

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**"PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN EN  
BASE A LA METODOLOGIA BALANCE SCORECARD Y  
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA O.G.E. DE LA UNC  
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:**

**Admón. CAROLINA OROSCO HUALLPAYUNCA**

**ASESOR:**

**M. Cs. MARINO CARDENAS CABELLOS**

**CAJAMARCA - PERÚ**



### **Dedico esta tesis**

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

A mi madre por ser el pilar más importante demostrándome siempre su cariño y apoyo incondicional y por acompañarme durante todo mi trayecto estudiantil y de vida.

A mi padre quien con sus consejos me ha ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida y ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional.

A mis hermanos, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.



### **Un agradecimiento**

En primer lugar a Dios, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mis padres por la confianza y el apoyo brindado, que sin duda alguna, en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi asesor el M. Cs Marino Cárdenas Cabellos por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de la presente tesis.

A mis profesores, por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

Gracias al personal de la Oficina General de Economía y a las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de la presente tesis.



## PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado

Cumpliendo con las disposiciones reglamentarias para la obtención del título profesional de Lic. En Administración de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, pongo a vuestra disposición la presente tesis titulada **“Propuesta de un modelo de control de gestión en base a la metodología Balanced Scorecard y gestión por procesos en la O.G.E de la UNC”**

Considero que el presente trabajo está sujeto a cualquier corrección que ustedes crean pertinente y espero que el mismo contribuya de manera muy positiva a incrementar los conocimientos sobre la materia.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, no me queda más que acogerme al resultado de vuestro dictamen y agradeceré sepan disculparme los errores que se encuentren en la presente tesis.

La autora





## RESUMEN

El Balanced Scorecard es una respuesta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica compatible con la velocidad y las exigencias del mundo competitivo actual. Es un sistema que ofrece una metodología práctica y estructurada para dirigir el proceso operativo de una empresa hacia un objetivo global definido en la visión y traducido en un conjunto de indicadores estratégicamente desplegados por toda la organización.

A lo largo del presente trabajo se realiza una investigación de aspectos tanto teóricos como prácticos del Balanced Scorecard como herramienta de control de gestión. En primera instancia se analiza la situación actual de la Oficina General de economía en cuanto a la gestión que realiza en aspecto como planeación, organización y control.

El objetivo principal de esta tesis es la propuesta de un modelo de control de gestión para la Oficina General de Economía de la UNC, con el fin de mejorar y medir el desempeño de la gestión ,alinear las actividades a los objetivos generales de la UNC y así contribuir al logro de visión de la misma; para esto primero se ha realizado un diagnóstico situacional en aspectos como planeación, organización, motivación y control, luego se determinaron los principales stakeholders, indicando en cada uno las necesidades, así mismo se hizo un diagnóstico en cuanto a los procesos principales que son más demandados, todo ello que fue tomado como guía para la elaboración del balance Scorecard, determinando indicadores e instrumentos de medición en cada uno de ellos.

Por último, estamos seguros de que la implementación del mismo coadyuvará a la medición de las actividades que se llevan a cabo en la O.G.E de manera que esto permita una mejora en las mismas y apoyo en la toma de decisiones para el logro de los objetivos tanto de la oficina y por consecuencia los institucionales.

**Palabras clave: DESEMPEÑO – CONTROL DE GESTIÓN.**



## ABSTRAC

The Balanced Scorecard is a response to the need for a strategic management framework compatible with the speed and demands of today's competitive world. It is a system that provides a practical and structured methodology to drive operational process of a company towards a global goal set in the vision and translated into a set of indicators strategically deployed throughout the organization.

Throughout the present work, a theoretical and practical Balanced Scorecard as a tool of management control research aspects is performed. The current status of the General Office of the economy in terms of performing in appearance management such as planning, organization and control is discussed in the first instance.

The main objective of this thesis is the proposal of a model of management control to the General Office of Economics, UNC, with the aim of improving and measuring performance of management activities align with the overall objectives of the UNC and contribute to achieving the same vision; for this first was carried out a situational analysis in areas such as planning, organization, motivation and control, then the main stakeholders were identified, indicating for each the needs, also a diagnosis is made as to the main processes that are most in demand , all that was taken as a guide to the preparation of the balance scorecard, identifying indicators and measuring instruments in each of them.

Finally, we are confident that its implementation will contribute to the measurement of the activities carried out in the OGE so this allows an improvement in them and support decision making for achieving the objectives of both office and institutional accordingly.

**Keywords: PERFORMANCE - MANAGEMENT CONTROL**

**ÍNDICE**

<b>DEDICATORIA</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iii</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>v</b>

**CAPÍTULO I**

<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>14</b>
1.1. Determinación del problema.....	14
1.2. Formulación del problema.....	18
1.3. Objetivos generales y específicos.....	18
1.4. Justificación e importancia.....	18
1.5. Limitaciones.....	19

**CAPÍTULO II**

<b>Marco teórico.....</b>	<b>20</b>
2.1. Antecedentes del problema.....	20
2.2. Bases teóricas – científicas.....	23
2.2.1. Control.....	23
2.2.2. Balance scorecard.....	26
2.2.3. Gestión por procesos.....	37
2.3. Definición de términos.....	62
2.4. Hipótesis.....	64
2.5. Definición de variables.....	64

**CAPÍTULO III**

<b>Planteamiento metodológico.....</b>	<b>66</b>
3.1. Tipo de investigación.....	66
3.2. Diseño de investigación.....	66
3.3. Población y muestra.....	66
3.4. Métodos de investigación.....	68
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	68
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	69
3.7. Tratamiento estadístico.....	69



**CAPÍTULO IV**

4.1. Consideraciones generales de la UNC..... 70  
4.2. Descripción de la Oficina General de Economía ..... 73  
4.3. Plan anual de funcionamiento para la O.G.E..... 75  
4.4. Funciones generales de la O.G.E..... 76

**CAPÍTULO V**

**Diagnóstico de la O.G.E..... 77**  
5.1. Análisis de la situación actual ..... 77  
5.2. Análisis foda de la Oficina General de Economía de la unc..... 78  
5.3. Análisis de los stakeholders ..... 80  
5.2. Mediante el enfoque gestión por procesos..... 83

**CAPÍTULO VI**

**Diseño de la propuesta del modelo de control de gestion en base a la metodología del balanced scorecard y gestión por procesos ..... 90**  
6.1. Factores críticos de éxito ..... 91  
6.2. Desarrollo de cada perspectiva..... 92  
6.3. Mapa estratégico..... 94  
6.4. Indicadores por perspectiva ..... 95  
6.5. Sistema propuesto para la aplicación del modelo de control de gestión en base al bsc para la O.G.E..... 114  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 117**  
**BIBLIOGRAFÍA ..... 120**  
**LINKOGRAFÍA ..... 121**  
**ANEXOS**

**ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS Y TABLAS**

Figura 1: elementos de un balance scorecard	27
Figura 2: bases de la lógica del balanced scorecard	28
Figura 3: las claves de la perspectiva de clientes	31
Figura 4: cadena de valor genérica	32
Figura 5: base para la perspectiva de innovación y crecimiento	33
Figura 6: estructura genérica de un mapa estratégico	35
Figura 7: modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos	41
Figura 8: modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos	42
Figura 9: representación gráfica de procesos “en cascada”.	43
Figura 10: ejemplo de mapa principal de procesos con tres agrupaciones.	44
Figura 11: ejemplo de mapa de procesos con cuatro agrupaciones	45
Figura 12: esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas.	47
Figura 13: ejemplo de diagrama para un proceso de revisión de requisitos del producto.	48
Figura 14: símbolos más habituales para la representación de diagramas	49
Figura 15: ejemplo de diagrama para un proceso de control de no conformidades	50
Figura 16: ejemplo de control de no conformidades	51
Figura 17: ejemplo de una ficha de proceso	52
Figura 20: ejemplo de formalización de un indicador	58
Figura 21: ciclo PDCA de mejora continua	60
Figura 22: estructura lógica de construcción del sistema	90
Figura 23: estructura de relación entre el de gestión de la UNC, la estrategia y el BSC	92

**CUADROS**

Cuadro 1: matriz de alineamiento estratégico	87
Cuadro 2- SIPOC (reemplaza a la matriz de actores y matriz de priorización)	88
Cuadro 3: identificación de los clientes	96
Cuadro 4: objetivo de la perspectiva cliente	97
Cuadro 5: matriz de indicadores de la perspectiva cliente	98
Cuadro 6: objetivo de la perspectiva procesos internos	99
Cuadro 7: matriz de indicadores de la perspectiva procesos	101
Cuadro 8: objetivo de la perspectiva aprendizaje y crecimiento	102
Cuadro 9: atributos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje	103
Cuadro 10: relación inductor de productividad – indicadores	105



Cuadro 11: matriz de indicadores de la perspectiva aprendizaje y crecimiento	107
Cuadro 12: matriz de indicadores de la perspectiva financiera	110
Cuadro 13: mapa de indicadores	111
Cuadro 14: mapa de causa efecto	112

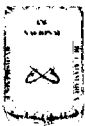
**GRAFICOS Y TABLAS**

Grafico y tabla 1: conoce la misión y visión	129
Grafico y tabla 2: conoce el plan operativo	129
Grafico y tabla 3: se miden las metas dentro de la O.G.E	129
Grafico y tabla 4: conoce todos los procesos que se llevan a cabo	130
Grafico y tabla 5: conoce las actividades que se realizan en su area	130
Grafico y tabla 6: planeación en la O.G.E	130
Grafico y tabla 7: organización en la O.G.E	131
Grafico y tabla 8: control de resultados	131
Grafico y tabla 9: toma de decisiones en la O.G.E	131
Grafico y tabla 10: resolución de problemas	132
Grafico y tabla 11: objetividad	132
Grafico y tabla 12: representación institucional	132
Grafico y tabla 13: comunicación	133
Grafico y tabla 14: iniciativa	133
Tabla 1: necesidades de los clientes	82
Tabla 2: necesidades de los trabajadores	82
Tabla 3: necesidades de los accionistas	82
Tabla 4: objetivos por perspectiva	94



**INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: diagrama de arbol	123
Anexo 2: encuesta para medir la satisfaccion de los usuarios	124
Anexo 3: organigrama	124
Anexo 4: cuadro del personal que labora en la o.g.e	126
Anexo 5: encuesta de diagnostico de la evaluacion del desempeño de la o.g.e	127
Anexo 6: resultados de la encuesta	129
Anexo 7: encuesta de satisfaccion del cliente	134
Anexo 8: encuesta de satisfaccion del trabajador	135



## INTRODUCCIÓN

El sector público en general, y también la Universidad, están inmersos en un entorno de complejidad creciente por la imperiosa necesidad de mejora continua en eficacia, eficiencia y economía. Nunca había sido tan imprescindible conseguir hacer más con menos recursos. Este marco exige innovaciones en todos los ámbitos de la administración pública. Entre estos ámbitos destaca el de control de gestión. Desde hace unos pocos años, suena con insistencia creciente una nueva herramienta que puede revolucionar el control de la gestión de las organizaciones. Se trata del denominado Balanced Scorecard en adelante BSC, del que aparecen las primeras formulaciones a principios de los noventa y del que más recientemente se ha expuesto el modelo completo con diversas aplicaciones a organizaciones privadas y públicas de diversos sectores de la economía (KAPLAN 2001).

El control de gestión se ha venido desarrollando en la administración pública con el objetivo de satisfacer una diversa gama de necesidades sociales y exigiendo una gestión adecuada de los recursos para así mejorar la calidad de vida y la prestación de servicio público. Por ello, es necesario establecer indicadores que permitan un mejor control y así medir y evaluar los objetivos y metas de una organización, en una forma coherente con la misión y visión para optimizar los recursos disponibles.

El presente trabajo de investigación consiste en la formulación de una propuesta de un modelo de control de gestión en base a la metodología BSC y gestión por procesos en la O.G.E, de manera que permita ejercer un monitoreo sobre su desempeño para la mejora del mismo, buscando así contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Para lo cual el esquema del presente trabajo está diseñado de acuerdo a la estructura propuesta en las bibliografías consultadas, así como en la estructura general de un proyecto de investigación.

**En el Capítulo I**, se describe y formula el problema de investigación, los objetivos que se desea lograr y se justifica el trabajo de investigación.





**En el Capítulo II**, se enuncian algunos antecedentes relacionados con el problema de investigación y se estructura todo un marco teórico que fundamenta el presente trabajo, además contiene un marco conceptual, hipótesis, variables y Operacionalización de las mismas.

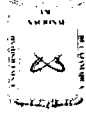
**En el Capítulo III**, se describe la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, así como las técnicas de recopilación, procesamiento y análisis de la información.

**En el Capítulo IV**, se describe algunos aspectos generales empezando por la Universidad Nacional de Cajamarca, para luego centrarnos en la O.G.E, tomada como unidad de análisis de la presente tesis.

**En el Capítulo V**, se presenta el diagnóstico situacional de la O.G.E, en cuanto a lo estratégico y mediante la determinación de los procesos, la misma que servirá para establecer los lineamientos estratégicos del modelo propuesto en base a las perspectivas de BSC.

**En el Capítulo VI**, se presenta la propuesta de un modelo de control de gestión en base a la metodología del BSC y la gestión por procesos en la O.G.E de la Universidad Nacional de Cajamarca.

**Y finalmente**, se describe las conclusiones a las que se arribó en el presente trabajo de investigación y se formulan algunas recomendaciones, orientadas a mejorar el desempeño de la O.G.E



## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

El control de gestión se ha venido desarrollando desde hace tiempo tanto en la administración pública como en la privada teniendo un campo más amplio en el sector público, porque este está obligado a satisfacer una diversa gama de necesidades sociales a través de una gestión adecuada de los recursos para mejorar la prestación de los servicios. Comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo, para salvaguardar sus recursos, verificar su exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

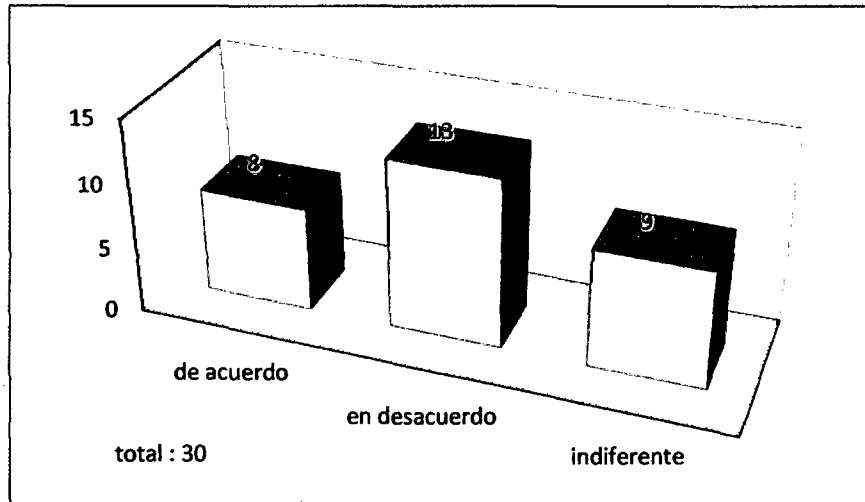
El fin esencial de la Universidad Nacional de Cajamarca es el de formar profesionales competentes que generen desarrollo para la región y el país, donde el aspecto administrativo es el apoyo esencial para este fin. La UNC cuenta con 16 unidades administrativas dentro de ellas se encuentra la Oficina General de Economía la cual se encarga de gestionar los sistemas de contabilidad, tesorería y abastecimiento, en coordinación con los órganos y unidades administrativas y académicas de la Universidad tal como se especifica en el MOF ( Manual de Organización y Funciones), para llevar a cabo estas actividades se cuenta con un plan de trabajo anual aprobado por la Asamblea Universitaria, en el cual se detallan los objetivos y actividades a realizar en general, los cuales alguno de ellos se convierten en objetivos generales de la Oficina General de Economía, formando parte de su plan operativo.

Actualmente la Oficina General de Economía viene atravesando problemas en aspecto como: no están determinados los factores críticos para el buen desempeño de la oficina; no existe un sistema de medición y monitoreo de actividades y metas; el inadecuado funcionamiento, diseño y rendimiento de los procesos; no están debidamente determinados los procesos principales y cual es



su aporte al objetivo general, la insatisfacción de los usuarios ya sean alumnos, docentes, administrativos y proveedores que en este caso vendrían a ser los clientes, como se puede ver en la encuesta de satisfacción que se realizó a modo de sondeo.

GRÁFICO 1: SATISFACCIÓN DEL SERVICIO



Fuente: encuesta de satisfacción del cliente aplicado el día 12 de noviembre del 2013

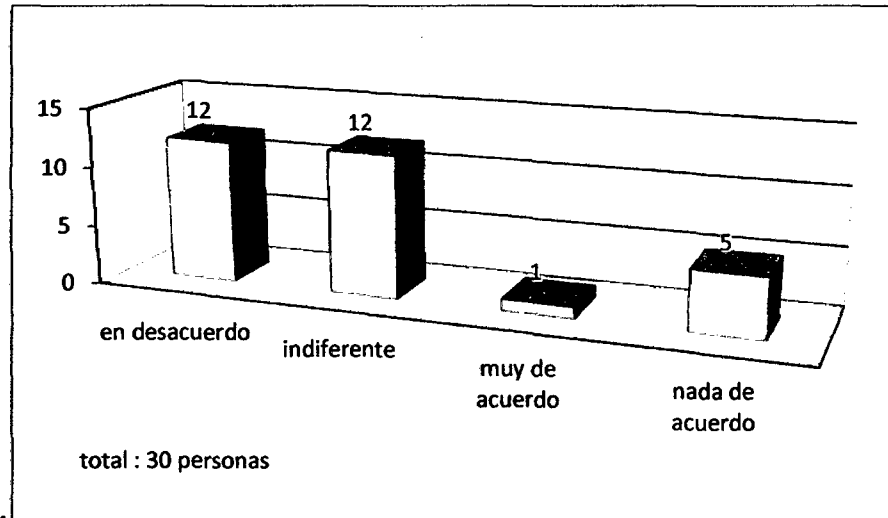
Elaboración propia

De las 30 personas encuestadas al azar 13 de ellas están en desacuerdo con la satisfacción del servicio y a 9 les es indiferente, lo que nos da como resultado que la mayoría esta insatisfecha con el servicio.

Esto también se ve reflejado en las constantes quejas por parte de los mismos, en cuanto a la demora de los procesos, debido a la falta de conocimiento de los procedimientos que se tiene que seguir en cada uno de ellos, por incumplimiento de los plazos pactados lo que genera la molestia de muchos de los usuarios como se puede ver en el siguiente gráfico



GRÁFICO 2: CUMPLIMIENTO DE PLAZOS SEÑALADOS



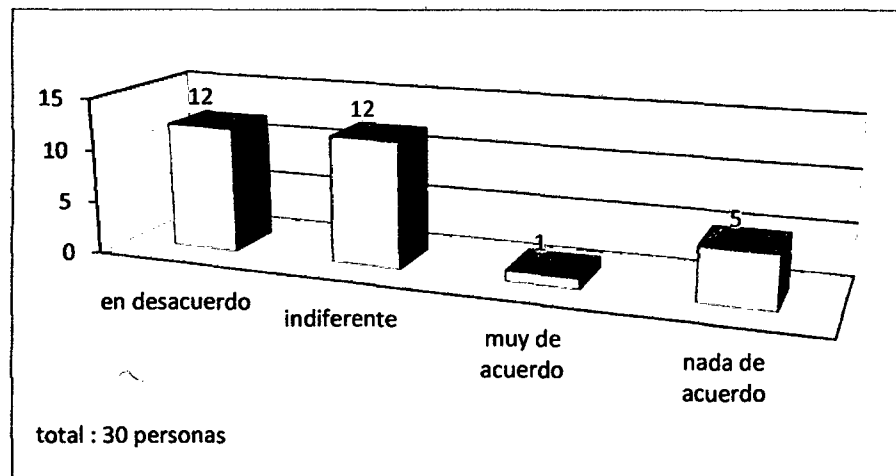
Fuente: encuesta de satisfacción del cliente aplicado el día 12 de noviembre del 2013

Elaboración propia

De las 30 personas encuestadas la mayoría no está: nada de acuerdo, en desacuerdo o indiferente en cuanto al cumplimiento de plazos para pactados en cada uno de los servicios que requieren.

Esto sería a causa de la falta de definición de los procedimientos, falta de flujogramas que indiquen cada uno de los pasos a seguir en los procesos, lo que genera a su vez la evasión de responsabilidad o el dejar la responsabilidad a otros ya que no están muy bien identificados los responsables de cada uno de los procedimientos o actividades que conforman el proceso.

GRÁFICO 3: INFORMACIÓN CLARA



Fuente: encuesta de satisfacción del cliente aplicado el día 12 de noviembre del 2013

Elaboración: propia



En cuanto a la información de cada proceso la mayoría esta en desacuerdo e indiferente con la información brindada y los procedimientos de su trámite.

Otro aspecto importante es la falta de estandarización de los procesos, como por ejemplo: en un solo procedimiento el trabajador si desea puede realizarlo en un corto periodo de tiempo, pero en otros casos se demora el doble del tiempo normal, todo esto debido a que no están bien determinados los plazos máximos y mínimos para dichas actividades, tampoco se lleva un control de las actividades que realizan cada uno de los trabajadores, no existen estándares que permita determinar el cumplimiento o no de las metas, lo que genera que no se esté cumpliendo con los objetivos de la O.G.E, por consecuencia no apoya al cumplimiento de los objetivos generales en cuanto al aspecto administrativo de la UNC.

Después de lo descrito anteriormente es necesario para la oficina reestructurar sus procesos internos, definir la capacidad de respuesta sobre sus operaciones, realizar mediciones sobre los resultados obtenidos y someterlos a un proceso de mejoramiento continuo, y apoyándonos en la premisa “Lo que no se puede medir no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede gestionar y si no se puede gestionar, no se puede mejorar” nace la necesidad de proponer un sistema de control de gestión que en base a la metodología BSC (Balance Scorecard) partiendo de una gestión por procesos, como una herramienta que permita monitorear las actividades incentivando a la mejora continua de manera que ayuden al cumplimiento de los objetivos institucionales.



## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar y medir el desempeño de la gestión de la Oficina General de Economía de la Universidad Nacional de Cajamarca?

## 1.3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

➤ **General:**

Proponer un modelo de control de gestión basado en la metodología BSC y gestión por procesos que permita a través de indicadores monitorear y mejorar el desempeño de la gestión de la Oficina General de Economía de la UNC.

➤ **Específicos:**

- a. Realizar un Diagnóstico del desempeño de la gestión de la Oficina General de Economía de la UNC.
- b. Determinar los procesos básicos empleados en la gestión de la Oficina General de Economía de la UNC
- c. Definir los indicadores de gestión en cada una de las perspectivas del modelo propuesto a la Oficina General de Economía de la UNC.
- d. Elaborar los mapas de indicadores de gestión para la Oficina General de Economía de la UNC.

## 1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El control de gestión es uno de los mecanismos más importantes que se imponen en las organizaciones para evaluar el cumplimiento de los planes y programas establecidos para el logro de la misión de toda organización.

Es en este sentido que es de vital importancia que toda organización cuente con un modelo de control de gestión que se ajuste a los fines propios del ente y condiciones económicas, para evaluar de manera integral la utilización de los recursos.



Por ello es necesario que la Oficina General de Economía de la UNC lleve a cabo el control de su gestión que le permita monitorear las actividades que realiza buscando una mejora en sus procesos y así lograr sus objetivos.

- **Teórica:** Porque va a contribuir a generar conocimiento científico sobre la aplicabilidad y apoyo del Balance Scorecard y la gestión por procesos en los modelos de control de gestión, lo cual permitirá una mejor discusión de la comunidad científica en asuntos vinculados con la temática mencionada.
- **Práctica:** A este nivel es fundamental realizar la presente investigación debido a que es evidente la problemática de todas las organizaciones en las dificultades que tienen para ejercer un control en la gestión.
- **Metodológica:** Se emplearon técnicas, con la rigurosidad metodológica para la recolección de la información así como para la interpretación de los resultados, constituyéndose en un modelo que puede servir a otras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes a nivel empresarial, y a su vez servirá de antecedente para otros estudios con variables similares.

### 1.5. LIMITACIONES

La propuesta de diseño de un modelo de control de gestión en base a la metodología Balance Scorecard y gestión por procesos para la Oficina General de Economía de la Universidad Nacional de Cajamarca se realizara en todos los procesos que agreguen mayor valor; abarca el proceso de información, diseño y propuesta del modelo de control de gestión. No incluye la implementación.



## CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO

## 2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

## A NIVEL INTERNACIONAL

- **Schafer Oyanedel, Alejandro (Chile - 2005) “Diseño de un cuadro de mando integral para la Facultad de ciencias de la Ingeniería de la Universidad de Chile”**

La presente investigación tuvo como propósito la propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Facultad de Ingeniería, identificando su estructura y características de acuerdo a los planes estratégicos de la Universidad y de la Facultad, contribuyendo a mejorar la gestión de las áreas más relevantes en donde se pone mayor atención para tener un progreso en los sectores financieros (perspectivas de recursos), de clientes (perspectivas de estudiantes, empleadores, comunidad), de procesos internos (perspectiva de procesos internos), en la formación y crecimiento (perspectiva de innovación y desarrollo, aprendizaje y crecimiento). (Chavarria s.f.)

- **Vera Sánchez Athenayda (Venezuela - 2002) “Control de gestión de las asociaciones estratégicas en producción comercial de la faja Petrolífera del Orinoco”**

El objetivo de la presente investigación fue evaluar la gestión financiera de las asociaciones estratégicas en producción comercial de la faja petrolífera del Orinoco a fin de ejercer un adecuado control que garantice el cumplimiento de las metas relacionadas a los socios, clientes y sociedad financiera internacional, que redunde en beneficio y retorno adecuado de la inversión para PDVSA y sus socios, seleccionando el punto de vista teórico de autores calificados en el área de control de gestión financiera, se establecieron las bases teóricas que guiarán la investigación y a partir de la descripción del control financiero ejercido por PDVSA, en la etapa de construcción e ingeniería básica de los proyectos entre los años 1998 -2000, se detectaron su insuficiencia para abordar con la etapa relacionada con la producción comercial.

se concluye que PDVS, como socio no operador de las asociaciones estratégicas de la faja de Orinoco se limitaba a un control financiero sobre las inversiones realizadas en los negocios de la faja petrolífera del Orinoco este trabajo representa





una fuente de vital importancia para el diseño de control de gestión del centro Rafael Urdaneta S.A puesto que la misma no solo evalúa la gestión financiera y la ejecución presupuestaria a cargo de PDVSA, sino que al iniciarse la producción comercial se estableció un sistema de indicadores que asegurara el efectivo control sobre los procesos efectuados y se optimizara el control de gestión del mismo. (Royero s.f.)

- **Landeros Valpedeña, José (México 2007) “El cuadro de mando integral una estrategia para la empresa Mexicana”.**

El cuadro de mando integral proporciona un lenguaje que coloca el pensamiento estratégico, con un enfoque de apertura al cambio y midiendo aspectos ni financieros, activos intangibles y creando valor a la empresa mexicana. Indica también que se debe dejar de controlar operativamente a la empresa y cambiar a un control estratégico que se realiza a través de los indicadores de gestión y sus factores críticos para tener una implementación exitosa.

#### **A NIVEL NACIONAL**

- **Pariona Colonio, César (2007) “Sistema de control gerencial basado en el cuadro de mando integral - caso empresas asociativas de la Región Junín (2003-2005)”**

En el presente estudio se analiza los aspectos más importantes relativos al control de gestión de las empresas asociativas de la región Junín, desde los planteamientos propios del cuadro de Mando Integral, desarrollando las perspectivas relacionadas con las variables clave del sistema: los resultados financieros, los procesos de producción, los clientes, la formación y aprendizaje. Dado que nos encontramos ante un sector muy fragmentado, donde predominan las comunidades campesinas y que no disponen de suficientes recursos destinados a la organización y el control de gestión, resulta provechoso sentar los fundamentos de un modelo de fácil utilización para la mejora de su eficiencia. La perspectiva de una importante reducción de ayuda de parte del gobierno al sector agropecuario en los próximos años, demanda para este tipo de empresas un fuerte compromiso con la modernización de sus instalaciones, y la rentabilidad de sus operaciones que lógicamente debería ir acompañado por la obtención de indicadores financieros y no financieros, como de convertir los objetivos estratégicos en resultados.



- **Pillaca Esquivel, Uldarico (2008) “El control interno en el gobierno regional de Ayacucho, sus deficiencias y alternativas de mejora”**

Está dirigida a evaluar y establecer las deficiencias del control interno en el ámbito de los gobiernos regionales, específicamente el de Ayacucho, que generan el incumplimiento de metas y objetivos institucionales y un alto grado de riesgo de corrupción; a fin de proponer alternativas de mejora en la administración pública en el país; así como poner al alcance de los funcionarios, directivos y personal de estas instituciones gubernamentales, a fin de que sirva como herramienta de mejora a la gestión del reforzamiento del control interno y presentar nuevos enfoques en su planeamiento y ejecución. La hipótesis planteada para la investigación es la siguiente: el control interno en las oficinas del Gobierno Regional de Ayacucho, es deficiente; debido a que no se aplican con el rigor técnico y profesional de las normas de control y de los sistemas administrativos; para el debido control gubernamental; generando incumplimiento de objetivos y metas institucionales y una gestión no transparente ante la población, lo que permite que los funcionarios y servidores incurran en actos de corrupción. Se pretende que el control gubernamental no continúe siendo declaratorio, sino que a través de una adecuada organización de la estructura de los gobiernos regionales, éste logre un eficiente y sólido control interno en forma real y oportuna; además de proponer y recomendar las medidas correctivas en las instituciones que comprende el ámbito del Gobierno Regional de Ayacucho

#### **A NIVEL LOCAL**

- **Ortiz Cabrera, Elmer Edipson (Cajamarca – 2010) “Aplicación de la metodología del Balanced Scorecard en la Corporación F&K SAC”** (investigación presentada para obtener el Grado de Maestro en Ciencias mención en Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca)

Menciona que el CMI es una herramienta importante porque ayudó a la gerencia en la toma de decisiones, además que esta herramienta brinda información real en tiempo real lo cual permite asimilar rápidamente los cambios que pueda surgir en el entorno de la empresa.

Además permite evaluar las situaciones cambiantes y aceptar o descartar inversiones en función a su importancia e impacto en la empresa. También ha permitido a la dirección enfocar la atención sobre los asuntos principales relevantes y vigilar la eficiencia de la empresa.



- **Yopla Vergara, José Luis (Cajamarca – 2011) “Propuesta de una estrategia y cuadro de mando integral para mejorar la gestión en la campaña alimentaria Maná S.R.L”**(investigación presentada para optar el título profesional de licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca)

Menciona que el CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión, la visión y la estrategia de las empresas y utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causas del éxito actual y futuro. El CMI transforma la estrategia de una empresa en objetivos e indicadores tangibles.

En el trabajo se logró formular la misión, la visión, valores y estrategia para la compañía, donde la estrategia competitiva es la diferenciación, esto debido a que en el mercado Cajamarquino no hay una diferenciación entre las empresas de la competencia; esto será aprovechado por la empresa para generar una posición competitiva frente a la competencia.

Se formuló también el cuadro de mando integral para la compañía, donde se detalla los objetivos estratégicos, indicadores, mapa estratégico, metas e iniciativas estratégicas; de esta manera se podrá implementar la estrategia de manera efectiva, dado a que esta herramienta traduce la estrategia en objetivos e indicadores los cuales serán medidos con una frecuencia determinada, y así podrá conocer la efectividad de la estrategia.

## **2.2. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS**

### **2.3. CONTROL**

Se puede decir, que control es una de las herramientas que se utiliza para el procedimiento de la utilización de los planes y políticas de una organización.

Según **(Royero 2002)**, el control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una limitada y una amplia. Desde una perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertidos en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forman parte central de la acción del control.

Bajo una perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no solo del nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque pone énfasis



en los factores sociales y culturales presente en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien en última instancia logra la eficacia de los métodos de control elegido en la dinámica de la gestión.

➤ **El control de gestión**

Para (Royero 2002) el control de gestión es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

El control según el enfoque racional, debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias, debe ser flexible, y se debe ajustar permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total. Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados, de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua.

➤ **Definición del Modelo Integral de Control de Gestión**

El modelo integral de control de gestión es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos son medidos por medio de índices confiables de desempeño, gestionados por cuadros de mando que garantizan un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos del sistema.



En esencia, el MICG es un mecanismo de medición de los intentos estratégicos por lograr con efectividad los objetivos organizacionales. Constituye la manera mediante la cual las estrategias y los recursos son dirigidos hacia los aspectos claves del éxito organizacional y hacia la satisfacción de los usuarios dentro del cumplimiento de los parámetros sociales de desarrollo, tanto en el ámbito local y regional como a escala nacional. (Philippe 1993)

➤ **Premisas básicas del Modelo Integral de Control de Gestión**

Según (Philippe 1993) el modelo presentado se fundamenta bajo los parámetros de las siguientes premisas de actuación y conformación:

- ✓ **Integralidad:** el MICG se fundamente en una visión sistémica de la organización y de su interacción con el medio ambiente en el que se desarrolla.
- ✓ **Excepción:** concentra la base para la toma de decisiones por medio del control de los procesos esenciales o claves que garanticen el éxito organizacional.
- ✓ **Eficiencia:** garantiza el cumplimiento de los objetivos en el uso racional de los recursos.
- ✓ **Flexibilidad:** se entiende como la consideración de los cambios que pudieran devenirse a raíz de las necesidades del entorno y de la organización.
- ✓ **Perfectibilidad:** el modelo en cuestión se alimenta de sus errores, experiencia, ideas, innovaciones y críticas realizadas por los actores involucrados en el proceso, con el objeto de perfeccionar y mejorar su eficacia dentro y fuera del ámbito organizacional. No es un modelo infalible, sino perfectible.
- ✓ **Responsabilidad social:** considera su actuación bajo el principio de control de gestión de las áreas institucionales que tienen que ver con el desarrollo local, regional y nacional, como son la transferencia de tecnología, la diversificación del conocimiento, el desarrollo técnico-social, la pertinencia social y la rendición de cuentas.

➤ **Componentes del Modelo Integral de Control de Gestión**

El modelo integral de control de gestión se estructura de acuerdo a los siguientes procesos o fases:

- Planeación del sistema a controlar.
- Identificación de áreas claves, variables y procesos críticos.



- Diseño del sistema de indicadores.
- Diseño del o de los instrumentos de control.

## 2.4. BALANCE SCORECARD

### i. DEFINICIÓN

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Podríamos decir que el Balance Scorecard nos proporciona una “fotografía” que nos permite examinar cómo nos estamos acometiendo a nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa fotografía previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. La utilidad del Balance Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta.

La filosofía en la que se basa el Balanced Scorecard como sistema de gestión puede fácilmente ser descrita mediante dos afirmaciones claves aplicables a todo proceso u organización:

- ✓ No puede administrar algo que no puede medir
- ✓ No puede medir algo que no puede describir

El significado de estas afirmaciones define el reto fundamental que enfrentan las empresas al ejecutar su estrategia sin contar con algún medio para traducirla en términos tangibles a nivel operativo.(MUÑIZ 2010)

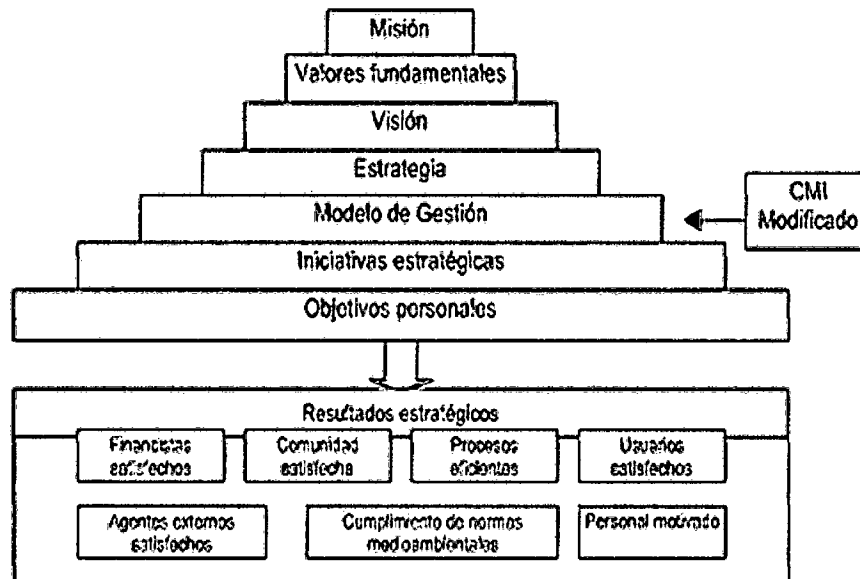
### ii. ELEMENTOS DE UN BALANCED SCORECARD

#### a) Misión, Visión y Valores

La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que pueda ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizadas antes en otro formato, lo importante no es el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo, lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida de los elementos del modelo, en

caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico.

FIGURA 1: Elementos de un Balance Scorecard



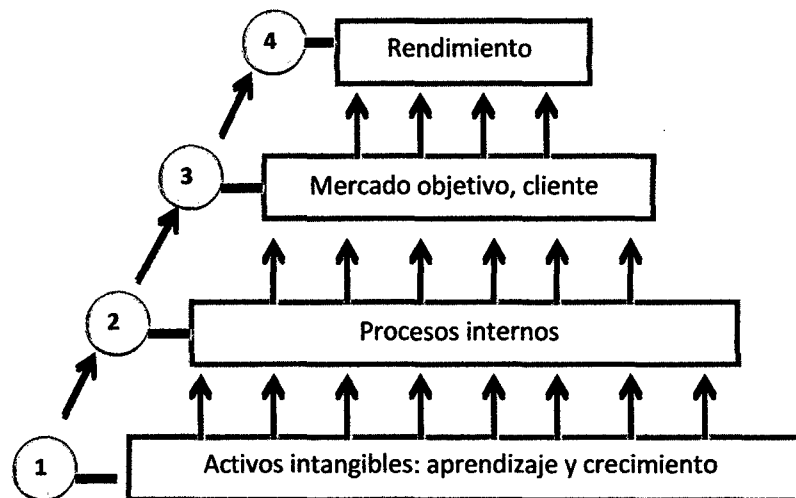
Fuente: Royero, Jain "Control de gestión" 2002

#### b) Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos

Llamamos mapas estratégicos al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones casuales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. Además ayudan a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

FIGURA 2: Bases de la lógica del Balanced Scorecard



Fuente: Royero, Jain "Control de gestión" 2002

➤ **Perspectiva financiera** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

La construcción del Balanced Scorecard debe incentivar a las empresas a relacionar sus objetivos financieros con la estrategia general de la organización. Los objetivos financieros concentrarán las medidas y objetivos de todas las demás perspectivas del Scorecard y cada medida elegida deberá ser parte de una relación de causa – efecto, que culmina en una mejora en el desempeño financiero. Así, el Scorecard debe describir la estrategia empezando por los objetivos financieros de largo plazo, los cuales se relacionarán con una secuencia de acciones a ser tomadas en las perspectivas financiera, de clientes y de procesos internos; para finalmente pasar por los empleados y culminar en el cumplimiento de estos objetivos económico-financieros preestablecidos.

Los objetivos financieros pueden ser muy diferentes dependiendo del ciclo en el que se encuentre una unidad de negocio. Con fines de simplificación sólo se definen tres etapas genéricas: crecer, mantener y cosechar. Para cada etapa se debe utilizar un conjunto apropiado de medidas e indicadores.(KAPLAN 2001)

Los negocios en etapa de crecimiento pueden operar con flujos de caja bajos o negativos justamente porque las inversiones a futuro (ya sea en activos tangibles o intangibles) tienden a consumir más recursos de los que puede generar un negocio en crecimiento con su limitada base de recaudación, productos o servicios. Los objetivos financieros por lo tanto deberían concentrarse en la





medición del crecimiento en los ingresos, metas de ventas con grupos de consumidores específicos, mercados o zonas geográficas.

Según (KAPLAN 2001) la mayoría de los negocios generalmente se encuentra en la etapa de mantenimiento por lo que sus objetivos financieros tenderán a concentrarse en la rentabilidad. Se pueden utilizar indicadores genéricos como el ingreso operativo o el margen bruto de ventas. Los indicadores para la etapa de mantenimiento deben tratar de asumir el capital del negocio como una variable exógena y exigir de los gerentes la maximización del ingreso logrado sobre ese capital. Las unidades de negocio que alcanzaron la madurez generalmente llegan a la fase de cosecha. Se buscará maximizar el flujo de caja de regreso a la empresa en un contexto de reducción general de las inversiones y una optimización constante del capital de trabajo. Así como se han definido tres fases en el desarrollo de las unidades de negocio, también se pueden definir tres temas estratégicos sobre los que se centra la perspectiva financiera. Estos tres temas son:

- ✓ Crecimiento de la mezcla de ingresos: expansión de la oferta de productos y servicios, búsqueda de nuevos mercados y clientes, cambios en productos y servicios hacia alternativas con mayor valor agregado.
- ✓ Reducción de costo y mejora de la productividad: esfuerzo para la reducción de costos directos de los productos y servicios, reducción de costos indirectos, uso compartido de recursos por las distintas áreas de la empresa.
- ✓ Utilización de activos y estrategia de inversiones: se busca maximizar la utilización de los recursos y reducir los requerimientos del capital de trabajo, maximizar la utilización de la base productiva de la empresa y aprovechar más eficientemente los recursos escasos.

La perspectiva financiera representa el objetivo a largo plazo de toda empresa: obtener el máximo retorno sobre el capital invertido en el negocio. El Balanced Scorecard hace explícita esta meta, definiéndola en función de indicadores y medidas tangibles que servirán como guías de acción para los empleados en la búsqueda de alcanzar la meta.

Todas las demás perspectivas del modelo eventualmente se encuentran enlazadas a la perspectiva financiera, reconociendo que el objetivo final del negocio debe ser el de generar retorno financiero a los inversionistas; por lo que



todas las estrategias, programas e iniciativas deben alinearse para apoyar el logro de este objetivo.

➤ **Perspectiva de clientes** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Para (KAPLAN 2001) dentro de la perspectiva de clientes del Balanced Scorecard, las organizaciones identifican al consumidor y especifican los segmentos del mercado a los que van a atender y por los que van a competir. Estos segmentos serán la fuente de la que provendrán los ingresos que contribuirán al cumplimiento de los objetivos de la perspectiva financiera.

La perspectiva de clientes proporciona los indicadores y medidas que permiten a las empresas alinear sus procesos internos con las necesidades externas e identificar las necesidades a las que van a dirigir sus proposiciones de valor. Obliga a los gerentes a traducir su misión y estrategia en objetivos definidos para mercados y consumidores específicos. De esta forma, se evita el problema de las empresas que tratan de ser todo para todos, para terminar siendo nada para nadie en particular. Las organizaciones deben identificar sus mercados objetivos potenciales y decidir en cuáles van a competir.

El Balanced Scorecard facilita esa decisión enlazándola con la misión y la visión mediante objetivos, indicadores y medidas específicas relacionadas con el proceso operativo.

La perspectiva de clientes se debe medir en base a cinco parámetros principales que resultan ser genéricos para todas las organizaciones. Los parámetros son: la posición en el mercado; la satisfacción de los clientes de la organización; la tasa de adquisición de nuevos clientes; la tasa de retención de los clientes y finalmente la rentabilidad de los clientes. Todas estas medidas, como casi cualquier conjunto de indicadores dentro del modelo del Balanced Scorecard, pueden ser agrupadas en una secuencia de relaciones de causa-efecto.

Los cinco componentes reflejan los principales aspectos que se deben medir en la perspectiva de clientes. Todos están relacionados como sigue:

- Satisfacción de clientes: afecta tanto la retención de clientes existentes como la adquisición de clientes nuevos. Un alto nivel de satisfacción es fundamental para obtener resultados satisfactorios en las otras dos medidas.

- **Retención de clientes:** clientes satisfechos tienden a convertirse en clientes retenidos y a conformar parte de la base de ingresos estable de la empresa. Una alta retención de clientes es fundamental para una sólida posición de la empresa en el mercado.
- **Adquisición de clientes:** clientes altamente satisfechos tienden a atraer a nuevos clientes a la organización. Los clientes nuevos a su vez se agregan a la posición de la empresa en el mercado, elevando su participación.
- **Rentabilidad:** la rentabilidad de los clientes puede elevarse de tres formas: a) Alta satisfacción de todos los clientes, b) Altas tasas de retención de clientes existentes, c) Éxito atrayendo clientes nuevos. En el caso ideal se dan los tres casos a la vez y se maximiza la rentabilidad de los clientes creándose una base sólida para el crecimiento de la organización.

Estas cinco medidas son genéricas, pero para obtener el máximo impacto deben ser ajustadas a las características de la organización y de los mercados objetivos de los que la organización espera obtener sus ingresos. Adicionalmente, las medidas de esta perspectiva se deben concentrar en aspectos como los atributos de productos o servicios, relaciones con los clientes y la imagen o reputación de la organización en el mercado porque todos estos factores son de gran influencia en los resultados que podrá obtener la organización en sus cinco parámetros clave de la perspectiva.

**FIGURA 3: Las claves de la perspectiva de clientes**



Fuente: Royero, Jain "Control de gestión" 2002

- **Perspectiva de procesos internos** ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

En la perspectiva de procesos internos, se deben identificar los procesos más críticos para el cumplimiento de los objetivos especificados en la perspectiva financiera y de clientes. Los objetivos de la perspectiva de procesos internos se

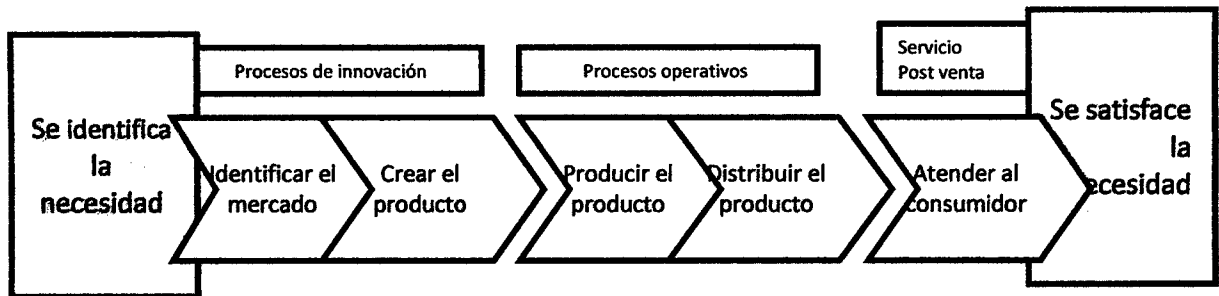


desarrollan después de haberse definido los objetivos financieros y de clientes, lo que facilita mucho la detección de los procesos más críticos.

En la mayoría de las organizaciones los sistemas de medición de desempeño se concentran en la evaluación de los procesos existentes, los cuales no necesariamente corresponden a las necesidades reales y futuras de la empresa debido a la creciente competitividad global que obliga a la constante evolución de todas las organizaciones.

Es recomendable empezar el desarrollo en la perspectiva de procesos internos con la definición de la cadena de valor completa de la empresa, partiendo del proceso de innovación – identificación de las necesidades presentes y futuras de los clientes. La siguiente figura muestra la estructura de una cadena de valor genérica aplicable a cualquier tipo de organización. (KAPLAN 2001)

FIGURA 4: Cadena de valor genérica



Fuente: Traducido de Kaplan, 1996

El Balanced Scorecard permite derivar y enfocar los requerimientos impuestos por las expectativas externas hacia los procesos internos específicos necesarios para satisfacerlas. El proceso de innovación es una adición bastante reciente al modelo, pero ha resultado ser uno de los componentes más significativos en el uso práctico. Este proceso al iniciarse con la identificación de las necesidades de clientes potenciales se relaciona muy estrechamente con la perspectiva del consumidor, permite enfocar los procesos en las necesidades del cliente y como resultado, los indicadores que se van a definir probablemente podrán formar parte de ambas perspectivas. El proceso operativo en sí, tal como se muestra en la cadena de valor, cubre todas las decisiones operativas tradicionales de una organización, por lo que consideraciones como la calidad, rapidez, eficiencia y productividad mantienen su importancia.

En general, el enfoque de la perspectiva de procesos internos está en identificar los procesos más críticos para el logro de los objetivos de la organización,

relacionar estos procesos con sus consecuencias tanto para los clientes como para los resultados financieros y finalmente definir las medidas que servirán para evaluar todos los procesos a la luz de su contribución a la visión global

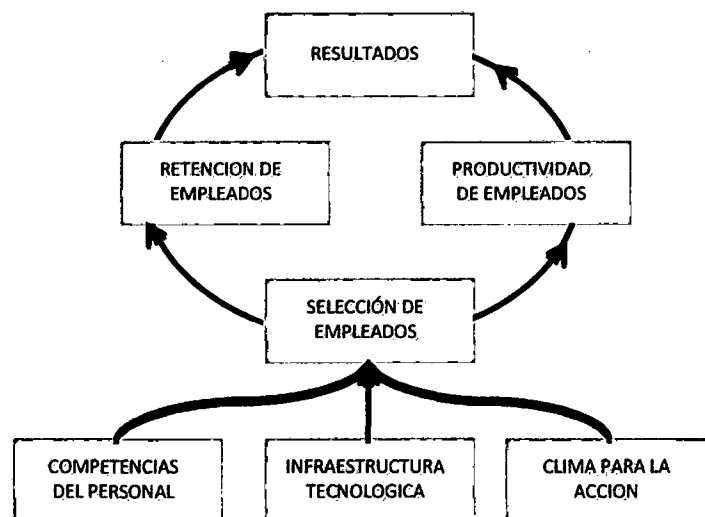
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

La cuarta y última perspectiva del Balanced Scorecard establece las bases de la estructura del aprendizaje y crecimiento de la organización. Las tres perspectivas anteriores, mediante sus objetivos, especifican las áreas donde la organización debe sobresalir para alcanzar un rendimiento notable. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en cambio forman los cimientos de la infraestructura que posibilitará el cumplimiento de los objetivos de las otras perspectivas. Los 10 años de experiencia en la implementación del modelo en una variedad de industrias (OLVE, 1999) han permitido detectar tres principales categorías que permiten considerar los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento más típicos:

1. Capacidad de los empleados
2. Capacidad de los sistemas de información
3. Motivación, empoderamiento y alineamiento

La figura mostrada a continuación presenta las relaciones que se forman entre los componentes fundamentales de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y cómo sus interacciones contribuyen al desempeño futuro.

**FIGURA 5: Base para la perspectiva de innovación y crecimiento**



Fuente: Traducido de Kaplan, 1996



Los componentes fundamentales de la perspectiva son los siguientes:

- ✓ Bases: personal con alto nivel de competencias profesionales, la infraestructura tecnológica adecuada para los procesos internos y un clima que incentive a la acción son los tres ingredientes básicos para el establecimiento de un equipo de empleados altamente satisfecho.
- ✓ Satisfacción de empleados: un alto nivel de satisfacción de empleados es un requisito básico para mejoras en la productividad, calidad, y niveles de servicio en la organización. Contribuye a reducir la rotación de personal, resultando en una mayor tasa de retención.
- ✓ Retención de empleados: el nivel de retención es fundamental en particular para los empleados en los que la organización está interesada a largo plazo. Es un factor clave para el logro de resultados globales de la organización en todo el horizonte temporal y la conservación del conocimiento crítico.
- ✓ Productividad de empleados: la productividad es el resultado agregado de las competencias y la moral del personal, de la innovación, mejoras en procesos internos y clientes satisfechos. En esta perspectiva el objetivo está en maximizar la contribución de los empleados al logro del resultado global.

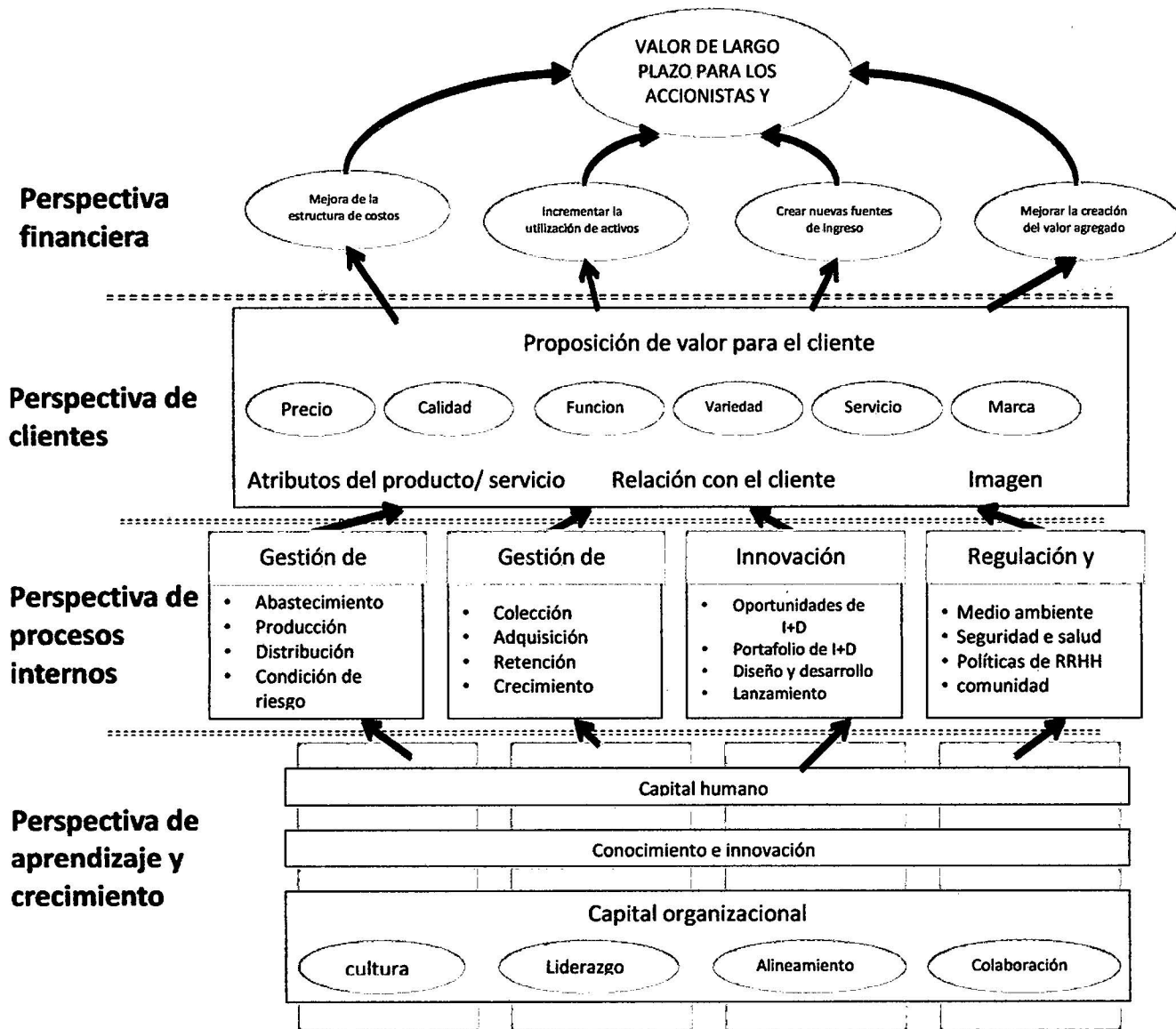
La habilidad de una organización para establecer y cumplir con objetivos ambiciosos en la perspectiva financiera, de clientes o procesos internos depende fundamentalmente de las capacidades de aprendizaje y crecimiento de la organización. Este aprendizaje y crecimiento proviene principalmente de tres fuentes: empleados, sistemas de información y el alineamiento organizacional; por lo que los objetivos impuestos sobre estas fuentes serán la parte integral de todo el Balanced Scorecard. A largo plazo, los progresos logrados por la organización en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los que definen sus resultados en todos los otros planos, por lo que ésta es la perspectiva más crítica para el desempeño. (MUÑIZ 2010)

### iii. INTEGRACIÓN DEL SISTEMA

La experiencia de las más de 300 organizaciones en las que Kaplan y Norton han basado su estudio, indica que la integración de las perspectivas individuales en un sistema integrado se debe basar en conexiones de causa – efecto que lleven al cumplimiento de la estrategia de la organización. Las perspectivas y sus

indicadores por lo tanto deben ser vistos no como cuatro sistemas de medición independiente, sino como una ilustración que nos aproxima a la visión de la estrategia organizacional. El siguiente esquema muestra una visión global del sistema integrado mediante relaciones que unen a las cuatro perspectivas.

FIGURA 6: Estructura genérica de un mapa estratégico



Fuente: Traducido de Kaplan, 2004

El mapa estratégico presentado en la figura anterior es aplicable prácticamente a cualquier empresa pero no es el óptimo en situaciones donde el valor económico para accionistas y grupos de interés no es el fin último ni tampoco el motivo de existencia de la organización. Entre tales organizaciones distintas de la típica empresa se encuentran las organizaciones no gubernamentales, universidades,



teatros, museos y en general la infinidad de organizaciones sin fines de lucro pero sí con fin social claro. El Balanced Scorecard también es perfectamente aplicable para todas estas organizaciones pero la estructura del mapa estratégico debe cambiar acorde al fin social y al modo de operar de cada organización particular. (MUÑIZ 2010)

#### iv. ¿CÓMO SE CONSTRUYE UN BALANCED SCORECARD?

A continuación, se pasa a exponer el proceso que puede seguirse para formular un BSC en el supuesto de que la empresa haya definido previamente su misión y estrategia (KAPLAN 2001)

##### a) Unidad organizativa a la que hace referencia:

El BSC puede diseñarse para una organización en su conjunto (universidad, fundación, o para una parte de la misma sección, servicio, departamento o centro de responsabilidad).

##### b) Identificación de factores-clave de éxito:

Estos factores-clave suelen agruparse en cuatro partes, que representan las áreas más relevantes de la mayoría de organizaciones (usuarios, resultados económico-financieros, procesos internos y empleados). Como se ha indicado anteriormente, según las características concretas de cada organización la relevancia de cada perspectiva puede variar sensiblemente.

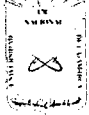
##### c) Selección de indicadores:

Un BSC debería ser claro y sencillo pensando en el usuario y utilizar un número limitado de indicadores sólo los más adecuados para ello, los indicadores han de seleccionarse intentando que tengan una serie de características (AECA, 1997):

- ✓ Ser adecuados al objeto de medición.
- ✓ Objetivos: que no den lugar a interpretaciones heterogéneas.
- ✓ Que tengan un coste de obtención aceptable.
- ✓ Que sean estratégicos.
- ✓ Sensibles: que identifiquen variaciones pequeñas.

Un BSC suele constar de unos 20 a 25 indicadores. Con ellos se trata de que no haya un exceso de datos que encarezca y dificulte su utilización.



**d) Situación de los indicadores en el BSC:**

Una vez identificados los indicadores ya se puede agruparlos en cada una de las perspectivas que integran el BSC. A modo de ejemplo, se relacionan a continuación indicadores habituales que pueden utilizarse en un BSC, para cada una de las cuatro perspectivas:

- Perspectiva del usuario: incremento de usuarios y satisfacción de los usuarios, (medida en base a encuestas).
- Perspectiva financiera: diferencias entre ingresos y gastos, subvenciones recibidas de otros organismos y coste por servicio prestado.
- Perspectiva de los procesos internos: tiempo preciso para completar un proceso, plazo de espera de los usuarios para recibir un servicio y tasa de servicios defectuosos.
- Perspectiva de los empleados: motivación de los empleados medida en base a encuestas, número de sugerencias, formación, productividad y antigüedad de los empleados.

**e) Establecimiento de una política de incentivos:**

Para que el BSC constituya un instrumento de motivación, ha de ir acompañado de una política de incentivos en relación con los objetivos marcados para los indicadores seleccionados.

Tal y como se ha indicado anteriormente, este proceso ha de contar con la participación de aquellos directivos que pueden influir en los factores-clave de éxito y, por tanto, en los indicadores.

**2.5. GESTIÓN POR PROCESOS****i. ¿Qué es un proceso?**

Definimos proceso como "el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor".(Gómez 2010)

Se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una Salida a un



Destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (Recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso).

## ii. ¿Como se describe un proceso?

Para gestionar y mejorar un proceso es necesario, en primer lugar, describirlo adecuadamente.

*Los elementos que van a permitir describir el proceso son:*

### ✓ Salida y flujo de salida

“Salida concreta” es una unidad de resultado producida por el proceso. Es lo que “genera” el proceso. Debido al funcionamiento constante y repetitivo del proceso el resultado se pueden visualizar como un “flujo” constante (similar al agua que sale de un grifo).

### ✓ Destinatario del flujo de salida

Es la persona o conjunto de personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso en forma de flujo de salida.

### ✓ Los intervinientes del proceso.

Son las personas o grupos de personas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso.

### ✓ Secuencia de actividades del proceso.

Es la descripción de las acciones que tienen que realizar los intervinientes para conseguir que al destinatario le llegue lo que se pretende que llegue.

### ✓ Recursos.

Son todos aquellos elementos materiales o de información que el proceso consume o necesita utilizar para poder generar la salida.

Los recursos pueden clasificarse en dos grupos.

Todo proceso consume o utiliza recursos. Algunos serán recursos clave y requerirán una atención especial y otros tendrán una importancia menor y pueden dejarse más en segundo plano, pero todos son necesarios para que el proceso pueda desarrollarse, tienen que pagarse y forman parte de la cuenta de explotación de la organización.

### ✓ Indicadores

Son mediciones del funcionamiento de un proceso. Los indicadores pueden ser de eficacia, cuando miden lo bien o lo mal que un proceso cumple con las expectativas de los destinatarios del mismo.

- % de máquinas entregas con retraso al proceso de pintado.
- Nº de jornadas sin calefacción en el mes de Enero.



- N° de resoluciones a licencias de obra menores reclamadas y perdidas en “contencioso administrativo”.

Los indicadores pueden ser de eficiencia, cuando miden el consumo de recursos del proceso.

Los indicadores de eficacia y los de eficiencia, se pueden aplicar al funcionamiento global del proceso. Estos son los indicadores de resultados del proceso y permiten medir las variaciones habituales que se producen en el proceso y también las acciones de mejora. Además de estos indicadores globales, se pueden establecer dentro del proceso, otros indicadores auxiliares que miden la eficacia o la eficiencia del funcionamiento de una parte del proceso. (Gómez 2010)

### iii. Características de un proceso

- ✓ Se componen de actividades secuenciales, que interactúan entre sí y tienen un propósito definido.
- ✓ Transforman entradas en salidas que tienen valor para el cliente.
- ✓ La salida debe ser más valiosa que la entrada.

### iv. Cómo enfocar a procesos un Sistema de Gestión

Tomando como referencia lo establecido en los apartados anteriores, las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

- ✓ La identificación y secuencia de los procesos.
- ✓ La descripción de cada uno de los procesos.
- ✓ El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- ✓ La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

La adopción de este enfoque siguiendo estos cuatro pasos no sólo facilita el entendimiento del mismo de cara a un sistema basado en las normas de la familia ISO 9000, debido al paralelismo existente, sino que además permite alinear las actuaciones por parte de una organización con los diferentes criterios y subcriterios del modelo EFQM de Excelencia Empresarial, mediante el cual se deberían abordar enfoques para el diseño y la gestión sistemática de los procesos y la introducción de las mejoras necesarias en los procesos. (Royero 2002)

**v. La identificación y secuencia de los procesos. El mapa de procesos**

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

La norma ISO 9001:2000 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados (ni tampoco en el modelo EFQM), si bien induce a que la tipología de procesos puede ser de toda índole (es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o como procesos de seguimiento y medición). Esto es debido a que no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, de forma que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos. (Royero 2002)

Este “dilema” suele ser el primer obstáculo con el que se encuentra una organización que desee adoptar este enfoque. Ante este “dilema”, es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle.

La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no deben ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados. (Royero 2002)

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar técnicas de “Brainstorming”, dinámicas de equipos de trabajo, etc.

En cualquiera de los casos, es importante destacar la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la

estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación con la misión definida.

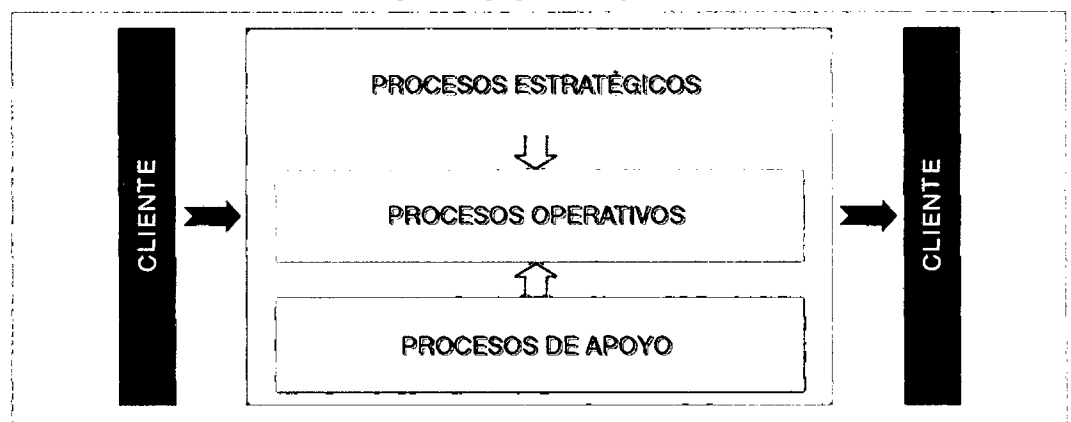
Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. (Royero 2002)

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. (Saenz 2012)

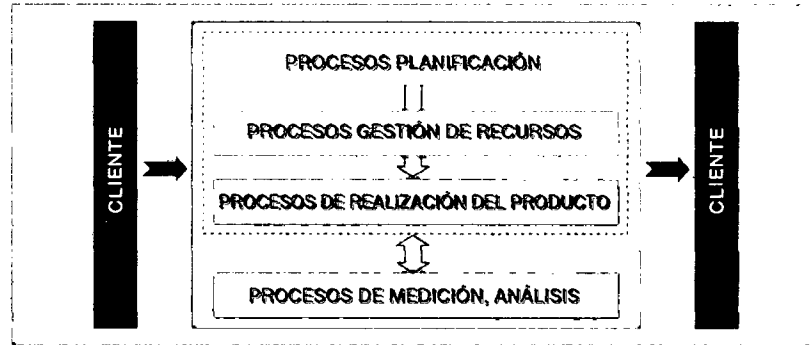
El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica. No obstante, y sin ánimo de ser exhaustivos, a continuación se ofrecen dos posibles tipos de agrupaciones:

FIGURA 7: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos



Fuente: Jaime Beltrán Sáenz "Guía para la gestión basada en procesos" ejemplar gratuito

FIGURA 8: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos



Fuente: Jaime Beltrán Sáenz "Guía para la gestión basada en procesos" ejemplar gratuito

En (Saenz 2012) dice que una organización puede elegir como modelo de agrupación el que considere más adecuado (pudiéndose incluso diferenciarse de los propuestos anteriormente).

El primero de los modelos propuestos (según figura 7) diferencia entre:

- ✓ *Procesos estratégicos* como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- ✓ *Procesos operativos* como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de "línea".
- ✓ *Procesos de apoyo* como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

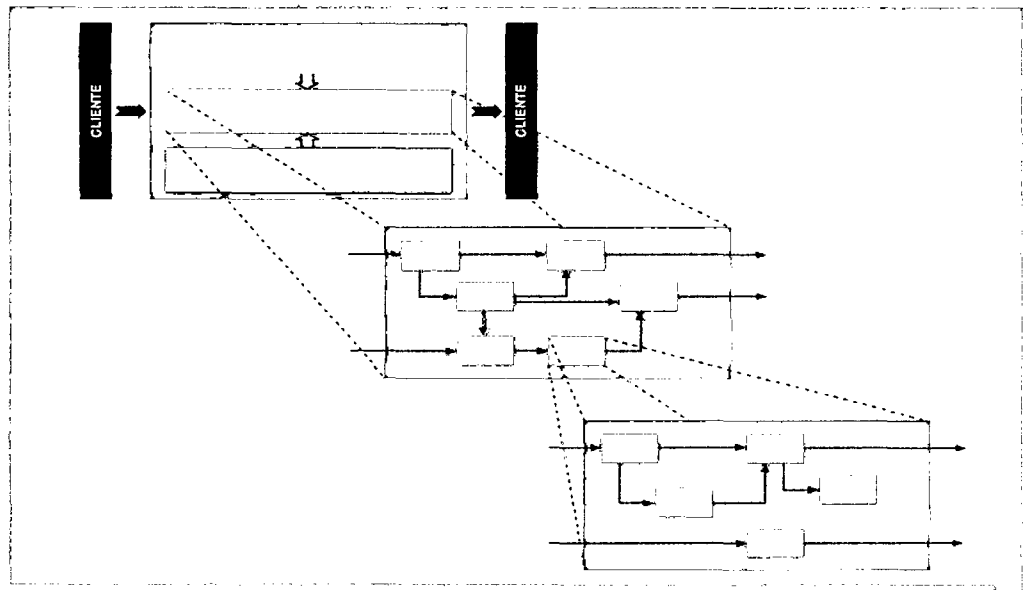
Por otra parte, el segundo de los modelos propuestos (según figura 8) está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO 9001, y son los siguientes:

- ✓ *Procesos de planificación* como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y se encuentran en consonancia con el capítulo de la norma de referencia.
- ✓ *Procesos de gestión de recursos* como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).

- ✓ *Procesos de realización* del producto como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio.
- ✓ *Procesos de medición, análisis y mejora* como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Considerando la agrupación elegida por la organización, el mapa de procesos debe incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas. Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién va, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

FIGURA 9: Representación gráfica de procesos "en cascada".



Fuente: Jaime Beltrán Sáenz "Guía para la gestión basada en procesos" ejemplar gratuito

Las agrupaciones permiten una mayor representatividad de los mapas de procesos, y además facilita la interpretación de la secuencia e interacción entre los mismos.

Las agrupaciones, de hecho, se pueden entender como macro-procesos que incluyen dentro de sí otros procesos, sin perjuicio de que, a su vez, uno de estos procesos se pueda desplegar en otros procesos (que podrían denominarse como subprocesos, o procesos de 2º nivel), y así sucesivamente.

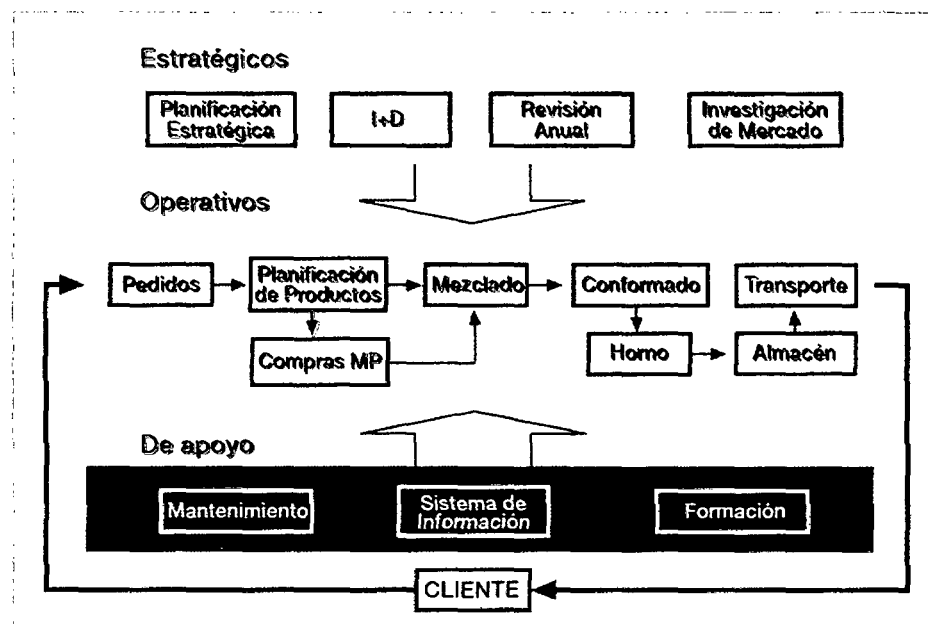
En función del tamaño de la organización y/o la complejidad de las actividades, las agrupaciones y la cantidad de procesos (así como los posibles niveles) serán diferentes.

Si fuese necesario, se podrían emplear mapas de proceso “en cascada”, en soportes diferentes, pero vinculados entre sí (ver figura 9). No obstante, hay que tener cuidado cuando se utiliza este tipo de “representación en cascada”, ya que se puede caer en un exceso de documentación, que además puede dificultar la interpretación de los mapas. (Saenz 2012)

Hay que tener presente que los mapas de procesos son un instrumento para la gestión y no un fin en sí mismo.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de mapas de procesos en los que se han empleado las agrupaciones anteriormente indicadas.

FIGURA 10: Ejemplo de mapa principal de procesos con tres agrupaciones.

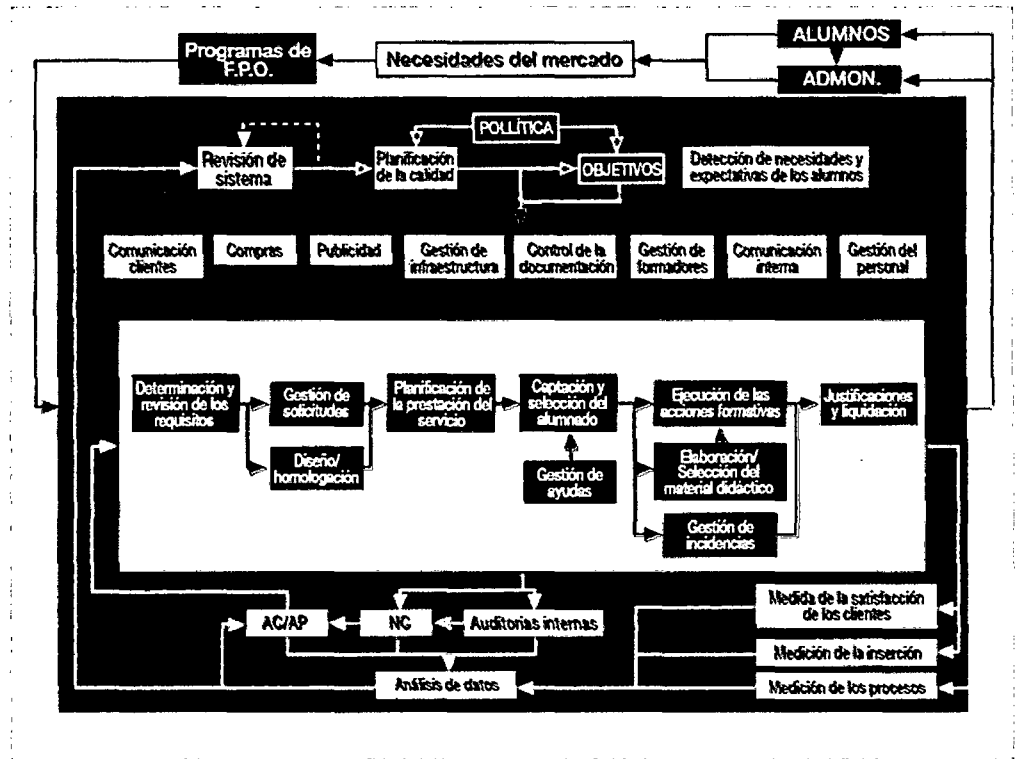


Fuente: Jaime Beltrán Sáenz “Guía para la gestión basada en procesos” ejemplar gratuito





FIGURA 11: Ejemplo de mapa de procesos con cuatro agrupaciones



Fuente: Jaime Beltrán Sáenz “Guía para la gestión basada en procesos” ejemplar gratuito

El nivel de detalle de los mapas de proceso dependerá, como ya se ha comentado anteriormente, del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades.

En este sentido, es importante alcanzar un adecuado punto de equilibrio entre la facilidad de interpretación del mapa o los mapas de proceso y el contenido de información.

Por un lado, mapas de proceso excesivamente detallados pueden contener mucha información, pero presentar dificultad para el entendimiento de la estructura de procesos (es decir, contener un exceso de información con poco valor y/o un excesivo detalle, que dificultan la interpretación). (Saenz 2012)

En este sentido, un despliegue excesivo de los procesos podría conducir a la consideración de procesos muy “atomizados” que representan resultados de escaso interés por sí solos, y que sería de mayor utilidad y más fácil manejo si se consideraran de manera más agregada.



El último nivel de despliegue que se considere a la hora de establecer la estructura de procesos debe permitir que cada proceso sea “gestionable”.

En el otro extremo, un escaso nivel de despliegue de los procesos nos podría conducir a la pérdida de información relevante para la gestión de la organización.

Por ello, es necesario alcanzar una solución de equilibrio. Hay que tener en cuenta que cada proceso implicará el manejo de una serie de indicadores y los indicadores ofrecen información. Es conveniente que esta información sea la adecuada y relevante, y que los indicadores seleccionados sean, a su vez, manejables.

El establecimiento y determinación de la estructura de procesos de una organización es una “tarea” que implica la realización de muchos ajustes. Es habitual y normal que una organización establezca un primer mapa de procesos y, al cabo del tiempo, se percate de la necesidad de modificar dicha estructura por diferentes motivos:

- ✓ Necesidad de agregar procesos para establecer indicadores más relevantes.
- ✓ Conveniencia de desagrupar procesos para obtener información de resultados de interés a mayor nivel de detalle.
- ✓ Solape entre actividades contempladas en diferentes procesos.

Enfocar a procesos la gestión de una organización requiere de un importante dinamismo que implica la posibilidad de que la estructura de procesos sufra modificaciones y actualizaciones a lo largo del tiempo, aunque lo deseable es buscar una estabilidad en la estructura, una vez implantado este enfoque. (Saenz 2012)

Por último, es necesario recordar que la representación e información relativa a los procesos (incluyendo sus interrelaciones) no acaba con el mapa de procesos, si no que a través de la descripción individual de los mismos, se puede aportar información relativa a estas interrelaciones.

“Hay que alcanzar un punto de equilibrio entre la información contenida en el mapa de proceso y su facilidad de interpretación y representatividad”

## vi. La descripción de los procesos

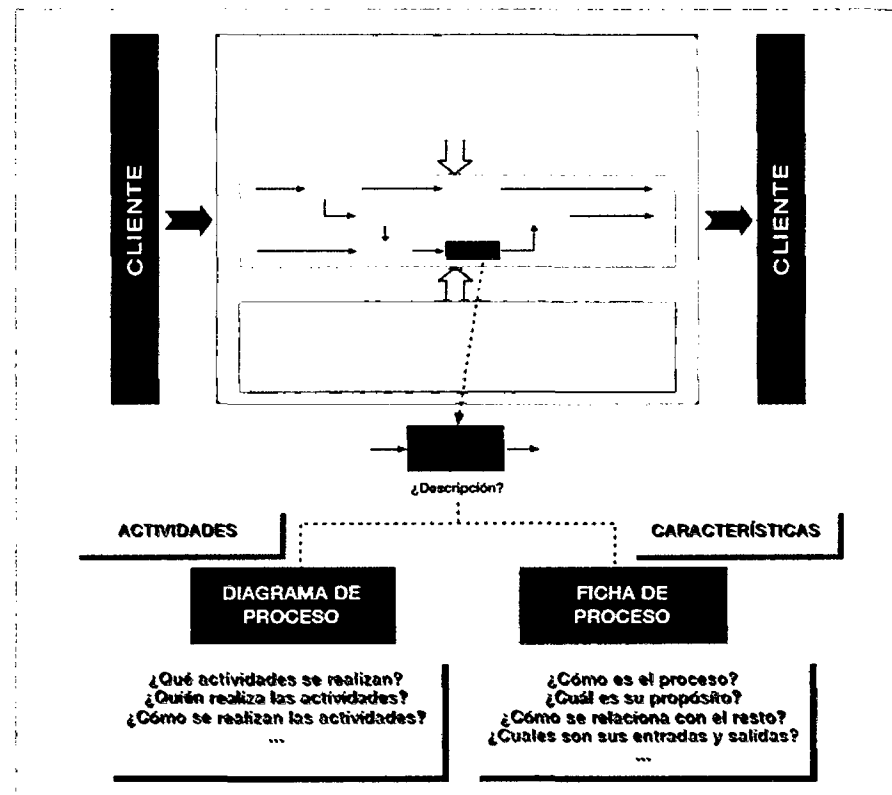
(Saenz 2012) El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

Para ello, y dado que el enfoque basado en procesos potencia la representación gráfica, el esquema para llevar a cabo esta descripción puede ser el que se refleja en el cuadro siguiente:

**FIGURA 12: Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas.**



Fuente: Jaime Beltrán Sáenz “Guía para la gestión basada en procesos” ejemplar gratuito

En los siguientes apartados se desarrolla este esquema de descripción de los procesos individuales.

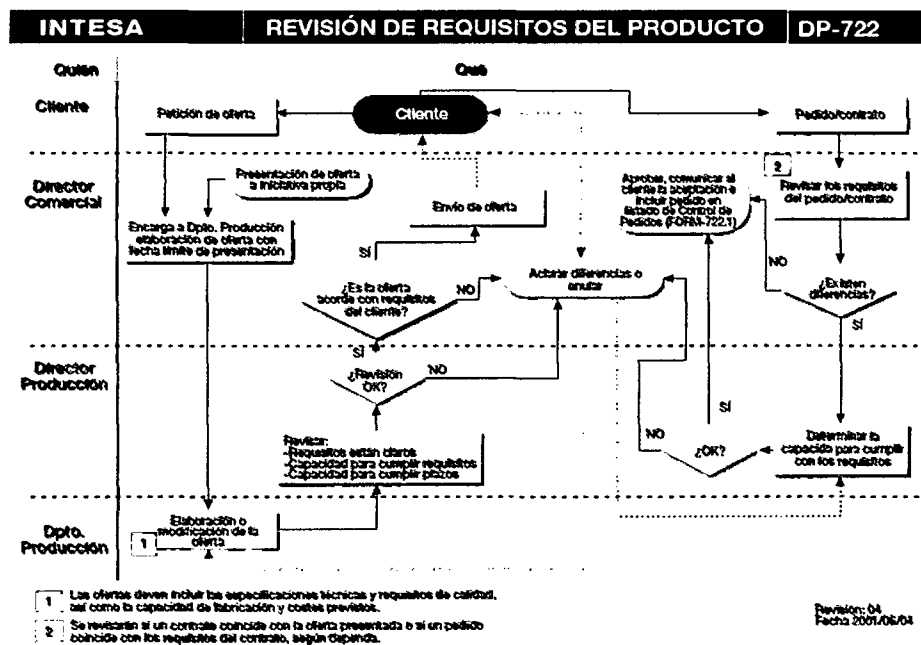
### vii. Descripción de las actividades del proceso (Diagrama de proceso)

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata, por tanto, de un esquema “quién-qué”, donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “qué” aparecen las propias actividades en sí. (Saenz 2012)

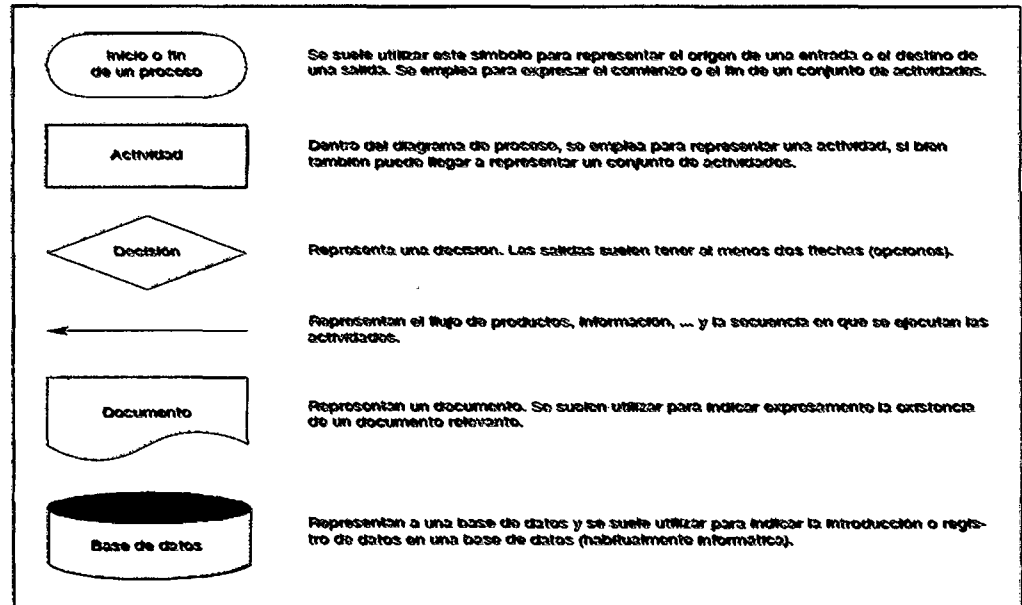
FIGURA 13: Ejemplo de Diagrama para un proceso de Revisión de Requisitos del Producto.



Fuente: Jaime Beltrán Sáenz “Guía para la gestión basada en procesos” ejemplar gratuito

En la figura 14 se puede observar cómo es posible llevar a cabo una descripción de las actividades de manera gráfica y vincular cada actividad con el responsable de llevarla a cabo.

**FIGURA 14: Símbolos más habituales para la representación de diagramas**



Fuente: Jaime Beltrán Sáenz "Guía para la gestión basada en procesos" ejemplar gratuito para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan la interpretación de los mismos.

Existen normas UNE para este tipo de representación simbólica, si bien se centran en procesos específicos tales como procesos industriales, de instalaciones o automatización industrial, no existiendo una norma específica para la representación simbólica de diagramas de proceso

No obstante, existe diversa bibliografía donde se establecen diferentes convenciones para llevar a cabo esta representación de diagramas de proceso (en la figura 14 se muestran los símbolos más habituales), y que una organización puede adoptar como referencia para utilizar un mismo lenguaje.

Puede ser habitual que debido a la complejidad del proceso y/o a la extensión de las actividades que lo comprenden no se pueda representar gráficamente el conjunto de las mismas en un diagrama.

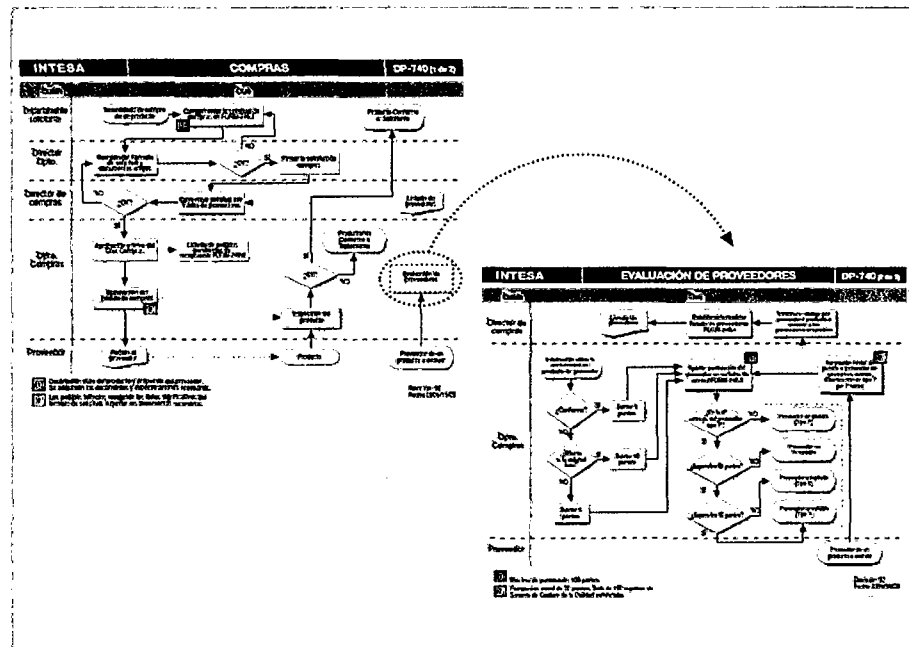
Esta dificultad se puede solventar a través de llamadas a pie de diagrama, o bien a través de otros diagramas de proceso complementarios (ver figura 15) o bien a través de otros documentos anexos, según convenga.

Aunque la elaboración de un diagrama de proceso requiere de un importante esfuerzo, la representación de las actividades a través de este esquema facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y favorece la identificación de la “cadena de valor”, así como de las interfaces entre los diferentes actores que intervienen en la ejecución del mismo. (Saenz 2012)

Los diagramas de proceso, a diferencia de la “descripción literaria clásica”, facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados. (Saenz 2012)

Un aspecto esencial en la elaboración de diagramas de proceso es la importancia de ajustar el nivel de detalle de la descripción (y por tanto la documentación) sobre la base de la eficacia de los procesos. Es decir, la documentación necesaria será aquella que asegure o garantice que el proceso se planifica, se controla y se ejecuta eficazmente, por lo que el diagrama se centrará en recoger la información necesaria para ello.

FIGURA 15: Ejemplo de Diagrama para un proceso de Control de No Conformidades



Fuente: Jaime Beltrán Sáenz “Guía para la gestión basada en procesos” ejemplar gratuito



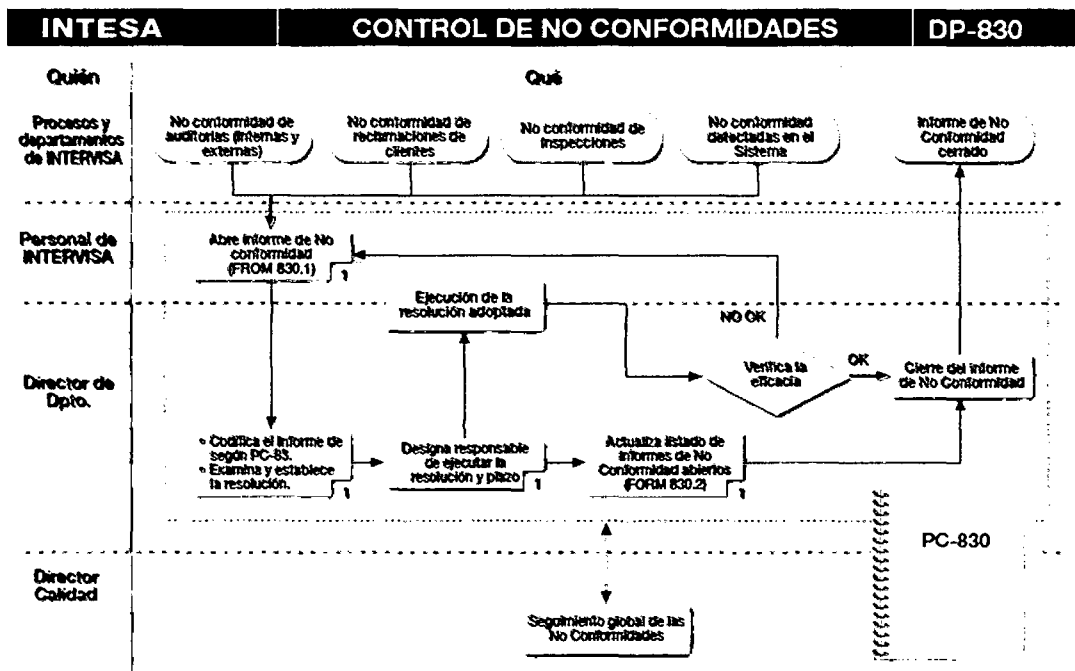
Esto responde a la cuestión acerca de con qué nivel de detalle se deben describir las actividades de un proceso.

Cuando la ausencia de una documentación o la falta de descripción en detalle de una o varias actividades impliquen que un proceso no se ejecute de manera eficaz, la organización debería plantear o replantear el grado de descripción documental respecto al proceso en cuestión.

Por otra parte, no hay que olvidar que es deseable que la documentación de las actividades de los procesos sea ágil y manejable, de fácil consulta e interpretación por las personas afectadas.

La utilización de diagramas de proceso ofrece una posibilidad a las organizaciones de describir sus actividades con las ventajas anteriormente mencionadas, siendo además todo ello compatible con la descripción clásica, es decir, con una descripción con mayor "carga literaria".

FIGURA 16: Ejemplo de Control de no conformidades



1 Las responsabilidades y sistemáticas para la identificación, tratamiento, documentación y registro de las no conformidades se describen en el procedimiento PC-830

Revisión: 03  
Fecha: 2001/02/08

Fuente: Jaime Beltrán Sáenz "Guía para la gestión basada en procesos" ejemplar gratuito

**viii. Descripción de las características del proceso (Ficha de proceso)**

Una Ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

**FIGURA 17: Ejemplo de una ficha de proceso**

INTENSA		REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO		FP-722	
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO			PROPIETARIO: DTOR COMERCIAL		
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, actualizados y que se tiene capacidad para cumplirlos			DOCUMENTACIÓN PC-722		
ALCANCE	• Empezar: Cuando empezamos cualquier relación comercial.				
	• Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad.				
	• Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo.				
ENTRADAS:		Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock.			
PROVEEDORES:		Cliente. Producción. Logística.			
SALIDAS:		Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores.			
CLIENTES:		Cliente externo.			
INSPECCIONES:			REGISTROS:		
Inspección mensual de las ofertas y pedidos			Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1		
VARIABLES DE CONTROL:			INDICADORES:		
• Inmovilizado de producto final.			• 1722.1 = % de ofertas aceptadas		
• Capacidad de producción.			• 1722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes		
• Plazo de entrega estándar.			• 1722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia		
• Catálogo de productos.					
• Política comercial.					

Revisión: 02  
Fecha 2001/02/05

Fuente: Jaime Beltrán Sáenz "Guía para la gestión basada en procesos" ejemplar gratuito

La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, si bien parece obvio que, al menos, debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

En la figura 17 se puede observar un ejemplo de cómo se puede llegar a estructurar la información relevante para la gestión de un proceso a través de una ficha de proceso, si bien lo importante de la misma es el tipo de información incluida más que la forma.

En el ejemplo se aprecia que, además de la identificación del propio proceso y de otra información relevante para el control documental, aparecen términos tales como la misión del proceso, el alcance del mismo, las interrelaciones a través de las entradas y salidas, los indicadores y variables de control, etc. asociados a conceptos que se han considerado esenciales para poder gestionar el mismo.





En el cuadro que se acompaña se definen aquellos conceptos que se han considerado relevantes para la gestión de un proceso y que una organización puede optar por incluirlo en la ficha de proceso correspondiente. (Saenz 2012)

De la información anterior, se destaca de manera particular la importancia de reflexionar y recoger en la ficha de proceso la misión u objeto del mismo como una característica fundamental. La misión u objeto de un proceso se refiere al propósito, a su razón de ser, y marca la tipología de resultados que se pretenden alcanzar en el ámbito de dicho proceso. Es importante asegurar que se encuentra alineado con la Misión y la Estrategia general de la organización, así como garantizar una coherencia con el resto de procesos.

Para establecer la misión de un proceso es también importante realizar un análisis del alcance del mismo y las interrelaciones con los otros procesos existentes (a través de las entradas y salidas).

El alcance de un proceso establece la extensión de las actividades que componen el proceso, pudiéndose caracterizar, al menos, por la primera actividad y la última. La finalidad es determinar de manera explícita qué actividades caen en el ámbito del proceso, considerando que la ejecución de las mismas es lo que debería permitir la consecución de la misión. Sin embargo, no es necesario hacer una descripción exhaustiva del alcance del proceso en la ficha, en la medida que estas actividades ya queden recogidas en detalle a través del diagrama de proceso, según el esquema de descripción considerado.

Esta delimitación del proceso queda reforzada con la identificación de sus entradas y proveedores, y de sus salidas y clientes. Tanto las entradas como las salidas pueden ser de diferente naturaleza: materias primas, materiales procesadas, productos terminados, información, servicio técnico, operación de mantenimiento, personas.

A su vez, los proveedores y clientes pueden ser tanto internos (es decir, otros procesos) como externos a la organización.

El grado de descripción de las entradas y salidas dependerá de la necesidad de determinación de los requisitos asociados a las mismas. Así, las entradas deberán cumplir con una serie de requisitos para que puedan considerarse aptas para ser procesadas (ejemplo: plancha metálica de acero de 1 x 0,5 metros cuadrados, y de espesor de  $5 \pm 0,2$ mm), mientras que las salidas deberán cumplir con los requisitos



que le correspondan para satisfacer a los clientes a los que va destinado (ejemplo: plancha metálica de acero embutida con dimensiones y tolerancias según plano del producto, describiéndose los requisitos a cumplir a través de las especificaciones del plano). Esta circunstancia va a condicionar el nivel de detalle necesario para la descripción de las entradas y salidas, las cuales podrán recogerse en la propia ficha de proceso y/o mediante el uso de otro soporte adicional.

En relación con lo anterior, las inspecciones que se llevan a cabo en el ámbito de un proceso se establecen con el fin de comprobar el cumplimiento de estos requisitos, generalmente en las salidas del proceso; si bien también se pueden establecer sobre las entradas o en fases intermedias del mismo.

Por otro lado, los tipos de resultados que interesan conocer de un proceso están condicionados por la misión, que deberá formularse contemplando la necesidad de que dicho proceso cumpla los requisitos aplicables (principalmente por parte de los productos). Los resultados reales que obtenga el proceso permitirán conocer el grado en que se cumplen dichos requisitos y, por tanto, si el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión.

Estos resultados se podrán medir a través de indicadores, los cuales se deberán determinar y formular de manera que permitan el aporte de información relativa a cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. De esta forma se refuerza el hecho de que las actividades del proceso se orientan hacia la consecución de resultados y que estos resultados reflejan la consecución de la misión del proceso.

La responsabilidad de que un proceso consiga su misión recaerá sobre el propietario del proceso. Para ello, el propietario deberá liderar el proceso, actuando o asegurando que se actúa, cuando sea necesario, sobre aquellas variables de control que le permitan conducir al proceso hacia su misión.

Estas variables de control se entienden, por tanto, como los grados de libertad del proceso que influyen de manera previsible en el valor de los indicadores. Las variables de control estarán constituidas, principalmente, por aquellos parámetros sobre los que el propietario del proceso tiene capacidad de actuación.



En ocasiones, es posible que en un proceso influyan también otros parámetros que no estén bajo el control del propietario y que pueden afectar al comportamiento del proceso y por tanto, a los indicadores.

No obstante, y a modo de resumen, una organización debe tender a configurar sus procesos de forma que, para cada uno de ellos, se determine su misión y, en consecuencia, los resultados deseados a través de valores de referencia sobre los indicadores establecidos (es decir, los objetivos). Para ello, deberá asignar como propietarios a las funciones pertinentes que puedan actuar sobre las variables de control que previsiblemente le conduzcan a la consecución de los objetivos definidos. Con estas consideraciones, se debe formalizar la ficha de proceso correspondiente (Saenz 2012).

#### **ix. El seguimiento y la medición de los procesos**

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

No se puede considerar que un sistema de gestión tiene un enfoque basado en procesos si, aún disponiendo de un “buen mapa de procesos” y unos “diagramas y fichas de procesos coherentes”, el sistema no se “preocupa” por conocer sus resultados.

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

**PROCESO**

¿?

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera.



Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso, es importante en este punto introducir estos conceptos (ver cuadro adjunto).

**Capacidad:** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

**Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

*ISO 9000:2000*

La capacidad de un proceso está referida a la aptitud para cumplir con unos determinados requisitos (ej: el proceso de Logística tiene una capacidad del 90% de cumplimiento de las entregas en menos de 24 horas), mientras que la eficacia del proceso está referida a con qué extensión los resultados que obtiene el proceso son adecuados o suficientes para alcanzar los resultados planificados (ej: el proceso de Logística no es eficaz dado que alcanza un 89% de cumplimiento de las entregas en menos de 24 horas, siendo el resultado planificado, es decir, el objetivo, de un 92%). De esto se deduce que la eficacia es un concepto relativo, y surge de comparar los resultados reales obtenidos con el resultado que se desea obtener.

Una organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados, y para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de la realización de un seguimiento y medición adecuado.

Es más, una organización debería preocuparse también por alcanzar los resultados deseados optimizando la utilización de recursos, es decir, además de la eficacia, debería considerar la eficiencia en los procesos. Esto es indispensable si se desea avanzar hacia el éxito, como propugnan los actuales modelos de Calidad Total o de Excelencia Empresarial (ISO 9004:2000 y/o modelo EFQM).

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

*ISO 9000:2000*

Los indicadores utilizados para conocer la eficiencia de un proceso deberían, por tanto, recoger los recursos que se consumen, tales como costes, horas-hombre utilizadas, tiempo, etc. (por ejemplo, el proceso de Logística podría tener un



indicador tal como: coste de transporte por kilómetro). La información aportada por estos indicadores permite contrastar los resultados obtenidos con el coste de su obtención. Cuanto menos coste consume un proceso para obtener unos mismos resultados, más eficiente será.

#### x. Indicadores del proceso

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga.

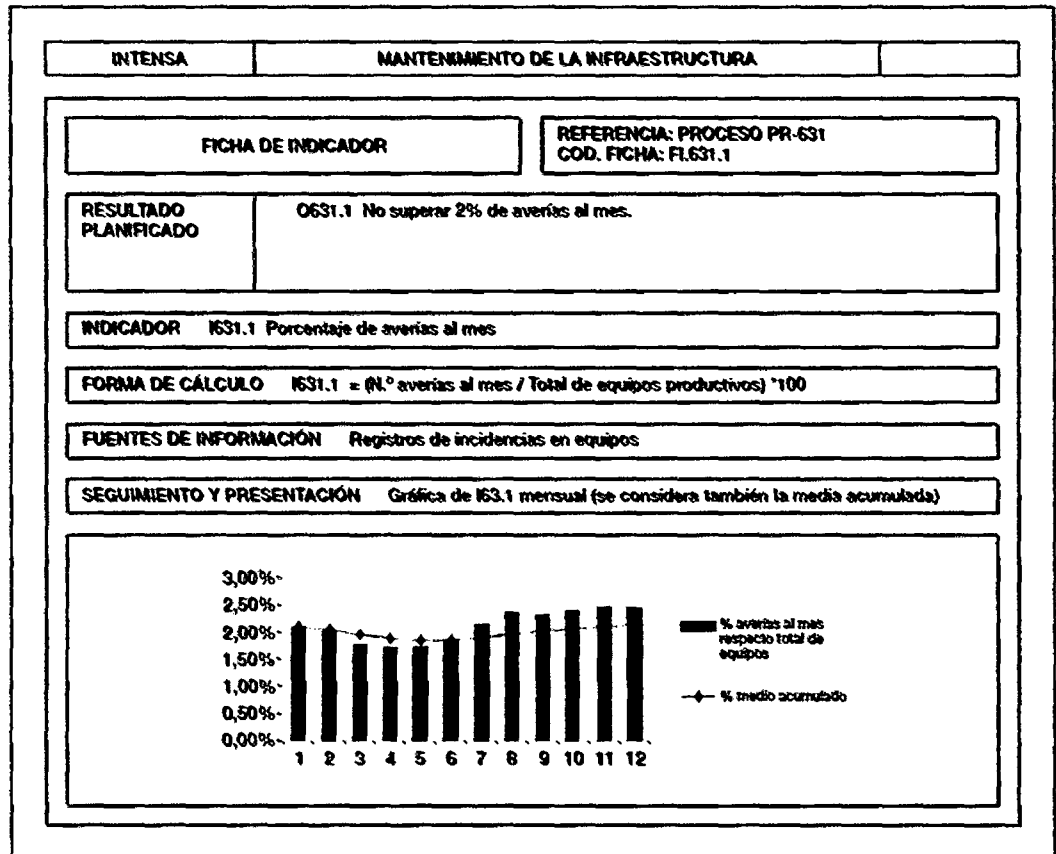
“Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados”

De lo anteriormente expuesto, se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores que luego van a servir para evaluar el proceso y ejercer el control sobre los mismos. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características:

- ✓ Representatividad: un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- ✓ Sensibilidad: un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- ✓ Rentabilidad: el beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- ✓ Fiabilidad: un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
  - ✓ Relatividad en el tiempo: un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

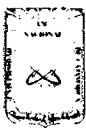
Asimismo, es conveniente que los indicadores de un proceso se establezcan a través de un consenso entre el propietario del mismo y su superior, lo que permitiría establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener (objetivos), formulándolos como valores asociados a los indicadores definidos; y contando también con la participación de los propietarios de los procesos que tiene como clientes.

FIGURA 18: Ejemplo de formalización de un indicador



Fuente: Jaime Beltrán Sáenz "Guía para la gestión basada en procesos" ejemplo gratuito

Un proceso puede contener, por tanto, uno o más indicadores que aporten información acerca de los resultados que se están consiguiendo. Sin embargo, también es importante que esta información sea manejable, por lo que los indicadores deben ser debidamente seleccionados a fin de que sean lo más representativos posibles. Tener indicadores poco o nada representativos o cuya información sea repetitiva redundan en un exceso de indicadores que dificultan la gestión.



Para el establecimiento de indicadores, una organización debería considerar tanto la eficacia (obtención de los resultados deseados) como la eficiencia (eficacia con optimización de recursos) en los procesos.

En ocasiones, los indicadores más representativos que se pueden encontrar pueden llegar a ser muy costosos, hasta el punto en que su obtención puede no ser rentable. En esta situación, es importante asegurar que se alcanza un compromiso entre la representatividad y el coste de obtención, lo que puede llegar a derivarse en la determinación de otros indicadores que, aún siendo algo menos representativos, su obtención sí sea viable.

Para la gestión de algunos procesos puede ser también importante considerar la información proveniente de otros indicadores que, aun cuando no reflejen la consecución de la misión, son necesarios para la toma de decisiones. Estos indicadores suelen estar vinculados de alguna forma con las entradas al proceso, las cuales provienen bien de otros procesos de la organización o bien desde el exterior de la misma. Obviamente, en el ámbito de un proceso, este tipo de indicadores no se pueden controlar, sino que vienen dados desde el exterior, y además condicionan las decisiones sobre las variables de control.

Por último, y antes de abordar el control de los procesos sobre la base de los indicadores, es importante destacar que, aunque cada organización debe decidir cómo formaliza los mismos, existen algunas características que deberían ser tenidas en cuenta, como pueden ser la forma de cálculo, la periodicidad para la medición y el seguimiento, la forma de representación, los responsables de ello y, por supuesto, el resultado esperado respecto al mismo.

#### **xi. La mejora de los procesos**

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos.

De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

- ✓ Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.
- ✓ Dónde existen oportunidades de mejora.

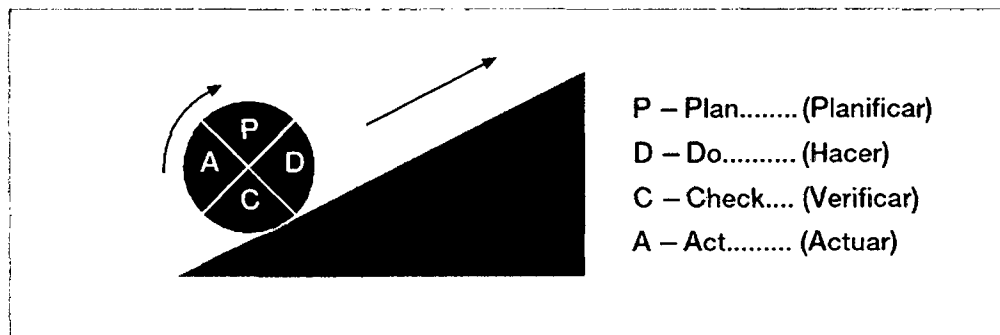
Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aún cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo (esto es aplicable igualmente a un conjunto de procesos).

En cualquiera de estos casos, es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

FIGURA 19: Ciclo PDCA de mejora continua



Fuente: Jaime Beltrán Sáenz "Guía para la gestión basada en procesos" ejemplar gratuito

El gráfico anterior ilustra cómo aplicando el ciclo de mejora continua PDCA, la organización puede avanzar hacia niveles de eficacia y eficiencia superiores. Este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos.

**P. Planificar:** La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes sub etapas:





- ✓ Identificación y análisis de la situación.
- ✓ Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
- ✓ Identificación, selección y programación de las acciones.

**D. Hacer:** En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

**C. Verificar:** En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

**A. Actuar:** En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

Se puede encontrar, en la bibliografía existente referida a estos temas, diferentes diagramas o esquemas para aplicar la mejora continua pero, en esencia, todas ellas siguen el mismo ciclo PDCA.



## 2.6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Balance Scorecard:** es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. (KAPLAN 2001)
- **Control de gestión:** definido como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella. (Royero 2002).
- **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. (Saenz 2012)
- **Enfoque a procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. (Saenz 2012)
- **Estrategia:** determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. En el contexto del BSC, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el cómo se alcanzará la visión del negocio. (Royero 2002)
- **Factores críticos de éxito:** logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos (Palancas Claves de Desempeño) derivados del primer nivel de desagregación del Objetivo Estratégico. (Philippe 1993)
- **Gestión por procesos:** Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. (Royero 2002)
- **Indicador (Medidas estratégicas):** medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos. (KAPLAN 2001)

- **Indicadores de resultado:** los indicadores resultados denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas la información que dan es definitiva. Orientado a resultados. Mide el éxito en el logro de los objetivos del BSC sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia. (MUÑIZ 2010)
- **Indicadores guía del proceso:** los indicadores guía indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia.. (MUÑIZ 2010)
- **Metas:** valores, esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador. (Philippe 1993)
- **Objetivos estratégicos:** propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo cauda efecto. (Philippe 1993)
- **Perspectiva financiera:** aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad (KAPLAN 2001)
- **Perspectiva del cliente:** cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente, una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (KAPLAN 2001)
- **Perspectiva interna o de procesos de negocio:** cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. (KAPLAN 2001)
- **Perspectiva de innovación y mejora:** cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. (KAPLAN 2001)
- **Planes estratégicos:** es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos. (Philippe 1993)

**2.7. HIPÓTESIS**

La propuesta y su posterior implementación de un modelo de control de gestión basado en la metodología del BSC y gestión por procesos permitirá mejorar y medir el desempeño de la Oficina General de Economía de la UNC, a través de un monitoreo constante por medio de indicadores que busque la mejora continua de manera que coadyuve al logro de los objetivos institucionales.

**2.8. DEFINICION DE VARIABLES****Variable independiente:**

Control de gestión.

**Variable dependiente:**

Desempeño de la Oficina General de Economía de la UNC

**Operacionalización de variables:** Son especificaciones de actividades u operaciones necesarias para medir una variable.

**TABLA N° 01**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INDICADORES ESPECIFICOS</b>	<b>INSTRUMENTOS UTILIZADOS</b>
<b><u>Independiente</u></b>  Control de gestión.	1. Dimensión estratégica	· Procesos	procesos que involucren contacto directo con el usuario	Cuestionario
	2. Dimensión táctica	· Objetivos	% de cumplimiento de objetivos en determinado periodo	
		· Plan estratégico	% de conocimiento de objetivos y metas organizacionales.	
	Balanced Scorecard	Perspectiva de clientes.	Satisfacción de los clientes. Numero de	Encuesta de satisfacción del cliente



			reclamos	
		Perspectiva de procesos internos.	Nivel de productividad por área. Cantidad de sistemas de calidad implementados.	Sistemas de información. Registros
		Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	Capacitación y desarrollo. Satisfacción y motivación del personal.	Registros, encuesta de satisfacción del trabajador.
<b><u>Dependiente</u></b>				
Desempeño de la O.G de Economía de la UNC	Estrategia funcional	. Economía	gastos de actividades de apoyo, gastos de facturación , gastos de funcionamiento Cantidad de usuarios atendidos,	Cuestionario
	Estrategia corporativa	Eficiencia	cantidad de recursos utilizados en ciertas las actividades.	
	Estrategia de negocios	Eficacia	Servicio que se brinda, usuarios (número y características), objetivos principales.	
	Personal	Calidad	oportunidad, accesibilidad, percepción de los clientes	

Elaboración: propia



## CAPÍTULO III

## PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

## 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

**Descriptiva – Explicativa:** Porque se realizó una descripción de la situación actual de la Oficina General de Economía luego se determinó los principales procesos, sus indicadores para cada uno de ellos el cual a su vez nos ayudó a construir el modelo de control de gestión de la misma.

**Aplicada:** Por que las conclusiones que surgirán del trabajo de investigación servirán como se menciona anteriormente para la implementación de la propuesta del modelo de control de gestión.

## 3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

**En forma general: Descriptiva y explicativa**

Ya que se describió y explicó detalladamente la situación actual en cuanto a la gestión de la Oficina General de Economía.

**En forma específica: Transversal- no experimental.**

Es transversal-no experimental, porque los estudios se realizaron en un determinado periodo de tiempo sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observaron los fenómenos en su actuación en los procesos claves para después analizarlos.

## 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

**Población**

La población total son los 48 trabajadores que hay en la Oficina General de Economía.

**Muestra**

Para calcularlo se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$



DONDE:

n	:	tamaño de la muestra
Z	:	nivel de confianza
P	:	variabilidad positiva (aciertos)
Q	:	variabilidad negativa (errores)
N	:	poblacion
e	:	margen de error

Para hallar el tamaño de la muestra ajustada

$$n_1 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

n	:	tamaño de la muestra
N	:	poblacion

Aplicamos la formula

❖ Datos para hallar el tamaño de la muestra

Z = 95% (z = 1.96)

P = 80% (p = 0.80)

Q = 20% (p = 0.20)

N = poblacion ( 48)

E = 5% (e = 0.05)

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.8)(0.2)(48)}{48(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.8)(0.2)Z^2}$$

**pqN**

N = 40

❖ Datos para hallar la muestra ajustada

N= población total (48)

n = muestra (40)

$$n_1 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

$$n_1 = \frac{40}{1 + \frac{40-1}{48}}$$

n = 22



### 3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó a través de la aplicación de los métodos de investigación que a continuación se indican:

➤ **Inductivo:**

Porque se partió de las opiniones de los trabajadores y usuarios para realizar un diagnóstico del desempeño de la gestión que existe actualmente.

➤ **Deductivo**

Este método científico fue utilizado más para la elaboración del marco teórico, en el cual se partió de conceptos generales para explicar una problemática específica.

➤ **Analítico-Sintético:**

Porque se hizo una descomposición del todo en sus partes (muestra poblacional) para estudiarlo y luego explicar los resultados en función del tema de la investigación.

El método analítico se apoya en que para conocer un fenómeno, que en este caso es la percepción que tienen los empleados y clientes, que nos permitió realizar el diagnóstico es necesario descomponerlo en sus partes.

El método sintético se relaciona con unir sistemáticamente los elementos heterogéneos de un fenómeno con el fin de encontrar los elementos individuales del objeto observado en este caso los distintos factores que se consideraron en las encuestas aplicadas.

### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

➤ **Fuente Primaria**

**La encuesta** de la cual se obtendrá información directa. La investigación consiste en la aplicación de encuestas para la realización del diagnóstico actual de la Oficina General de Economía de la UNC, las cuales fueron repartidas a los 22 trabajadores según la muestra, las mismas fueron aplicadas en forma tradicional, en hojas de papel, para ser rellenadas a mano.

**La observación directa:** Se realizó por la Tesista durante la estancia en la empresa.

➤ **Fuentes Secundarias**

Datos divulgados por medios impresos, documentos tales como plan estratégico, objetivos, MOF. Para la elaboración del marco teórico se recurre a las fuentes bibliográficas disponibles en páginas de Internet.





### **3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

El análisis y evaluación de la Información para cada variable e indicador se realizó a través de cuadros y gráficos con su respectiva interpretación.

### **3.7. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO**

La información será recolectada a través de las encuestas que se procesó con el procesador de datos Excel creando una base de datos, a partir del cual se elaboró cuadros y gráficos que sirvieron para interpretación de los resultados, así como para la discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

**CAPÍTULO IV****4.1. CONSIDERACIONES GENERALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA****➤ Misión de la Universidad Nacional de Cajamarca**

Somos una universidad comprometida en la formación académica profesional de pre y post grado de calidad, contribuyendo al desarrollo sustentable regional y nacional, con un elevado nivel humanístico, científico, tecnológico, con principios morales, valores éticos, liderazgo, y con un alto compromiso con el ambiente.

**➤ Visión de la Universidad Nacional de Cajamarca**

Ser una Universidad líder en el norte de país, formadora de académicos, profesionales competitivos e investigadores de alta calidad con valores y responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo social del país, desarrollándose en un ambiente moderno, con infraestructura y tecnología de punta, y con personal docente y administrativo competente e identificado con la institución

**➤ Valores de la Universidad Nacional de Cajamarca**

- Búsqueda de la verdad
- Respeto por la dignidad de la persona
- Responsabilidad social y compromiso con el desarrollo
- Honestidad
- Solidaridad
- Justicia
- Igualdad
- Tolerancia
- Pluralismo

**➤ Organigrama de la Universidad Nacional de Cajamarca (ver anexos N°3 )**



➤ **Objetivos Estratégicos de la Universidad Nacional de Cajamarca**

**a) EJE DE DESARROLLO: Formación académico profesional**

**Lograr una Educación Superior universitaria de calidad, pertinente, acreditada y en perspectiva a la internacionalización.**

- Diseñar y modernizar los procesos académicos de la Universidad.
- Mejorar permanentemente la calidad del proceso y resultado de la enseñanza-aprendizaje de la Universidad.
- Promover la mejora continua del servicio académico en la Universidad.
- Impulsar y consolidar el proceso de autoevaluación y acreditación institucional.
- Mejorar y optimizar el funcionamiento y desarrollo de las unidades académicas.
- Lograr una educación superior universitaria pertinente con los diferentes niveles de su entorno.
- Fortalecer el proceso de internacionalización de nuestra universidad

**b) EJE DE DESARROLLO: Investigación científica y tecnológica**

**Lograr calidad y pertinencia en la investigación, con producción científica y tecnológica patentable.**

- Fomentar e impulsar el desarrollo de la investigación en ciencias, humanidades y tecnología; orientada al desarrollo educativo y a las necesidades del país.
- Lograr que la UNC se constituya en referente de investigación.
- Identificar y priorizar líneas de investigación y proyectos estratégicos de orientación para el uso de recursos de la Universidad.
- Fortalecer la estructura organizativa para impulsar la Investigación

**c) EJE DE DESARROLLO: Extensión y proyección universitaria**

**Contribuir al desarrollo social, económico y cultural de la región y del país, dentro de un contexto de responsabilidad social**

- Promover y propiciar la participación de la UNC en el desarrollo educativo, deportivo, cultural y tecnológico de la sociedad.
- Impulsar la prestación de servicios a la comunidad, priorizando la atención de sus principales necesidades.



- Establecer alianzas estratégicas con organismos públicos, privados y sociedad civil, para contribuir al desarrollo de la sociedad."
- Incentivar y promover en los estudiantes la producción y difusión de actividades culturales y deportivas.

**d) EJE DE DESARROLLO: Bienestar universitario**

**Brindar un servicio asistencial y promotor que permita una adecuada formación en condiciones de equidad.**

- Mejorar y ampliar los servicios de asistencia y bienestar universitario ofrecidos por la UNC a la comunidad universitaria, priorizando la atención al estudiante.
- Promover la salud física y mental de nuestra comunidad universitaria, fundamentalmente del estudiante.

**e) EJE DE DESARROLLO: Producción de bienes, servicios, innovación tecnológica, cultura y arte.**

- Promover y desarrollar Centros Productivos con visión empresarial, dentro de un marco de rentabilidad sostenida, con eficiencia y eficacia
- Implementar una visión empresarial en los centros productivos de la UNC."
- Propiciar alianzas estratégicas para la implementación de innovación tecnológica y otros

**f) EJE DE DESARROLLO: Proceso de gestión**

**Buscar el desarrollo institucional permanentemente con calidad y mejora continua.**

- Lograr una gestión administrativa con economía, eficiencia y eficacia, que permitan y coadyuven al logro de los propósitos institucionales.
- Garantizar el proceso de acreditación en perspectiva a la internacionalización de la educación.
- Mejorar y optimizar las condiciones del trabajo universitario.
- Diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación permanente de los planes institucionales.
- Instaurar la optimización de la calidad académica y su mejoramiento continuo.
- Promover el liderazgo en el enfoque de la problemática relacionada con el desarrollo.



- Fortalecer la gestión relacionada con la cooperación técnica nacional e internacional

**g) EJE DE DESARROLLO: Infraestructura y equipamiento**

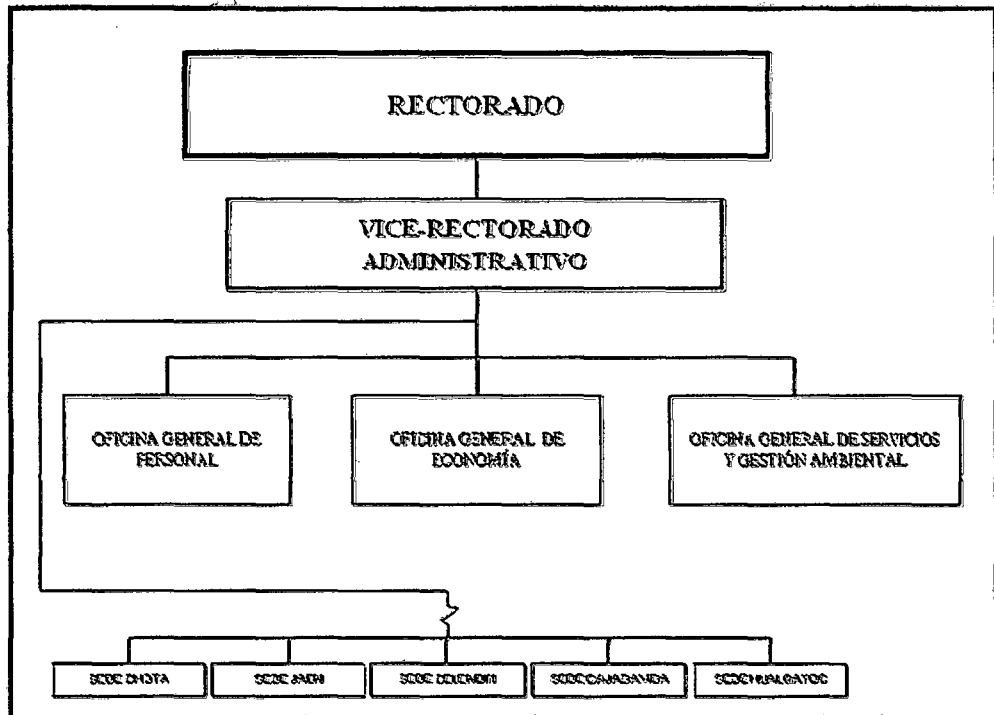
**Ejecutar e implementar obras de infraestructura y equipamiento que permitan el desarrollo ordenado, eficiente y eficaz**

- Promover y mejorar la infraestructura y el equipamiento para el desarrollo académico.
- Promover y mejorar la infraestructura y el equipamiento para la investigación.
- Promover y mejorar la infraestructura y el equipamiento para la extensión y proyección.
- Mejorar y modernizar la infraestructura y equipamiento informático

**4.2. DESCRIPCIÓN DE LA OFICINA GENERAL DE ECONOMÍA**

**ORGANIGRAMA DE DEPENDENCIA**

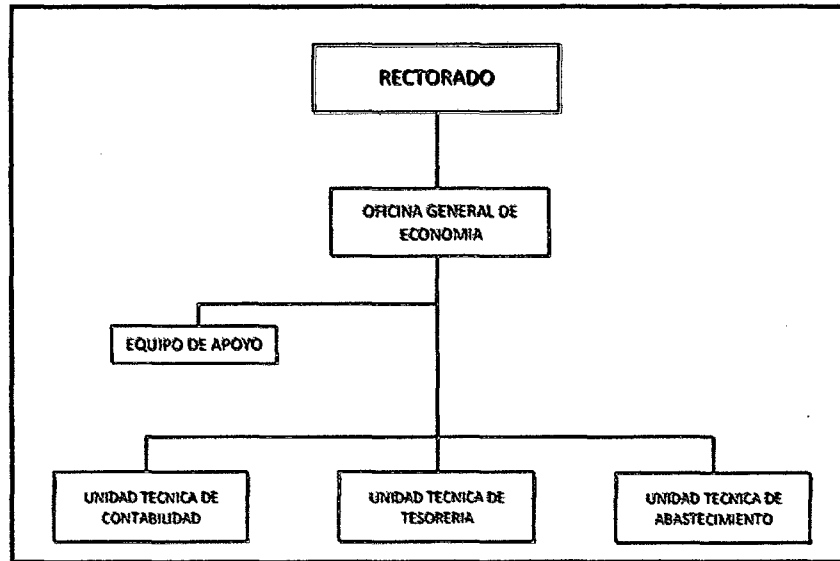
**GRÁFICO 4: Dependencia de la Oficina General de Economía**



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la UNC



GRAFICO 5: Unidades Técnicas que dependen de la O.G.E de la UNC



Fuente: Manual de Organización y Funciones de la UNC



4.3. PLAN ANUAL DE FUNCIONAMIENTO PARA LA O.G.E

N°	ACCIONES OPERATIVAS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	Programación Mensual											
				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>OFICINA GENERAL DE ECONOMÍA</b>			237	11	14	14	26	13	13	20	13	13	14	13	13
1	Simplificación de los procesos administrativos, sin desvirtuar el control interno.	Documento	1			1									
2	Formulación y sustentación de estados financieros y presupuestos ante el MEF.	Documento	4		1		1			1			1		
3	Notificación a beneficiarios que tengan recursos públicos pendientes de rendición como parte del proceso de saneamiento contable de la cuenta encargos, anticipos y viáticos.	Expediente	130	10	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
4	Proceso de análisis de los cueros que conforman los estados financieros (EF1 y EF2)	Cuentos	38				12			12					12
5	Cumplimiento del Plan Anual de Constataciones	Procesos	54							54					
6	Control y análisis de los ingresos y gastos de los Recursos Directamente Recaudados.	Procedimientos	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

FUENTE: Plan anual de funcionamiento y desarrollo de la Universidad Nacional de Cajamarca 2014

N°	ACCIONES OPERATIVAS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PROGRAMACION MENSUAL											
				Enero	febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>OFICINA GENERAL DE ECONOMÍA</b>			12000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00
1	Simplificación de los procesos administrativos, sin desvirtuar el control interno	Nuevos soles	0.00												
2	formulación y sustentación de estados financieros y presupuesto ante el MEF	Nuevos soles	0.00												
3	notificación a beneficiarios que tengan recursos públicos pendientes de rendición como parte del proceso de saneamiento contable de la cuenta encargos, anticipos y viáticos	Nuevos soles	0.00												
4	procesos de análisis de las cuentas que conforman los estados financieros	Nuevos soles	12000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00
5	cumplimiento del plan anual de cotizaciones	Nuevos soles	0.00												
6	control anual de los ingresos y gastos de los recursos directamente recaudados	Nuevos soles	0.00												

FUENTE: Plan anual de funcionamiento y desarrollo de la Universidad Nacional de Cajamarca 2014

**4.4. FUNCIONES GENERALES DE LA O.G.E**

La Oficina General de Economía tiene como atribuciones gestionar los sistemas de contabilidad, tesorería, abastecimiento y control patrimonial, en coordinación con los órganos y Unidades Administrativas y Académicas de la Universidad.

La Oficina General de Economía, tiene las funciones siguientes:

- a) Proponer los lineamientos de política para el óptimo desempeño de los sistemas de Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento.
- b) Asistir, supervisar y evaluar la implementación de acciones correspondientes a los sistemas de Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento, realizadas por los órganos de la Universidad.
- c) Formular, operativizar y evaluar el presupuesto de la Universidad aprobado por el Consejo Universitario.
- d) Formular y proponer al Vicerrectorado Administrativo el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones y sus modificatorias según el caso.
- e) Documentar y sustentar la ejecución del presupuesto y sus balances.
- f) Consolidar los estados financieros y anexos a nivel de pliego.
- g) Administrar y controlar los recursos de la Universidad.
- h) Cautelar el patrimonio institucional, actualizando el margen e inventario de bienes.
- i) Programar, determinar y recaudar los ingresos propios de la Universidad.
- j) Mantener el archivo de ejecución contable.
- k) Manejar las cuentas bancarias y la ejecución de pagos.
- l) Firmar los contratos con proveedores, por servicios de terceros y otros.
- m) Analizar los documentos administrativos y contables y emitir los informes respectivos.



**CAPÍTULO V****DIAGNÓSTICO DE LA O.G.E****5.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL(Ver anexo N° 5, y 6)****NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA O.G.E.**

De las 22 personas encuestadas se pudo determinar que el 73% de las personas conocen la existencia de la misión y visión de la Universidad plasmada en Plan Estratégico anual, sin embargo, no existe una identificación plena con la misma, lo cual produce un ineficaz rendimiento de la misión y visión.

**FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS EN LA O.G.E.**

El 27 % del personal encuestado respondió que se establecen y miden las metas y objetivos y el 73% no sabe de su existencia, esto significa que el nivel de eficiencia puede verse afectado ya que todo el personal no se encuentra identificado con los objetivos y metas de la O.G.E.

**NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES DE LA O.G.E.**

El 59% del personal respondió que no conoce todos los procesos que se llevan a cabo en la O.G.E, además se pudo observar que no cuenta con un manual de procedimientos, ya que se basan en los procesos establecidos por la directiva, por lo que el personal no está familiarizado, esto significa que la falta de un manual señala a grandes rasgos falta de control interno de la O.G.E y por ende posibles desviaciones en el cumplimiento eficaz, eficiente y económico de sus actividades.

**NIVEL DE PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL**

En cuanto al nivel de planificación el 41% dice que necesita mejora, el 36% no está muy enterado sobre ese aspecto, por lo que no se sabe exactamente hacia donde están direccionados sus actividades, lo que significa que el nivel de eficiencia y economía puede verse afectado por el incumplimiento en la planificación de la O.G.E

**CONTROL DE RESULTADOS**

Se muestra cierta preocupación en los resultados ya que el 41% dice que no se realiza debido a la inexistencia de indicadores, así como la evaluación periódica del cumplimiento de las metas, esto puede ser ocasionado por la falta de un plan operativo, el hecho que no se controlen los resultados hace que no se sepa en lo que estamos fallando

5.1.1. ANÁLISIS FODA DE LA OFICINA GENERAL DE ECONOMÍA DE LA UNC<sup>1</sup>**Oportunidades y Amenazas**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Implementación de mejoras en cuanto a procesos en la UNC, directiva aprobada	Creciente competencia
Necesidad de adquisición de los servicios que ofrece la UNC.	Cambios en la legislación
El componente tecnológico que brinda el mercado: para agilizar los proceso, la comunicación y dar un mejor servicio	Fluctuaciones en el tipo de cambio

**Fortalezas y Debilidades**

Para tener un mayor enfoque de los valores, puntos claves y falencias que podría tener la O.G.E se efectuó un análisis en cuanto a infraestructura y administración, recursos humanos, tecnología y sistemas de información para poder así determinar cuáles son las fortalezas principales y sus debilidades prioritarias.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Comunicación directa que existe entre todos los miembros de la O.G.E	Falta de compromiso de los trabajadores con la O.G.E
Utilización eficiente de todos los sistemas informáticos con los que se trabaja en la O.G.E	Falta de una cultura de planificación en cuanto al aspecto presupuestario e identificación clara de metas y objetivos
Experiencia y formación del personal en la realización de su trabajo.	No existe una evaluación permanente de cumplimiento de objetivos
Contacto directo con los clientes o usuarios de la U.NC.	Falta de un plan operativo que guie el que hacer diario.
Recursos financieros disponibles	Falta de modernización de ambientes y equipos
	Procesos burocráticos que generan demoras

<sup>1</sup> Fuente: Matriz Foda general de la Universidad Nacional de Cajamarca



# MATRIZ

# FODA

## OPORTUNIDADES

- O1. Cambios en las legislaciones.
- O2. Crecimiento de la Población Cajamarquina y por ende de la demanda.
- O3. Necesidad de adquisición del servicio.
- O4. El componente tecnológico que brinda el mercado para agilizar los procesos, la comunicación y dar un mejor servicio

## AMENAZAS

- A1. Creciente competencia
- A2. Creciente número de hechos de corrupción en el país.
- A4. Fluctuaciones en el tipo de cambio y aranceles.
- A5. Cambio de autoridades

## FORTALEZAS

- F1. Comunicación directa que existe entre todos los miembros de la O.G.E
- F2. Utilización eficiente de todos los sistemas informáticos con los que se trabaja en la O.G.E
- F3. Experiencia y formación del personal en la realización de su trabajo.
- F4. Contacto directo con los clientes o usuarios de la U.N.C.
- F5. Recursos financieros disponibles

## DEBILIDADES

- D1. Falta de compromiso de los trabajadores con la O.G.E
- D2. Falta de una cultura de planificación en cuanto al aspecto presupuestario e identificación clara de metas y objetivos
- D3. No existe una evaluación permanente de cumplimiento de objetivos
- D4. Falta de un plan operativo que guíe el quehacer diario.
- D5. Falta de modernización de ambientes y equipo

(F3, O1) Potenciar la experiencia y formación del personal en la realización de su trabajo – Elaborar un Plan de Capacitación.

(F5, F3, O4) Al contar con recursos disponibles podemos implementar mejoras en cuanto a procesos – Elaborar un Plan de Motivación

(F3, F5, F1, O4, O3, O1) personal con experiencia y formación, y una adecuada utilización de los sistemas – brindar servicio de calidad

(D2, D4, O2) Elaborar un plan operativo que sirva como guía para la consecución de los objetivos

(D3, D4, D2, O1) Los cambios en la legislación busca la mejora en los procesos y estos necesitan estar controlados -Implementar un sistema de control

(F3, F1, A2) Potenciar al personal mediante el plan de capacitación y motivación para evitar la corrupción.

(F4, A1) Aprovechar el contacto directo con los usuarios, para elaborar un plan de calidad que guíe la mejora del servicio y mermar la competencia.

(D2, D3, D4, A1) Implementar un sistema de control de objetivos que sean de guía en la toma de decisiones y soporte en el objetivo institucional brindar servicio de calidad para hacer frente a la creciente competencia.



### 5.1.2. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS

Los actores internos y actores externos, siendo los del primer grupo los directivos como: Rector y Vicerrector, Trabajadores, y todo el personal relacionado directamente con la O.G.E; y para el segundo grupo tenemos los Clientes, Proveedores, Banco, Gobierno, etc.

**Clientes:**

- Los 1500 Alumnos, los 339 administrativos y los 628 docentes vienen a ser los clientes de la O.G.E<sup>2</sup>

**Trabajadores:**

- La O.G.E cuenta con un total de 47 personas que laboran en ella

**Autoridades:**

- En este caso vendrían a ser desde el vicerrector administrativo del cual depende directamente y el rector.

**Proveedores:**

- Las diferentes empresas cajamarquinas que le prestan servicio indirectamente a través de la Universidad.

**Sociedad:**

- Aproximadamente 317.000 Personas que habitan en la región de Cajamarca<sup>3</sup>.

Una vez que distinguimos a los grupos de actores es necesario determinar el poder y la influencia que cada uno ejerce sobre la O.G.E. Para la identificación de los principales grupos de interesados, se hace utilizando la Matriz Influencia-Poder, en donde la influencia determina el grado de intervención en el proceso de la toma de decisiones y el poder el grado de intervención y autoridad para garantizar el logro de los resultados organizacionales.

<sup>2</sup>Plan De Desarrollo De Las Personas Al Servicio De La Universidad Nacional De Cajamarca – Quinquenal

<sup>3</sup>[http://www. CENSO INEI 2007.Cajamarca](http://www.CENSO INEI 2007.Cajamarca).



		INFLUENCIA (grado de intervención en S)	
		BAJA	ALTA
PODER (para garantizar el logro de O)	MUCHO	Mantener satisfechos	Principales stakeholders
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Proveedores</li><li>• sociedad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clientes</li><li>• Trabajadores</li><li>• autoridades</li></ul>
	POCO	Mínimo esfuerzo	Mantener informados
			<ul style="list-style-type: none"><li>• Otras oficinas de la UNC</li></ul>

Horizontal axis: 1 2 3 4 5

Vertical axis: 1 2 3 4 5

Cada stakeholders fue evaluado en una escala del 1 al 5 determinando así como principales stakeholders a aquellos cuyo valor de influencia y poder sea mayor a tres. Identificando los principales stakeholders se procede a la determinación de sus necesidades y de cómo puede contribuir la O.G.E para cubrir estos requerimientos.



TABLA 1: Necesidades De Los Clientes

Requerimientos (necesidades) de los clientes para con la O.G.E	Prioridad
Que la atención sea rápida y se le brinde toda la información	100
Que se cumplan los plazos establecidos	80
Que se eviten errores para no repetir el proceso, o buscar soluciones rápidas	80
Que el personal que brinda el servicio lo trate con amabilidad, respeto y paciencia.	60
Que el personal esté presente en sus horarios de trabajo para atender a los clientes.	50

Elaboración: propia

Por medio de encuestas a los trabajadores de la oficina se pudo establecer las necesidades de los mismos con sus respectivas prioridades

TABLA 2: Necesidades De Los Trabajadores

Requerimientos (necesidades) de los TRABAJADORES para con la O.G.E	Prioridad
Buen ambiente laboral y capacitación	100
Reconocimiento por la buena labor	80
Apoyo de sus jefes inmediatos y que sus ideas sean tomadas en cuenta	70
Contar con la información necesaria para la realización de su trabajo	80
Oportunidades de mejora y desarrollo	90

Elaboración: propia

TABLA 3: Necesidades De Los Accionistas

Requerimientos (necesidades) de los DIRECTIVOS para con la O.G.E	Prioridad
Rendimiento	90
Eficiencia en la gestión	100
Logro de objetivos institucionales	100

Elaboración: Propia

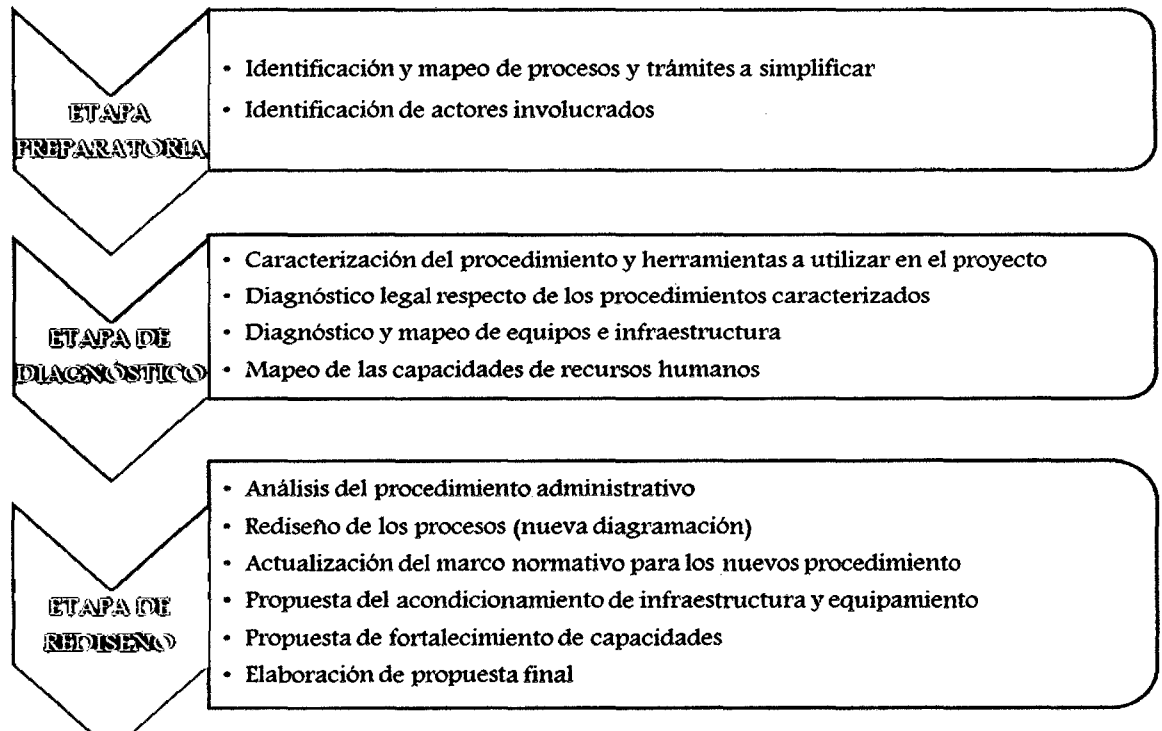
## 5.2. MEDIANTE EL ENFOQUE GESTIÓN POR PROCESOS

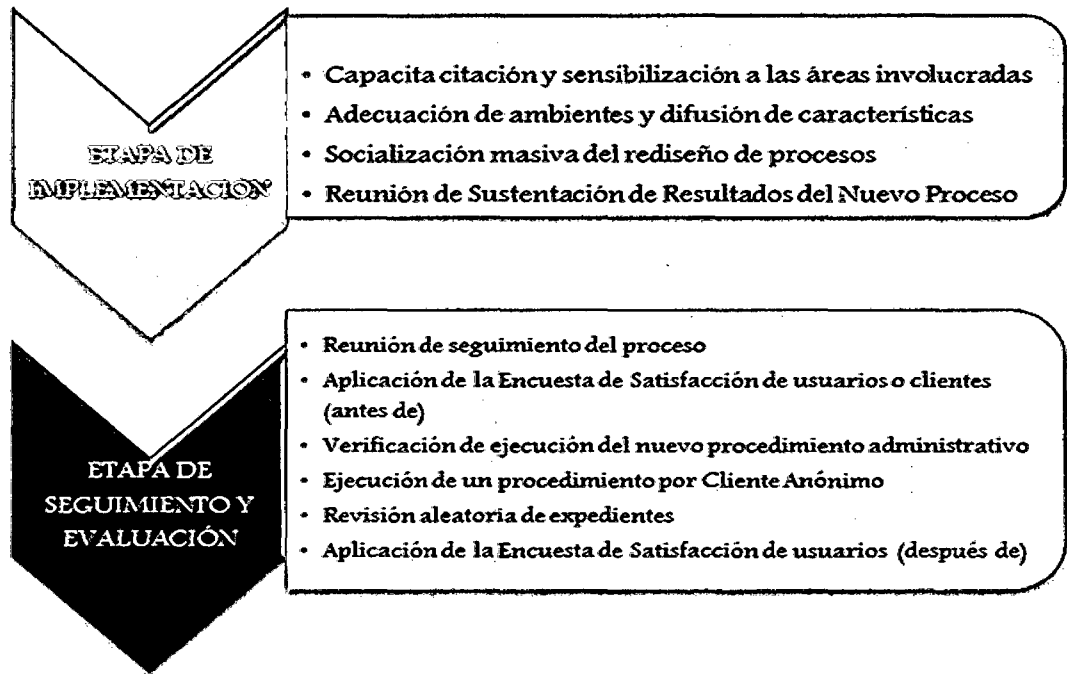
Para el desarrollo de esta herramienta de mejora de la gestión se tomó como base la metodología de simplificación de procesos que actualmente está siendo usado como documento orientador en el rediseño de procesos de algunas áreas de la Universidad Nacional de Cajamarca dando buenos resultados.

### 5.2.1. Objetivos

- Contribuir a la implantación de una gestión pública con enfoque de procesos que enfatiza en la gestión horizontal y no funcional, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales para el logro de los objetivos de la organización.
- Facilitar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de las entidades públicas, Como elemento fundamental en la relación Estado/Sociedad.
- Promover la participación del personal de las entidades públicas dedicado a la tramitación de procedimientos o prestación de servicios en contacto directo con el público.

### 5.2.2. Etapas





Fuente: adaptación propia de las etapas de la Simplificación Administrativa  
Elaboración: propia

Desarrollaremos las etapas de: preparatoria, diagnóstico y rediseño; las otras dos etapa quedan como parte de la propuesta debido a que se necesita de tiempo y apoyo político para ser desarrollado.

#### 5.2.2.1. Etapa Preparatoria

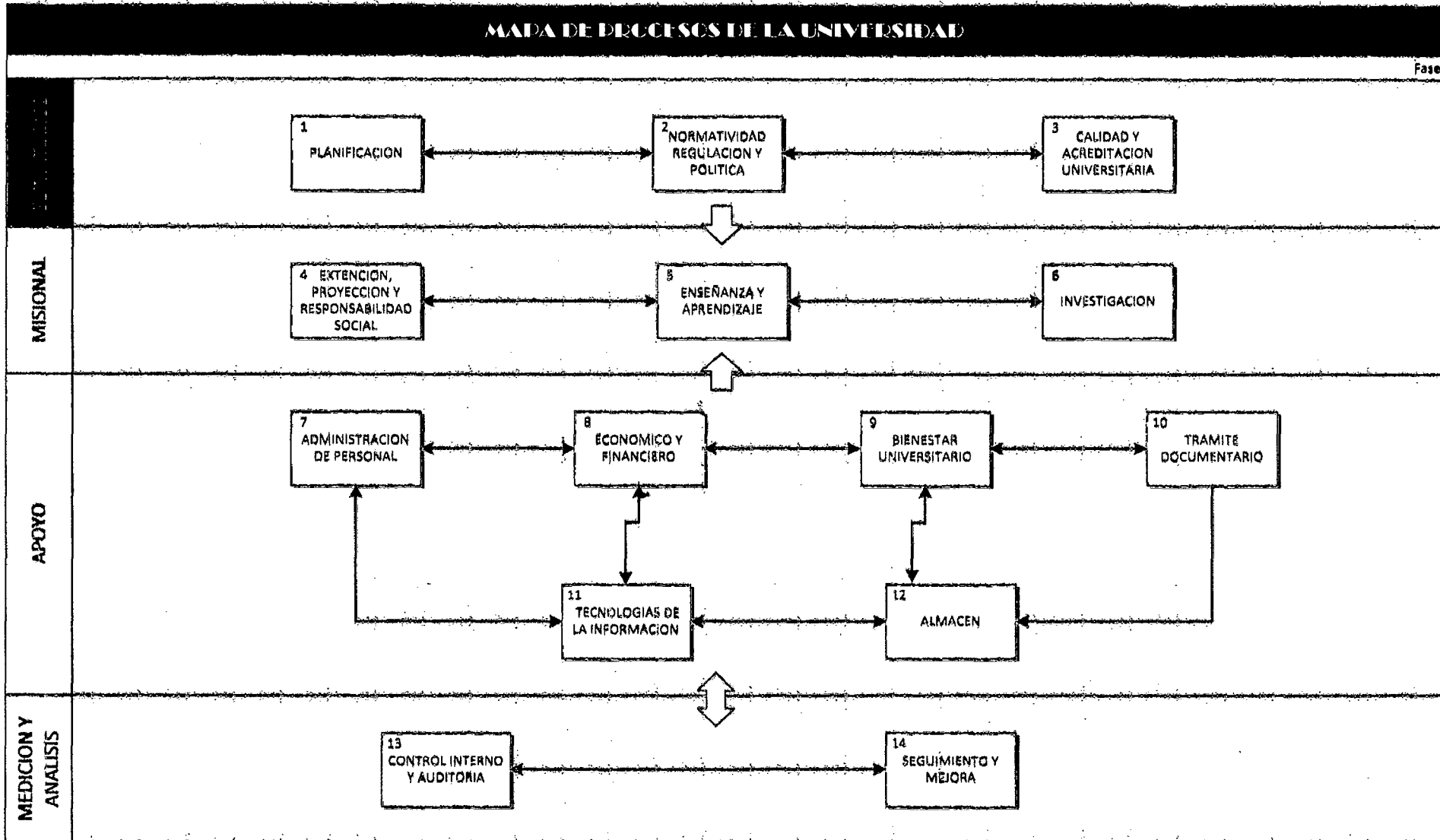
##### a. Identificación Y Mapeo De Procesos

Para esta etapa identificaremos el universo de los procesos, partiendo por el mapa general de procesos de la UNC donde de acuerdo al enfoque por procesos podemos identificar: procesos estratégicos, operativos, de apoyo y de análisis de mejora, para luego identificar el mapa de procesos específicamente de la O.G.E.





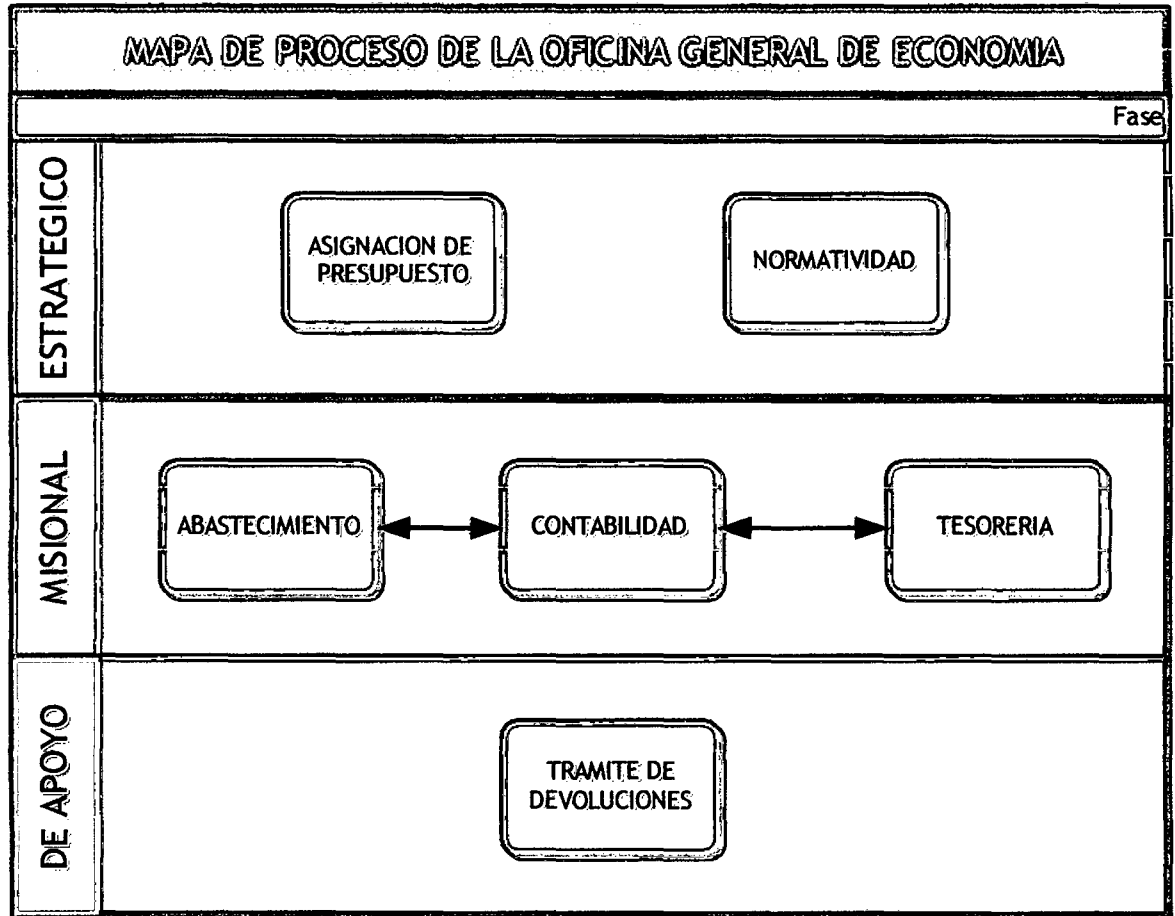
GRAFICO 6 : MAPA DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA





Como sabemos la actividad principal de la Universidad Nacional de Cajamarca es la formación de profesionales (enseñanza) así lo podemos ver en sus procesos misionales, pero para llevar a cabo este objetivo necesita de los procesos administrativos que desempeñan la función de apoyo dentro de los cuales se encuentra la O.G.E

GRAFICO 7: MAPA DE PROCESOS DE LA OFICINA GENERAL DE ECONOMÍA



Elaboración: propia



**b. Matriz de alineamiento estratégico**

Es importante determinar los procedimientos que generen valor y que contribuyan con el logro de objetivos estratégicos en este caso tomando en cuenta los objetivos estratégicos de la UNC y del Vicerrectorado Administrativo.

**CUADRO 1: MATRÍZ DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO**

EJE	Objetivos Operativos	Actividades	Responsable
<b>Buscar el desarrollo institucional permanentemente con calidad y mejora continua.</b>	- Lograr una gestión administrativa con economía, eficiencia y eficacia, que permitan y coadyuven al logro de los propósitos institucionales.	Simplificación de los procesos administrativos, sin desvirtuar el control interno.	Oficina General de Economía
		Formular y sustentar los estados financieros y presupuestarios ante el MEF.	U.T.Contabilidad
	- Diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación permanente de los planes institucionales.	Analizar los procesos de las cuentas que conforman los estados financieros.	U.T.Contabilidad
		Cumplir con el plan anual de cotizaciones.	U.T.Abastecimiento
	- Fortalecer la gestión relacionada con la cooperación técnica nacional e internacional	Controlar y analizar los ingresos y gastos de los Recursos Directamente Recaudados.	U.T.Tesorería

Fuente: elaboración propia en base al plan anual de funcionamiento y desarrollo 2014



c. Priorización de los procedimientos a simplificar

CUADRO 1- SIPOC (reemplaza a la matriz de actores y matriz de priorización)

		O.G.ECONOMIA		
ÁREA PROVEEDORA	ENTRADAS	PROCESO	SALIDA	ÁREA CLIENTE
Todas las Dependencias	solicitud detallando el motivo del gasto	otorgar gastos por encargo	cheque con el monto solicitado y papeleta de rendición	Todas las Dependencias
Todas las Dependencias	solicitud de viáticos adjuntando declaraciones juradas	tramitar viáticos	cheque con el monto correspondiente y reporte de viáticos	Todas las Dependencias
Todas las Dependencias	solicitud pidiendo devolución (adjuntando recibo de pago)	realizar devoluciones	cheque a nombre del solicitante	Todas las Dependencias
Almacén	factura y hoja de verificación de almacén	pagar proveedores	cheque a nombre del proveedor	empresas proveedoras de la UNC
Todas las Dependencias	Recibo por el servicio y solicitud de pago	pagar servicios	cheque para pagar servicios	Empresas que prestan servicios a la UNC
Todas las Dependencias	Solicitud de rendición (adjuntando boletas)	evaluar rendiciones	constancia de no estar adeudando	Todas las Dependencias

Fuente: DS 007 simplificación de procesos administrativos (Elaboración propia)



Una vez identificado los procedimientos administrativos que simplificaremos es importante describir los procesos a simplificar

#### **5.2.2.2. Etapa Del Diagnostico**

Es importante realizar el diagnostico detallado del procedimiento priorizado por áreas, esta etapa comprende el mapeo de los pasos del procedimiento, los recursos que intervienen, el marco legal y sus requisitos tomando en cuenta los siguientes indicadores.

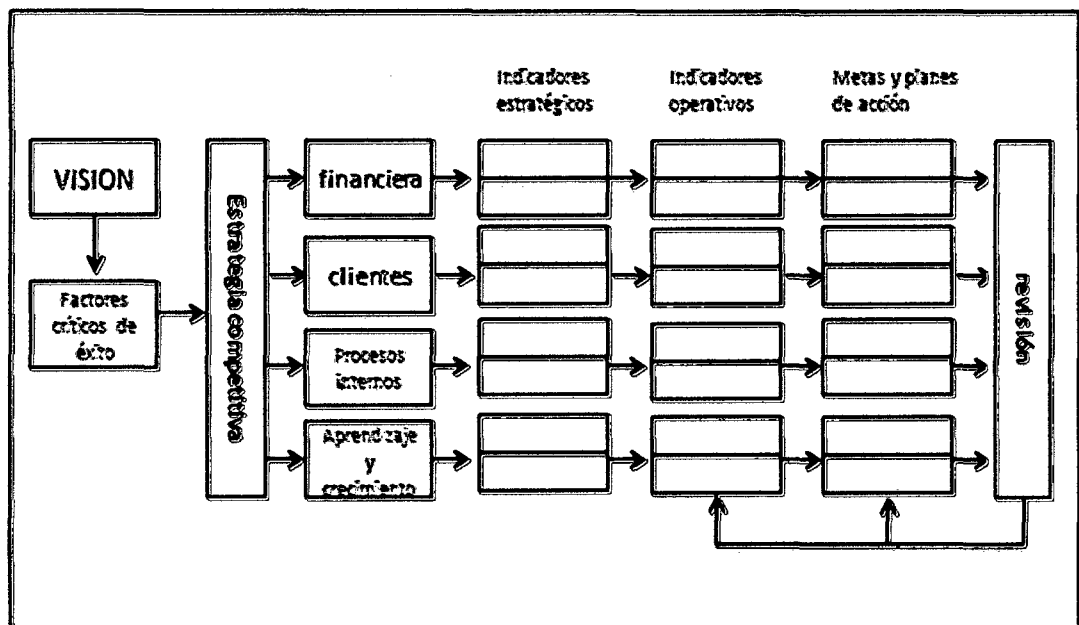
- Numero de pasos del procedimiento
  - Numero de requisitos solicitados
  - Tiempo del procedimiento
- 
- a. **Recorrido físico:** Para esto primero identificaremos el inicio y fin de cada proceso y luego haremos el recorrido, lo cual se puede ver en el cuadro SIPOC
  
  - b. **Construcción de la tabla ASME –VM**  
Esta tabla se puede ver en el anexo N° 08
  
  - c. **Construcción de diagramas de bloques**  
Esta tabla se puede ver en el anexo N°09

## CAPÍTULO VI

**DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE CONTROL DE GESTION EN BASE A LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCOREDCARD Y GESTIÓN POR PROCESOS**

La construcción de un modelo de control de gestión debe empezar por un planteamiento estratégico, determinación de una visión, misión, objetivos metas como se detalla en el marco teórico y como ya se hizo en el capítulo del diagnóstico.

La visión definida sienta el fundamento para todo el proceso de desarrollo del sistema de gestión. Paso a paso se traducirá la visión en una estrategia tangible y se definirán los factores críticos de éxito para la empresa. Todo se dividirá en perspectivas y serán definidos los indicadores correspondientes a cada nivel. El siguiente esquema presenta el proceso que se seguirá a continuación, se ilustra como la visión se traduce paso a paso en conceptos progresivamente más tangibles hasta llegar a un conjunto de metas y planes de acción específicos.

**FIGURA 20: Estructura Lógica De Construcción Del Sistema**

Fuente: OLVE 1999 , Elaboración propia



## 6.1. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

El Balanced Scorecard justamente provee el marco lógico que permite a una organización pasar de decidir sobre una estrategia a ejecutarla. Pero siempre primero viene la decisión y para ello se definirán los factores críticos de éxito. Son los componentes clave de la estrategia competitiva que indican a la organización en qué se debe enfocar para alcanzar la visión planteada. (NIVEN 2002)

✓ **Consolidar la excelencia**

Es necesario garantizar la operación eficiente de todos los procesos de la cadena de valor, dado que el servicio que se brinda cruza la cadena desde la U.T. de Abastecimiento hasta la atención del servicio al cliente.

✓ **Calidad de Servicio**

Las características del servicio deben tener la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes eficientemente, con alta calidad. La O.G.E se compromete a buscar la mejora en sus operaciones con el fin de cumplir con los requerimientos de los clientes.

✓ **Calidad de Empleados**

La satisfacción de clientes con el servicio se basa en el personal capacitado, motivado y con conocimientos permanentemente actualizados. Los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal deben responder al reto de encontrar y conservar a los mejores trabajadores.

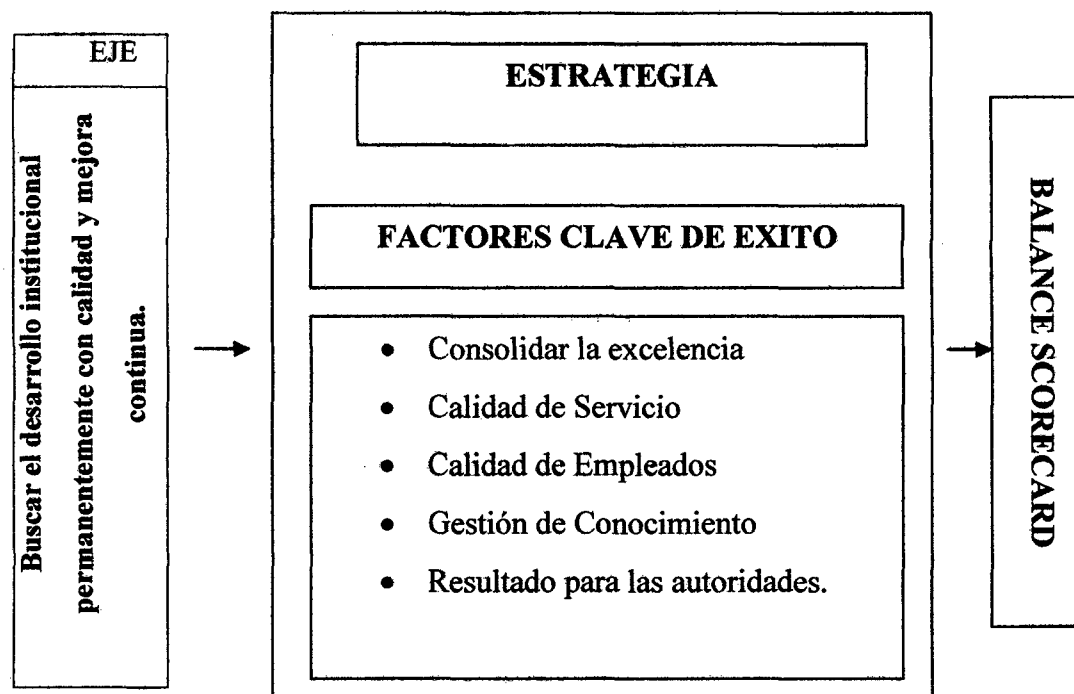
✓ **Gestión de Conocimiento**

Las operaciones de la O.G.E dependen de una gran cantidad de conocimiento técnico y de la experiencia acumulada por la empresa. Este conocimiento registrado en manuales, reglamentos y sistemas de información además de estar en las mentes de los empleados expertos debe ser registrado, organizado y estar siempre disponible para todo requerimiento operativo.

✓ **Resultados para las Autoridades**

Las operaciones deben brindar una rentabilidad y eficiencia que esté conforme con las expectativas de las autoridades.

**FIGURA 21: Estructura de relación entre el de gestión de la UNC, la estrategia y el Balanced Scorecard**



(elaboracion propia)

## 6.2. DESARROLLO DE CADA PERSPECTIVA

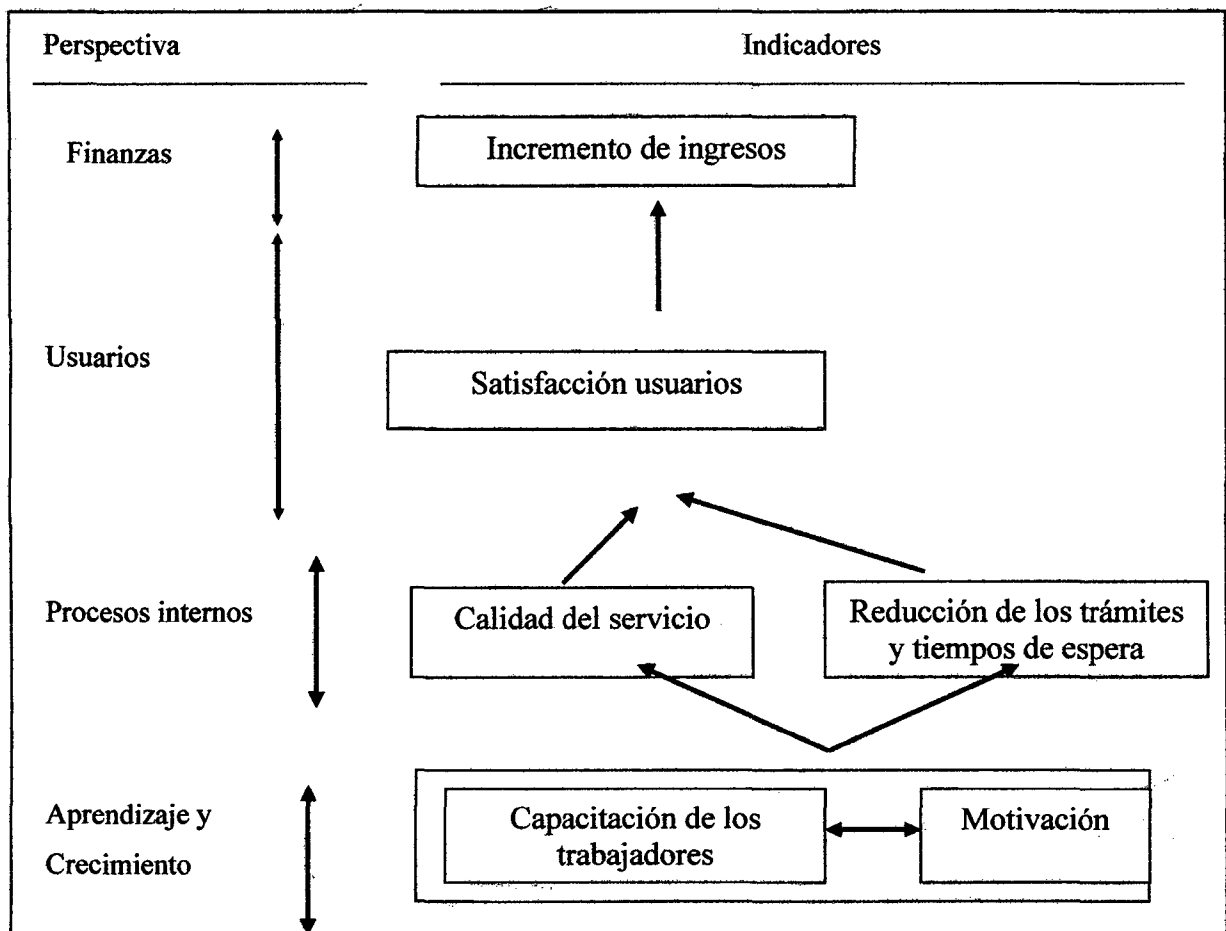
Esta oficina es la responsable del manejo financiero, logístico y de tesorería de la Universidad Nacional de Cajamarca, está en contacto directo con los usuarios, siendo una de las oficinas encargadas de mejorar la imagen desgastada en cuanto a los procesos administrativos de la misma, para ello se pueden comprobar las siguientes características:

- Se vinculan factores-clave de éxito de las cuatro perspectivas (usuarios, finanzas, procesos internos y trabajadores).
- Los factores-clave de éxito están relacionados entre sí a través de relaciones causa-efecto. Ya que:
  - Si los trabajadores están motivados y capacitados, los procesos internos funcionarán mejor. De hecho, la capacitación y la motivación son la base del rediseño de procesos.
  - Si los procesos internos funcionan mejor, y la calidad del servicio es excelente los usuarios estarán más satisfechos.



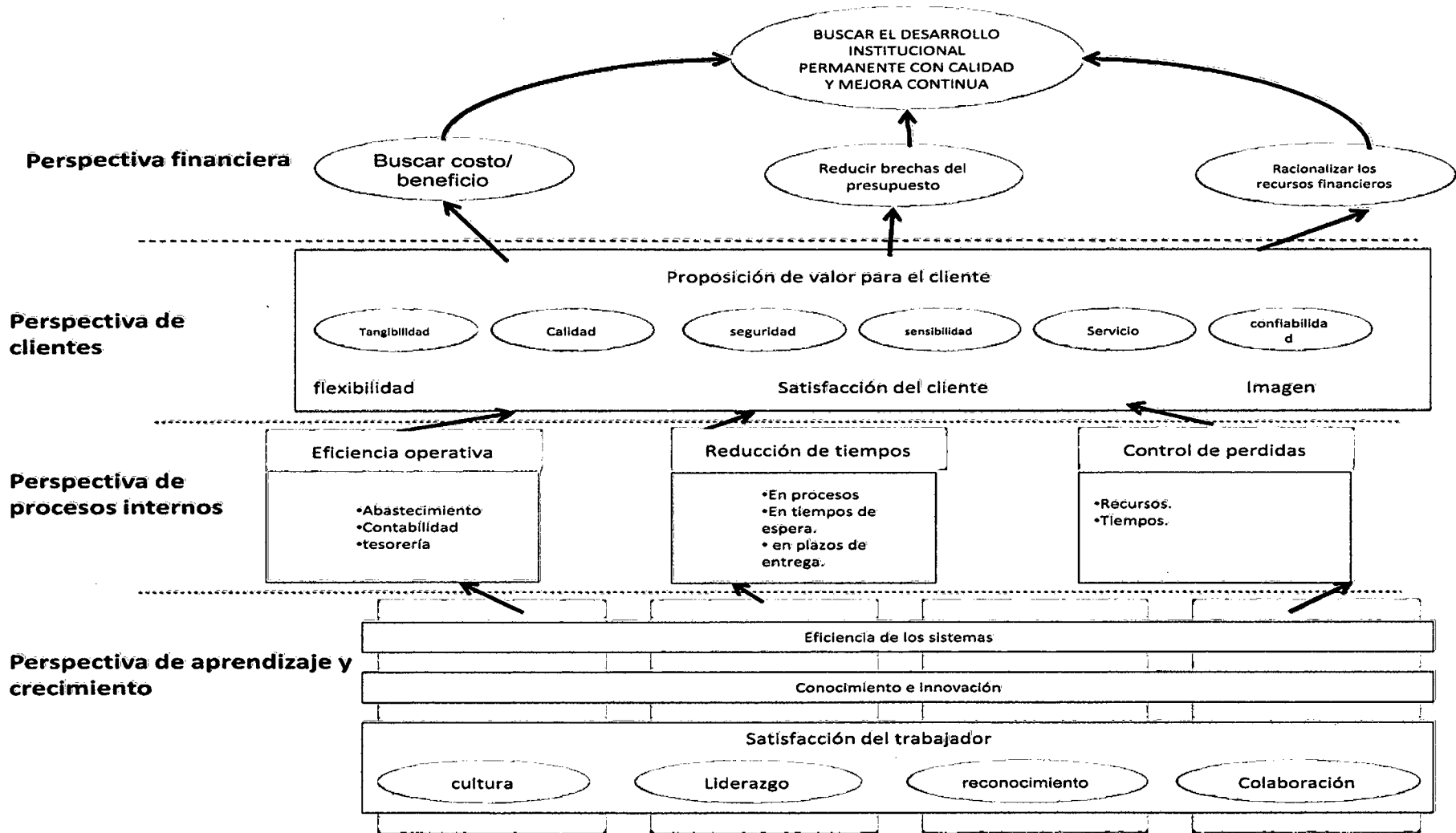


- Simultáneamente, si se optimizan las perspectivas anteriores, se conseguirá incrementar los ingresos de la Universidad en General.
- Entre los factores-clave de éxito propuestos se incluyen algunos en cada perspectiva que están relacionados con los principales objetivos de la O.G.E, como la satisfacción de los usuarios, por ejemplo, y otros que alcanzan a los niveles más elementales de la organización, como por ejemplo la motivación de los empleados.



Para iniciar el BSC se analizarán por separado cada una de las cuatro perspectivas que lo integran con las relaciones causa-efecto que se han considerado más significativas, pero para ello se hará una distribución de los objetivos para cada estrategia.

6.3. MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: adaptación de traducción de Kaplan 2004  
 Elaboración: propia



TABLA 4: Objetivos por perspectiva

Perspectiva	Objetivo
<b>Financiera</b>	Aumento de eficiencia y rentabilidad que esperan las autoridades de la UNC
<b>Clientes</b>	Contribuir a la mejora de la imagen institucional con los clientes excepcionalmente satisfechos
<b>Procesos internos</b>	Mejora continua en la eficiencia operativa y calidad del servicio Administrativo.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Unidad innovadora con personal de alto nivel de conocimiento técnico y operativo en constante desarrollo

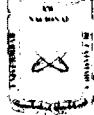
(Elaboración: propia)

#### 6.4. INDICADORES POR PERSPECTIVA

##### 6.4.1. PERSPECTIVA DE CLIENTES

En general los clientes tienen preferencias diferentes y valoran de manera diferente los atributos del servicio como calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y atención al cliente.

Una vez que la empresa tiene definido sus clientes puede establecer objetivos y sus medidas dentro de estos tenemos por ejemplo la satisfacción de los clientes responden a la pregunta ¿Qué es lo que la empresa debe entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción?(Philippe 1993)



## Identificación de los clientes de la O.G.E y sus necesidades

CUADRO 3: Identificación de los clientes

	ALUMNOS	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
CARACTERÍSTICAS	<p>Son los clientes de la universidad y por lo tanto de la Oficina General de Economía, para los cuales va dirigido los servicios que presta, es uno de los ejes principales de la organización.</p> <p>Buscan un desarrollo personal para el beneficio de la sociedad.</p>	<p>Se relacionan de manera directa con los clientes.</p> <p>A través de los docentes se hace efectivo el servicio de educación por lo que los consideraríamos como la parte operativa de la universidad.</p>	<p>Son los ejes de apoyo para que la universidad brinde el servicio de educación.</p> <p>Se encargan de la planeación y control de las actividades que realiza la universidad así como a su difusión para informar a los interesados.</p>
REQUERIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de investigación.</li> <li>✓ Contacto real con las organizaciones.</li> <li>✓ Convenios de trabajo.</li> <li>✓ Desarrollo de clases didáctico-participativas.</li> <li>✓ Facilidades en cuanto a la realización de trámites documentarios</li> <li>✓ Aprender a desarrollar una cultura empresarial de innovación y de desarrollo.</li> <li>✓ Emprendedores</li> <li>✓ Contribuir al desarrollo de la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de investigación.</li> <li>✓ Actualización constante en su especialidad.</li> <li>✓ Capacitación en el manejo de tecnologías.</li> <li>✓ Espíritu de superación y pasión por el trabajo que realizan.</li> <li>✓ Emprendedores y disposición para ayudar y orientar a los alumnos.</li> <li>✓ Contribuir al desarrollo profesional de cada alumno.</li> <li>✓ Deben ser dueños de una ética y moral intachable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación constante en el uso de tecnologías.</li> <li>✓ Espíritu de superación y pasión por su trabajo.</li> <li>✓ Especialización y competitividad en la labor que desempeñan.</li> <li>✓ Capacidad de manejar conflictos.</li> <li>✓ Desempeño óptimo y eficiente en su labor.</li> <li>✓ Caracterizarse por una moral y ética intachable.</li> </ul>

**CUADRO 4: OBJETIVO DE LA PERSPECTIVA CLIENTE**

Cientes	Contribuir a la mejora de la imagen institucional con los clientes excepcionalmente satisfechos
---------	---

**FACTORES CRITICOS DE EXITO:**

**Flexibilidad:** una operación exitosa es aquella donde el cliente recibió el servicio que esperaba

**Nivel de satisfacción de clientes**

- ✓ **Tangibilidad:** es la opinión del cliente sobre la excelencia del servicio recibido, esto se mide por la apariencia física de las prestaciones del servicio, el equipo, el personal y el material de comunicación.
- ✓ **Seguridad:** la aptitud (conocimiento, disposición de información) y la cortesía de los empleados para generar confianza en su función.
- ✓ **Empatía:** cada cliente espera ser atendido siempre por alguien dispuesto a orientarlo y ayudarlo de la manera adecuada.
- ✓ **Sensibilidad:** dado que la estrategia comercial esta soportado en un servicio diferenciador, es relevante adaptar los canales de contacto con los usuarios de acuerdo a sus necesidades y requerimientos
- ✓ **Confiability:** la capacidad de cumplir con el servicio prometido con seriedad y precisión.

**MEDICION DEL INDICADOR:**

Para el desarrollo de esta perspectiva se estableció una herramienta que permitirá realizar el contacto directo con los clientes de manera que se pudieran identificar las perspectivas y expectativas que tiene los clientes del servicio que reciben, de modo que nos permita medir el grado de satisfacción de los mismo.

La herramienta usada para el desarrollo de esta perspectiva será la encuesta de expectativas y percepciones (ver anexo N° 04)



CUADRO 5: MATRIZ DE INDICADORES DE LA PERSPECTIVA CLIENTE

	Factores claves de éxito	Indicador						
		Nombre	Formula	Descripción	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	
Perspectiva Cliente	Flexibilidad	flexibilidad	Éxito de la operación	# de quejas no solucionadas/# de quejas *100	una operación exitosa es aquella donde el cliente recibió el servicio que esperaba	%	semestralmente	encuesta de satisfacción del cliente
	Satisfacción del Cliente	tangibilidad	Elementos tangibles	Q de preguntas con respuesta 4 y 5/ Q de preguntas relacionadas a la tangibilidad *100	los elementos tangibles se miden por la apariencia física de las prestaciones del servicio, el equipo, el personal y el material de comunicación	%	semestralmente	encuesta de satisfacción del cliente
		seguridad	Cortesía	Q de preguntas con respuesta 4 y 5/ Q de preguntas relacionadas a la cortesía *100	La aptitud (conocimiento, disposición de información) y la cortesía de los empleados para generar confianza en su función	%	semestralmente	encuesta de satisfacción del cliente
		empatía	Comprensión del usuario	Q de preguntas con respuesta 4 y 5/ Q de preguntas relacionadas a la comprensión del usuario *100	El cuidado, la atención personalizada del público	%	semestralmente	encuesta de satisfacción del cliente
		sensibilidad	Capacidad de respuesta	Q de preguntas con respuesta 4 y 5/ Q de preguntas relacionadas a la capacidad de respuesta *100	La voluntad de ayudar a los clientes y proveer una pronta respuesta	%	semestralmente	encuesta de satisfacción del cliente
		Imagen	confiabilidad	Confiabilidad	Q de preguntas con respuesta 4 y 5/ Q de preguntas relacionadas a la confiabilidad *100	La capacidad de cumplir con el servicio prometido con seriedad y precisión.	%	semestralmente

#### 6.4.2. PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para el cliente y producir resultados óptimos. Sin embargo, pueden utilizarse un modelo genérico de cadena de valor, conformada por tres principios principales: innovación, operaciones y servicio posventa, a partir de esa cadena se definen el conjunto de medidas que soportan el comportamiento para la consecución de los factores clave de éxito de la perspectiva. (KAPLAN 2001)

**CUADRO 6: OBJETIVO DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

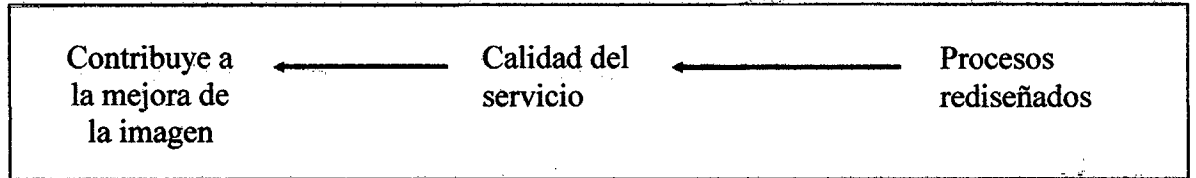
Procesos internos	Mejora continua en la eficiencia operativa y calidad del servicio Administrativo.
----------------------	---

#### FACTORES CRITICOS DE EXITO

- **Eficiencia operativa:** es necesario garantizar la operación eficiente de todos los procesos de la cadena de valor, dado que el servicio que se brinda cruza la cadena desde la U.T. de Abastecimiento hasta la atención del servicio al cliente.
- **Reducción de tiempos:** mejorar los procesos y rediseñarlos con el fin de determinar los recursos necesarios para llevar a cabo en el menor tiempo posible el procedimiento.
- **Identificación de las necesidades e implementación de soluciones tecnológicas que soportan la estrategia de la O.G.E:** con el objetivo de controlar la gestión integral de los procesos que soportan la satisfacción de los clientes, es indispensable desarrollar herramientas tecnológicas que permitan un continuo y oportuno cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada proceso.
- **Establecer mecanismos de retroalimentación:** crear instrumentos que permitan obtener la opinión de los clientes en cuanto a la actuación de la O.G.E.



Las sugerencias que generan los empleados formados e incentivados, y las mejoras en la productividad, han de revertir en una mejora de los procesos. Esta mejora se plasma en un aumento del número de procesos rediseñados, la calidad de los servicios prestados y el número de operaciones realizadas para lograr la eficiencia en las actividades que se realizan. Logrando esta eficiencia se lograra la satisfacción de los usuarios, a su vez a la contribución de la mejora de la imagen en cuanto a procesos y tramites de la Universidad.







CUADRO 7: MATRIZ DE INDICADORES DE LA PERSPECTIVA PROCESOS

	Objetivos Estratégicos	Indicador					
		Nombre	Formula	Descripción	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente
Perspectiva Procesos internos	Mejora continua en la eficiencia operativa y calidad del servicio Administrativo.	Eficiencia operativa	% de eficiencia en cada proceso	Es necesario garantizar la operación eficiente de todos los procesos de la cadena de valor.	%	trimestral	Tabla ASME
		Reducción de tiempos	% de tiempo disminuido	mejorar los procesos y rediseñarlos con el fin de determinar los recursos necesarios para llevar a cabo en el menor tiempo posible el procedimiento	%	Trimestral	Diagrama de procesos
		Control de perdidas	% de reducción de tiempo y recursos	Crear instrumentos que permitan obtener la opinión de los clientes en cuanto a la actuación de la O.G.E.	%	trimestral	Encuesta de satisfacción Control de recursos

Elaboración: propia



**6.4.3.PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.**

Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en las perspectivas de cliente, procesos internos y finanzas.

Pueden destacarse tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. Cada una de estas variables aportan al desarrollo del personal con el propósito de alcanzar los factores clave de éxito definidos para esta perspectiva (KAPLAN, 2001).

**CUADRO 8: OBJETIVO DE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Aprendizaje y crecimiento	Unidad innovadora con personal de alto nivel de conocimiento técnico y operativo en constante desarrollo
---------------------------	--

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

El lineamiento estrategico al cual esta apuntando esta perspectiva es el siguiente:

**Identificar las necesidades y gestionar el desarrollo del personal de la Oficina General de Economía:** una vez que fueron identificados los aspectos importantes para los clientes, la O.G.E enfocara sus esfuerzos en el desarrollo de planes de formacion de los perfiles de los cargos y habilidades necesarias para cumplir con el objetivo de la oficina.

La O.G.E no cuenta con una metodologia que determine la influencia de los programas de optimizacion de clima organizacional y desarrollo de competencias laborales en los resultados de los empleados que participan de estos procesos.

Para el desarrollo de esta perspectiva se consideraron los atributos de la figura:

**CUADRO 9: Atributos De La Perspectiva De Crecimiento Y Aprendizaje**

<b>IDENTIFICAR NECESIDADES</b>	<b>GESTIONAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>POTENCIALIZAR HABILIDADES</b>
Satisfacción del empleado Motivación	Herramientas tecnológicas Capacitaciones
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	

Elaboración: propia

Los atributos a controlar dentro de esta perspectiva, tienen un impacto directo sobre la productividad del empleado que ejecuta las actividades significativas definidas en la perspectiva de procesos internos, de manera que se evidencia la existencia o falencia de esfuerzos de la O.G.E enfocados a mejorar el clima organizacional y potencializar habilidades, con el objetivo de alcanzar la iniciativa estratégica descrita anteriormente.

A diferencia del concepto de productividad que se maneja en los procesos, donde hay una comparación entre un resultado final y un insumo medible, la productividad del recurso humano está compuesta por un aspecto subjetivo ligado a las necesidades y metas personales de cada empleado (clima organizacional) y por un aspecto objetivo ligado al aumento del conocimiento y utilización de las herramientas para la ejecución eficiente de sus funciones (potencializar habilidades).

**Identificación de los indicadores de productividad relacionados con el aspecto de clima organizacional:** este aspecto se compone por los atributos de satisfacción y motivación del empleado, con los indicadores de productividad definidos a continuación:

- **Satisfacción del trabajador:**

**Participación en las decisiones:** grado en que los superiores tienen en cuenta las opiniones del empleado en el proceso de toma de decisiones inherentes a la prestación del servicio.



**Reconocimiento por la buena ejecución de un trabajo:** grado en que los superiores reconocen el buen desempeño de los trabajadores y su acreditación frente a los otros miembros de la O.G.E.

**Apoyo a sus iniciativas y creatividad:** grado en que la oficina fomenta la creatividad y la valoración de las iniciativas de los trabajadores que desempeñan las actividades significativas.

**Apoyo de los superiores:** grado en que los superiores respaldan a sus trabajadores en su desarrollo personal y laboral cada vez que estos lo requieran.

**Satisfacción con la O.G.E:** grado en que los trabajadores se encuentran satisfechos con su situación laboral y personal

- **Motivación del trabajador:**

**Sugerencias realizadas por los trabajadores:** grado de atención a las sugerencias y puesta en práctica de las mismas por parte de los superiores.

**Oportunidades y retos:** grado en que los trabajadores encuentran en su trabajo oportunidades de crecimiento personal y profesional a través de retos laborales.

**Participación sobre los resultados de la organización:** grado en que el trabajador se siente involucrado en la consecución de los objetivos de la organización por medio de la ejecución de sus actividades.

**Identificación de los indicadores de productividad relacionados con el aspecto de potencializar habilidades:** este aspecto se compone por atributos de herramientas tecnológicas y capacitaciones, con los indicadores de productividad definidos a continuación:

- **Herramientas tecnológicas:**

**Rendimiento de los sistemas de información:** eficiencia de los sistemas que soportan la ejecución de las actividades significativas de los procesos definidos en la perspectiva procesos internos.



**Acceso a información suficiente para poder hacer bien su trabajo:** grado de acceso a la fuente de información necesaria para el adecuado desempeño de las actividades significativas que el trabajador ejecuta.

- **capacitación:**

**Necesidades de capacitación:** identificación de los temas a capacitar que los trabajadores consideran relevantes para el desarrollo de las actividades significativas.

**Impacto de las capacitaciones:** grado en que las capacitaciones afectan el aumento de la eficiencia de las actividades sobre las cuales tienen incidencia.

Diseño del formulario de evaluación: para la evaluación de los atributos definidos en la perspectiva se diseñó el cuestionario para medir la satisfacción de los trabajadores, donde cada aspecto es evaluado a través de los niveles de satisfacción. Este cuestionario se aplicara al número de personas definidas anteriormente mediante la muestra (ver anexos N° 07)

**CUADRO 10: Relación Inductor De Productividad – Indicadores**

AREA	ATRIBUTOS	INDUCTOR	INDICADOR
CLIMA ORGANIZACIONAL	Satisfacción del trabajador	Participación en las decisiones	Grado de participación
		Reconocimiento por la buena ejecución de un trabajo	Grado de reconocimiento
		Apoyo a sus iniciativas y creatividad	Grado de apoyo a la creatividad e iniciativa
		Apoyo de los superiores	Grado de apoyo al desarrollo personal y laboral
		Satisfacción con la O.G.E	Grado de satisfacción con la empresa
Motivación del	Sugerencias realizadas por los	Grado de aplicación de	

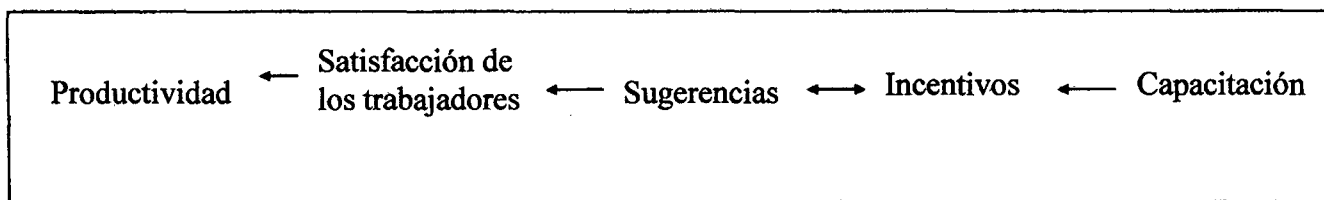


	trabajador	trabajadores	sugerencias
		Oportunidades y retos	Nivel de reto
		Participación sobre los resultados de la organización	Grado de valoración del trabajo
<b>POTENCIALIZAR HABILIDADES</b>	Herramientas de información	Rendimiento de los sistemas de información	Eficiencia de los sistemas
		Acceso a información suficiente para poder hacer bien su trabajo	Grado de acceso a la fuente de información
	capacitación	Necesidades de capacitación	Nivel de solicitudes de capacitación
		Impacto de las capacitaciones	Grado de impacto de las capacitaciones

Elaboración: propia

Con base en la anterior tabla, se tiene:

Si estas capacitaciones van acompañada de una política atractiva de incentivos, lo más normal es que los empleados generen sugerencias, sobre todo si la organización alienta la puesta en marcha de grupos de mejora. Este es un proceso interactivo que fluye en todas direcciones, ya que el proceso de formulación de sugerencias es a la vez un agente que contribuye al aprendizaje y a la mejora de los incentivos de los colaboradores. La existencia de sugerencias, acompañadas de incentivos, revierte en una mayor satisfacción de los empleados, lo cual puede mejorar substancialmente la productividad:



**CUADRO 11: MATRIZ DE INDICADORES DE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Objetivos Estratégicos		Indicador					
		Nombre	Formula	Descripción	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>  Unidad innovadora con personal de alto nivel de conocimiento técnico y operativo en constante desarrollo	<b>SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR</b>	grado de participación	numero de preguntas de participación con respuesta 4 y 5 / # de personas encuestadas *100	Grado en que los superiores tienen en cuenta las opiniones del empleado en el proceso de toma de decisiones inherentes a la prestación del servicio.	%	Trimestralmente	encuesta de satisfacción del trabajador
		grado de reconocimiento	numero de preguntas de reconocimiento con respuesta 4 y 5 / # de personas encuestadas *100	Grado en que los superiores reconocen el buen desempeño de los trabajadores y su acreditación frente a los otros miembros de la O.G.E.	%	Trimestralmente	encuesta de satisfacción del trabajador
		grado de apoyo al desarrollo personal y laboral	numero de preguntas de apoyo con respuesta 4 y 5 / # de personas encuestadas *100	Grado en que los superiores respaldan a sus trabajadores en su desarrollo personal y laboral cada vez que estos lo requieran.	%	Trimestralmente	encuesta de satisfacción del trabajador
		grado de satisfacción con la O.G.E	numero de preguntas de satisfacción con respuesta 4 y 5 / # de personas encuestadas *100	Grado en que los trabajadores se encuentran satisfechos con su situación laboral y personal	%	Trimestralmente	encuesta de satisfacción del trabajador
	<b>MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR</b>	Grado de aplicación de sugerencias	numero de preguntas de aplicación de sugerencias con respuesta 4 y 5 / # de personas encuestadas *100	Grado de atención a las sugerencias y puesta en práctica de las mismas por parte de los superiores.	%	Trimestralmente	encuesta de satisfacción del trabajador



		Nivel de reto	numero de preguntas de nivel de reto con respuesta 4 y 5 / # de personas encuestadas *100	grado en que los trabajadores encuentran en su trabajo oportunidades de crecimiento personal y profesional a través de retos laborales.	%	Trimestralmente	encuesta de satisfacción del trabajador
		Grado de valoración del trabajo	numero de preguntas de valoración del trabajo con respuesta 4 y 5 / # de personas encuestadas *100	Grado en que le trabajador se siente involucrado en la consecución de los objetivos de la organización por medio de la ejecución de sus actividades.	%	Trimestralmente	encuesta de satisfacción del trabajador
	<b>HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN</b>	Eficiencia de los sistemas	numero de reportes de ineficiencia	Eficiencia de los sistemas que soportan la ejecución de las actividades significativas de los procesos definidos en la perspectiva procesos internos.	#	mensualmente	reportes
		Grado de acceso a la fuente de información	numero de preguntas de acceso a la información con respuesta 4 y 5 / # de personas encuestadas *100	Grado de acceso a la fuente de información necesaria para el adecuado desempeño de las actividades significativas que el trabajador ejecuta.	%	Trimestralmente	encuesta de satisfacción del trabajador
	<b>CAPACITACIONES</b>	Nivel de solicitudes de capacitación	numero de asistencia a capacitaciones/total de capacitaciones programadas	Identificación de los temas a capacitar que los trabajadores consideran relevantes para el desarrollo de las actividades significativas.	%	Trimestralmente	registro de asistencia

Elaboración: propia





### 6.4.4.PERSPECTIVA FINANCIERA

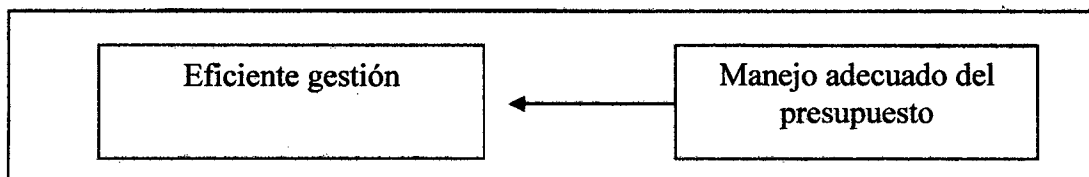
El sector público se plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los usuarios, este ámbito reviste un carácter restrictivo en función de la disponibilidad de recursos, por cuanto se orienta al mantenimiento del equilibrio presupuestario, ingresos versus gastos; por lo que los objetivos están orientados a la reducción de costos y de eficiencia en la recaudación.

En el caso de la O.G.E el éxito debe ser medido en razón de como atienden a las necesidades de los usuarios, en materia de procesos, haciendo un uso y distribución adecuada de los recursos.

<b>Financiera</b>	Aumento de la eficiencia y rentabilidad que esperan las autoridades de la UNC.
-------------------	--

#### INDICADORES

- **buscar costo/beneficio:** que el costo del control no supere los beneficios esperados.
- **Reducir brechas del presupuesto:** reducción de las desviaciones del presupuesto (presupuesto-causado)
- **Racionalizar los recursos financieros,** así como los costos y gastos aplicados basados en principios de eficiencia y eficacia.



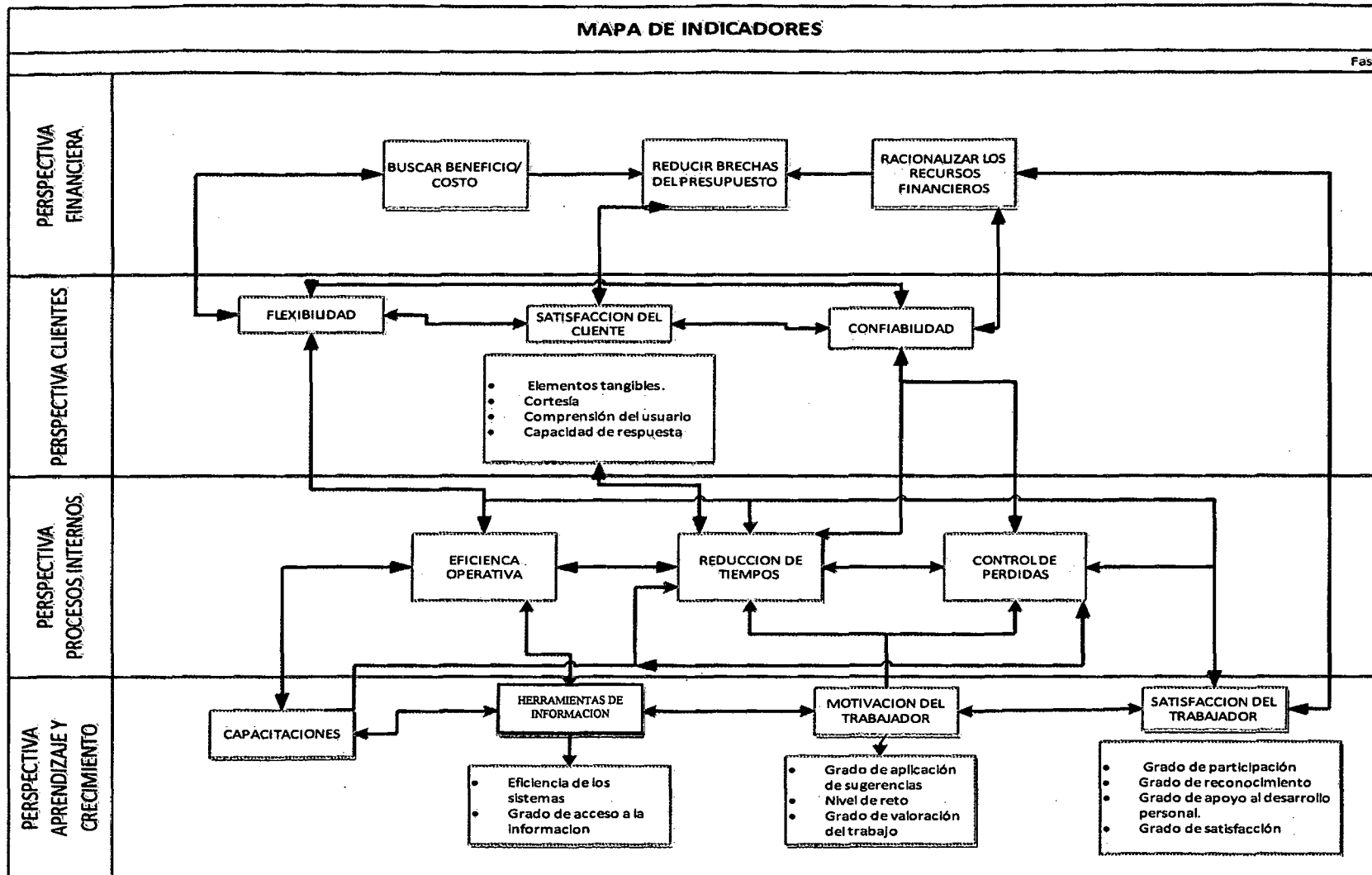


CUADRO 12: MATRIZ DE INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

	Objetivos Estratégicos	Indicador					
		Nombre	Formula	Descripción	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente
Perspectiva Financiera.	aumento de la eficiencia y rentabilidad que esperan las autoridades de la UNC	Buscar costo/beneficio	% de aplicación de recomendaciones	Que el costo del control no supere los beneficios esperados.	%	trimestral	informe de mejora
		reducir brechas del presupuesto	% de presupuesto ejecutado	reducción de las desviaciones del presupuesto (presupuesto-causado)	%	anual	rendiciones
		racionalizar los recursos financieros	% de aprovechamiento del gasto	Los costos y gastos aplicados deben estar basados en principios de eficiencia y eficacia.	%	trimestral	comprobantes de gasto

Elaboración: propia

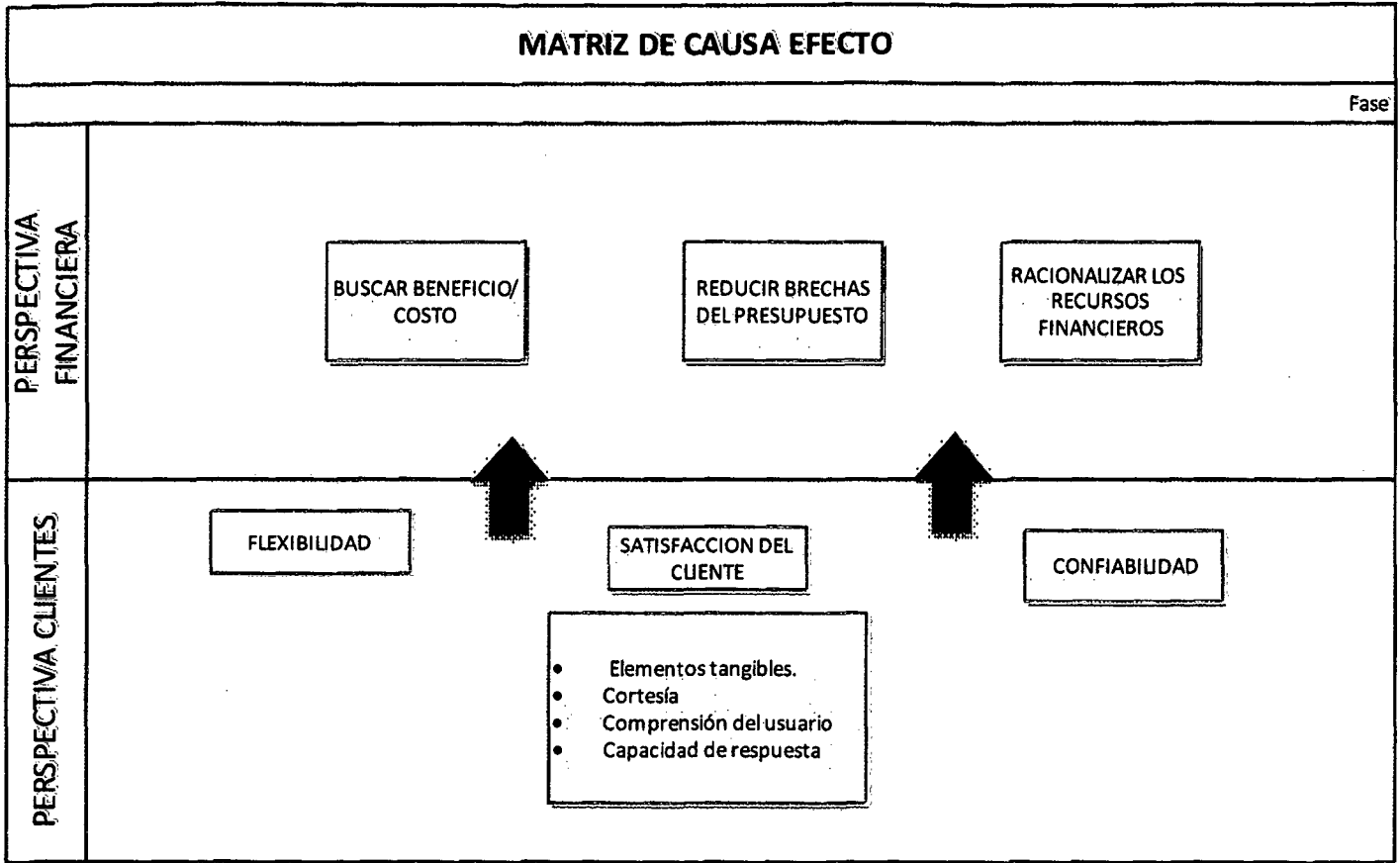
CUADRO 13: MAPA DE INDICADORES



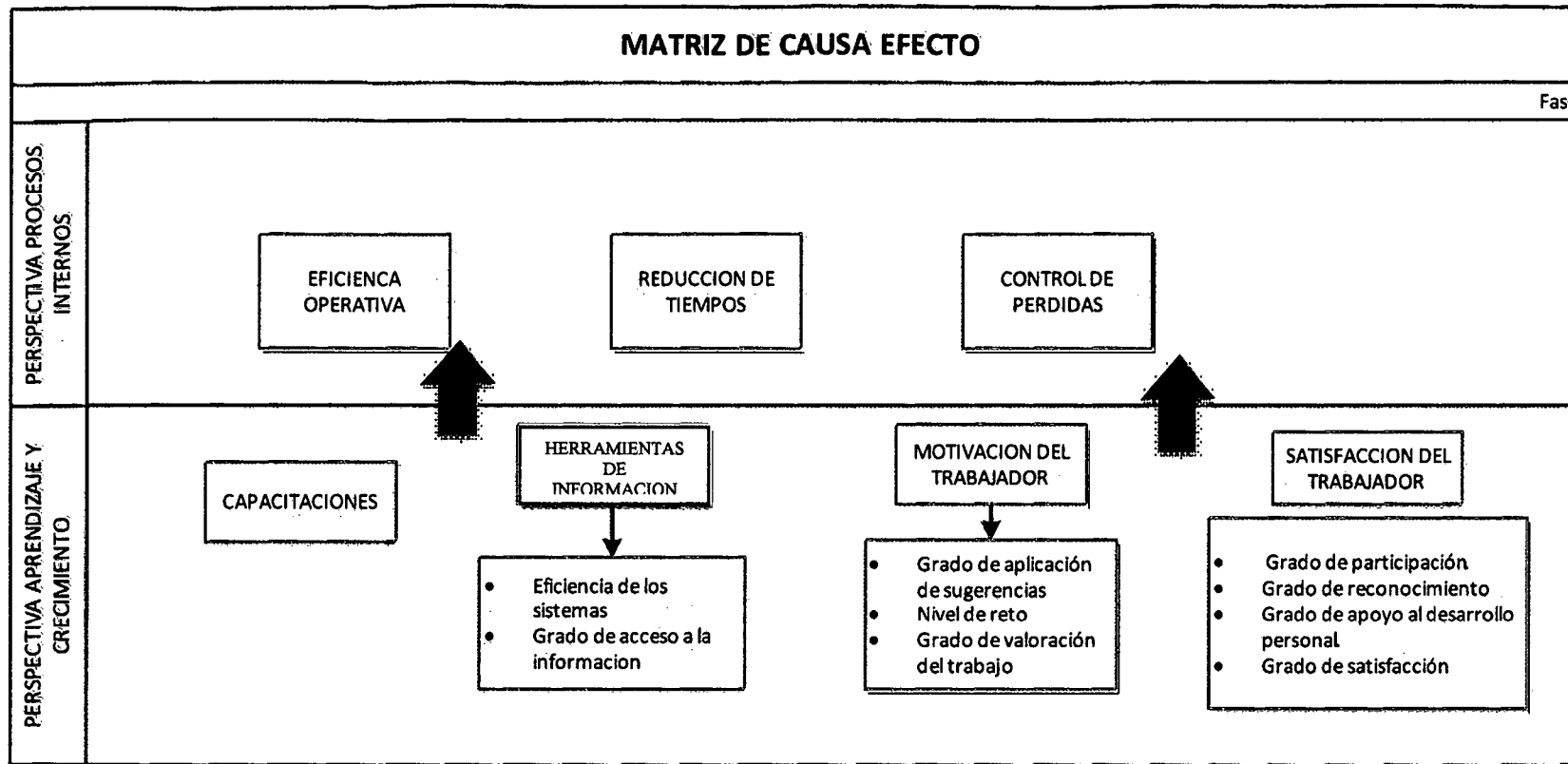
Elaboración: propia



CUADRO 14: MAPA DE CAUSA EFECTO



Elaboración: propia



Elaboración: propia




**6.5. SISTEMA PROPUESTO PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN EN BASE AL BSC PARA LA OFICINA GENERAL DE ECONOMÍA.**

<b>PRINCIPALES INDICADORES PARA IMPLEMENTAR EL BALANCED SCORECARD</b>				
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>30-12-2013</b>	<b>30-12-2014</b>	<b>Variación</b>	<b>Score</b>
<b>1. BUSCAR COSTO BENEFICIO</b> % de aplicación de recomendaciones				
<b>2. REDUCIR BRECHAS DEL PRESUPUESTO</b> % de presupuesto ejecutado				
<b>3. RACIONALIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS</b> % de aprovechamiento del gasto				
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>				
<b>1. ÉXITO EN LAS OPERACIONES</b> # de quejas no solucionadas/ # de quejas totales				
<b>2. TANGIBILIDAD EN EL SERVICIO</b> Q de preguntas con respuesta 4 y 5/ Q de preguntas relacionadas a la Tangibilidad *100				
<b>3. INCREMENTO DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES</b> % de satisfacción de los clientes				
<b>4. INCREMENTO DE LA CONFIABILIDAD EN EL SERVICIO</b> Q de preguntas con respuesta 4 y 5/ Q de preguntas relacionadas a la confiabilidad *100				
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>1. EFICIENCIA OPERATIVA</b> % de eficiencia en cada proceso				
<b>2. REDUCCION DE TIEMPOS</b> % de tiempo disminuido				
<b>3. CONTROL DE PERDIDAS</b> % de reducción de tiempo y recursos				




<b>PERPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
<b>1. NIVEL DE SATISFACCION DEL TRABAJADOR</b> numero de preguntas de satisfacción con respuesta 4 y 5 / # de personas encuestadas *100				
<b>2. NIVEL DE MOTIVACION DEL TRABAJADOR</b> % de aplicación de recomendaciones				
<b>3. EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS</b> numero de preguntas de acceso a la información con respuesta 4 y 5 / # de personas encuestadas *100				
<b>4. CAPACITACIÓN</b> numero de asistencia a capacitaciones/total de capacitaciones programadas				

Variación



Bajó



Subió

Situación

Bueno

Malo



BALANCED SCORE CARD PARA LA OFICINA GENERAL DE ECONOMIA DE LA UNC

**PERSONAL CAPACITADO Y**

**PERSPECTIVA FINANCIERA**

INDICADORES CRITICOS DE EFITO

Beneficio neto  
Costos de operación  
Costos de personal  
Costos de materiales  
Costos de depreciación

Año 2011  
Año 2010

Nivel de Alerte

**MEJORA DE RESULTADOS**

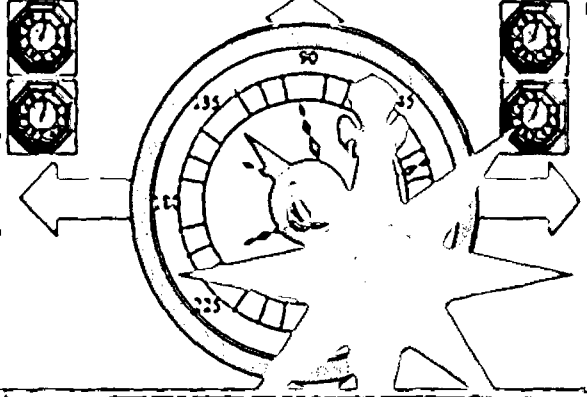
**PERS. DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

INDICADORES CRITICOS DE EFITO

Graduados  
Graduados con distinción  
Graduados con honores  
Graduados con beca

Año 2011  
Año 2010

Nivel de Alerte



**PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

INDICADORES CRITICOS DE EFITO

Abastecido  
Completado  
Cobertura  
Crecimiento  
Satisfacción

Año 2011  
Año 2010

Nivel de Alerte

**CALIDAD DEL SERVICIO Y CUMPLIMIENTO DE**

**PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

INDICADORES CRITICOS DE EFITO

Costos de operación  
Costos de personal  
Costos de materiales  
Costos de depreciación  
Costos de mantenimiento

Año 2011  
Año 2010

Nivel de Alerte

**CLIENTES SATISFECHOS**



**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES****CONCLUSIONES**

Las conclusiones que se enuncian a continuación son el resultado de la investigación,

- La versatilidad del BSC permite que esta metodología sea aplicado en cualquier tipo de organización, toda vez que se considera como un impulsador para alcanzar los objetivos y metas propuestas; es por ello que la propuesta planteada sirve de base para el establecimiento de un modelo de control de gestión de acuerdo a las exigencias de la O.G.E de la UNC.
- La O.G.E no cuenta con un sistema de control de gestión, ni indicadores que sean un soporte en la toma de decisiones, así lo manifiestan los mismos trabajadores en la encuesta de evaluación del desempeño que se aplicó ya que el 73% de ellos afirman que los objetivos y las metas no están bien definidas, por lo que no se tiene una guía de lo que se quiere lograr.
- En cuanto a los procesos básicos que se lleva a cabo en la O.G.E fueron determinados a través de la tabla SIPOC donde determinamos que el proceso de trámite de gasto por encargo es el más usado en la UNC, y en el proceso que se evidencian más demoras y reclamos.
- También se pudo definir a los principales interesados, para tomar como base en la construcción del Balance Scorecard, en el cual se analizaron cada una de las perspectivas por separado para la construcción de los indicadores.
- Se definió los indicadores respectivos para la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se determinó que es muy importante en este aspecto la satisfacción y la motivación ya que un trabajador satisfecho será muy productivo.



- En cuanto a la perspectiva procesos internos, determinamos que existe mucha dificultad en cuanto a los procesos ya que implican demoras y son engorrosos, es de este aspecto que existen mayores quejas, se puso mayor énfasis en cuanto a eficiencia operativa. Unos procesos bien diseñados y con el personal calificado se lograra la satisfacción del cliente.
  
- En cuanto a la perspectiva clientes, se determinó que la principal necesidad es la satisfacción, ya que un cliente satisfecho es la base principal de la O.G.E, esto contribuiría a mejorar la imagen institucional que está muy deteriorada en cuanto a procedimientos.
  
- En cuanto a la perspectiva financiera establecimos que se basa en lo que las autoridades esperan que vienen a ser rentabilidad y eficiencia que esto se traduce en un buen uso de los recursos y buena dirección de los presupuestos.
  
- Se formuló el modelo de control de gestión para la O.G.E de la UNC donde se detallan los objetivos, indicadores, mapa estratégico, mapa de indicadores, matriz de causa efecto; de esta manera se podrá implementar la estrategia general de manera efectiva, los cuales serán medidos con una frecuencia determinada siendo útiles para la toma de decisiones.

**RECOMENDACIONES**

- ✓ Para la implementación del Modelo de Control de Gestión es necesario asignar un presupuesto, y este deberá ser respaldado por las autoridades de modo que permita cubrir todos los costos que lleva consigo, de esta manera se asegurara una buena implementación de esta herramienta de control de gestión.
- ✓ Se recomienda la asignación de un equipo de trabajo, que guie la realización del mismo desde su aprobación por las autoridades competentes hasta su implementación.
- ✓ Se recomienda crear un procedimiento de reclamos para los clientes; que permita que estos sean atendidos en el menor tiempo posible y que dicho reclamos sea canalizado para satisfacer a los mismos.
- ✓ Desarrollar e implementar un plan de mejora continua en cada uno de los procesos con la intervención de los trabajadores, tomando en cuenta sus opiniones.
- ✓ Documentar un plan de difusión y comunicación de procesos, el mismo que servirá para realizar la capacitación y entrenamiento a los usuarios, dueños de procesos y demás participantes involucrados en los procesos con el objetivo de garantizar la total aplicación y mejoras
- ✓ Se deberá desarrollar un programa para la implantación de la iniciativa estratégica, que permita establecer controles en cuanto a tiempo, costo y servicio, acompañado de un plan de ejecución de iniciativas estratégicas para el logro de objetivos
- ✓ El plan operativo debe ser reevaluado y modificado periódicamente según se considere necesario respondiendo alas condiciones de cambios de la institución y en la Tecnología de Información.



---

**BIBLIOGRAFIA**

- Anthony, Robert. «sistemas de control de gestion .» En *sistemas de control de gestion*, de Vijay Govindarajan. Mc Graw Hill , 2003.
- Bastidas, B. Y Otros, «Una Aproximación a las Implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público». *Compendium. Diciembre 2003*. Universidad Valencia-España.
- Gómez, José Joaquín Mira. «*Gestión por procesos.*» De Alejandro García Inma Blava. Chile, 2010.
- Govindarajan, Vijay, ANTHONY, Robert. «*Sistemas de Control de Gestión.*» McGraw-Hill, 2003.
- Kaplan, Robert y Norton, David. «*El cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard.*», 73. Boston USA.: Publising Corporation, 2001.
- Karl R. Popper. «*La lógica de la investigación científica.*», Editorial Tecnos S.A, Madrid,1998.
- MUÑIZ, Luis y MONFORT Enric. «*Aplicación práctica del cuadro de mando integral.*» En *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*, de Luis y MONFORT Enric MUÑIZ. España: Gestion 2000, 2010.
- Niven, P.R. En *Balanced Scorecard Step-by-Step:«Maximizing Performance and Maintaining Results»*, de P.R NIVEN. New York.: John Wiley & Son Ltd, 2002.
- Philippe, Lorino. «"El control de gestión estratégico".» En "*El control de gestión estratégico*", 163. barcelona españa: marcombo, 1993.
- Roberto Hernández Sampieri. «*Metodología de la investigación científica.*», cuarta edición, Mc Graw Hill, Mexico 2006.
- Royero, Jain. «*Control de Gestion.*» En *Categoría: administracion, finanzas o gerencia*. 2002.



---

---

## LINKOGRAFIA

- Royero. Deloslectores. <http://www.rioei.org/deloslectores/royero.pdf> (último acceso: 20 de noviembre de 2013).
- <http://www.ici.ubiobio.cl/revista/index/php/option.com> (último acceso: 20 de noviembre del 2013).
- Manglar Oscar: “Aplicaciones del Balanced Scorecard”. Trabajo de grado. Universidad del norte. Facultad de ciencias empresariales. Disponible en el catalogo de tesis en línea de la Universidad:  
<http://www.manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/.pdf> (último acceso: 11 de diciembre 2013).
- [www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/cf-chavarria\\_lv.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/cf-chavarria_lv.pdf). (último acceso: 29 de enero 2014).
- [https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/4\\_control\\_de\\_gestio.pdf](https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/4_control_de_gestio.pdf)(último acceso: 29 de enero 2014).
- [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/micgroy.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/micgroy.htm) (último acceso: 11 de febrero 2014).
- <http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/111418>(último acceso: 20 de diciembre 2013).
- <http://www.biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2283.pdf> (último acceso: 11 de febrero 2014).
- [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/TESIS.pdf](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/TESIS.pdf)(último acceso: 11 de febrero 2014).

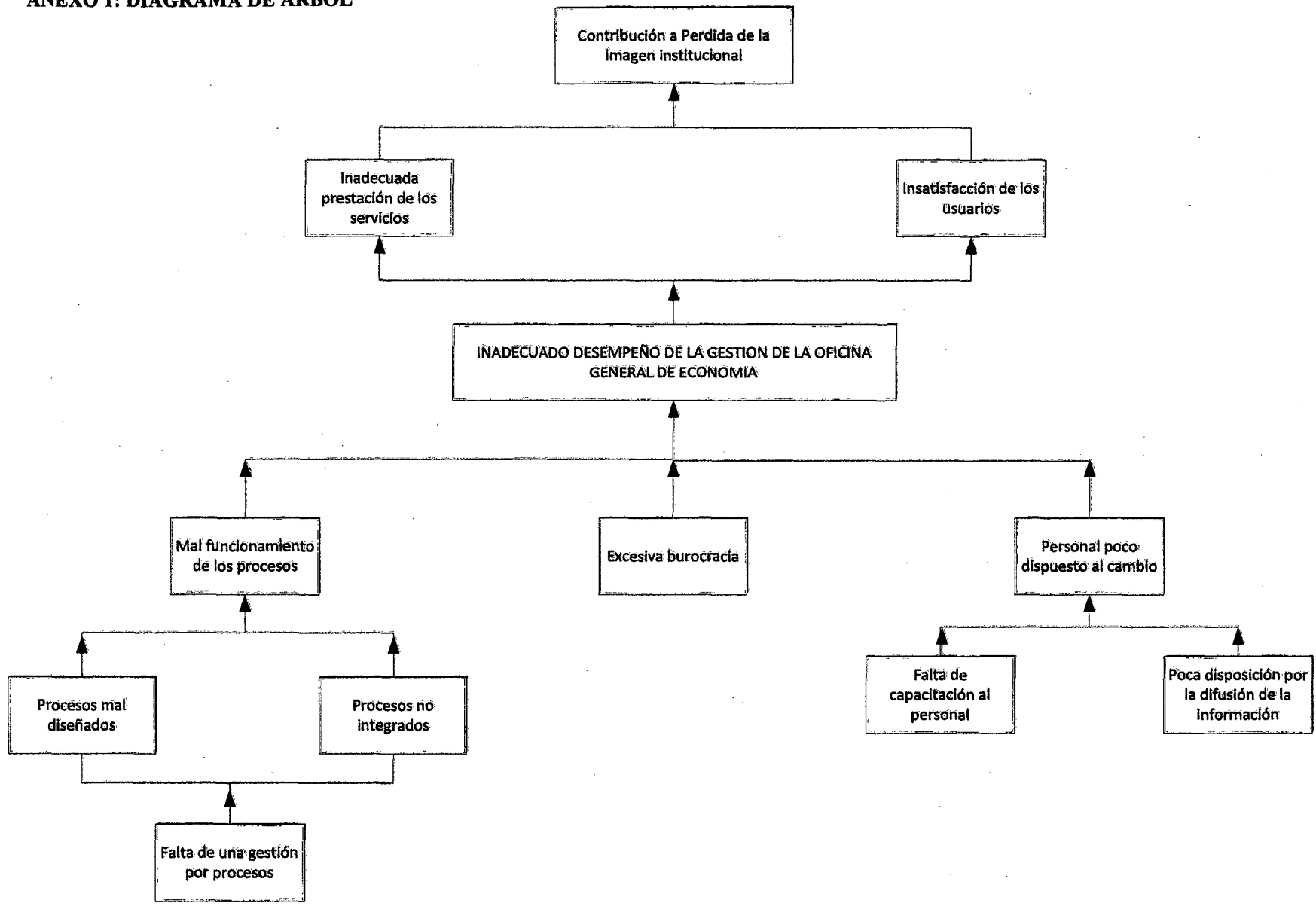


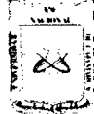
# ANEXOS

---



ANEXO 1: DIAGRAMA DE ARBOL





ANEXO 2: ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCION DE LOS USUARIOS

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE O USUARIO DE LA O.G.E DE LA UNC

INDICACIONES: clasifique su satisfaccion marcando con una X, de acuerdo con las siguientes afirmaciones

1: nada de acuerdo 2: en desacuerdo 3: indiferente 4: de acuerdo 5: muy de acuerdo
señale N/S N/C: si no tiene un juicio formado sobre la pregunta realizada
marque su condicion y el tipo de servicio que usted esta demandando

Table with columns for user type (trabajador, alumno, proveedor), service type (pagos, tramites, cobros), and 10 questions. Columns for rating (5, 4, 3, 2, 1) and NS/NC.

si tiene algun comentario o sugerencia sobre la atencion del tramite por favor indique abajo

Empty box for comments or suggestions.

GRACIAS POR SU ATENCION

ANEXO 3: ORGANIGRAMA







## ANEXO 4: CUADRO DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA O.G.E

S 5.5	DENOMINACION DEL ÓRGANO DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA	: ÓRGANOS DE APOYO				CLASIFICACION	TOTAL	SITUACIÓN DEL CARGO		CARGO DE CONFIANZA
		: OFICINA GENERAL DE ECONOMÍA						O	P	
Nº DE ORDEN	CARGO ESTRUCTURAL	CODIGO								
	<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>									
172	Director General de la Oficina General de Economía					Sin clasificar	1	1		1
173	Programador de Sistemas PAD I	T3	05	675	3	ST-E	1	1		
	<b>UNIDAD TÉCNICA DE CONTABILIDAD</b>									
174	Especialista en Finanzas I (Director)	D4	05	295	2	F3	1	1		1
175	Técnico Administrativo I	T3	05	707	1	ST-E	1	1		
176/178	Auxiliar de Sistemas Administrativos II	A3	25	100	1	SA-D	3		3	
179/181	Especialista en Finanzas I	P3	20	360	1	SP-D	3	2	1	1
	<b>Area de Control de Proyectos- PREVISTO</b>									
182	Especialista Administrativo I	P3	05	338	1	SP-D	1		1	
	<b>UNIDAD TÉCNICA DE ABASTECIMIENTO</b>									
183	Especialista en Finanzas I (Director)	D4	05	295	2	F3	1	1		1
184	Especialista en Finanzas I	P3	20	360	1	SP-D	1	1		
185/186	Especialista Administrativo I	P3	05	338	1	SP-D	2	2		
187	Especialista Administrativo I	P3	05	338	1	SP-C	1	1		
188	Contador I	P3	05	225	1	SP-D	1		1	
189	Técnico Administrativo I	T3	05	707	1	ST-B	1	1		
190/191	Técnico Administrativo I	T3	05	707	1	ST-C	2	2		
192/202	Auxiliar de Sistemas Administrativos II	A3	25	100	1	SA-D	11	5	6	
203	Auxiliar de Sistemas Administrativos I	A3	05	160	1	SA-D	1	1		
204	Trabajador de Servicios I	A1	05	870	1	SA-D	1	1		
205	Oficinista I	A2	05	550	1	SA-D	1	1		
	<b>UNIDAD TÉCNICA DE TESORERÍA</b>									
206	Auxiliar de Sistemas Administrativos II	D4	05	295	2	SA-D	1	1		
207/209	Especialista en Finanzas I	P3	20	360	1	SP-D	3	3		
210/211	Especialista Administrativo I	P3	05	338	1	SP-D	2		2	
212	Técnico Administrativo I	T4	05	195	1	F3	1	1		1
213	Técnico Administrativo I	T4	05	195	1	F1	1	1		
214	Técnico Administrativo I	T3	05	707	1	ST-A	1	1		
215	Técnico En Finanzas I	T4	20	765	1	ST-E	1		1	
216	Trabajador de Servicios I	A1	05	870	1	SA-D	1	1		
217	Auxiliar Administrativo II	A4	05	160	2	SA-D	1	1		
218	Auxiliar de Sistemas Administrativos II	A3	25	100	1	SA-D	1	1		
	<b>TOTAL UNIDAD ORGÁNICA</b>						<b>47</b>	<b>32</b>	<b>15</b>	<b>5</b>

FUENTE: UNC-OGP/Unidad Técnica de Racionalización y Estadística, Cuadro Para Asignación de Personal - CAP



ANEXO 5: ENCUESTA DE DIAGNOSTICO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA O.G.E

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

Oficina General de Economía

<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>
<b>Hoja 1/2</b>
<b>Evaluado:</b>

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA O.G.E

**OBJETIVO:** la presente encuesta busca determinar la situación actual en cuanto al desempeño de la Oficina General de Economía.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente las preguntas que se le formulan a continuación y marque con un aspa (X), la alternativa (s) que mejor reflejen su respuesta.

- ¿Conoce usted la misión y la visión de la Institución?  
 Sí  No
- ¿Conoce usted el plan operativo y los objetivos de la O.G.E?  
 Sí  No
- ¿Se establecen y se miden las metas dentro de la O.G.E?  
 Sí  No
- ¿Conoce todos los procesos que se llevan a cabo en la O.G.E?  
 Sí  No
- ¿Conoce las actividades que se llevan a cabo dentro de su área?  
 Sí  No

**FACTOR**

**ESCALA**

Necesita mejora      bueno      excelente

1      2      3      4      5

**PLANIFICACIÓN:** Capacidad para establecer planes y programas, desagregando adecuadamente actividades que contribuyan a lograr los objetivos del área.

**ORGANIZACIÓN:** Capacidad para lograr que el área trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo un uso racional de los recursos asignados, en función de los planes, especificaciones y requerimientos.



**CONTROL DE RESULTADOS:** Nivel de Eficaz revisión del avance de la gestión del área que le permite detectar desvíos significativos.

**TOMA DE DECISIONES:** Capacidad para Adoptar decisiones que afecten al contexto global de la organización, con independencia de criterio y dentro del marco normativo.

**RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Capacidad para resolver situaciones, en el corto y largo plazo, que exigen definir cursos de acción considerando el contexto de políticas de la organización.

**OBJETIVIDAD:** Capacidad para evaluar con justeza el desempeño de subordinados en tiempo y forma.

**REPRESENTACIÓN INSTITUCIONAL:** Capacidad para asumir y transmitir los fines y metas de la organización.

**COMUNICACIÓN:** Habilidad para comunicarse con terceros, superiores, pares y subordinados.

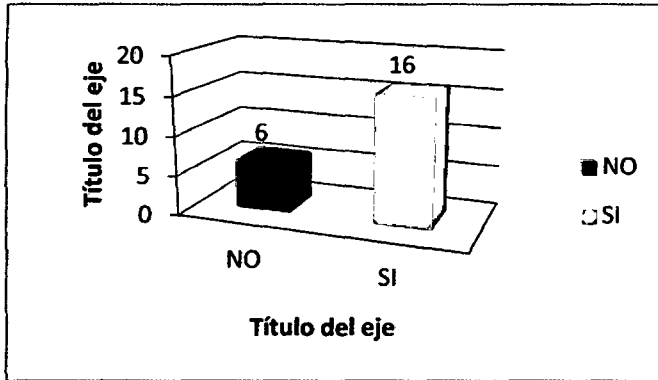
**INICIATIVA:** Capacidad para pasar a la Acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos, en los planes, programas y proyectos establecidos en su área.



ANEXO 6: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

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

GRAFICO Y TABLA 1: CONOCE LA MISION Y VISION

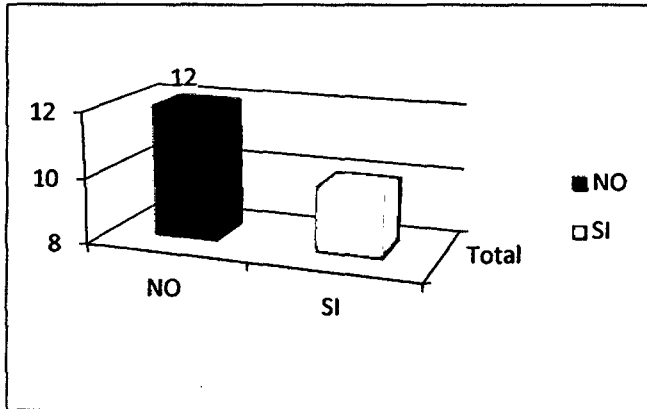


RESPUESTA		%
NO	6	27%
SI	16	73%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

FUENTE: encuesta de diagnóstico aplicada al personal de la O.G.E de la UNC

2. ¿Conoce usted el plan operativo y los objetivos de la O.G.E?

GRAFICO Y TABLA 2: CONOCE EL PLAN OPERATIVO.

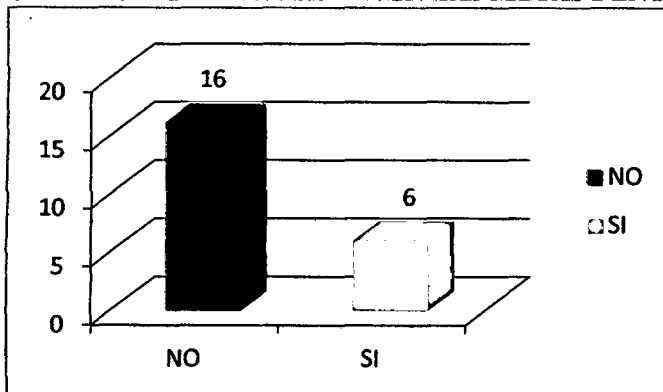


RESPUESTA		%
NO	12	55%
SI	10	45%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

FUENTE: encuesta de diagnóstico aplicada al personal de la O.G.E de la UNC

3. ¿Se establecen y se miden las metas dentro de la O.G.E?

GRAFICO Y TABLA 3: SE MIDEN LAS METAS DENTRO DE LA O.G.E

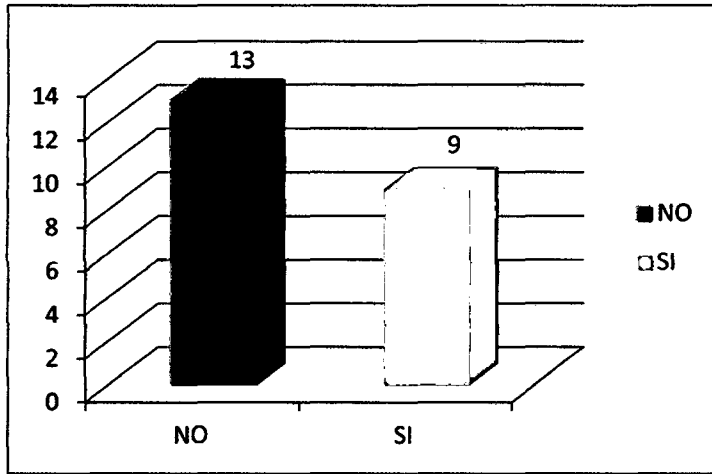


RESPUESTA		%
NO	16	73%
SI	6	27%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

FUENTE: encuesta de diagnóstico aplicada al personal de la O.G.E de la UNC



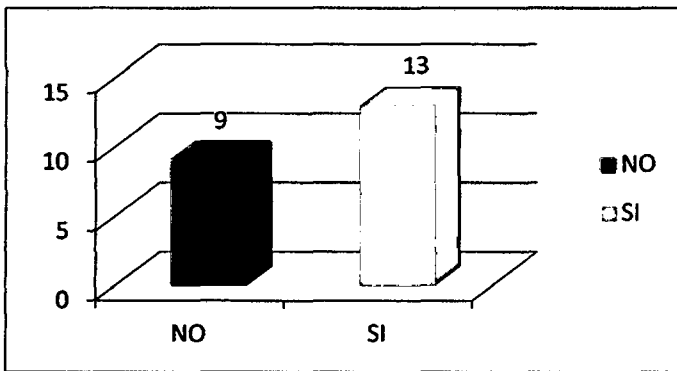
GRAFICO Y TABLA 4: CONOCE TODOS LOS PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO



RESPUESTA		%
NO	13	59
SI	9	41
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

FUENTE: encuesta de diagnóstico aplicada al personal de la O.G.E de la UNC

GRAFICO Y TABLA 5: CONOCE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN SU AREA

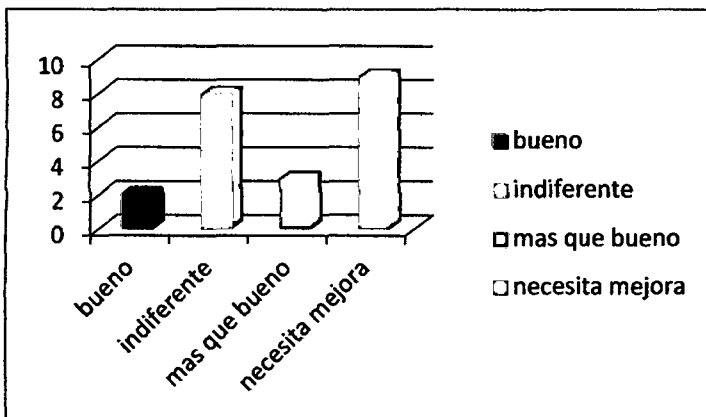


RESPUESTA		%
NO	9	59%
SI	13	100%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>41%</b>

FUENTE: encuesta de diagnóstico aplicada al personal de la O.G.E de la UNC

PLANEACION

GRAFICO Y TABLA 6: PLANEACION EN LA O.G.E



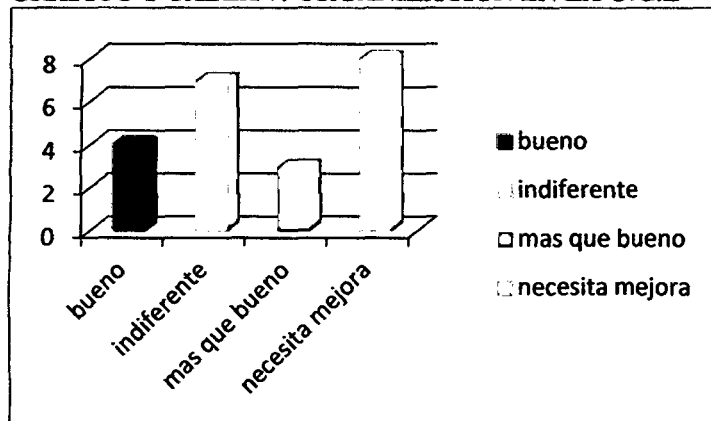
PLANIFICACION		%
bueno	2	9%
indiferente	8	36%
más que bueno	3	14%
necesita mejora	9	41%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

FUENTE: encuesta de diagnóstico aplicada al personal de la O.G.E de la UNC



ORGANIZACIÓN

GRAFICO Y TABLA 7: ORGANIZACION EN LA O.G.E

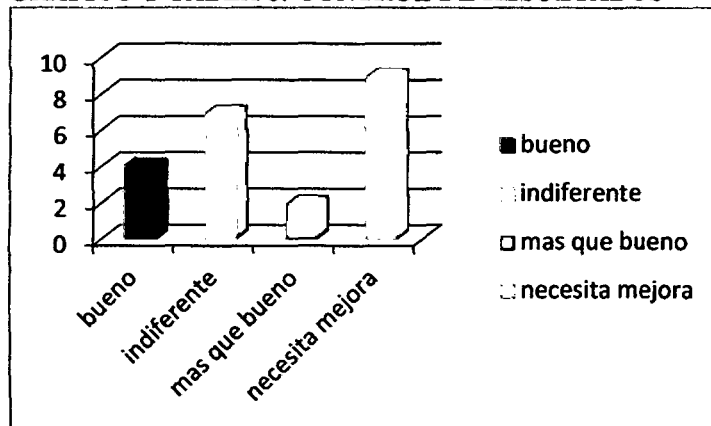


RESPUESTAS	ORGANIZACIÓN	%
bueno	4	18%
indiferente	7	32%
más que bueno	3	14%
necesita mejora	8	36%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

FUENTE: encuesta de diagnóstico aplicada al personal de la O.G.E de la UNC

CONTROL DE RESULTADOS

GRAFICO Y TABLA 8: CONTROL DE RESULTADOS

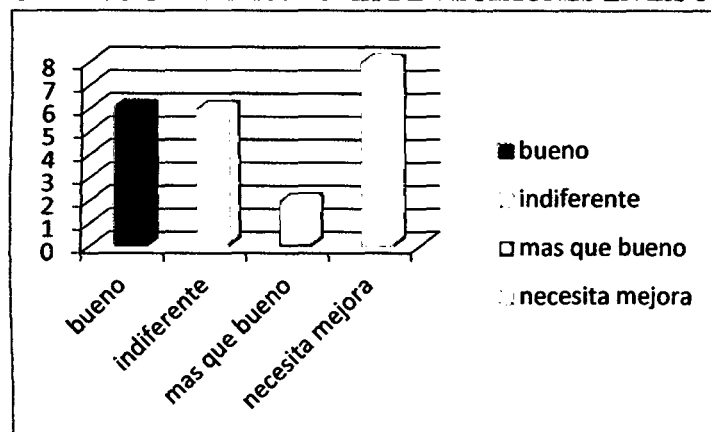


RESPUESTA	CONTROL DE RESULTADOS	%
bueno	4	18%
indiferente	7	32%
mas que bueno	2	9%
necesita mejora	9	41%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

FUENTE: encuesta de diagnóstico aplicada al personal de la O.G.E de la UNC

TOMA DE DECISIONES

GRAFICO Y TABLA 9: TOMA DE DECISIONES EN LA O.G.E



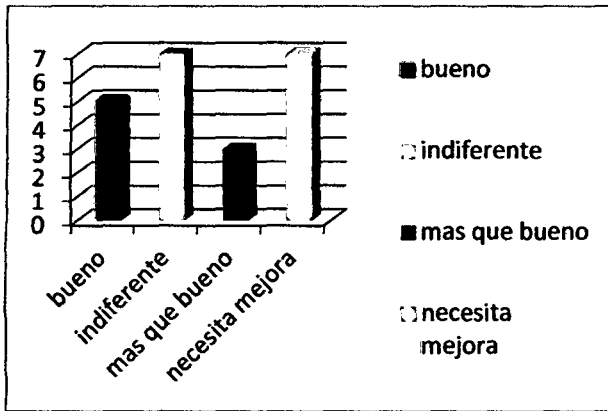
RESPUESTA	TOMA DE DECISIONES	%
bueno	6	27%
indiferente	6	27%
mas que bueno	2	9%
necesita mejora	8	37%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

FUENTE: encuesta de diagnóstico aplicada al personal de la O.G.E de la UNC



### RESOLUCION DE PROBLEMAS

GRAFICO Y TABLA 10: RESOLUCION DE PROBLEMAS

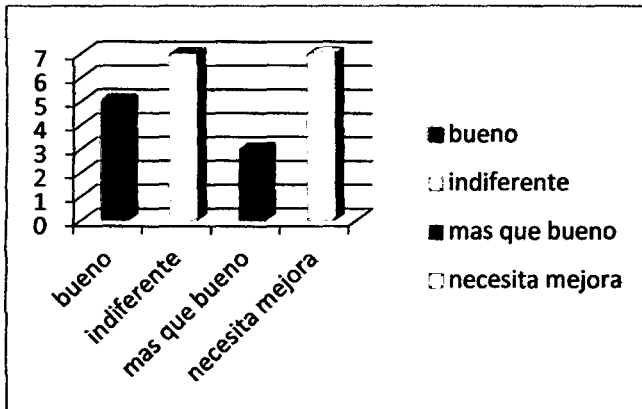


RESOLUCION DE PROBLEMAS		%
bueno	5	23%
indiferente	7	32%
mas que bueno	3	14%
necesita mejora	7	32%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

FUENTE: encuesta de diagnóstico aplicada al personal de la O.G.E de la UNC

### OBJETIVIDAD

GRAFICO Y TABLA 11: OBJETIVIDAD

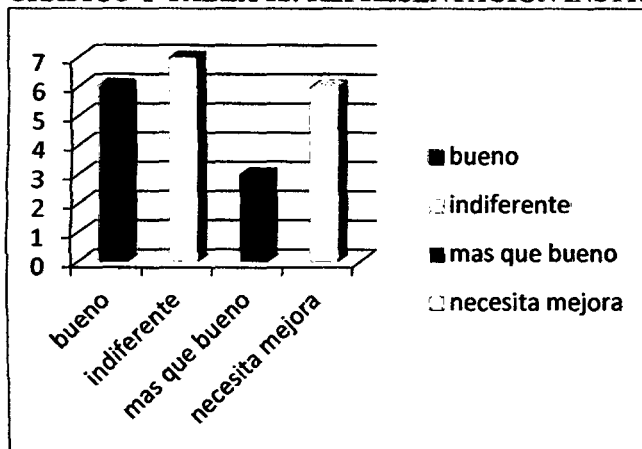


Etiquetas de fila	OBJETIVIDAD	%
bueno	6	27%
indiferente	7	32%
mas que bueno	3	14%
necesita mejora	6	27%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

FUENTE: encuesta de diagnóstico aplicada al personal de la O.G.E de la UNC

### REPRESENTACION INSTITUCIONAL

GRAFICO Y TABLA 12: REPRESENTACION INSTITUCIONAL



REPRESENTACION INSTITUCIONAL		%
bueno	6	27%
indiferente	7	32%
mas que bueno	3	14%
necesita mejora	6	27%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

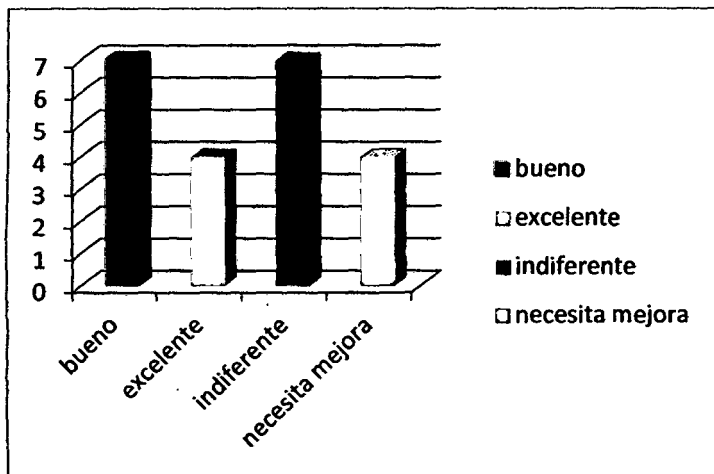
FUENTE: encuesta de diagnóstico aplicada al personal de la O.G.E de la UNC





### COMUNICACIÓN

GRAFICO Y TABLA 13: COMUNICACIÓN

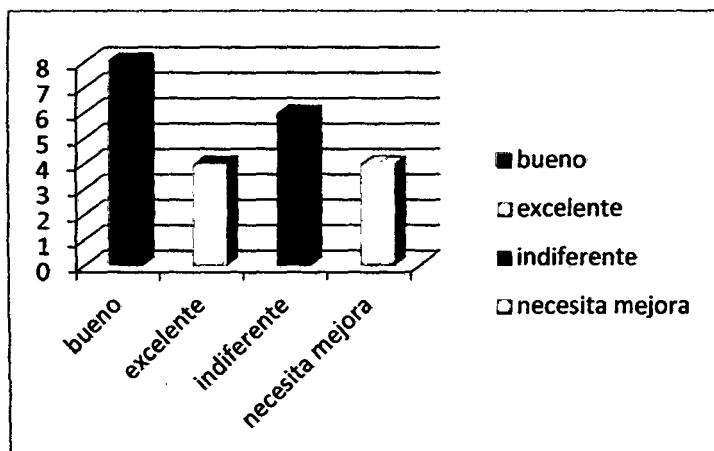


COMUNICACIÓN		%
bueno	7	32%
excelente	4	18%
indiferente	7	32%
necesita mejora	4	18%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

FUENTE: encuesta de diagnóstico aplicada al personal de la O.G.E de la UNC

### INICIATIVA

GRAFICO Y TABLA 14: INICIATIVA



Etiquetas de fila	INICIATIVA	%
bueno	8	36%
excelente	4	18%
indiferente	6	27%
necesita mejora	4	18%
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

FUENTE: encuesta de diagnóstico aplicada al personal de la O.G.E de la UNC



## ANEXO 7: ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

**ENCUESTA PARA EVALUAR LAS EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS EN CUANTO A LOS PROCESOS MAS DEMANDADOS DE LA UNIVERSIDAD**

Estimado usuario, estamos interesados en conocer su opinión sobre la calidad del desarrollo de los procesos al momento de solicitar sus gastos por encargo, viáticos, bolsa de trabajo y órdenes de compra y servicios

Sus respuestas son totalmente confidenciales. Agradecemos su participación.

**DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO**

Escuela a la que pertenece:

- Docente  
 Estudiante  
 Administrativo

EXPECTATIVAS						
En primer lugar, califique las Expectativas, que se refieren a LA IMPORTANCIA que Ud. le otorga a las actividades al realizar el trámite que usted solicita con más frecuencia. Utilice una escala numérica del 1 al 4. Considere a 1 poco importante y a 4 como muy importante						
Nº		PREGUNTAS	1	2	3	4
1	E	Qué sea atendido inmediatamente a su llegada y se le brinde la información de todo el proceso que debe realizar para el trámite que necesita				
2	E	Qué los procesos no impliquen mucho papeleo.				
3	E	El tiempo que le lleva realizar las actividades para el proceso correspondiente				
4	E	Que se cumplan los plazos establecidos				
5	E	Horario de atención.				
6	E	Qué los procesos se realicen en su mayoría en un solo espacio físico.				
7	E	Que las unidades técnicas estén debidamente señalizadas e identificadas				
8	E	Que los responsables de cada procedimiento estén plenamente identificados.				
9	E	Qué las personas encargadas le brinden el tiempo necesario para contestar sus dudas o preguntas sobre el proceso que desea realizar.				
10	E	Qué Ud. comprenda la explicación que los encargados le brindan sobre todo el proceso que debe realizar.				
11	E	Que se eviten errores para no repetir el proceso, o buscar soluciones rápidas				
12	E	Qué el personal que le brinda el servicio lo trate con amabilidad, respeto y paciencia.				
13		Que el personal esté presente en sus horarios de trabajo para atender a los clientes.				
14	E	Qué exista flujogramas visibles que indiquen la secuencia de actividades que se siguen para el proceso que solicita.				
15	E	Qué la tecnología/medios sean los más adecuados para brindarle un servicio más rápido y eficiente.				



**ANEXO 8: ENCUESTA DE SATISFACCION DEL TRABAJADOR  
 MODELO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS  
 TRABAJADORES DE LA O.G.E**

Marcar con una X su nivel de satisfacción con respecto a cada pregunta o ítem.

<b>PRECEPCIÓN GENERAL</b>	muy insatisfecho	insatisfecho	satisfecho	muy satisfecho
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta oficina?				
¿Usted es reconocido cuando realiza bien su trabajo?				
¿Siente el apoyo de sus superiores, cuando sugiere alguna mejora?				
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>				
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo?				
¿La institución le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?				
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?				
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?				
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?				
¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?				
<b>HERRAMIENTAS DE INFORMACION</b>				
¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?				
¿El trabajo en su área o está bien organizado?				
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?				
¿Cuenta con todas las herramientas necesarias para la realización de su trabajo?				
<b>FORMACIÓN</b>				
Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?				
Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la institución me lo proporciona				

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones).

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

Unidad de Racionalización y Estadística de la Universidad Nacional de Cajamarca  
 PROYECTO DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA - ETAPA 01  
 PROCESO Emisión de Bachillerato

TABLA ASME - VM

Fuente de Información:				Fecha:								Ejecuta				
Núm.	Actividad	Área	Tiempo (Min)	Contador de Recursos								Tiempo de Actividad				
				Recursos Humanos						Otros		Operac	Revisión	Traslad	Espera	Archivo
				R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	○	□	→	D	▽
1	Recibir expediente	Secretaría de Escuela	5	0	0	0	1	0	0	0	0					
2	Verificar requisitos	Secretaría de Escuela	10	0	0	0	1	0	0	0	0					
3	Registrar expediente	Secretaría de Escuela	5	0	0	0	1	0	0	0	0					
4	Elaborar Informe	Secretaría de Escuela	30	0	0	0	1	0	0	1	1					
5	Remisión a Dirección de Escuela	Secretaría de Escuela	5	0	0	0	1	0	0	0	0					
6	Firmar	Dirección de Escuela	1	0	0	1	0	0	0	0	0					
7	Remisión a Secretaría de Decanato	Dirección de Escuela	15	0	0	1	0	0	0	0	0					
8	Preparar listas y actas	Decanato	60	0	1	0	0	0	0	1	1					
9	Registrar expediente	Decanato	5	0	1	0	0	0	0	0	0					
10	Remisión a Consejo de Facultad	Decanato	15	0	1	0	0	0	0	0	0					
11	Esperar para Aprobación	Consejo de Facultad	21600	0	0	0	0	0	0	0	0					
12	Aprovar expediente	Consejo de Facultad	15	1	0	0	0	0	0	0	0					
13	Aprovar informe	Consejo de Facultad	15	1	0	0	0	0	0	0	0					
14	Remisión a Consejo Universitario	Consejo de Facultad	20	1	0	0	0	0	0	0	0					
15	Esperar para Aprobación	Consejo Universitario	2880	0	0	0	0	0	0	0	0					
16	Aprovar expediente	Consejo Universitario	120	1	0	0	0	0	0	0	0					
17	Remisión a Seretaría General	Consejo Universitario	60	1	0	0	0	0	0	0	0					
18	Esperar para Emitir Grado	Secretaría General	43200	0	0	0	0	0	0	0	0					
19	Emitir grado de bachiller	Secretaría General	60	0	1	0	0	0	0	1	0					
20	Entregar grao de bachiller	Secretaría General	20	0	0	0	0	0	0	0	0					
<b>68141</b>				<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>331</b>	<b>10</b>	<b>115</b>	<b>67680</b>	<b>5</b>

Total dias = 47.32014  
 eficiencia= 0.49%



DIAGRAMA DEL PROCESO GASTO POR ENCARGO CON I.O

