizan para mejorar la imagen institucional y las del eje estratégico a su cargo?

.....
.....
.....
.....

Gracias su gentil colaboración

Anexo 2



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS

OBJETIVO: Conocer el nivel de percepción que tienen los Directores de las escuelas de la PUCESA sobre seguimiento y control en la ejecución del Plan Estratégico Institucional

INDICACIONES: El siguiente cuestionario se ha elaborado con fines académicos y la información será de carácter confidencial, por lo que le solicitamos muy comedidamente conteste con la mayor veracidad.

1. ¿Los planes operativos institucionales en base a qué están elaborados?

Necesidades de las escuelas

Necesidades institucionales

Plan estratégico

2. ¿Conoce el sistema de control que se utiliza para medir el cumplimiento de los planes?

SI

NO

3. ¿Qué unidad o persona realiza actualmente el seguimiento y control de los avances de la ejecución de los planes?

.....
.....

4. ¿Con qué frecuencia se emiten los informes de los avances en la ejecución de los planes?

Mensual Trimestral Anual

5. ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes operativos?

Máximas autoridades
Directores
Comisión especial

6. ¿Qué porcentaje del plan operativo se cumplió en el 2014?

.....

7. ¿Se cumplen adecuadamente las políticas, normas y reglamentos?

SI NO

8. ¿Se fomenta una adecuada comunicación y participación del personal de la institución para la toma de decisiones?

SI NO

9. ¿De qué manera usted cree que se puede mejorar el sistema de control existente?

.....
.....
.....
.....

10. ¿Existe un manual de políticas que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales?

SI NO

11. ¿Estima conveniente que exista una persona exclusivamente para realizar el seguimiento y control del plan estratégico y operativos institucionales?

SI NO

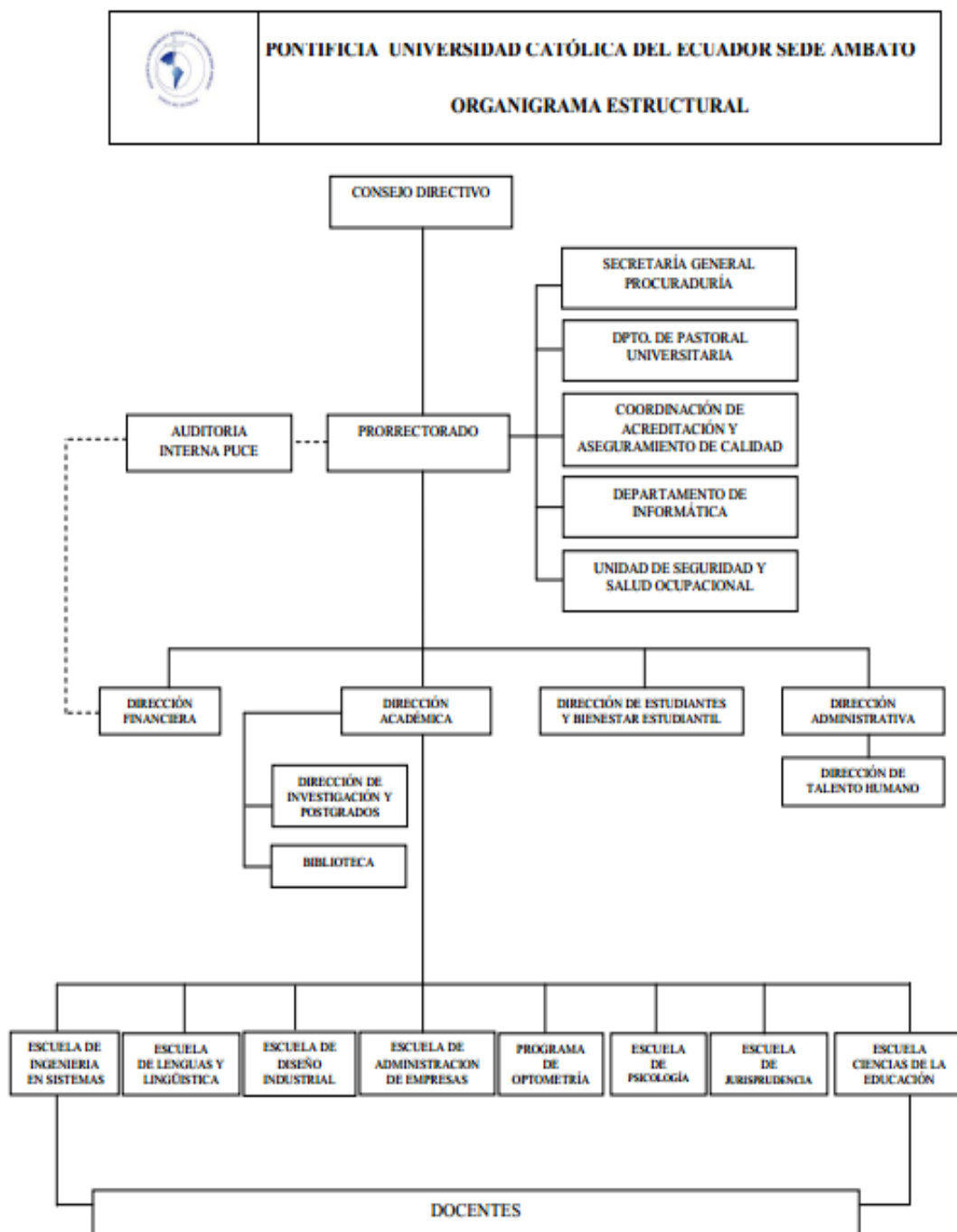
12. ¿Qué actividades realiza su escuela para mejorar la imagen institucional?

.....
.....

Gracias su gentil colaboración

Anexo 3

ESTRUCTURA ORGÁNICA PUCESA



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PRORRECTORADO