

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**

**XXXIV CURSO SUPERIOR DE SEGURIDAD NACIONAL Y DESARROLLO**



**TITULO TESIS**

**Propuesta de una Planificación y Alineamiento  
Estratégico para la Unidad Administrativa de la Comisión  
Ecuatoriana de Energía Atómica CEEA.**

Tesis presentada como requisito para optar al Título de Magíster en  
Seguridad y Desarrollo con Mención en Gestión Pública y Gerencia  
Empresarial

Autor: Ing. Com. Franklin Álvarez

Asesor-Director: Eco. Patricio Rojas

Quito, Octubre del 2007

## **DEDICATORIA**

*A mis seres queridos, que se preocuparon por mi futuro profesional.*

*Franklin*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios, el ser todopoderoso que me ha dado fuerza y el conocimiento para poder ser mejor cada día.*

*A la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica CEEA, por darme la oportunidad de realizar la Maestría en Seguridad y Desarrollo con Mención en Gestión Pública y Gerencia Empresarial, en la persona del Dr. Marco Bravo. Director Ejecutivo, a todos mis compañeros que me brindaron su apoyo desinteresadamente.*

*Al Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN, a su personal Directivo, Docente y Administrativo.*

*Al Eco. MS.c. Patricio Rojas, en calidad de Director Asesor de tesis, quién, orientó y guió de manera eficaz esta investigación.*

*Franklin*



## INDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
INDICE.....	i
LISTA DE GRAFICOS .....	ix
LISTA DE CUADROS .....	xi
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.....	4
MARCO LEGAL INSTITUCIONAL.....	4
1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA COMISIÓN ECUATORIANA DE ENERGÍA ATÓMICA.....	4
2 NUEVO ENFOQUE PARA LA PARTICIPACIÓN DE LA COMISIÓN ECUATORIANA DE ENERGÍA ATÓMICA CEEA. ....	6
2.1 Funciones de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica. ....	7
2.2 Misión de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica. ....	8
2.3 Estructura Básica Alineada a la Misión de la CEEA. ....	9
2.4 Unidad Administrativa. ....	13
3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
CAPITULO II.....	18
MARCO TEORICO .....	18
DIFERENCIAS ESTRUCTURALES EN LA EMPRESA.....	18
1. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	18
1.1 Definiciones .....	18
1.2 Diferenciación .....	20
1.3 Integración .....	21
1.4 Diferenciación, Integración y Costos Burocráticos.....	21
1.5 Diferenciación Vertical .....	22
1.6 Los Problemas de las Jerarquías Altas.....	23
1.7 ¿Centralización o Descentralización?.....	24
1.8 Diferenciación Horizontal.....	25
1.9 Estructura Simple.....	25

1.10	Estructura Funcional .....	25
1.11	Estructura Multidivisional.....	27
1.12	Estructura Matricial.....	29
1.13	Estructura de Equipos por Productos.....	30
1.14	Estructura Geográfica .....	31
1.15	Estructura Circular.....	32
1.16	Estructura por Procesos.....	32
2	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA CEEA.....	34
2.1	Análisis Situacional Externo de la Unidad Administrativa de la CEEA.....	36
2.2	Filosofía Institucional .....	38
	CAPITULO III.....	39
	GESTION Y DISEÑO DE PROCESOS .....	39
1.	LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	39
1.1	Actividades por Gestión de Procesos de la Empresa .....	39
1.2	Visión Tradicional de una Organización Frente a Visión de Sistema .....	41
1.3	Visión de Sistema de una Organización Horizontal .....	43
1.4	Los Tres Niveles de Rendimiento de una Empresa .....	44
1.5	Características de los Procesos.....	46
1.6	Estructura de un Proceso .....	48
1.7	Ciclo del Proceso .....	49
1.8	Funciones de un Proceso .....	49
1.9	Clasificación de los Procesos .....	50
1.10	Documentación y Medida de los Procesos .....	51
1.11	Mapa Funcional de Actividades/Procesos.....	51
	CAPITULO IV .....	53
	LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	53
1.	¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA? .....	53
1.1	Características e Importancia. ....	59

1.2 Etapas de la Planificación Estratégica .....	59
1.3 La planificación Tradicional .....	62
1.4 Metodología De La Planificación Estratégica.....	63
CAPITULO V .....	94
CUADRO DE MANDO INTEGRAL - BALANCED SCORECARD .....	94
1.1 Definición .....	94
1.2 La Competencia en la Era de la Información .....	95
1.3 El Concepto de Estrategia .....	100
1.4 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión .....	105
1.5 Metodología Básica, Genérica y Práctica Para la Implantación de un Proceso de Alineamiento Estratégico de una Organización Mediante el Tablero de Comando .....	119
CAPITULO VI .....	128
PROPUESTA.....	128
IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN Y ALINEAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA COMISION ECUATORIANA DE ENERGIA ATOMICA CEEA .....	128
1.1 Prospectiva .....	128
1.2 Visión de Futuro.....	128
1.2 Identificación de Escenarios Externos .....	129
1.3 Identificación de Escenarios Internos .....	129
1.4 Verificación de Principios.....	130
1.5 Verificación de Valores .....	130
1.6 Verificación de Paradigmas .....	131
1.7 Observación de la Organización Como Sistema.....	131
1.8 Factores Críticos de Éxito.....	132
1.9 Realización del Diagnóstico Organizacional Mediante el Uso de la Herramienta FODA.....	132
1.10 Señalamiento de la Misión de la Organización.....	133
1.11 Determinación de las Maniobras Estratégicas .....	135

1.12	Configuración de los Objetivos Estratégicos; Planes, Programas y Proyectos .....	136
1.13	Coordinación de la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa	149
1.14	Idealización de las Condiciones Superiores para Materializar la Planificación Estratégica y el Desempeño de la Organización .....	150
1.15	Institucionalización e Implementación de la Planificación Estratégica .....	151
1.16	Monitoreo, Revisión y Ajuste del Sistema de Planificación Estratégica .....	151
1.17	Cadena de Valor de la Unidad Administrativa .....	152
1.18	Procesos de la Unidad Administrativa .....	153
1.19	Estructura Organizacional de la Unidad Administrativa.....	163
	CAPITULO VII .....	172
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	172
1	CONCLUSIONES .....	172
2	RECOMENDACIONES .....	173
3	BIBLIOGRAFÍA .....	174
	ANEXOS.....	177

## LISTA DE GRAFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>Pág.</b>
Gráfico 1 Cadena de Valor Institucional .....	10
Gráfico 2 Mapa de Procesos Institucional.....	11
Gráfico 3 Organigrama Estructural de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica .....	12
Gráfico 4 Organigrama Estructural de la Coordinación Administrativa	14
Gráfico 5 Visión Funcional Frente a Visión Por Procesos .....	40
Gráfico 6 Visión Tradicional de una Organización Vertical .....	41
Gráfico 7 Visión de Sistema de una Organización Horizontal.....	43
Gráfico 8 Rendimiento a Nivel de Organización .....	44
Gráfico 9 Rendimiento a Nivel de Proceso .....	45
Gráfico 10 Rendimientos a Nivel de Puestos de Trabajo o Empleado	46
Gráfico 11 .....	47
Gráfico 12 Estructura de un Proceso.....	48
Gráfico 13 Ciclo del Proceso .....	49
Gráfico 14 Mapa Funcional.....	51
Gráfico 15 El proceso de planeación estratégica.....	57
Gráfico 16 Diagrama de Planificación Estratégica.....	65
Gráfico 17 Ecuación de la Calidad Total con Valor Agregado .....	77
Gráfico 18 Organización como Sistema de la Unidad Administrativa ..	78
Gráfico 19 Proceso .....	79
Gráfico 20 El Proceso Estratégico .....	103
Gráfico 21 Dirección del Proceso Estratégico.....	104
Gráfico 22 Cuadro de Mando Integral.....	110
Gráfico 23 Balanced Scorecard.....	112
Gráfico 24 Mapa Estratégico por Perspectivas.....	116
Gráfico 25 Traslado Hacia el Balanced Scorecard .....	119
Gráfico 26 Sincronización Horizontal y Despliegue Vertical .....	126
Gráfico 27 Desempeño de la Unidad Administrativa .....	150

Gráfico 28 .....	150
Gráfico 29 Cadena de Valor de la Unidad Administrativa .....	152
Gráfico 30 <i>Proceso Transportes</i> .....	155
Gráfico 31 <i>Proceso Adquisiciones</i> .....	158
Gráfico 32 Proceso Mantenimiento.....	160
Gráfico 33 Proceso Tecnología .....	162
Gráfico 34 Estructura Organizacional de la Unidad Administrativa....	163
Gráfico 35 Mapa de Procesos de la Unidad Administrativa .....	164
Gráfico 36 Plan Estratégico de la Unidad Administrativa.....	165

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Pág.</b>
Cuadro 1 Cuadro de Escenarios Externos.....	69
Cuadro 2 Cuadro de Escenarios Internos.....	72
Cuadro 3 FODA.....	82
Cuadro 4 Cuadro de Áreas Ofensivas .....	85
Cuadro 5 Cuadro de Áreas Defensivas .....	86
Cuadro 6 Cuadro Secuencias de Fases .....	89
Cuadro 7 Sistema de Planificación Estratégica .....	92
Cuadro 8 Direccionamiento de Objetivos .....	108
Cuadro 9 Estructura básica del cuadro de mando integral .....	111
Cuadro 10 Identificación de las Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica.....	134
Cuadro 11 Identificación de las Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica.....	135
Cuadro 12 Determinación de las Fases de Cumplimiento (Faseamiento), de los Objetivos Estratégicos en el Tiempo .....	138
Cuadro 13 Sistema de Planificación Estratégica 1 .....	139
Cuadro 14 Sistema de Planificación Estratégica 2 .....	141
Cuadro 15 Sistema de Planificación Estratégica 3 .....	143
Cuadro 16 Sistema de Planificación Estratégica 4 .....	145
Cuadro 17 Sistema de Planificación Estratégica 5 .....	147
Cuadro 18 Perspectiva Financiera.....	166
Cuadro 19 Perspectiva Cliente .....	167
Cuadro 20 Perspectiva Procesos .....	168
Cuadro 21 Perspectiva de Aprendizaje .....	169
Cuadro 22 Mapa Estratégico de la Unidad Administrativa.....	170
Cuadro 23 Tablero de Mando para Unidad Administrativa .....	171

## INTRODUCCION

La Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica, en adelante CEEA, es una entidad adscrita a la Presidencia de República, con autonomía Administrativa y Financiera, Institución que fue creada mediante Decreto Ejecutivo No. 1099, publicado en el Registro Oficial No. 569 de 21 de agosto de 1958.

La Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica, es la entidad asesora del Gobierno Nacional en materia de energía atómica, seguridad y control radiológico a nivel nacional, en virtud de lo cual, su responsabilidad es promover una gestión objetiva y pacífica de los usos y licencias de la energía nuclear.

Bajo este principio, la CEEA, en el transcurso del tiempo su gestión ha estado alineada a sus criterios de pacificación, para lo cual ha tenido que ir reformulando sus sistemas de gestión organizacionales y operativos, con el fin de que le permitan alcanzar los niveles de eficiencia vinculados con la naturaleza de su misión institucional.

Con el propósito de cumplir sus competencias institucionales, ha desarrollado sistemas y estructuras organizacionales que le faculten y le permitan responde de forma objetiva y oportuna a los requerimientos y políticas del gobierno central, en materia de energía atómica. Esta responsabilidad en el tiempo ha obligado a la institución permanentemente reformular sus objetivos, políticas y sistemas de gestión organizacional vinculados con sus estructuras y sus procesos de trabajo, como medios y herramientas que faciliten una óptima gestión de asesoría, técnica y operativa institucional.

La CEEA, si bien es cierto dispone desde el año 2006, un plan estratégico que promueve la mejora técnica en aspectos relacionados con su gestión asesora en el campo de la energía atómica, no ha logrado alcanzar los niveles de gestión esperados en su misión, debido a que estos procesos de planeación no han sido el resultado de un proceso de negociación institucional así como este proceso estratégico no se ha difundido de manera oportuna y objetiva a todas sus áreas de gestión técnica, administrativa y operativa, que le permitan alcanzar los objetivos y estrategias diseñados en su planificación estratégica.

La ejecución de los planes operativos anuales de la CEEA, han cumplido únicamente un 80%, de sus metas establecidas en su programación y planeación anual, debido a factores externos de orden político, económico y social; así como, a otros internos vinculados con la gestión directiva y ejecutiva que no se han alineado a los procesos y políticas de planeación institucional.

En consecuencia, a la ineficiente gestión administrativa en todos los niveles institucionales, no se logrado cumplir con la planificación y programación institucional, evento que ha ocasionado que a finales de cada año presupuestario el Ministerio de economía y Finanzas, retire cantidades considerables de recursos económicos que fueron destinados a la ejecución de actividades relacionadas con la misión de la organización, restando su capacidad operativa y técnica que se ha reflejado en una gestión ineficiente de servicios.

Por estas razones, estimo que es importante difundir, entrenar e implementar su plan estratégico en función de directrices claramente definidas y que respondan a objetivos institucionales de seguridad y servicios. En consecuencia no se trata únicamente de diseñar y formular

planes estratégicos, sino que es clave, que se implementen y respondan a las necesidades y competencias organizacionales establecidas en su misión, con el fin de responder a las expectativas de la sociedad.

La aplicación de planes estratégicos, serán de extraordinario beneficio para realizar un diagnóstico institucional, que oriente el desarrollo de la organización en función de sus propias necesidades así como en el reconocimiento público.

Finalmente, por los motivos expuestos, me permito recomendar la aplicación del plan estratégico institucional, con el fin de que facilite la mejora de su gestión administrativa en todas sus áreas organizacionales. Los antecedentes antes indicados, en mi calidad de funcionario de esta institución, siento la obligación ética y profesional de recomendar se aplique este macro plan a fin de que pueda implementar y desarrollar un alineamiento estratégico de la Unidad Administrativa, con el único objetivo de alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia administrativa.

## CAPITULO I

### MARCO LEGAL INSTITUCIONAL

#### **1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA COMISIÓN ECUATORIANA DE ENERGÍA ATÓMICA**

El Presidente Constitucional de la República Dr. Camilo Ponce Enríquez, El 11 de julio de 1958, mediante Decreto 1099, R.O. 569 del 21 de julio de 1958, creó la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica como organismo dependiente de la Presidencia de la República, Dependencia que debía estar integrada por los siguientes funcionarios: dos ingenieros, un médico, un agrónomo y un profesional experto en el campo industrial, los mismos que son designados por el Presidente de la república, para un período de cuatro años, quienes estaban supervisados por el Coordinador General de Asistencia Técnica Extranjera.

La Junta Militar de Gobierno el 9 de enero de 1964, dicta el Decreto Supremo No. 23, mediante el cual, reorganiza la Comisión, y determina que esta debe ser un organismo adscrito a la Escuela Politécnica Nacional, y dispone que debe estar integrada por cinco miembros altamente calificados en Ciencias Físico-Matemáticas y Naturales, quienes deben ser designados por la Función Ejecutiva, el Presidente y tres miembros de la Comisión a propuesta de la Escuela Politécnica Nacional y un representante militar a propuesta del Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas.

La Comisión Legislativa Permanente mediante Ley No. 119- CL expide la Ley sustitutiva de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica el 6 de marzo de 1969, que reestructura a la Comisión en una institución de Derecho Público, adscrita al Ministerio de Salud Pública, y compuesta por siete miembros especializados en diferentes ramas de Energía Nuclear,

de los cuales el Presidente sería nombrado por el Presidente de la República y los seis miembros deben ser representantes del Ministerio de Salud Pública, del Ministerio de Defensa Nacional, del Ministro de Relaciones Exteriores, de los Institutos Politécnicos, de las Universidades Estatales de la Sierra y de las Universidades Estatales de la Costa; estos dos últimos deberán ser elegidos en forma alternante.

Mediante Decreto Supremo No. 1250 de 28 de noviembre de 1974, se expide la Ley de la Comisión de Energía Atómica que pasa nuevamente a depender, como entidad adscrita, a la Presidencia de la República, integrada por el Secretario del Consejo de Seguridad Nacional que la presidirá, y por los delegados permanentes del Ministerio de Relaciones Exteriores, Defensa Nacional, Agricultura y Ganadería, Educación Pública, Salud Pública y de la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica.

Adicionalmente, a los representantes antes indicados, el Decreto Supremo No. 499 del 30 de junio de 1976, dispone que también estarán integrados por un representante del Ministerio de Recursos Naturales y Energéticos.

El Consejo Supremo de Gobierno, mediante Decreto No. 3306 del 8 de marzo de 1978, deroga la Ley de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica, expedida mediante Decreto No. 1250 de noviembre de 1974, publicada en el Registro Oficial No. 700 del 12 de diciembre del mismo año y expide la Ley vigente, publicada en el Registro Oficial No. 798 del 23 de marzo de 1979. Posteriormente, se expide el Reglamento de Seguridad Radiológica, publicado en el Registro Oficial No. 891 del 8 de agosto del mismo año.

A finales del año 2006, se elaboró la nueva Ley de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica, bajo el nombre de “LEY DE DESARROLLO Y USO DE LA ENERGIA NUCLEAR”, la misma que fue sometida a un proceso de socialización con los diferentes sectores involucrados, durante el primer semestre del 2007 y, al momento se encuentra en revisión por parte del Directorio de la CEEA, previo su envío para aprobación de la Presidencia de la República.

## **2 NUEVO ENFOQUE PARA LA PARTICIPACIÓN DE LA COMISIÓN ECUATORIANA DE ENERGÍA ATÓMICA CEEA.**

Mediante Registro Oficial No. 350, del 6 de Septiembre del 2006, el Directorio de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica CEEA, expide y aprueba su Estatuto Orgánico, que contiene su nueva estructura organizacional y funcional, que tiene como propósito optimizar su gestión institucional, con el fin de alcanzar los niveles de eficiencia y productividad esperados en su misión organizacional.

Esta nueva propuesta estatutaria tiene como objetivo principal promover una cultura de eficiencia organizacional, que optimice su capacidad de gestión administrativa y operativa.

Con el afán de exponer el renovado compromiso institucional de la CEEA, realizaré una descripción general de los aspectos más relevantes que tiene esta organización, y que se mencionan en su estatuto orgánico.

Con el fin de efectuar un enfoque macro ambiental la gestión institucional, realizaré un análisis organizacional que parte de su nueva estructura organizacional que a continuación detallo:

Los Procesos de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

Los procesos gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

Los procesos agregadores de valor generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional.

Los procesos habilitantes están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, para los agregadores de valor y para si mismos, viabilizando la gestión institucional.

## ***2.1 Funciones de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica.***

De acuerdo con la Ley vigente, la CEEA esta investida de las siguientes funciones y facultades:

Art. 10. FUNCIONES.- La Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica tendrá las siguientes funciones:

- a) Asesorar al Gobierno Nacional en todo lo relacionado con el uso pacífico de la energía atómica;
- b) Ejecutar la política, planes y programas para la investigación científica, desarrollo, utilización pacífica y control de la energía atómica en todos sus aspectos;
- c) Colaborar, en los aspectos relacionados con la utilización pacífica de la energía atómica, con los establecimientos de educación e investigación científica y tecnológica, así como con las entidades que hacen uso de dicha energía en diversos

campos, propiciando la investigación, enseñanza y difusión de los conocimientos sobre la energía atómica;

- d) Asesorar a los organismos del sector público y privado en el uso pacífico de la energía atómica, prevención de sus riesgos, contaminación e higiene ambiental; y vigilar para que, durante el desarrollo de sus actividades, cumplan con las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes;
- e) Participar en las labores de coordinación y promoción de la cooperación técnica, nacional e internacional, para la ejecución de planes y programas en los que tenga interés el país, relativos a la utilización pacífica de la energía atómica y de los materiales fértiles, fisionables y radioactivos;
- f) Participar en las labores de coordinación, control y evaluación de los programas de cooperación técnica y científica internacionales, en los campos de la energía atómica que se desarrollen en el país, y en los cuales la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica no intervenga como entidad ejecutora;
- g) Reglamentar lo concerniente a seguridad nuclear y protección radiológica, particularmente en lo relacionado con la producción, adquisición, transporte, importación, exportación, transferencia, utilización y manejo de los materiales fértiles, fisionables y radiactivos, de los radioisótopos importados o producidos en el país y de las máquinas generadoras de radiaciones ionizantes;
- h) Imponer las sanciones que se establezcan en el Reglamento de Seguridad Radiológica.
- i) Las demás establecidas en la presente Ley y sus reglamentos.

## ***2.2 Misión de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica.***

Ejercer la representación del Estado Ecuatoriano a nivel nacional e internacional en lo relacionado al uso pacífico de la energía nuclear;

reglamentar y controlar el uso de las radiaciones ionizantes a nivel nacional; difundir la aplicación de las técnicas nucleares garantizando su uso pacífico, a través de la transferencia de la tecnología a fin de solucionar problemas nacionales; ejercer el control de los minerales radiactivos.

### **2.3 Estructura Básica Alineada a la Misión de la CEEA.**

La Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica, está integrada por los siguientes procesos:

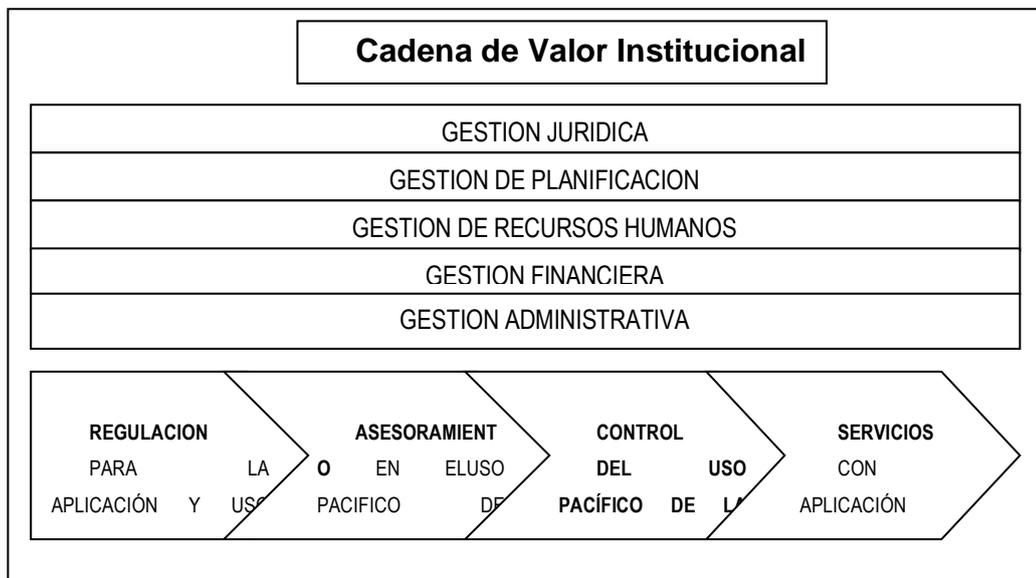
- **Procesos Gobernantes**
  - Director
  - Presidencia
  - Dirección Ejecutiva
  
- **Procesos Agregadores de Valor**
  - Dirección Técnica
  - Regulación y control del uso de las radiaciones ionizantes
  - Servicios con aplicación de técnicas nucleares y convencionales.
  
- **Procesos Habilitantes**
  - Asesoría
  - Jurídica
  - Planificación
  
- **Apoyo**
  - Recursos Humanos
  - Financiero
  - Administrativo

- **Procesos Desconcentrados**

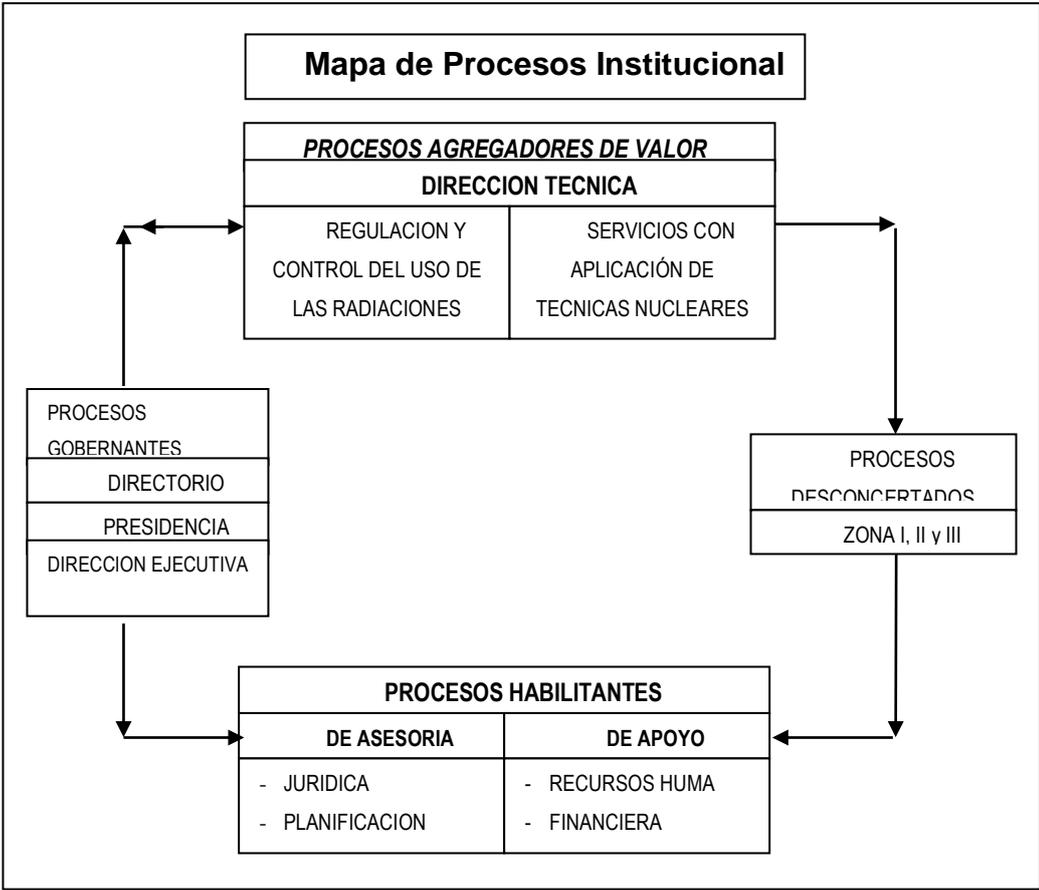
- Delegación zonal I
- Delegación zonal II
- Delegación zonal III

- **Representación Gráfica**

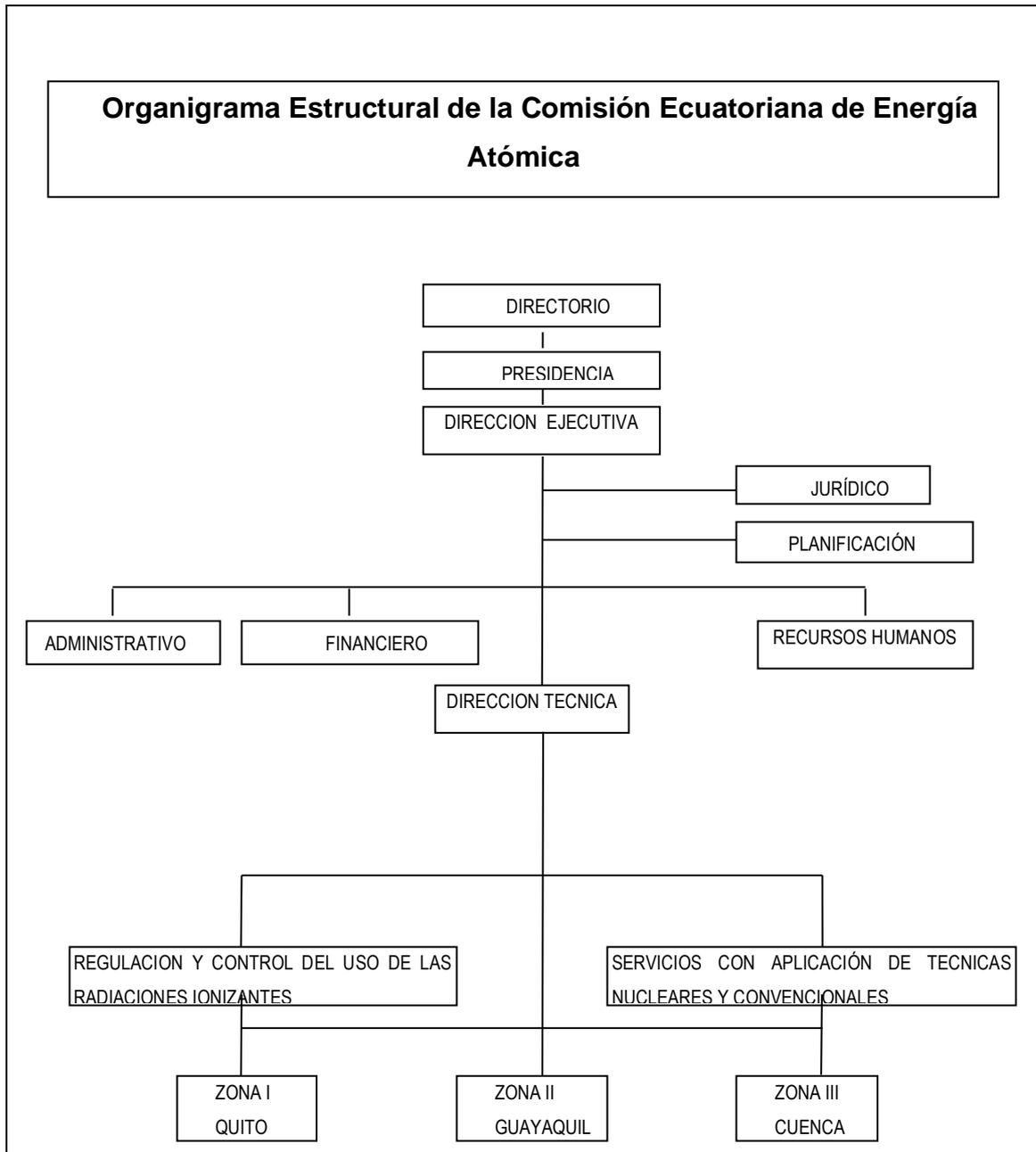
Se define las siguientes representaciones gráficas:



**Gráfico 1 Cadena de Valor Institucional**  
**Fuente: R.O. No. 350 6.09.06**



**Gráfico 2 Mapa de Procesos Institucional**  
**Fuente: R.O. No. 350 6.09.06**



**Gráfico 3 Organigrama Estructural de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica**  
 Fuente: RO. No. 350 6.09.06

En esta nueva propuesta de estructura organizacional, se observa una visión más objetiva de la realidad institucional, relacionada con su misión y objetivos. En este enfoque se evidencia un interés por fortalecer su gestión organizacional, a través de procesos de comunicación horizontales y directos que buscan crear una capacidad de respuesta

para sus clientes que sea inmediata, objetiva y que mejore la imagen de la empresa.

Esta nueva estructura organizacional, promueve procesos de gestión administrativos más dinámicos que logren la eficacia operativa de las diferentes áreas organizacionales, evidenciando un mayor interés por lograr indicadores de gestión que muestren niveles altos de productividad institucional, así como, el interés por potenciar y motivar a su capital humano a crear una cultura de eficiencia que otorgue a la institución un reconocimiento público que valore su capacidad y competencia organizacional.

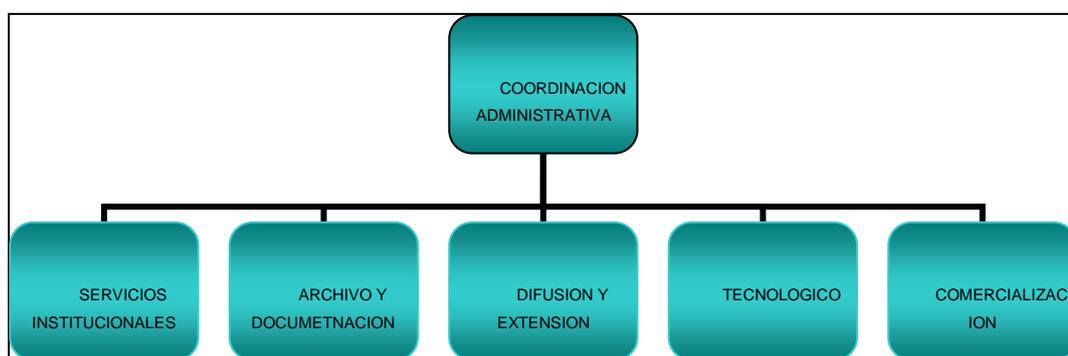
Este nuevo modelo de estructura organizacional, considero que busca desarrollar procesos de trabajo más dinámicos que respondan de forma efectiva a las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos, así como, crear una cultura de compromiso e identidad corporativa en sus empleados, con el único fin de potenciar la competitividad y productividad de la institución.

#### ***2.4 Unidad Administrativa.***

La Coordinación Administrativa, como proceso habilitante de apoyo, tiene como responsabilidad dar soporte logístico relacionado con la seguridad física y humana de la CEEA, así como el mantenimiento de sus instalaciones e infraestructura, comercialización y promoción de los servicios que otorga, movilización, servicios generales, tecnológicos y administrativos y adicionalmente es responsable de la difusión de los servicios, roles e imagen institucional.

Con la finalidad de proyectar las responsabilidades de la Unidad Administrativa, a continuación se describen las funciones específicas de cada una de sus áreas que la integran.

- **Organigrama Estructural de la Coordinación Administrativa**



**Gráfico 4 Organigrama Estructural de la Coordinación Administrativa**  
Elaborado por: Autor

- **Misión:**

Dotar en forma eficiente los recursos, requerimientos y servicios demandados por las diferentes unidades de la institución.

- **Productos de Servicios Institucionales**

- a) Plan de transporte;
- b) Plan de adquisiciones;
- c) Informe de ejecución del plan de adquisiciones;
- d) Plan de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles;
- e) Inventario de suministros y materiales;
- f) Informe de ingreso y egreso de suministros y materiales;

- g) Inventario de activos fijos
- h) Informe de pagos de suministros básicos;
- i) Informe de administración de pólizas;
- j) Informe de administración de bodegas:
- k) Registro único de proveedores; y.
- l) Actas entrega recepción.

▪ **Archivo y Documentación**

- a) Sistema de administración de archivo, información y documentación interna y externa;
- b) Informe de documentos despachados: y.
- c) Informe de atención a clientes internos y externos.

▪ **Difusión y Extensión**

- a) Plan estratégico de comunicación externa a través de correo electrónico y página WEB;
- b) Informe de ejecución del plan de imagen corporativa;
- c) Cartelera informativa institucional;
- d) Ruedas de prensa;
- e) Boletines de prensa, artículos especiales, avisos, trípticos, folletos; álbum fotográfico, memorias y afiches;
- f) Material impreso, audio; video, multimedia. internet y virtuales con temas relacionados con la gestión institucional;
- g) Protocolo institucional y relaciones públicas;
- h) Difusión e información a nivel nacional e internacional relacionados a la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica y del uso pacífico de la energía Nuclear;
- i) Difundir por medio electrónico los programas de capacitación en

seguridad radiológica a nivel nacional;

- j) Difusión de las técnicas nucleares que pueden y/o deben aplicarse en entidades públicas, privadas, empresas petroleras y otras;
- k) Planificar sobre la demanda de información científica;
- l) Informes de procesamiento técnico científico que ingresa a la institución;
- m) Informe de base de datos nucleares y redes internacionales;
- n) Programas de intercambio de material bibliográfico con centros de informaciones nacionales e internacionales;
- o) Plan de estadísticas de material bibliográfico; y,
- p) Página WEB actualizada.

#### ▪ **Tecnológico**

- a) Plan de desarrollo informático;
- b) Informe de ejecución del plan informático;
- c) Plan de mantenimiento de software v hardware;
- d) Informe de ejecución del plan de mantenimiento de software y hardware;
- c) Auditorías informáticas;
- f) Informe de auditorías informáticas; y.
- g) Página WEB institucional

#### ▪ **Comercialización**

- a) Planes de estudios de mercado y competencia;
- b) Programas de seguimiento y control de servicios;
- c) Atención de calidad al cliente;
- d) Contrataciones de servicios: y,

- e) Planificación de programas de negocios.

### **3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica, cuenta con su plan estratégico y sus estructuras organizacionales y de procesos, que orientan su gestión institucional en el logro de objetivos; sin embargo, la Unidad Administrativa, objeto de este estudio, no ha formulado su plan estratégico organizacional, en el que defina sus objetivos, metas y estrategias para cumplir con sus actividades relacionados con el apoyo logístico y de servicios a las diferentes dependencias de la institución, y de esta manera facilitar los proceso administrativos de las unidades generadoras de valor institucional.

En razón de lo indicado, su gestión administrativa se ha enfocado en la ejecución de actividades operativas, las mismas que no son el resultado de un proceso de planificación, lo que generalmente ha ocasionado el desarrollo de actividades burocráticas que no responde a los niveles de eficiencia que se espera de una organización.

La Unidad Administrativa de la CEEA, no obstante de ser parte de Plan Operativo Anual, no ha logrado alinearlos al, plan estratégico institucional, que le permita proyectarse en el largo plazo, razón por la que estimo que esta deficiencia organizacional se puede reformular con los planes estratégicos institucionales y puntualmente de la Unidad Administrativa.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### DIFERENCIAS ESTRUCTURALES EN LA EMPRESA

#### 1. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

##### *1.1 Definiciones*

Según los autores, Hill y Jones, la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual, los gerentes puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades<sup>1</sup>.

Para Jean – Paul Sallenave, la estructura, en el sentido estricto de la palabra, no es sino una de las variables del conjunto que maneja el gerente organizador.

Este conjunto se denomina esquema organizacional, y comprende:

- La adopción de una estructura.
- La definición de tareas.
- La administración de personal.
- La adopción de un sistema de motivación.
- La administración de sistemas de información y decisión.

El desafío que enfrenta el gerente general organizador es el de ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegure el mejor desempeño. Esto implica que debe haber congruencia no solamente entre

---

1. Hill Charles W. I., Jones Gareth R., Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, pág. 325, Editorial Macgraw Hill.

la estrategia y la estructura, sino entre todas las variables del esquema organizacional<sup>2</sup>.

Para los autores, Gibson, Ivancevich y Donnelly, la estructura es un padrón de tareas en una organización. Una causa importante de comportamiento individual y grupal<sup>3</sup>.

Para Francisco González Domínguez, la estructura organizativa, está condicionada por una serie de contingentes como la edad, el tamaño de la empresa, el sector, el entorno, y el sistema técnico que viene utilizando o que se va a utilizar, en la actividad que se va a iniciar y por algunos factores relacionados con el poder: la propiedad de la empresa, la necesidad del poder fundamentalmente formal (autoridad) que vaya a tener los miembros que se dediquen a administrar o dirigir la empresa y también en algunos casos las modas en cuanto a estilos gerenciales, tipo de organizaciones, etc.<sup>4</sup>

Como explicamos en el capítulo anterior el modelo de estructura organizacional diseñado por la CEEA, responde a las características organizacionales de tamaño, funcionalidad y operatividad de la institución. Con el fin de explicar correctamente los roles de la estructura organizacional, debemos indicar para su diseño previamente debe estar formulada la estrategia institucional, por cuanto la estrategia se implementa a través de la estructura organizacional.

---

2. Sallenave Jean - Paul, Gerencia Y Planificación Estratégica, Pág. 22; Grupo Editorial Norma.

3. Gibson, Ivancevich, Donnelly, Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos; Pag.367; Editorial Mcgraw Hill.

4. González Domínguez Francisco, Creación De Empresas; Guía Para El Desarrollo De Iniciativas Empresariales, Pág. 119; Editorial Piramide.

Las actividades de creación de valor, considero que son poco significativas y productivas a menos que se utilice cierto tipo de estructura organizacional, para asignar los empleados a las tareas y vincular las actividades de distintas personas o funciones.

Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Por tanto, cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva<sup>5</sup>.

Por lo expuesto, considero que el rol de la estructura organizacional técnicamente es proveer los medios por los cuales los directivos pueden coordinar sus actividades de las diferentes funciones o áreas para explotar completamente sus capacidades y habilidades.

Con el objetivo de disponer de una explicación más técnica y objetiva, formularé los elementos que se vinculan con el diseño de la estructura organizacional. Una estructura organizacional está compuesta de dos bloques básicos que son la diferenciación y la integración.

Al decidir cómo diferenciar la organización con el fin de crear valor, el staff directivo de la organización deberá considerar dos alternativas de diferenciación:

### **1.2 Diferenciación**

La diferenciación no es más que la forma como una organización asigna las personas, los recursos y las responsabilidades organizacionales, con el único objetivo de crear valor. En función de este análisis, es importante indicar que cuanto mayor sea la cantidad de

---

5. Hill Charles W. L., Jones Gareth R., Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Pág. 325, Editorial Macgraw Hill.

funciones y responsabilidades, unidades administrativas distintas en la organización y cuanto más capacitadas y especializadas sean estas áreas, mayor tendrá que ser la diferenciación.

- **La diferenciación vertical**

El equipo directivo de la organización debe escoger cómo distribuir y asignar la autoridad para la toma de decisiones en la organización con el propósito de poder efectuar un control más efectivo de las actividades de creación de valor.

- **La diferenciación horizontal**

Explica cómo el equipo directivo de una organización, deberá escoger la forma cómo distribuir las personas, tareas, funciones y áreas para incrementar su habilidad de generación y creación de valor.

### ***1.3 Integración***

La integración es el medio por el cual la organización busca coordinar las personas y las funciones con el fin de desempeñar sus tareas organizacionales.

Una organización debe diseñar una estructura organizacional, que posibilite y facilite a las diferentes funciones y áreas coordinar de forma integrada sus actividades para alinearse con su estrategia de forma efectiva.

### ***1.4 Diferenciación, Integración y Costos Burocráticos***

El intentar implementar una estructura organizacional, para coordinar y motivar las actividades de trabajo es muy costoso.

Los costos burocráticos no son más que los costos de operación de un sistema de estructura y control organizacional. Se dice que cuanto más compleja es la estructura, mayores serán los costos burocráticos de manejarla.

Cuando se asocian los altos costos burocráticos con la implementación estratégica se reducen las utilidades de una organización, tanto que más rápido que la formulación de una estrategia deficiente, y, por tanto, causan impacto directo en el desempeño organizacional de los niveles inferiores de la organización.

Por este motivo, crear un diseño organizacional deficiente genera altos costos y puede y puede provocar y afectar de forma directa el desempeño organizacional.

### ***1.5 Diferenciación Vertical***

El propósito de la diferenciación vertical es especificar las relaciones de reporte que vinculan a las personas, actividades y funciones de todos los niveles de compañía. Esto significa que la gerencia nivel directivo de la organización escoge la cantidad apropiada de niveles jerárquicos y la correcta área de control para implementar en forma más efectiva la estrategia de la institución.

La jerarquía organizacional establece la estructura de autoridad de arriba hacia abajo en la organización.

El área de control define la cantidad de subordinados que lidera directamente un directivo.

Las estructuras altas tienen varios niveles jerárquicos con relación al tamaño; las estructuras planas tienen pocos niveles con relación al tamaño.

Las compañías escogen la cantidad de niveles que necesitan con base en su estrategia y las actividades funcionales necesarias para lograrla.

El punto crucial es que la asignación de autoridad y responsabilidad en la organización debe ajustarse a las necesidades de la estrategia a nivel organizacional.

## **1.6 Los Problemas de las Jerarquías Altas**

En la medida que crece y diversifica una organización, se incrementa la cantidad de niveles en su jerarquía de autoridad que le permiten realizar un seguimiento y coordinar las actividades de los empleados en forma eficiente.

Los directivos de una organización deben tratar de mantener a la organización tan plana como sea posible con el fin de seguir con el principio de la cadena de mando, el cual indica que una organización debe escoger una jerarquía con la mínima cantidad de niveles de autoridad que sean necesarios para lograr su estrategia.

### **▪ Problemas de Coordinación**

La existencia en una organización de varios niveles jerárquicos no permite que la comunicación y coordinación entre los empleados y las funciones, lo que incrementa el costo burocrático.

### **▪ Distorsión de la Información**

Para una organización que tiene estructuras muy jerárquicas los problemas de distorsión de la información y comunicación que se produce en los niveles superiores e inferiores de la jerarquía.

En estructuras de jerarquías altas los procesos de información y comunicación se vuelven lentos y pueden distorsionar de forma involuntaria e intencional a la misma.

Igualmente la información y comunicación dirigida a los niveles superiores también se puede distorsionar, en razón que los subordinados pueden transmitir a sus superiores sólo aquella información que mejora su propia permanencia e imagen en la organización.

## ▪ **Problemas de Motivación**

Un exceso de niveles organizacionales reduce el alcance de autoridad administrativa. En la medida que aumenta el número de niveles en la jerarquía, disminuye la autoridad de los directivos en cada nivel jerárquico.

Los directivos de una organización de estructura plana tienen mucho más autoridad, y esta mayor autoridad mejora e incrementa su motivación en su desempeño de forma efectiva y asume la responsabilidad del rendimiento organizacional. También es importante indicar que cuando no existen demasiados niveles directivos es más visible, y por tanto, pueden esperar mayores compensaciones cuando la organización funciona bien.

### **1.7 ¿Centralización o Descentralización?**

Una autoridad es centralizada cuando los gerentes en los niveles superiores de la jerarquía organizacional la retienen para tomar decisiones más importantes.

Cuando la autoridad es descentralizada, es posible delegar a los departamentos, áreas de los niveles inferiores de la organización.

Cuando los directivos delegan la responsabilidad de toma de decisiones operativas a los mandos directivos de nivel medio e inferior, reduce la sobrecarga de información y los directivos pueden dirigir y emplear más tiempo a la toma de decisiones que son de su responsabilidad exclusiva.

Por otro lado, cuando los directivos de nivel medio se responsabilizan de adaptar la organización para que se ajuste a las condiciones locales, se aumenta su motivación y responsabilidad.

Por último una ventaja de la descentralización consiste en que cuando los empleados del nivel inferior asumen responsablemente el derecho de tomar decisiones importantes, no necesitan de muchos directivos que supervisen sus actividades y les den instrucciones.

En consecuencia, estimo que si la descentralización es tan efectiva, por qué los directivos de una organización no descentralizan la toma de decisiones, la respuesta está en que la descentralización también tiene sus ventajas.

Por otro lado, la toma de decisiones descentralizadas facilita más la coordinación de las actividades organizacionales necesarias para seguir la estrategia de una organización

### **1.8 Diferenciación Horizontal**

La diferenciación horizontal se centra en la división y agrupación de tareas para lograr los objetivos organizacionales.

### **1.9 Estructura Simple**

La estructura simple normalmente utiliza las compañías pequeñas, productoras de uno o pocos productos relacionados para un segmento específico de mercado.

En este tipo de estructuras quien con frecuencia la mayor parte de las responsabilidades administrativas es una persona.

En este tipo de estructuras no existen disposiciones formales, y la diferenciación horizontal es baja debido a que los empleados desempeñan múltiples tareas.

### **1.10 Estructura Funcional**

Las estructuras funcionales son las que agrupan a las personas con base en su competencia y experiencia comunes debido a que utilizan los mismos recursos.

#### **▪ Ventajas de la Estructura Funcional**

- Cuando las personas que realizan funciones similares están agrupadas, pueden aprender entre sí y ser más especializadas en lo que realizan y por tanto ser más productivas. Igualmente

permite identificar que todas las personas estén desempeñando sus tareas de forma efectiva y no las estén evitando.

- Las estructuras funcionales consisten en que éstas proporcionan a los directivos mayor control de las actividades organizacionales. Manejar las organizaciones es más fácil cuando los distintos grupos se especializan en diferentes tareas organizacionales y son manejados por separado.

- **Desventajas de la Estructura Funcional**

- Problemas con una estructura funcional

Quando una organización adopta una estructura funcional, aumenta su nivel de diferenciación horizontal para manejar los requerimientos de tareas más complejas.

- Problemas de comunicación

En la medida que crecen y evolucionan las jerarquías funcionales separadas, las funciones crecen más distantes entre sí. En consecuencia, para una organización, se hace cada vez más difícil comunicarse a través de las funciones y coordinar sus actividades.

- Problemas de medición

A medida que prolifera la cantidad de sus productos, una organización puede hallar difícil medir la contribución de un producto o grupo de productos a su rentabilidad general. En consecuencia la empresa puede estar produciendo algunos productos no rentables sin darse cuenta de esta situación e igualmente tomar decisiones deficientes sobre la distribución de recursos.

- Problemas estratégicos

El efecto de combinar todos estos factores consiste en que las consideraciones estratégicas a largo plazo se ignoran debido a que la gerencia se preocupa por resolver los problemas de comunicación y coordinación. Como resultado, una organización puede perder dirección y no sacar ventaja de las nuevas oportunidades en tanto que aumentan los costos burocráticos.

### **1.11 Estructura Multidivisional**

La estructura multidivisional tiene dos importantes innovaciones sobre una estructura funcional, lo cual permite que una compañía crezca y se diversifique mientras supera los problemas de pérdida de control<sup>3</sup>.

- En esta estructura cada línea de producto o unidad de negocios distinta se establece en su propia unidad o división autosuficiente, con todas sus funciones de apoyo.
- La sede del staff de la dirección general corporativa es creada para monitorear las actividades de las divisiones y ejercer control financiero sobre cada unidad de negocios.

En la estructura multidivisional, las operaciones diarias de una división constituye las responsabilidades de la gerencia de la división; es decir, el gerente divisional tiene responsabilidad operativa.

Una plana directiva de una organización tiene responsabilidad estratégica, cuando es responsable de supervisar los planes a largo plazo y suministrar orientación a los proyectos entre divisiones.

#### **▪ Ventajas de una Estructura Multidivisional**

Una estructura multidivisional que es administrada de forma efectiva en los niveles corporativos y divisionales se logra que en conjunto se incremente la rentabilidad organizacional a un nuevo punto máximo.

- Control financiero corporativo ampliado

La rentabilidad de las diferentes divisiones de negocios de una compañía es claramente visible en la estructura multidivisional, en consideración que cada división constituye su propio centro de utilidades, se puede aplicar controles financieros a cada negocio con base en los criterios de utilidades.

- Control estratégico ampliado

La estructura multidivisional libera al staff corporativo de las responsabilidades operativas. En tal virtud, optimiza el tiempo para pensar sobre los mayores problemas estratégicos y generar respuestas a los cambios ambientales.

- Crecimiento

La estructura multidivisional permite que la compañía supere un límite organizacional para su crecimiento. Al reducir sobrecarga de información en el centro, personal de la dirección general puede manejar gran cantidad de negocios.

- **Desventajas de una Estructura Multidivisional**

- Establecimiento de la relación de autoridad corporativa – divisional.

La relación de autoridad entre la dirección general corporativa y las divisiones debe establecerse en forma correcta. La estructura multidivisional introduce un nuevo nivel en la jerarquía: el nivel corporativo.

El problema central en el manejo de la estructura multidivisional radica en cuanta autoridad y control asignar a las divisiones operativas y que tanto nivel de autoridad mantener en la dirección general corporativa.

- Competencias por recursos

Otra de las desventajas que presente este tipo de estructura es que éstas pueden competir por recursos, y esta rivalidad evitará que generen beneficios a partir de la sinergia.

- Traslferencia de precios

Es este campo se puede ocasionar que la competencia divisional puede generar peleas sobre la transferencia de precios. Uno de los problemas con la integración vertical o diversificación relacionada consiste en establecer transferencia de precios entre las divisiones.

### **1.12 Estructura Matricial**

En la estructura matricial de productos, las actividades en el eje vertical se agrupan por funciones, de tal manera que existe una diferenciación familiar de tareas en las funciones como producción, investigación y desarrollo e ingeniería. A este modelo vertical se superpone un modelo horizontal basado en la diferenciación por productos o proyectos.

#### **▪ Ventajas de la Estructura Matricial**

Las estructuras matriciales son planas, con pocos niveles jerárquicos, en la que los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes: un jefe de funciones, que es la cabeza de la función y un jefe de proyectos, que es el responsable de manejar los proyectos individuales.

Los empleados trabajan en un equipo de proyectos con especialistas de otras funciones e informan al jefe de proyectos sobre los temas de su responsabilidad y también al jefe de funciones sobre aspectos relacionados con aspectos funcionales de su responsabilidad.

Todos los empleados que trabajan en un equipo de proyecto se llaman gerentes de subproyectos son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

Las estructuras matriciales pueden hacer un máximo uso de las capacidades del empleado a medida que se terminan los proyectos existentes y aparecen otros nuevos.

Finalmente, la libertad que otorga la estructura matricial es que no sólo otorga autonomía para motivar a los empleados, también libera a la alta dirección en la concentración de aspectos estratégicos.

▪ **Desventajas de la Estructura Matricial**

- Los costos burocráticos de operar esta estructura son altos comparados con los ocasionados por manejar una estructura funcional.
- Esta estructura ocasiona un desplazamiento permanente de empleados alrededor de la matriz que implica gastar tiempo y dinero en el establecimiento de nuevas relaciones del equipo de trabajo y en la puesta en marcha del proyecto.
- En esta estructura es complejo el manejo del rol del gerente de subproyectos, a medida que equilibra los intereses del proyecto con la función.

**1.13 Estructura de Equipos por Productos**

Esta estructura es más fácil y tanto menos costosa de manejar debido a la forma como las personas están organizadas en permanentes equipos interdisciplinarios.

En este tipo de estructura, como en la matricial, las actividades de tareas se dividen a lo largo de las líneas de productos o proyectos con el fin de reducir los costos burocráticos e incrementar la capacidad directiva para realizar un seguimiento y control de los procesos de fabricación.

La estructura matricial asigna temporalmente proyectos diferentes, los especialistas de funciones son ubicados en equipos interdisciplinarios permanentes. En consecuencia los costos asociados a la coordinación de

sus actividades son mucho menores que en la estructura matricial, donde las tareas y reportes cambian rápidamente.

- **Ventajas de la Estructura por Productos**

Permite la creación y asignación de equipos interdisciplinarios.

Los equipos interdisciplinarios se forman justo al comienzo del proceso de desarrollo del producto de tal manera que cualquier posible dificultad se corrige a tiempo, antes de que se generen mayores problemas relacionados con su diseño.

Los costos asociados a la coordinación de sus actividades son mucho menores que en la estructura matricial, donde las relaciones de tareas y reportes cambian rápidamente.

#### **1.14 Estructura Geográfica**

Este estilo de estructura es para aquellas empresas que funcionan como estructura geográfica, en donde las regiones geográficas se convierten en la base para la agrupación de las actividades organizacionales. Este le permite responder a las necesidades de los clientes regionales y reduce los costos de transporte.

En forma similar, las organizaciones de servicios como cadenas de almacenes o bancos pueden organizar sus actividades de ventas y mercadeo a nivel regional, en vez de nacional, con el fin de estar más cerca de sus clientes.

Una estructura geográfica suministra más control que una estructura funcional porque existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.

La utilidad del tipo de estructura matricial, de equipos por productos o geográfica depende de la magnitud de la empresa y su variedad de productos y regiones.

### **1.15 Estructura Circular**

En los sistemas estructurales circulares se encuentra representado el nivel de mayor jerarquía en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la periferia y a su alrededor una red de círculos que estructuran un nivel de organización. Este tipo estructuras presentan líneas que representan los nexos de autoridad y responsabilidad que permiten cumplir con las disposiciones emanadas de los mandos que tiene capacidad de decisión.

#### **▪ Ventajas de la Estructura Circular**

Las ventajas de esta estructura, es que se identifican claramente los niveles jerárquicos, lo que da importancia a la estructura organizacional, por no crear diferencias en los niveles alto, medio y bajo, es decir existe un gran número de puestos con igual nivel de autoridad y responsabilidad y con la misma capacidad de acción.

#### **▪ Desventajas de la Estructura Circular**

Las desventajas que encontramos en este tipo de estructura, está la difícil comprensión de los niveles de autoridad y toma de decisiones, por la ubicación de varios niveles en la estructura, lo que puede llevar a confundir el verdadero sentido de la organización, para el cumplimiento de las actividades que cada área, en razón que en algunos casos, puede llegar a realizar una duplicación de actividades y responsabilidades.

En el ejemplo gráfico nos permitirá diferenciar lo expuesto anteriormente.

### **1.16 Estructura por Procesos**

Las estructuras por procesos actualmente son las más representativas.

Actualmente, la mayoría de las entidades públicas y privadas han desarrollado sus estructuras en función de mapas por procesos.

#### ▪ **Ventajas de la Estructura por Procesos**

Las ventajas son mayores frente a las otras estructuras, en razón que las actividades y responsabilidades, pertenecen a todos los integrantes que son parte de un determinado proceso.

Otra de las ventajas de este tipo de estructura, está en que permite mayor delegación de responsabilidades, permitiendo que el nivel directivo direcciona mayor tiempo al desarrollo de sus tareas estratégicas.

Igualmente la estructura pro procesos fortalece la motivación de los empelados, en razón que desarrolla un política de participación en la planificación y la toma de decisiones.

Finalmente, la estructura por procesos, permite el mejor desarrollo del personal en lo referente al fortalecimiento de sus competencias y habilidades de planificación y ejecución.

Por las consideración antes indicadas, este tipo de estructura no presenta desventajas, en razón de que lo que se observa, su naturaleza radica en potenciarlas capacidades organizacionales y humanas.

El ejemplo del gráfico de mapa de procesos, que actualmente tiene la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica CEEA, podemos observar los diferentes procesos, que permiten el cumplimiento de lo establecido en su Ley, de la cual, se deriva en el mismo sentido para la unidad administrativa y las diferentes unidades administrativas y técnicas de la institución.

## **2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA CEEA.**

La unidad administrativa de la CEEA, tiene como misión principal otorgar el soporte logístico y de servicios administrativos, tecnológicos, físicos, mantenimiento de infraestructura, medios o suministros de oficina, transporte, así como, la comercialización de servicios de asesoría técnica vinculadas con la naturaleza de su negocios, esto es, la asesoría técnica de los beneficios y riesgos de los usos de la energía atómica e igualmente la promoción de la imagen institucional.

Con el fin de cumplir óptimamente esta responsabilidad, la Unidad Administrativa de la CEEA, dispone de un equipo humano, que técnicamente no está calificado para cumplir eficientemente su rol, no obstante de que administrativa y operativamente lo realiza de acuerdo a una actividad estrictamente operativa, la misma que no agrega valor al soporte de los servicios institucionales que otorga. Esta se debe a que los planes y procesos de planeación, no han respondido en su oportunidad a la misión de la institución, considerando que el diseño de sus puestos de trabajo no se alinean a la misión de la unidad y de la organización, debido a que estos son el resultado de una percepción general para todas las empresas públicas en general.

La estructura organizacional de la Unidad Administrativa, está integrada por varias áreas de gestión que realizan actividades estrictamente operativas, que no tienen un componente técnico que permita el desarrollo de competencias de sus responsables y que por tanto no se agreguen valor en su rol natural de apoyo institucional.

Hemos indicado que las funciones de esta unida son estrictamente operativas, y esto obedece a que su manual de funciones técnicamente no está bien definido en razón que en sus definiciones funcionales se observa actividades genéricas que además están redactadas de forma incompleta, factor que incide en una mejora funcional, así como en

aspectos motivacionales de desempeño de sus responsables.

Actualmente, se habla que las personas constituyen el mayor capital de una empresa, en razón de que posee una mercancía que se llama conocimiento. Sin embargo, este conocimiento debe ser calificado en aspectos teóricos y prácticos a través del desarrollo de habilidades, mediante la aplicación de este conocimiento en procesos de trabajo productivos que creen retos en el potencial intelectual y emocional, así como en el desempeño emocional de las personas. Por principio en las empresas públicas, este aspecto siempre ha sido una debilidad, en el caso de la Unidad Administrativa de la CEEA, esta no escapa de este aspecto. Por tanto es simple decir y afirmar que el capital humano de esta Unidad, no es un verdadero generador de valor en razón, que sus competencias no están claramente definidas y debidamente potenciadas y desarrolladas.

Uno de los factores que inciden el desempeño de esta Unidad, también se observa que su infraestructura tecnológica e informática, no está administrada en base a sistemas de comunicación de redes internas y externas que faciliten su gestión, así como, la capacidad técnica de los equipos informáticos no obedece a características actuales y se encuentran en un proceso de obsolescencia.

Es evidente que históricamente, en esta Unidad, quienes han estado cumpliendo un rol directivo, nunca realzaron esfuerzos personales, laborales y profesionales, por impulsar procesos de cambio, que le permita a la Unidad como a sus integrantes, crear una actitud responsable y eficiente frente a sus roles y responsabilidades.

Consecuencia, de lo anteriormente indicado, es el resultado de la falta de interés y apoyo institucional de sus máximas autoridades que no le han brindado la atención y soporte necesario para cumplir con su misión.

En razón de las consideraciones expuestas, esta Unidad

Administrativa, no ha sido debidamente atendida lo que ha ocasionado es desvirtuar y minimizar su gestión, por este motivo, el actual equipo responsable de dirigir esta unidad, se encuentra realizando esfuerzos para identificar sus debilidades históricas con el fin de ir procesándolas y reformulando sus roles a fin de lograr alcanzar otros niveles de eficiencia que internamente en la institución reconozcan sus esfuerzos administrativos por mejorar su gestión operativa.

### ***2.1 Análisis Situacional Externo de la Unidad Administrativa de la CEEA.***

Los factores que han incidido en el desempeño organizacional de esta Unidad Administrativa, obedecen a aspectos políticos institucionales, que en su momento históricamente no le han dado la posición y el valor que le corresponde.

Igualmente, en el diseño de los planes estratégicos organizacionales, no se ha considerado la participación de su equipo responsable, lo que ha ocasionado un total desconocimiento y desconfiguración funcional de la Unidad.

Otro de los aspectos, que ha influido en el desempeño de esta Unidad, responden a actitudes negativas de los diferentes equipos de mando medios, de las otras áreas, que siempre han observado a esta Unidad como una actividad secundaria y sin mayor representatividad.

Finalmente, factores externos a la institución, como aspectos políticos que influenciado en la designación de equipos directivos que no conocen la real dimensión de la misión de la institución, lo que ha ocasionado que no presten la debida atención a la mejora institucional, de todas sus áreas de forma integrada. Igualmente, los presupuestos económicos de la institución han dependido de las asignaciones del la institución rectora de la administración de los recursos financieros públicos como es el Ministerio de Economía y Finanzas, que generalmente no asigna los recurso que realmente necesita para el cumplimiento de su rol

institucional.

- **Ventajas del Mapa de Procesos de la Unidad Administrativa de la CEEA.**

El diseño del mapa de proceso antes indicados es el resultado del análisis que está vinculado con las políticas de administración y gestión que rigen para el sector público en general y que son formuladas por sus organismos competentes en este campo; así como, del plan estratégico institucional de la CEEA.

La idea de este mapa de proceso es que facilite la integración de los roles y responsabilidades de las diferentes unidades administrativas que integran a la Unidad Administrativa.

Este mapa de proceso, igualmente permite visualizar fácilmente los sistemas y procesos integrados de trabajo.

Otra de sus ventajas está en que facilita asignar por competencias los niveles de dirección de sus diferentes áreas de trabajo.

Finalmente, este enfoque permite romper paradigmas y prejuicios de tipo laboral relacionados con la jerarquía y el status posicional.

- **Desventajas del Mapa de Procesos de la Unidad Administrativa de la CEEA.**

Formular esta propuesta de mapa estratégico, crea conflictos de interés institucional.

Otra de las desventajas radica en que el equipo humano de la Unidad Administrativa, no esté debidamente entrenado y calificado para desempeñar estos roles con la debida ética y eficiencia profesional.

En consecuencia de la falta de entrenamiento del equipo de trabajo para cumplir estos roles, puede ocasionar desorden administrativo, debido

a la extralimitación de las responsabilidades asignadas.

## ***2.2 Filosofía Institucional***

La cultura organizacional es la representación de los valores compartidos por los miembros de una organización.

Igualmente la cultura organizacional es el vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona, que está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización.

La cultura organizacional es el conjunto de tradiciones y habilidades de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización.

En este contexto, la cultura de la Unidad Administrativa de la CEEA, se alinea con la definición del patrón cultural de la institución, que se enmarca dentro de principios y valores de respeto, compromiso, identidad y lealtad institucional, que le den una identidad que la consolide como una fortaleza que inspira y motiva a sus empleados un sentido de pertenencia exclusivo de orgullo de ser parte de esta empresa.

Siendo la cultura organizacional la energía social que mueve la organización hacia la acción, estimo que este será el principio que direcciona a la Unidad Administrativa en una alineación de valores éticos de responsabilidad, compromiso, identidad, lealtad, servicio, seguridad, confianza, respeto, calidad y valor a sus acciones, retos y compromisos institucionales.

## CAPITULO III

### GESTION Y DISEÑO DE PROCESOS

#### 1. LA GESTIÓN POR PROCESOS

##### ***1.1 Actividades por Gestión de Procesos de la Empresa***

La gestión por procesos ve las actividades de una empresa de forma diferente.

En primer lugar las empresas ya no están centradas en sí mismas sino en el cliente, razón por la que todas las actividades de la empresa han de estar dirigidas a satisfacer sus necesidades y dar soluciones a las mismas<sup>6</sup>.

Esto parece tan simple, tiene unas consecuencias absolutamente radicales:

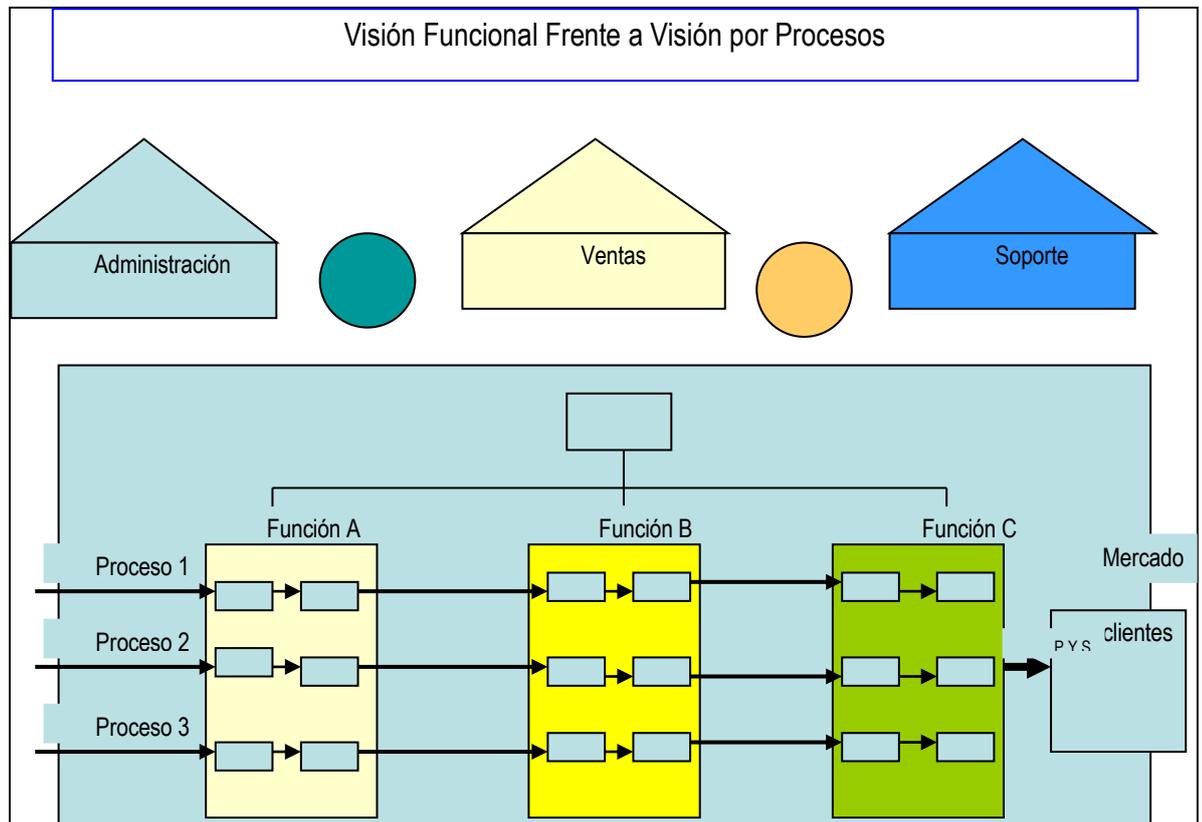
- Las áreas funcionales pasan a ser eslabones de una cadena presentadora de servicios lo que implica la desaparición de los llamados silos funcionales<sup>7</sup>.
- Las áreas funcionales lo estarán haciendo bien en la medida que están aportando a los procesos de los que sean partícipes, lo que implica que las justificaciones de eficacia meramente interna, y las actitudes de defensa de lo propio y de culpa del vecino como respuesta a la aparición de un problema dejan de tener sentido<sup>8</sup>.

---

<sup>6,7</sup> Nota técnica de división de Investigación del IESE, Miguel Ángel Rodríguez.

<sup>8</sup> Nota técnica de división de Investigación del IESE, Miguel Ángel Rodríguez.

En resumen la gestión por procesos implica una visión horizontal de las actividades de la compañía, y una estructura más ligera y menos jerarquizada de la misma.



**Gráfico 5 Visión Funcional Frente a Visión Por Procesos**  
**Fuente:** Nota técnica de la División Reinvestigación del IESE  
**Autor:** Miguel Ángel Rodríguez

- **Gestión por Procesos: Marco de la Mejora Continua**

Un proceso suele definirse como el conjunto encadenado de actividades de valor añadido cuyo fin es satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos)<sup>9</sup>.

- **Definición**

Un proceso es una serie de acciones o etapas orientadas a generar un valor añadido sobre un input, para conseguir un resultado output, como

<sup>9</sup> Nota técnica de división de Investigación del IESE, Miguel Ángel Rodríguez.

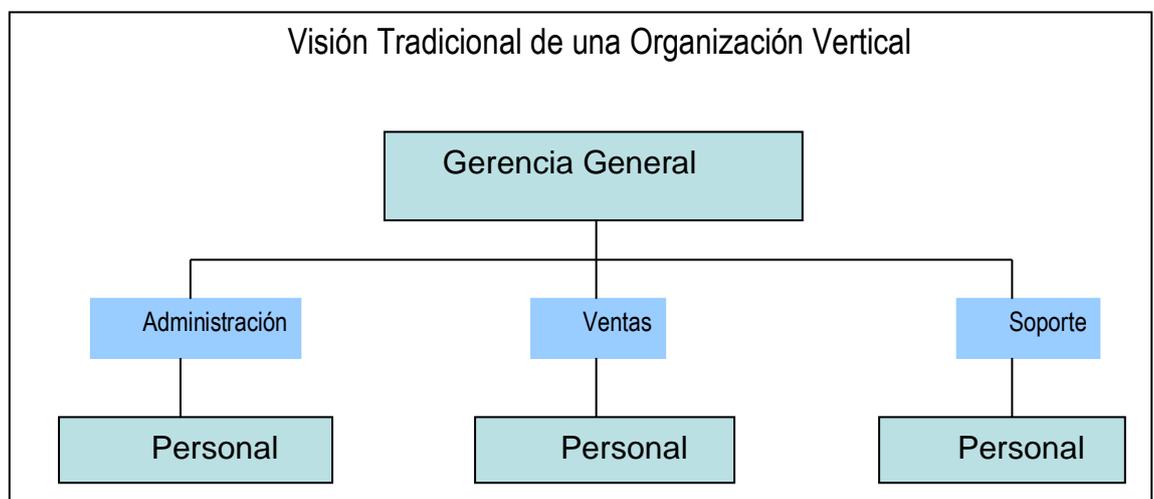
consecuencia de las actividades que ocurren durante éste.

Gestionar los procesos/actividades de una empresa de manera eficaz y eficiente es determinante para el éxito y competitividad de esta.

A la hora de direccionar la gestión por procesos en una empresa, surgen una gran cantidad de preguntas, como, por ejemplo:

- ¿Por qué es importante gestionar por procesos?
- ¿Cuáles son las actividades que ocurren?
- ¿Cómo inventariarlas?
- ¿Cuáles son las más importantes?
- ¿Cómo gestionar eficaz y eficientemente?
- ¿Cómo documentarlas y medirlas?
- ¿Cómo mejorarlas?

### **1.2 Visión Tradicional de una Organización Frente a Visión de Sistema**



**Gráfico 6 Visión Tradicional de una Organización Vertical**  
Fuente: Nota técnica de la división de Investigación del IESE  
Autor: Manuel Moñino

Esta visión no aporta información sobre los aspectos clave para el negocio, como:

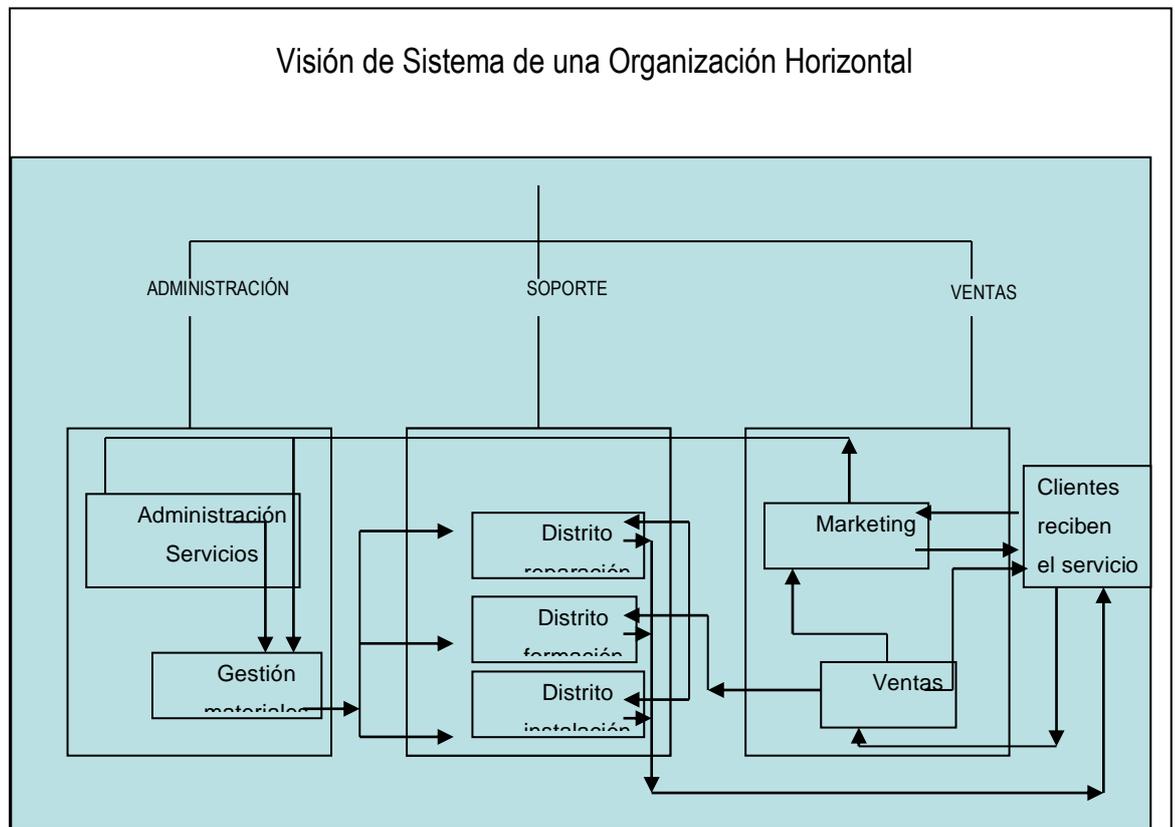
- No muestra el cliente
- No permite ver cuáles son los productos o servicios que la organización suministra a los clientes.
- No aporta ninguna información de cómo influye el flujo de trabajo a través del cual la organización produce servicios o productos.

En este tipo de visión vertical tiene grandes inconvenientes cuando una organización crece de tamaño y complejidad, y se mueve en entornos que cambian rápidamente, con una tecnología cada vez más complicada.

El aspecto más peligroso es cuando los directivos ven exclusivamente sus organizaciones desde la perspectiva vertical funcional, donde los objetivos son fijados de forma individual para cada función. Esto crea el efecto silo o de aislamiento entre funciones generando espacios en blanco entre ellas.

Otra de las principales tareas de un directivo es gestionar los espacios en blanco entre las funciones o departamentos que le reportan, y evitar hacer una excesiva función de control sobre otros directivos que le reportan.

### 1.3 Visión de Sistema de una Organización Horizontal



**Gráfico 7 Visión de Sistema de una Organización Horizontal**

**Fuente:** Nota técnica de la división de Investigación del IESE

**Autor:** Manuel Moñino

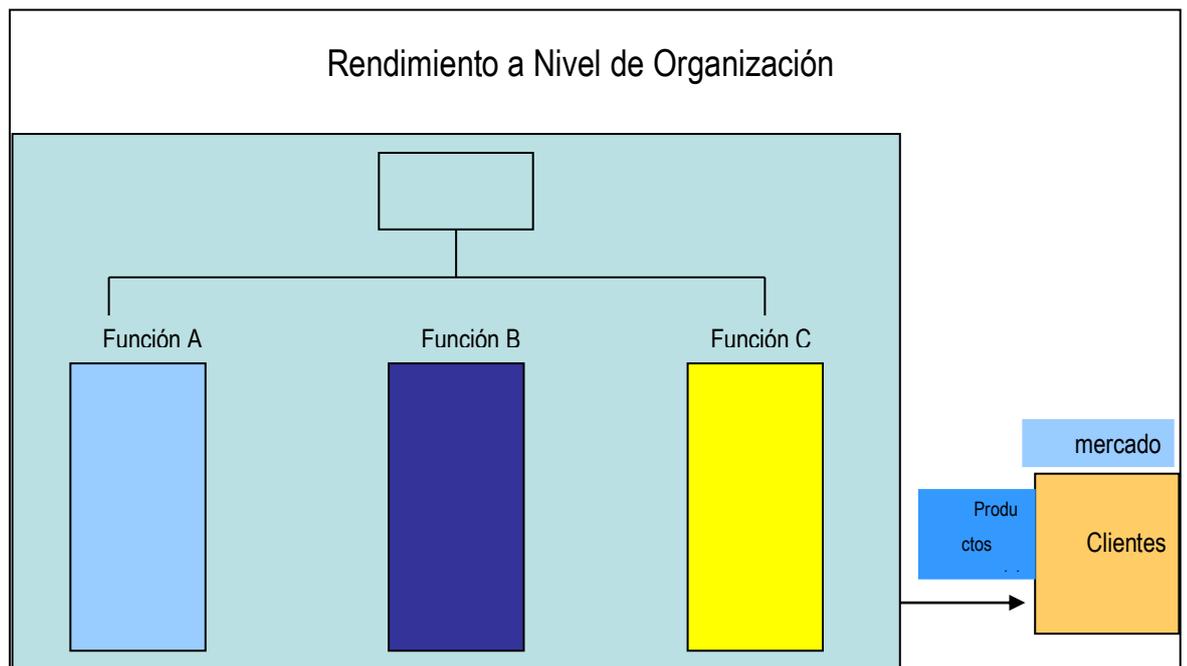
Esta podría describirse como una visión de alto nivel de funcionamiento del negocio.

Esta visión horizontal incluye aspectos no mostrados en la visión vertical, como:

- Cliente.
- El flujo de actividad.
- El producto o servicio.
- La relación cliente suministrador interno.

### 1.4 Los Tres Niveles de Rendimiento de una Empresa

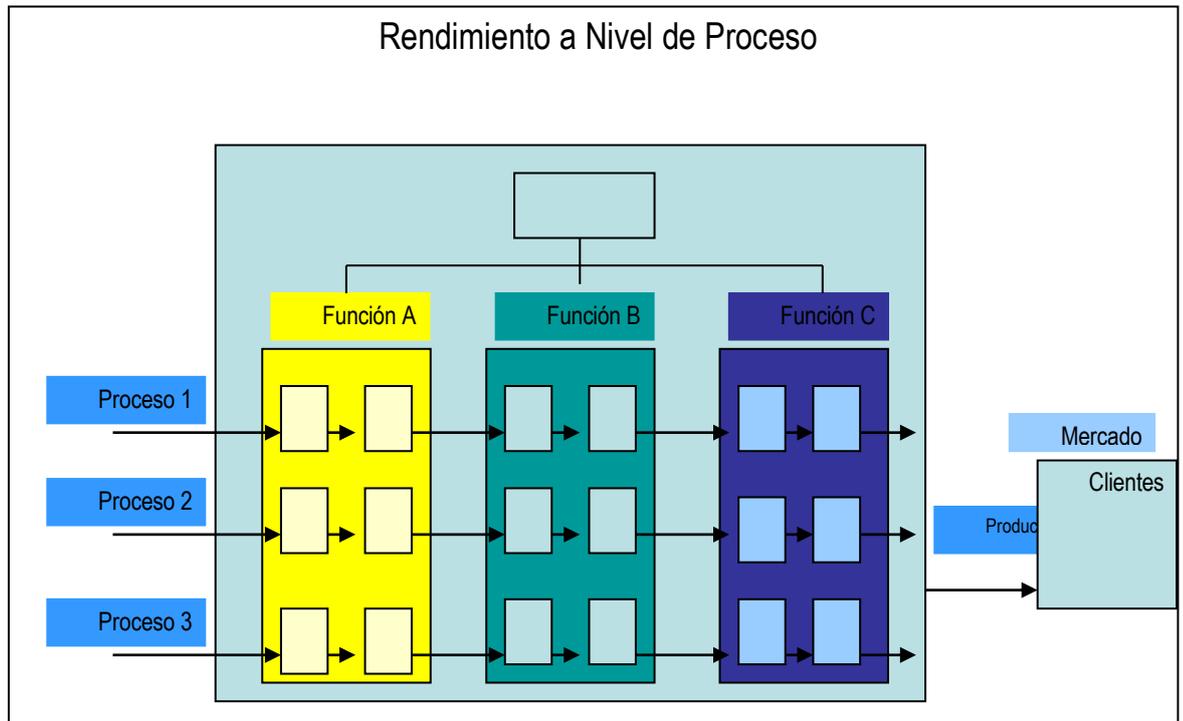
A continuación se describen los conceptos básicos de rendimiento a nivel de organización, procesos y puestos de trabajo como enfoque para poder gestionar la visión d sistema anteriormente expuesta.



**Gráfico 8 Rendimiento a Nivel de Organización**  
**Fuente:** Nota técnica de la división de Investigación del IESE  
**Autor:** Manuel Moñino

En este nivel se desarrolla la visión, misión, estrategias, objetivos y estructura organizativa, así como medidas globales de rendimiento.

- **Rendimiento a Nivel de Proceso**

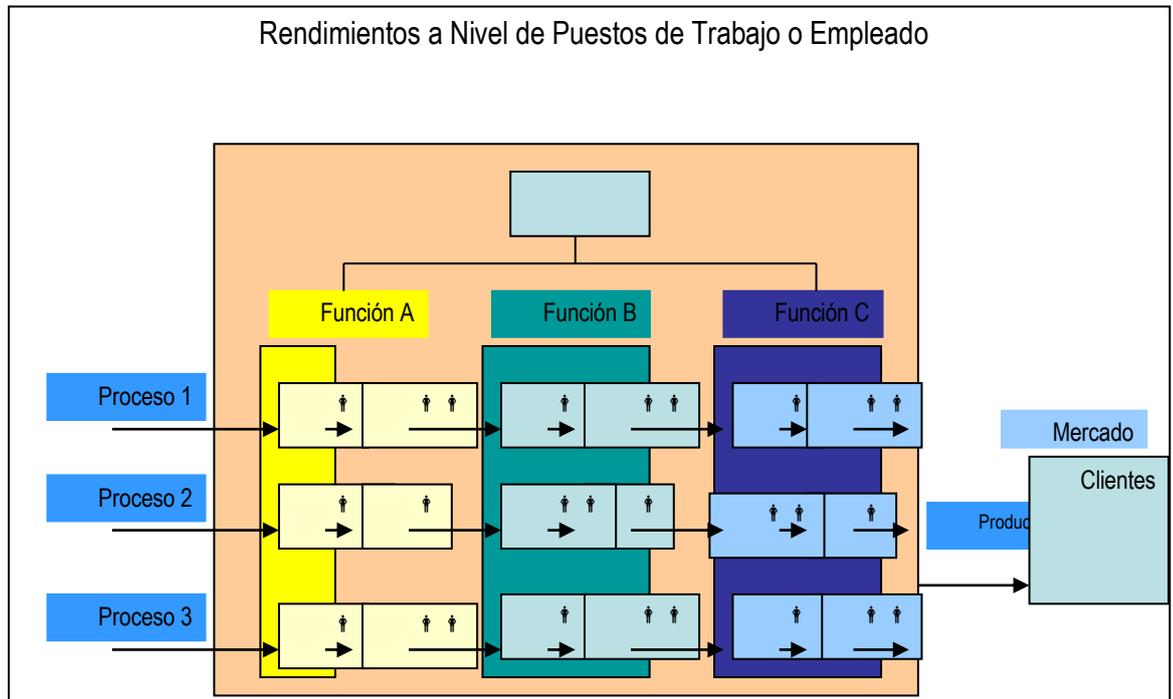


**Gráfico 9 Rendimiento a Nivel de Proceso**  
**Fuente:** Nota técnica de la División de Investigación del IESE  
**Autor:** Manuel Moñino

Los procesos permiten establecer el flujo de trabajo dentro y entre funciones para tratar de conseguir que con la suma de esfuerzos funcionales (departamentos), de forma eficaz y eficiente, se alcancen los objetivos de la organización y las expectativas/requerimientos de los clientes.

La gestión por procesos ayuda a la ruptura de silos funcionales departamentales, lo cual es posible a través de un sistema de medidas de rendimiento encadenados a lo largo del procesos.

- **Rendimiento a Nivel de Puesto de Trabajo**



**Gráfico 10 Rendimientos a Nivel de Puestos de Trabajo o Empleado**  
**Fuente:** Nota técnica de la División de Investigación del IESE  
**Autor:** Manuel Moñino

Los productos o servicios generados por las organizaciones se obtienen a través de procesos. Los procesos son gestionados y efectuados por individuos que hacen trabajos diversos.

Las variables usadas como referencia para gestionar el rendimiento a nivel del puesto de trabajo incluyen aspectos como: selección, promociones, responsabilidades, estándares de los puestos de trabajo, sistemas de entrenamiento y compensación.

En este enfoque de gestión por procesos hay que fijar objetivos y medidas, rendimiento, a nivel de puesto de trabajo, que contribuya a la eficacia y eficiencia del proceso.

### **1.5 Características de los Procesos**

Serie de acciones o etapas orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por las

actividades del proceso.

También es un proceso como un conjunto estructurado y medible de actividades que se desarrollan en una organización con el objetivo de conseguir un resultado concreto para un cliente o mercado específico<sup>10</sup>.

Un proceso es la secuencia sistemática de actividades y operaciones sucesivas o paralelas que se realizan para obtener un resultado tangible y mensurable que se conoce como producto<sup>11</sup>.



**Gráfico 11**

**Fuente:** Nota técnica de la División de Investigación del IESE

**Autor:** Manuel Moñino

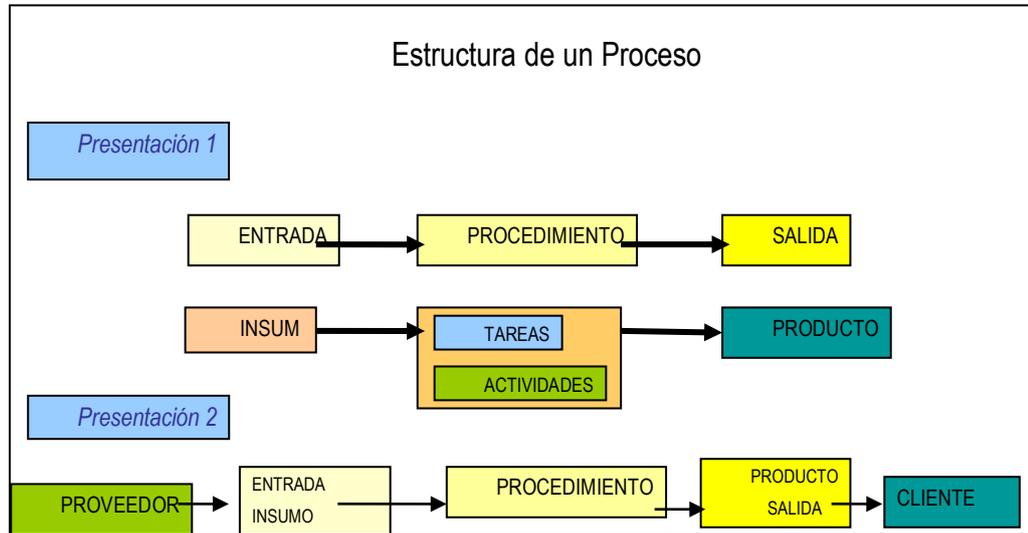
En general, todo proceso debe poder presentarse mediante un diagrama de flujo, y rendimiento debe poder ser medido.

---

<sup>10</sup> Nota técnica de la División del IESE, Manuel Morino, página, 6

<sup>11</sup> Desarrollo Organizacional y Gerencial; Un Enfoque Estratégico, Página, 50, Patricio Rojas Arias, Editorial, Holding Dine.

## 1.6 Estructura de un Proceso



**Gráfico 12 Estructura de un Proceso**

Fuente: Reingeniería de Procesos

Autor: Sandra Dávila

## 1.7 Ciclo del Proceso

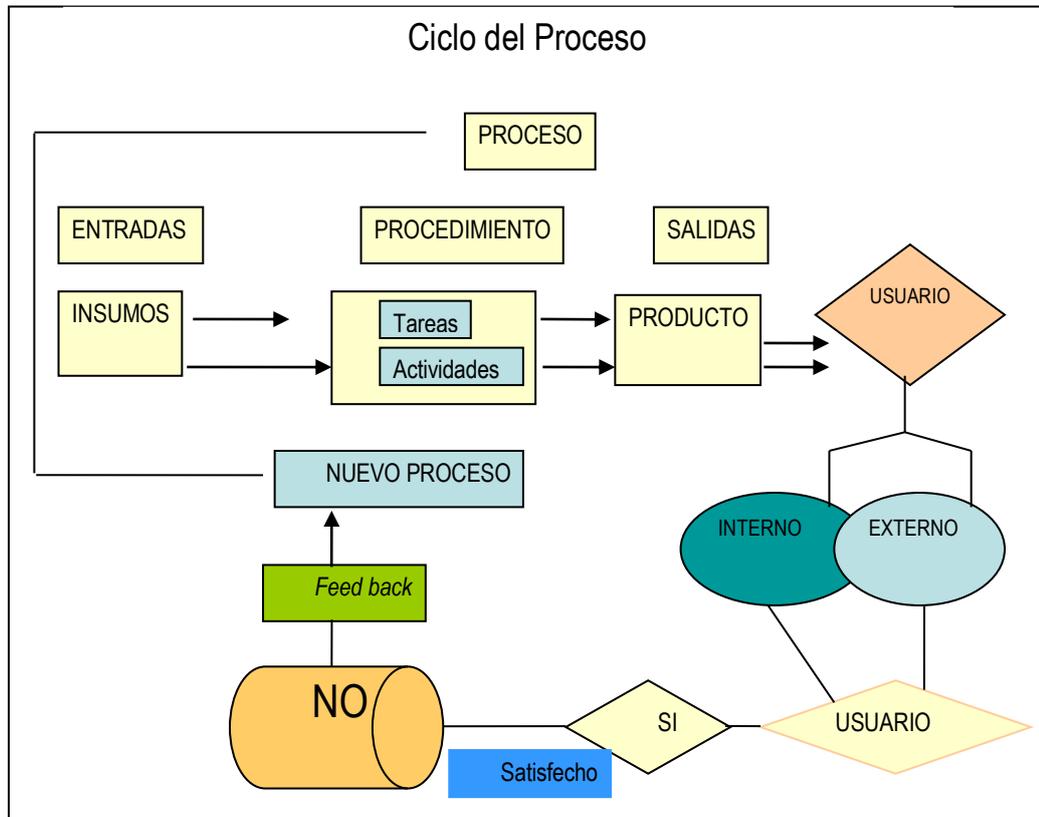


Gráfico 13 Ciclo del Proceso  
Fuente: Reingeniería de Procesos  
Autor: Sandra Dávila Zambrano

## 1.8 Funciones de un Proceso

- Vehículo para producir los productos y servicios de una organización.
- Memoria de una organización.
- Los procesos son vehículos para satisfacer las necesidades de los clientes y alcanzar los objetivos de la organización.
- Permite identificar y gestionar las desconexiones.
- Permite gestionar por excepción.
- Provee los principales indicadores de rendimiento (predictores).
- El rendimiento de los individuos sólo es tan bueno como se lo permita ser los procesos.

## **1.9 Clasificación de los Procesos**

- **Proceso Fundamental**

Su rendimiento de calidad afecta directamente a la satisfacción del cliente final.

- **Proceso Estratégico**

Su rendimiento afecta directamente al negocio de la entidad, función o departamento, y no es un proceso fundamental.

- **Proceso Necesario**

Es necesario para el funcionamiento del negocio, pero no es ni básico ni estratégico.

- **Definición de Proceso Clave**

Aquel que tiene un impacto muy significativo en el éxito y resultados del negocio en la entidad, función o departamento. Normalmente serán seleccionados de entre los incluidos en las categorías de fundamentales y estratégicos.

- **Definición de Proceso Clave Crítico**

Aquel en el que la reducción de la diferencia entre el rendimiento actual y el deseado tendrá un impacto muy significativo en el éxito de negocio de la entidad, función o departamento.

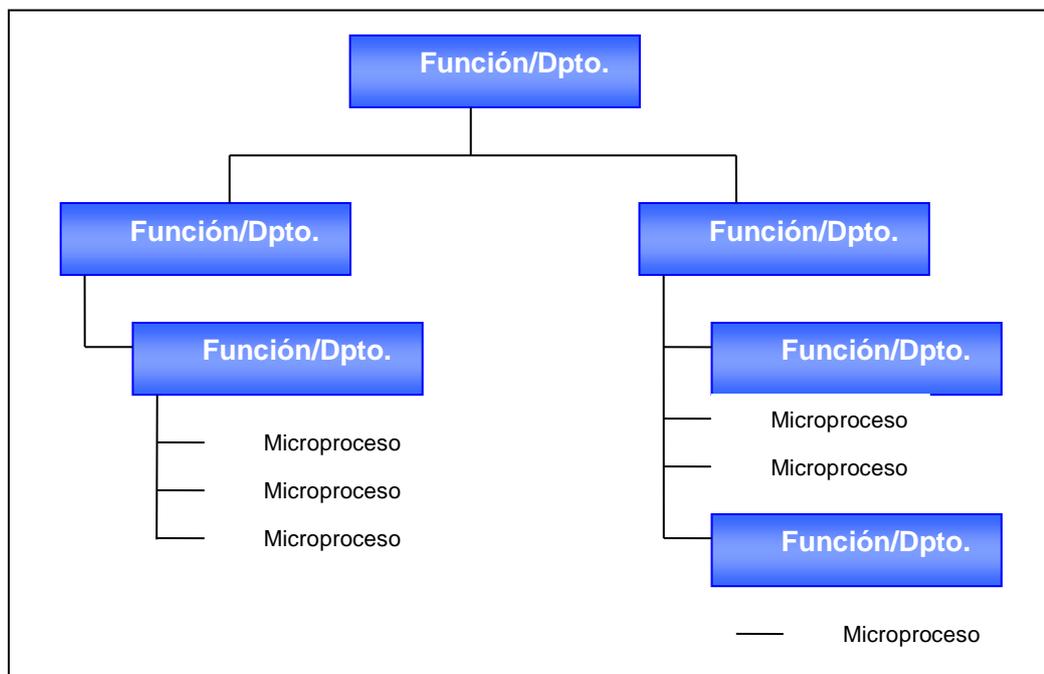
### 1.10 Documentación y Medida de los Procesos

El desarrollo del documento debe incluir aspectos como:

- Propósitos
- Ámbito e interrelaciones.
- Diagramad e flujo del procesos.
- Medidas de rendimiento.
- Lista de distribución y numeración si existe control de la documentación.
- Especifican el responsable y/o coordinador/propietario del proceso.

### 1.11 Mapa Funcional de Actividades/Procesos

El gráfico siguiente es una posible forma de listar los procesos que ayuda mucho a visualizar qué se está haciendo dentro de una función/área/departamento o, lo que es lo mismo, enseña cuál es el negocio que lleva entre manos.



**Gráfico 14 Mapa Funcional**

**Fuente:** Nota técnica de la División de Investigación del IESE

**Autor:** Manuel Moñino

En función de este marco teórico, se evidencia que la gestión por procesos tiene una relevancia clave en el desarrollo de sistemas funcionales y organizacionales, en consideración que su objetivo es crear valor a través de actividades secuenciales que se evidencien en el desarrollo del desempeño organizacional.

La característica clave del sistema de gestión de proceso radica en que integra todos los aspectos administrativos, técnicos, tecnológicos y humanos, con el fin de crear valor a los servicios para responder a las necesidades y soluciones de sus clientes.

El punto de referencia clave de esta metodología es el cliente, y su filosofía es la creación de valor.

El concepto del giro de negocio de una empresa debe centrarse fundamentalmente en las necesidades del cliente para poder satisfacerlas de forma efectiva y con la creación de agregados que satisfagan las necesidades y requerimientos organizacionales en función de las necesidades de los clientes.

La metodología de la gestión por procesos vuelve efectiva y óptima a la gestión organizacional, en razón que permite visualizar al cliente y de forma paralela optimizar costos y recurso disponibles de la organización, así como, fomentar una cultura de servicio enfocada en la calidad y el servicio.

Por las razones indicadas, es clave para la CEEA, promover proceso de trabajo institucional bajo este esquema e igualmente la Unidad Administrativa deberá alinearse a estos modelo para responder de manera eficaz a los procesos institucionales creadores de valor, mediante un ejercicio efectivo de su roles establecidos en los procesos de apoyo, de los cuales, es responsable en la parte de su competencia.

## CAPITULO IV

### LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### 1. ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Es un sistema integrado de dirección, o forma de dirigir, que interrelaciona o cohesiona todas las funciones clásicas propias del trabajo de todo ejecutivo.

También es planificación estratégica la introducción de procedimiento, asignación específica de responsabilidades, calendario, impresos, en la tarea de formular los objetivos que marcan el rumbo de una empresa.

En este sentido, este proceso de integrar acciones ejecutivas con objetivos empresariales, permiten lograr mayores niveles de eficiencia y disponer de información puntual de la situación actual de la empresa.

Para Steiner, la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que existen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros<sup>12</sup>.

Desde esta definición, el mismo autor, considera a la planificación estratégica desde cuatro puntos de vista diferentes, los cuales a continuación describiremos:

- La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observará la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger

---

<sup>12</sup> Steiner, George, Planificación Estratégica página 20

unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener qué tipo de refuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.
- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
- Finalmente, un sistema de planeación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación es el proceso por el cual, se establecen objetivos y se escoge el medio más indicado para el logro de los mismos antes de emprender la acción<sup>13</sup>.

Otra definición, menciona que la planificación estratégica, es el proceso por el cual los miembros, guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo<sup>14</sup>.

La planeación estratégica es el proceso por el cual, los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. En una empresa

---

<sup>13</sup> Goodstein Leonard; Planificación Estratégica Aplicada; pág. 5

<sup>14</sup> Goodstein Leonard; Planificación Estratégica Aplicada; pág. 5

existen varios niveles de planeación estratégica y éstos dependen de su complejidad organizacional<sup>15</sup>.

Para este autor, la mayoría de empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planeación estratégica se establece a tres niveles.

1. A nivel de la empresa total (Planificación corporativa). La planeación estratégica a nivel de la empresa total responde a las preguntas sobre el presente y el futuro de la empresa, estas preguntas son:
  - a. ¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa?
  - b. ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?
  - c. Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?
2. A nivel de división (Planeación de negocios) . Una vez decidido en cuáles actividades debe la empresa invertir sus recursos conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos. Ejemplo: La empresa decide invertir parte de sus recursos en la industria del calzado y para tal fin crea una división del calzado; esta última tendrá que determinar cuáles son las condiciones para alcanzar el éxito en ese sector.
3. A nivel funcional. En el caso de una estructura divisional, el jefe de la división de calzado tiene a su cargo gerentes funcionales: gerente de mercadeo, gerente financiero, gerente de personal, de producción, de investigación. Son ellos quienes al fin se responsabilizan de llevar a cabo el plan de estrategia elaborado.

---

15. Sallenave Jean Paul; Gerencia y planificación estratégica; pág:42

El nivel funcional de la planeación estratégica, corresponde al nivel más crítico pues la mejor estrategia puede sucumbir a las perores políticas.

La planeación estratégica se ha introducido como un proceso. Esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. La secuencia antes indicada para algunos autores se basa en el siguiente orden:

1. Fijación de objetivos
2. Elaboración del plan de estrategia
3. determinación de presupuesto

Cada etapa comienza por una entrada de información, generado por la gerencia general, y la decisión final no será tomada hasta que las consecuencias de esta entrada sean analizadas a nivel de divisiones y de las funciones.

La planeación estratégica no es un dominio reservado para la gerencia general de la empresa, sino un procesos de comunicación y d determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

## El proceso de planeación estratégica (planteamiento organizacional)

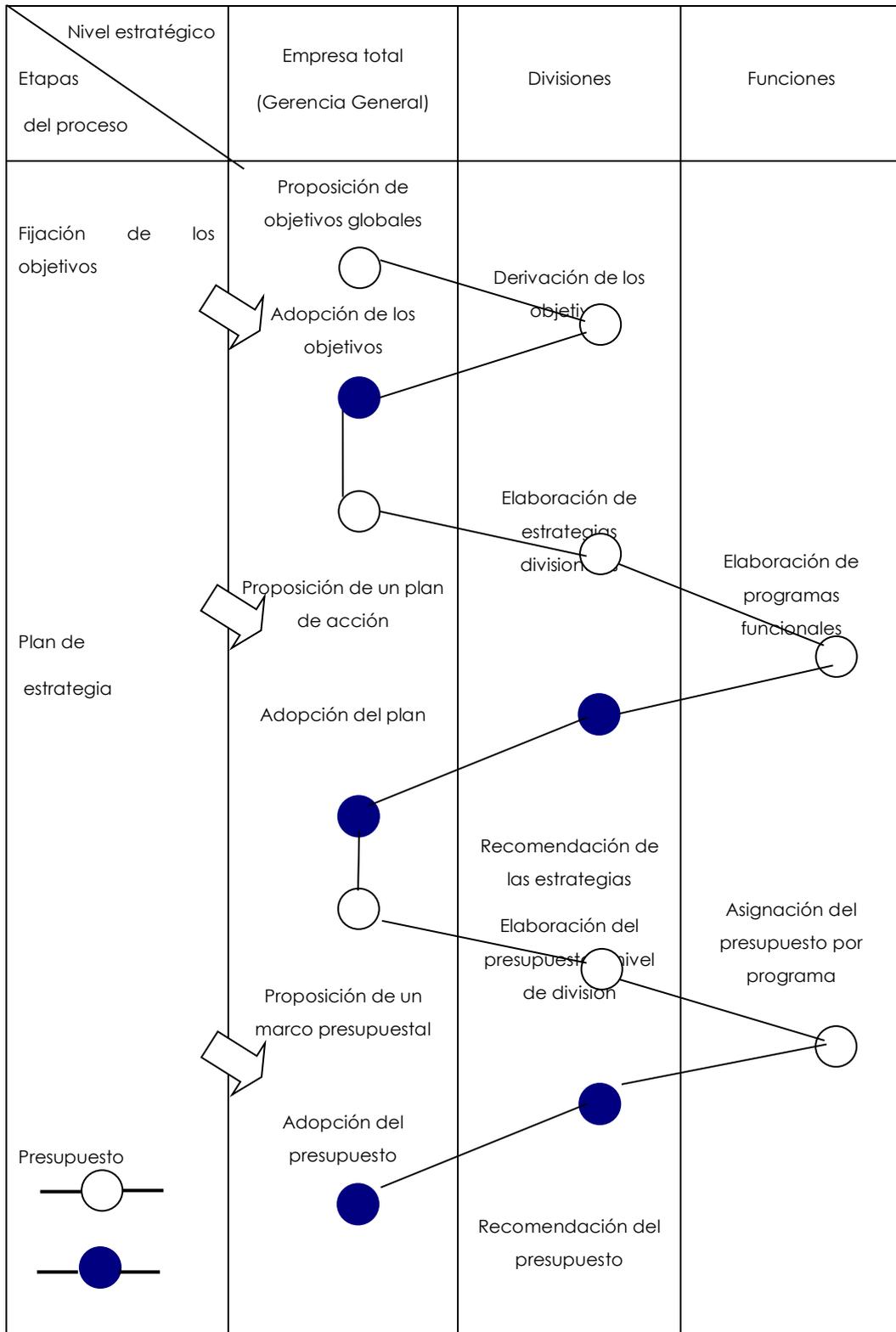


Gráfico 15 El proceso de planeación estratégica

Cada nodo representa una entrada de información o de decisión del grupo de dirigentes en el nivel estratégico correspondiente.

Del marco teórico expuesto, se deduce que los procesos de planeación estratégica en las organizaciones, son el punto de partida clave para desarrollar acciones y convertir un negocio en exitoso.

Del mismo modo se observa que de acuerdo a las características y giro del negocio, cada organización diseña, implementa y acciona una estrategia con el fin de poder accionar y desarrollar un negocio de acuerdo a las condiciones ambientales en el que se desarrolla el mismo. Este análisis de evaluar los ambientes organizacionales internos y externos es lo que se conoce como FODA, y que es una herramienta de análisis y evaluación del desarrollo de habilidades distintivas como medio para crear valor y ventajas competitivas, en relación con la competencia de su sector empresarial.

Esta herramienta de planeación, permite a las organizaciones evaluar sus capacidad y habilidades organizacionales, nivel de sus directivos y sus diferentes niveles organizacionales. Por este motivo, es importante indicar que desde mi punto de vista, se ha observado que una de las razones críticas por las cuales la instituciones públicas, no han alcanzado niveles de desempeño deseados, obedece a la falta de políticas y acciones de planificación; sin embargo, que también se puede observar que algunas empresas públicas, tienen elaborado un plan estratégico, el cual, se encuentra desfasado porque no ha sido implementado y por otra parte, si lo fue, no se han ido efectuando los ajustes estratégicos de acuerdo a las situaciones y ambientes internos y externos que ocurren en el entorno, los cuales, tienen impactos negativos en el desempeño organizacional, lo que ocasiona que estas instituciones, no puedan implementar verdaderos y reales proceso de planificación.

### **1.1 Características e Importancia.**

La característica principal de la planeación estratégica es aprovechar oportunidades para mantener competitiva a una organización, que refleje su éxito en la capacidad y habilidad de unir la organización con el desarrollo personal y con la estrategia.

La importancia de la planificación estratégica debe ser diseñada teniendo en cuenta el propósito principal que se persigue con su implantación.

### **1.2 Etapas de la Planificación Estratégica**

#### **▪ Determinación de Escenarios**

##### **Aspectos Macro**

- Económico
- Político
- Social
- Financiero
- Demográfico
- Ecológico

##### **Aspectos Micro (Sector)**

- Tecnología
- Competencia
- Clientes
- Usuarios
- Proveedores
- Posibles entrantes
- Posibles sustitutos

### **Misión de la Empresa**

- Partes interesadas
  - Capital
  - Trabajo
  - Sociedad
  - Dirección
  - Consumidores
  - Otros
- Fines
  - Servicio/productos
  - Desarrollo
  - Redistribución de ingresos

### **Cultura del País y Comunidad**

- Exigencias sociales

### **Controles y Limitaciones Externos**

- Derivados de legislación
- Practicas del sector
- Imposiciones de casa matriz
- Otros

### **▪ Formulación de la Estrategia Objetivo de Cada Negocio**

- Elección de la estrategia básica
- Negocios a estar
- Negocios a abandonar
- Importancia relativa
- Macro asignación de recursos
- Macro políticos

### **▪ Formulación de la Estrategia Objetivo de Cada Negocio**

- Elección de la estrategia básica
- Fijación de objetivos estratégicos
- Alternativas para lograr objetivos

- Elección de alternativa
- **Coherencia**
  - Estrategia de negocio con estrategia corporativa
  - Estrategias de negocios entre sí.

- **Análisis Interno**

- Cultura del País y de la Comunidad**

- Aspectos que afectan al desarrollo de la organización

- Desarrollo Personal**

- Personal directivo
    - Personal técnico
    - Resto

- Organización Actual**

- Personas y su trabajo
    - Estructura
    - Estilo de mando
    - Sistemas de dirección
    - Coherencia

- Microcultura**

- Aspectos arraigados en la organización

- Recursos Disponibles y Conseguidos**

- Financieros
    - Físicos
    - Tangibles

- **Análisis de la Situación Actual**

- Fortalezas y debilidades

- **Determinación de Estrategia y Organización Posible (I)**
  - Determinación de la estrategia posible (I)
  
- **Programaciones de Detalle**
  - Plan comercial
  - Plan de producción
  - Presupuestos
  
- **Seguimiento de la Actuación**
  - Autoseguimiento
  - Seguimiento de supervisión
  - Seguimiento de flexibilidad
  - Evaluación
  - Revisión del plan de mejora personal
  - Revisión d promoción, remuneración, compensación.

### ***1.3 La panificación Tradicional***

- **Los Sistemas de Planificación Estratégica en los Años Sesenta**

La década de los años sesenta tuvo característica económica y social, en razón del fuerte crecimiento económico de los países del área occidental.

Los tipos de planificación que se aplicaron en esa década tenían dos intenciones:

1. Tenía como propósito central estimular a la organización para que alcance toda su potencial de crecimiento. A estos sistemas se los llamó sistemas de planificación del desarrollo.
  
2. Otro grupo perseguía no tanto el estímulo como el crecimiento a la introducción de una cierta disciplina en la gestación de propuestas.

La preocupación dominante era la concreción de procedimientos y el engranaje de los mismos dentro de la estructura de la organización.

#### ▪ **La Planificación Estratégica en los Años Setenta**

En los años setenta nació la llamada planificación estratégica denominada cartera de negocios, como la respuesta más apropiada al tipo de entorno económico de estos años.

Los sistemas de planificación de cartera sirvieron para estimular el pensamiento estratégico en aquellas empresas que por cualesquiera razones no habían sabido fomentarlo en grado suficiente entre los directivos al frente de la organización.

#### ▪ **La Planificación Estratégica en los Años Ochenta**

Existe un mayor énfasis en el ejercicio sistemático y a la vez creativo de la imaginación en el análisis del entorno, enfoque al cual se lo denominó la planificación por escenarios.

Este método hace hincapié en la formulación explícita de las hipótesis sobre el entorno para proporcionar una visión global e internamente consistente del futuro.

### ***1.4 Metodología De La Planificación Estratégica***

Para realizar este proyecto, nos ha permitido investigar y evaluar algunos autores expertos en planificación y desarrollo estratégico, identificando en la mayoría de los mismos coincidencias metodológicas y conceptuales en el desarrollo de procesos de planeación; sin embargo,

por las características de este trabajo, he considerado que la metodología diseñada por Patricio Rojas Arias, autor del libro Desarrollo Organizacional y Gerencial, Enfoque Estratégico, facilita el proceso de aplicación y desarrollo del tema vinculado con este proyecto, metodología que me permito detallar a continuación:

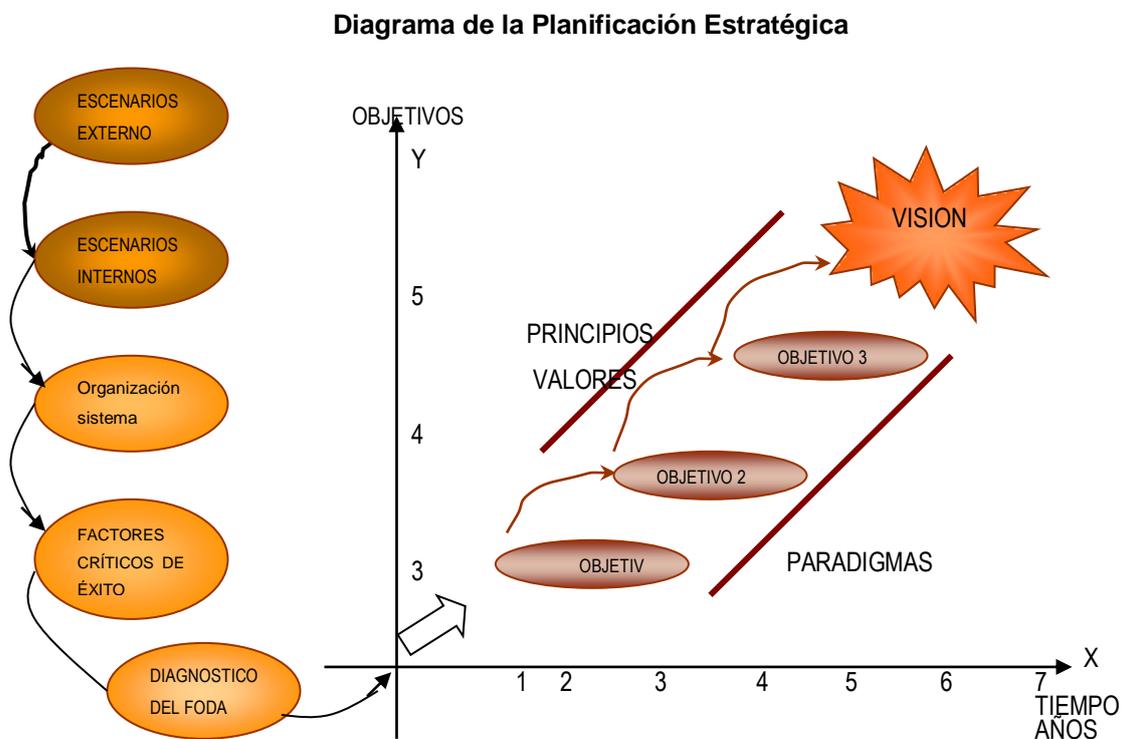
1. Prospectiva
2. Visión del futuro
3. Identificación de escenarios internos
4. Identificación de escenarios externos
5. Verificación de principios
6. Verificación de valores
7. Verificación de paradigmas
8. Observación de la organización como sistema
9. Los factores críticos de éxito
10. realización del diagnóstico organizacional, mediante el uso de la herramienta FODA
11. Señalamiento de la misión de la organización
12. Identificación de las áreas defensivas de iniciativa estratégica
13. Identificación de las áreas ofensivas de iniciativa estratégica
14. Determinación de maniobras estratégicas
15. Configuración de los objetivos estratégicos; planes, programas, proyectos.
16. Determinación de las fases de cumplimiento (**Faseamiento**), de los objetivos en el tiempo.
17. Diseño de los planes de acción
18. Coordinación de la planificación estratégica y la planificación

operativa, valorizando y calculando los costos de las maniobras estratégicas

19. Idealización de las condiciones superiores para materializar la planificación estratégica y el desempeño de la organización.

20. Institucionalización e implantación de la Planificación Estratégica.

21. Monitoreo, revisión, y Ajuste del Sistema de Planificación estratégica.



**Gráfico 16 Diagrama de Planificación Estratégica**  
**Autor: Patricio Rojas Arias**

El proceso de metodología de planeación que se está aplicando en esta propuesta, se guía en los criterios técnicos de planeación estratégica, contenidos en el texto de Desarrollo Organizacional y Gerencial, del autor, Patricio Rojas Arias, así como, en un grupo de obras vinculadas con los procesos de planeación estratégica empresarial y de

negocios.

- **Prospectiva**

Es el estudio del futuro y que tiene como objetivo identificar y comprender su entorno con el fin de poder influir sobre él. Es importante indicar que su propósito es visualizar la necesidad de predecir lo que pueda ocurrir con la intención de visualizar el mejor futuro posible. Con la consideración que no se puede predecir ese futuro, si es posible desde una perspectiva suponer un escenario de acontecimientos que beneficie nuestros deseos de mejora en el tiempo, en que ocurren los acontecimientos dados un determinado momento.

La prospectiva es un conjunto de metodologías que tienen por objeto prevenir el futuro. Fundamentalmente retrata de suponer escenarios futuros, también conocidos como futuribles y en ocasiones de determinar su probabilidad, con la idea final de planificar acciones que permitan evitar o acelerar que un evento futuro realmente ocurra.

En esa consideración, enfocaré el diagnóstico de la Unidad Administrativa de la CEEA, en el contexto de tres escenarios generales que se espera que ocurran, y que son los escenarios: optimista, pesimista y deseado.

- **Escenario Optimista**

Los procesos de modernización de las instituciones públicas, que el gobierno a través de las administraciones (1994 - 2004), ha impulsado con el fin de mejorar y optimizar la capacidad de gestión de las instituciones públicas a nivel general, acciones que han impactado positivamente el desempeño organizacional de las mismas, en razón de los diferentes procesos de reformulación y fortalecimiento institucional que se han producido en esta última década. Estos factores tienen una incidencia directa en la mejora de la imagen institucional, considerando que en un proceso de reformulación técnico administrativa, se implementan sistemas de mejora tanto de estructuras, procesos,

tecnologías, capitalización financiera, mejora del talento del capital humano, que en suma aportan al desarrollo de valores institucionales como compromiso, lealtad e identidad de los servidores de la institución, que con el aporte de sus mejores esfuerzos, promoverá una cultura de desarrollo institucional que tenga en el ambiente una aceptación e impulso hacia el logro de grandes objetivos sociales y nacionales.

Este proceso de mejora institucional, tiene un impacto directo en el proceso de fortalecimiento administrativo en todos sus ámbitos en la Unidad Administrativa, considerando que este proceso de cambio macro beneficia la competencia de la Unidad y fortalece la actitud y aptitud de sus funcionarios en el proceso de aportar al desarrollo institucional, desde una gestión técnico operativa que responda a las exigencias de la organización y sus usuarios.

▪ **Escenario Pesimista**

Los eventos externos que ocurren en el aspecto político, jurídico, social y económico en instituciones de poder del Estado como la Corte Suprema de Justicia, Congreso Nacional, así como, en la Policía Nacional, funcionarios de la alta dirección del gobierno y de instituciones públicas en general, son factores que afectan directamente en la imagen y credibilidad institucional de las dependencias del Estado, lo que ocasiona en la opinión pública percepción equivocada de que la generalidad del los empelados públicos, no responden a expectativas de eficiencia y calidad de servicios como su rol principal de facilitadores de atender las necesidades sociales en sus diferentes áreas y competencias organizacionales.

Estos aspectos mencionados, tiene su impacto negativo en la gestión administrativa de la Unidad objeto de este estudio, en consideración que su capacidad de gestión, pierde valor y responsabilidad, por cuanto acciones ajenas a su capacidad de control influyen en la conducta personal, profesional y laboral de sus funcionarios, que afecta a la cultura

de trabajo que debe tener continuamente como elemento clave generador de valor en la organización, lo cual, no permite cumplir con procesos de planificación orientados a la optimización de su capacidad operativa.

#### ▪ **Escenario Deseado**

La Unidad Administrativa de la CEEA, dentro de sus procesos operativos claves de apoyo al desarrollo institucional, busca mostrar y accionar sus mejores capacidades humanas, técnicas, logísticas financieras, con el deseo de promover una eficiencia administrativa que permita a la organización responde a las expectativas de su sus compromisos y objetivos institucionales.

Los procesos de reformulación y fortalecimiento institucional, indicados en el escenario optimista, son razones de soporte e impulso que fortalecen y apoyan la gestión administrativa que se busca tenga características de eficiencia, competitividad y productividad administrativa en beneficio de la organización y la comunidad en general.

Los nuevos enfoques de gestión pública, más la cultura de eficiencia y actitud positiva que trae consigo los procesos de cambio, ayudarán a que esta Unidad tenga una mejor perspectiva y aceptación en el entorno institucional.

#### ▪ **Visión del Futuro**

La visión es una perspectiva del futuro de la organización en el largo plazo. Esta expectativa de largo plazo nos indica en qué momento futuro nos queremos ver como organización en un tiempo de 3 a 5 años. La característica funcional de la visión, es que esta, fortalece una expectativa de largo plazo que tiene una organización y motiva las aspiraciones de logro de forma efectiva, promoviendo actitudes positivas en el desempeño personal y organizacional de la institución.

La visión de alguna manera es el espejo que refleja y describe donde quiere estar una organización en un periodo de tiempo y plazo determinado.

La Unidad Administrativa de la CEEA, en un plazo de 3 a 5 años, se convertirá en una administrativa, técnica y humana de alta calidad que responda a los intereses organizacionales y a los modelos de mejora y desarrollo institucional, con el objetivo de que su proceso de cambio sea un patrón piloto a implementarse en toda la institución.

Escenario, es un evento con altas posibilidades de ocurrencia en un momento determinado.

Los escenarios proyectan momentos, que puede ser objetivos o circunstanciales, cuyos resultados tiene efectos positivos y negativos en el desempeño de una gestión organizacional.

Con el fin de analizar la posición y situación administrativa de la Unidad Administrativa de la CEEA, describiremos sus escenarios internos y externos.

- **Escenario Externo**

Son todos aquellos que tiene una ocurrencia externa y que no pueden ser controlados, por las organizaciones.

**Cuadro 1 Cuadro de Escenarios Externos**

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<b>Económicos</b>	
Donaciones internacionales Gestión administrativa para aplicar proceso de desaduanización de equipos, materiales y reactivos donados por el Organismo Internacional de Energía Atómica.	Dependencia económica Más del 50% del presupuesto institucional, depende los recursos del Estado.
Asesoría empresarial	No ser una unidad actividades

<p>La contratación de servicios de asesoría relacionados con la prevención de los usos de la energía atómica, por el sector empresarial.</p>	<p>productivas primarias</p> <p>No tener capacidad para generar recursos internos, que faciliten la optimización de la gestión administrativa de la Unidad.</p>
<b>Social</b>	
<p>Participar en ferias</p> <p>Promover a la comunidad los roles de la Institución en el campo de la energía atómica.</p>	<p>Identificación de la sociedad de la institución</p> <p>El conocer a la institución, no permite que la Unidad Administrativa, canalice esfuerzos por promover la organización.</p>
<p>Desarrollar eventos</p> <p>Coordinar y ejecutar eventos nacionales e internacionales de difusión de los usos, beneficios y riesgos de la energía atómica.</p>	<p>Desinterés de proveedores</p> <p>Que los proveedores de servicios nos e interesan por prestar servicios a la institución.</p>
<p>Promoción institucional</p> <p>Promover a instituciones educativas de nivel medio y superior, la misión</p>	<p>Interés empresarial</p> <p>Limitado interés mostrado por las empresas en la contratación de servicios.</p>
<b>Tecnológicos</b>	
<p>Desarrollo tecnológico</p>	<p>Tecnología desactualizada</p>

<p>Oportunidad de acceder a tecnologías de punta que faciliten la gestión administrativa.</p>	<p>La tecnología disponible no responde a las necesidades de la Unidad, para cumplir eficazmente su rol.</p>
<p>Mercado tecnológicos</p> <p>Existe una promoción de servicios tecnológicos que brindan facilidades de acceso a la inversión en tecnología.</p>	<p>Capacidad financiera</p> <p>No contar oportunamente con recursos frescos que permitan realizar inversión en tecnología.</p>
<p><b>Ambiental</b></p>	
<p>El conocimiento comunitario de la institución</p> <p>Facilita que las organizaciones sociales, educativas y empresariales, promuevan el desarrollo de eventos relacionados con la energía atómica</p>	<p>Riesgos por desconocimiento</p> <p>Que la comunidad no conozca las facilidades que otorga la Unidad, para la realización de eventos vinculados con la misión institucional que facilite y ayude al fortalecimiento de la Unidad.</p>

▪ **Escenarios Internos**

Son todos aquellos que se dan al interior de una organización y que son el resultado de su ostión institucional y responde a procesos específicos de planeación.

**Cuadro 2 Cuadro de Escenarios Internos**

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<b>Económico</b>	
<p><b>Capacidad financiera</b></p> <p>Que genera independencia administrativa de gestión de recursos financieros, que permiten alcanzar mayores niveles de eficiencia en atención y respuesta de usuarios.</p>	<p><b>Dependencia económica</b></p> <p>No disponer de mayor presupuesto para inversión en soporte logístico institucional.</p>
<p><b>Independencia administrativa</b></p> <p>Permite y facilita atender oportunamente requerimientos institucionales a nivel regional.</p>	<p><b>Capacidad instalada</b></p> <p>Poco provecho del uso de equipos donados por el Organismo Internacional de Energía Atómica.</p>
<p><b>Confianza ejecutiva</b></p> <p>La alta dirección, delega a la Unidad Administrativa, procese todas las acciones vinculadas con la distribución de recursos tecnológicos donados por organismos internacionales.</p>	<p><b>Inventario de activos</b></p> <p>No existe un inventario físico y económico, de equipos técnicos para la aplicación de energía atómica.</p>

<p>Capacidad para promover externamente los servicios institucionales</p> <p>Mediante el área de comercialización se ejecutan acciones que promueven externamente al sector empresarial los servicios relacionados con los elementos y aplicaciones de seguridad y uso de la energía atómica.</p>	<p>Cobertura de cobranzas</p> <p>Que no existe un seguimiento de clientes impagos con la institución, lo que impide disponer de mayores recursos económicos.</p>
<p><b>Comercialización</b></p>	
<p>Convenios institucionales</p> <p>Fortalecer políticas institucionales, para promover convenios de asistencia recíproca.</p>	<p>Falta soporte institucional</p> <p>No existe el apoyo necesario para la gestión de la unidad de comercialización.</p>
<p>Política de costo de servicios</p> <p>La capacidad de gestión que tiene el área de comercialización, para determinar costos por la venta de servicios.</p>	<p>Planificación de costos</p> <p>El área de comercialización, no tiene diseñado una estructura de costos, que determine técnicamente los costos por el uso de servicios institucionales.</p>
<p>Promoción institucional</p> <p>El área de comercialización, promueve la captación de clientes para vender los servicios</p>	<p>Políticas de promoción</p> <p>No existe un plan estructurado que promocioe la institución.</p>

institucionales.	
<b>Capital humano</b>	
Equipos de trabajo  Interés profesional pro ayudar al desarrollo institucional y de la unidad.	Personal desmotivado  No existe un programa de desarrollo personal y profesional que motive al equipo de trabajo.
<b>Procesos administrativos</b>	
Manual de funciones  Disponer de un manual de funciones administrativas.	Procedimientos  No existen manuales de procedimientos, que direccionen la gestión administrativa.

▪ **Filosofía Empresarial**

La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética. Por tanto, su formulación, puede tener un impacto importante en la forma como la compañía se dirige a sí misma<sup>16</sup>.

Este enfoque de filosofía organizacional, se vincula con el expresado en el capítulo 2, en la que se expresa los ideales de los fundadores de la organización, expresados en valores que se reflejan en la cultura organizacional.

Este principio, se transfiere a la Unidad y su propósito únicamente tiene el interés de comunicar un estilo de vida institucional, que muestre actitudes y comportamientos reflejados en valores pragmáticos que den vida presente y futura a la organización.

---

<sup>16</sup> Patricio Rojas Arias Enfoque Desarrollo Organizacional y Gerencial; pág.143.

- **Principios**

Son virtudes que reflejan acciones positivas que se evidencian cuando se funda una organización, que se alinea con la ética y la moral como directrices conductuales que dan soporte a la acción institucional.

Para la Unidad Administrativa de la CEEA, los principios orientan las acciones éticas personales y profesionales de sus empedados y a la vez modulan la calidad moral de sus responsabilidades sociales.

- **Valores**

Los valores también constituyen acciones positivas que direccionan el comportamiento de las personas a interior de la organización y, sus miembros en el tiempo se van alineando con sus virtudes como un referente de responsabilidad social y de compromiso de la organización.

Los sistemas de valores que evidencia comportamientos positivos se visualizan en aspectos relacionados con el compromiso, lealtad, eficiencia, responsabilidad, calidad, servicio, interés institucional, liderazgo, competencias que en suma permiten consolidar conductas apegadas a la ética.

- **Paradigmas**

Los paradigmas reflejan supuestos que creemos; como funcionan las cosas y no como realmente son.

Los paradigmas por su naturaleza generan conductas positivas o negativas, consecuencia de factores culturales que reflejan estilos de comportamiento vinculados con patrones sociales, familiares, educativos, culturales y empresariales, que tiene un impacto directo en los niveles de desempeño organizacional.

Para la Unidad Administrativa de la CEEA, su paradigma se fundamenta que por ser una unidad de apoyo, no tiene mayor relevancia en la gestión institucional como creadores de valor, factor que puede afectar las relaciones afectivas y de trabajo de sus empleados con el resto de sus funcionarios.

## ▪ **Observación de la Organización como Sistema**

Según Peter Senge, los negocios y otras empresas humanas también son sistemas, en virtud que están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que generalmente tardan años en mostrar sus efectos mutuos.

El pensamiento sistémico es un marco conceptual de conocimientos y herramientas desarrollado para que los patrones resulten más claros y nos ayuden a modificarlos<sup>17</sup>.

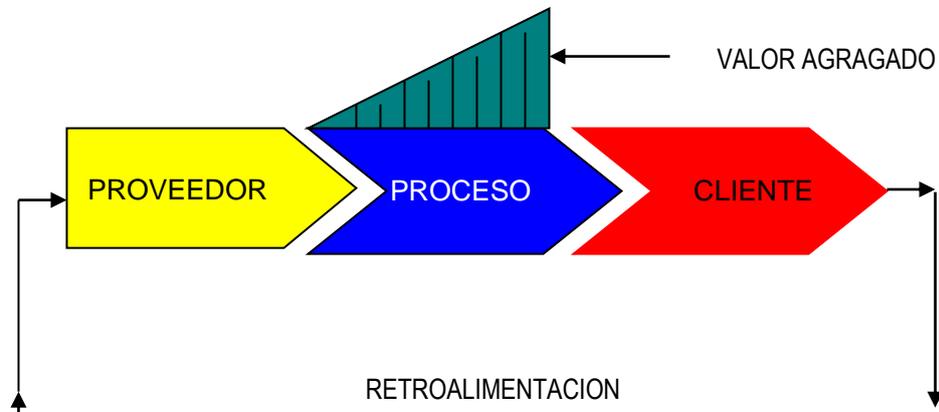
Igualmente Peter Senge, considera que el pensamiento sistémico, enseña que los actos pequeños bien focalizados producen mejoras significativas y duraderas, si estas se realizan en el sitio correcto.

La aplicación del pensamiento sistémico en la Unidad Administrativa de la CEEA, fortalecerá toda la red de aportaciones administrativas y humanas que se consoliden en un objetivo de eficiencia que le conduzca a lograr la calidad en su mayor dimensión, como un factor que visualice todo un sistema estructural y operativo de redes de trabajo que aportan al desarrollo del gran objetivo, que es la institucionalidad de la organización, la misma que se verá reflejada en los niveles de satisfacción de los funcionarios.

---

<sup>17</sup> Patricio Rojas Arias Enfoque Desarrollo Organizacional y Gerencial; pág.147.

## Ecuación de la Calidad Total con Valor Agregado

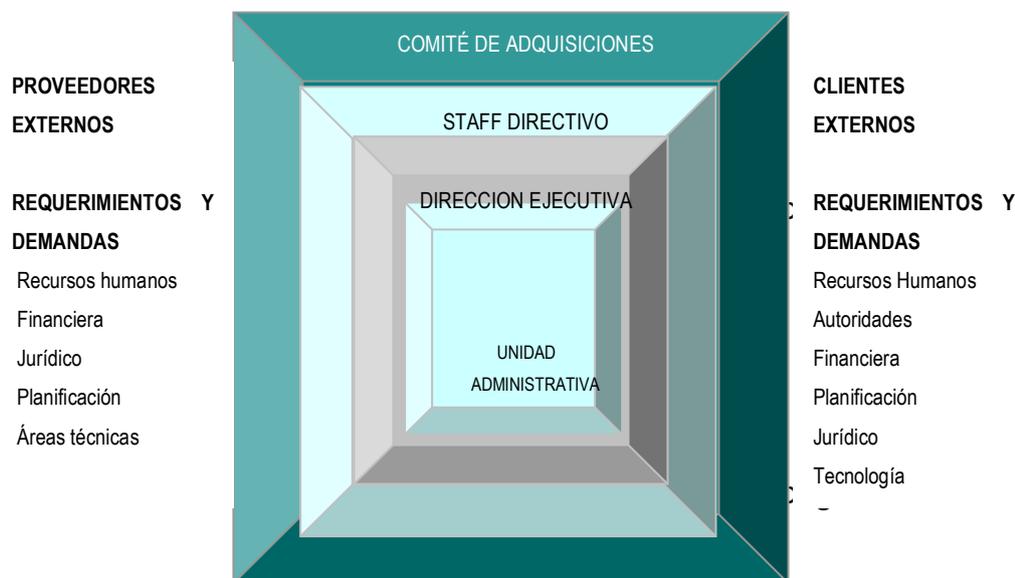


**Gráfico 17 Ecuación de la Calidad Total con Valor Agregado**  
**Fuente: Desarrollo Organizacional y Gerencial, pág. 145.**  
**Autor: Patricio Rojas**

El gráfico indica una fuerte vinculación de todos los actores que intervienen en un proceso productivo, y como sus acciones deben estar integradas a procesos compartidos y sistemáticamente alineados al logro de un objetivo organizacional, que busca la calidad, para los cual, se apoya en un conjunto integrado de elementos y herramientas técnicas, humanas, de trabajo, tiempo, tecnologías y medios de producción que tiene como soporte el know how que desarrollan los individuos en los procesos productivos así como el que asimila la organización, en consecuencia de esa práctica productiva.

Por este motivo, es importante indicar algunas interrogantes que aparecen en el proceso de gestión y producción de servicios institucionales, que estén vinculados con los proveedores que se convierten socios estratégicos y claves del proceso productivo, así como, la identificación de las expectativas que tienen los clientes de la institución, cuestionamientos que permiten identificar los verdaderos objetivos sobre los cuales se direcciona la organización, en busca de lograr los niveles de competitividad y productividad esperados.

## La Organización de la Unidad Administrativa como Sistema



**Gráfico 18 Organización como Sistema de la Unidad Administrativa**  
**Fuente: Desarrollo Organizacional y Gerencial, pág. 147.**  
**Autor: Patricio Rojas**

### ▪ Los factores críticos de éxito

Son personas, variables, factores, métodos, aspectos, mecanismos, metodologías, herramientas, sistemas, planes, programas, proyectos, maquinarias, equipos, indicadores, índices; que en un momento del ciclo de vida de la organización se convierte en los determinantes de éxito o fracaso<sup>18</sup>.

Del concepto antes mencionado, se puede deducir que para la Unidad Administrativa de la CEEA, todas las variables indicadas juegan un rol clave en su desempeño y logro de resultados, en razón que se convierten en un sistema complejo de armonizar y equilibrar una serie de características operativas en donde cada una de estas convergen en un mismo sentido, que es el aportar al desarrollo y mejora del desempeño

<sup>18</sup> Patricio Rojas Arias Enfoque Desarrollo Organizacional y Gerencial;pág.147

administrativo y operativo de la Unidad, que le otorgue una diferenciación competitiva al interior de la institución.

## ▪ Procesos de Producción y Operación

### ¿Qué es un Proceso?

Un proceso es una serie de acciones o etapas orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por las actividades del proceso.



**Gráfico 19 Proceso**  
**Fuente: Autor**

En la Unidad Administrativa, no se implementan programas de investigación y desarrollo, por la naturaleza de sus procesos administrativos.

La Unidad Administrativa, desde su actividad funcional históricamente, ha tenido actividades operativas, lo que le ha impedido que desarrolle proyectos vinculados con su rol administrativo.

Por la naturaleza de su operatividad no gestiona economías de escala.

Consecuencia de la política de planificación institucional, que no ha considerado a esta Unidad, en los procesos de planificación, no se han implementado unidades de medición como indicadores que le permitan evaluar la calidad de su gestión.

- **Proceso de Comercialización y Marketing.**

El área de comercialización, promueve los servicios institucionales relacionados con los beneficios del uso de energía atómica.

Se promueve una política de precios, que no se ajusta a una estructura de costos, lo que ocasiona desventajas en alcanzar mayores beneficios.

Garantizar a los clientes una calidad de servicios que reflejan altos niveles de confiabilidad y seguridad.

Desarrolla procesos de asesoría al sector empresarial, sobre los riesgos y beneficios de los usos de la energía atómica.

Participa en ferias internacionales con el fin de difundir los servicios institucionales.

- **Proceso de Administración y Talento Humano**

Su gestión generalmente no se basa en una cultura de liderazgo.

La característica de su estructura organizacional, al igual que en la generalidad de las instituciones públicas es jerárquica.

Algunos procesos de trabajo no están alineados con los objetivos institucionales.

Los sistemas de remuneraciones y de compensación salarial se ajustan a las políticas vigentes para el sector público ecuatoriano que e parte de la función ejecutiva.

La Unidad dispone de una infraestructura física funcional para sus actividades administrativas.

Se ha logrado que los sistemas de comunicación sean horizontales y faciliten un mejor desarrollo de los procesos de trabajo.

La imagen organizacional de la Unidad, se ha fortalecido, en razón de la implementación de políticas de trabajo basadas en equipos y planes de trabajo.

La Unidad está integrada por un equipo humano que dispone de la buena voluntad para desempeñar los roles y responsabilidades asignados a su cargo.

Las políticas y criterios de adquisiciones, responden al cumplimiento de normas administrativas institucionales.

La Unidad en base a sus necesidades aleatoriamente ha implementado políticas que promuevan procesos de capacitación.

Esta Unidad actualmente no dispone de indicadores de gestión, que permitan medir su aporte institucional y los niveles de rendimiento en el cumplimiento de sus responsabilidades.

#### ▪ **Procesos de Finanzas y Contabilidad**

La Unidad Administrativa, posee los recursos económicos necesarios para cumplir con su gestión eficientemente; sin embargo, no dispone de procesos que faciliten y agilicen de manera oportuna la transferencia de recursos a las diferentes unidades administrativas y técnicas de la institución.

No se tiene un sistema de inventarios, que permita evaluar la disponibilidad de recursos logísticos.

No dispone de planes operativos, que faciliten su gestión.

Su estructura de costos es baja, considerando las responsabilidades de su gestión operativa.

No dispone de programas financieros que permitan coordinar sus acciones de gestión financiera.

No se maneja un sistema de indicadores que refleje niveles operativos de rendimiento financiero eficiente.

▪ **FODA de la Unidad Administrativa de la CEEA**

El análisis de diagnóstico FODA, es una herramienta que permite identificar, evaluar y medir, el comportamiento de las variables de gestión que realiza una unidad administrativa, en tiempo presente y que permite en función de sus resultados identificados, tomar decisiones de acuerdo con los objetivos y misiones institucionales.

La palabra FODA, es la conformación de las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De estas cuatro las fortalezas y debilidades son internas y las oportunidades y amenazas son externas, de acuerdo detalla en el siguiente gráfico.

**Cuadro 3 FODA**

<b>FODA</b>		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>+</b>
Las fortalezas son todas aquellas actividades que la organización las realiza de forma eficiente y por tanto, le dan una ventaja frente a su competencia.	Son todos aquellos eventos que suceden en el entorno y en los cuales la organización no puede controlar, para lo cual debe diseñar escenarios que le permitan aprovechar positiva y favorablemente esos eventos.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>-</b>
Son los aspectos que la empresa no está realizando de forma eficiente y por tanto de situaciones desfavorables en relación con su competencia.	Las amenazas son los aspectos del entorno que pueden tener un impacto negativo en el desempeño de la organización.	
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	

### **Fortalezas**

- F1. Trabajo en equipo
- F2. Compromiso personal y profesional
- F3. Responsabilidades por cartera de servicios
- F4. Liderazgo participativo
- F5. Toma de decisiones

### **Oportunidades**

- O1. Apoyo de la alta dirección
- O2. Opciones tecnológicas
- O3. Posicionamiento administrativo institucional
- O4. Generación de ingresos
- O5. Formación y desarrollo profesional

### **Debilidades**

- D1. Infraestructura tecnológica
- D2. Capacidad de gestión financiera
- D3. No disponer de indicadores de gestión
- D4. Estructura organizacional jerárquica
- D5. No disponer de planes operativos

### **Amenazas**

- A1. Marco jurídico relacionado con la estabilidad laboral
- A2. Aspectos políticos institucionales
- A3. Demandas de clientes por insatisfacción
- A4. Percepción negativa de la gestión de la unidad
- A5. Desintegración de la unidad

## ▪ **Filosofía Institucional**

### **Misión**

La misión es una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano a largo plazo.

Su objetivo es proporcionar una plataforma para pensar de forma estratégica.

### **Misión de la Unidad Administrativa**

La misión de la unidad Administrativa, es impulsar una gestión eficiente de servicios logísticos que faciliten a las diferentes unidades administrativas y técnicas de la institución óptimos niveles de desempeño.

## ▪ **Áreas de Iniciativa Estratégica**

El realizar el FODA, nos permite determinar las áreas de iniciativa estratégica, las mismas que pueden ser ofensivas y defensivas, conforme se analizan a continuación.

### - **Áreas Ofensivas**

- Utilizar los recursos económicos que administra la Unidad.
- Fomentar una cultura de servicio que demuestre liderazgo participativo.
- Fortalecer la cultura de trabajo en equipo.
- Aprovechar el apoyo ejecutivo de la alta dirección.
- Potenciar el desarrollo y competencia profesional de los empelados de la Unidad.

### - **Áreas Defensivas**

- Aprovechar la capacidad presupuestaria no utilizada en proyectos de mejora institucional.
- El no disponer de planes operativos, no permite realizar una gestión administrativa eficiente.

- Administrar eficientemente la tecnología disponible, con el fin de optimizar la capacidad administrativa de la Unidad.
- Si la unidad no tiene la capacidad para administrar eficientemente su misión, corre el riesgo de ser reorganizada y no tendrá otras oportunidades de fortalecimiento en la institución.

**Cuadro 4 Cuadro de Áreas Ofensivas**

<b><u>Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica</u></b>						
<b>FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>F1</b>	3	0	5	5	5	<b>18</b>
<b>F2</b>	5	3	5	5	5	<b>23</b>
<b>F3</b>	3	0	0	5	3	<b>11</b>
<b>F4</b>	5	3	5	3	5	<b>21</b>
<b>F5</b>	5	3	5	5	3	<b>21</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	

**Cuadro 5 Cuadro de Áreas Defensivas**

<b>Aéreas Defensivas de Iniciativa Estratégica</b>						
<b>AMENAZAS VS, DEBILIDADES</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>	<b>D5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>A1</b>	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>A2</b>	3	3	3	3	5	<b>17</b>
<b>A3</b>	0	0	5	5	3	<b>13</b>
<b>A4</b>	0	0	5	5	3	<b>13</b>
<b>A5</b>	0	0	3	3	0	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	

- **Priorización de las Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica**
  - O4 Generación de ingresos
  - O1 Apoyo de la alta dirección
  - O5 Formación y desarrollo profesional
  - O3 Posicionamiento administrativo institucional
  - O2 Opciones tecnológicas
  - F2 Compromiso personal y profesional
  - F4 Liderazgo participativo
  - F5 Toma de decisiones
  - F1 Trabajo en equipo
  - F3 Responsabilidades por cartera de servicios

- **Priorización de las Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica**
  - A2 Aspectos políticos institucionales
  - A3 Demandas de clientes por insatisfacción
  - A4 Percepción negativa de la gestión de la unidad
  - A5 Desintegración de la unidad
  - A1 Marco jurídico relacionado con la estabilidad laboral
  - D4 Estructura organizacional jerárquica
  - D3 No disponer de indicadores de gestión
  - D5 No disponer de planes operativos
  - D2 Capacidad de gestión financiera
  - D1 Infraestructura tecnológica
  
- **Maniobras Estratégicas o Proyectos**
  - Diseñar políticas que permitan generar ingresos a fin de cumplir con los programas de autogestión.
  - Buscar estrategias que permitan lograr el apoyo de la alta dirección en el desarrollo e implementación de proyectos.
  - Diseñar estrategias y políticas que faciliten promover una cultura de formación y desarrollo profesional. Con el fin de alcanzar mayores niveles de eficiencia.
  - Buscar estrategias que den a la unidad un posicionamiento institucional que le otorgue imagen organizativa y profesional.
  - Analizar las necesidades tecnológicas, con el fin de invertir en tecnología.
  - Implementar políticas de motivación, que busquen crear una cultura de compromiso con el desarrollo humano institucional.
  - Crear una cultura fuerte de liderazgo institucional.
  - Diseñar criterios objetivos y técnicos que faciliten la toma de decisiones organizacionales.

- Fomentar una sólida cultura y actitud de trabajo en equipo a nivel organizacional e institucional.
- Evaluar el entorno político externo, con el fin de poder identificar los aspectos políticos que se pueden aplicar en la organización.
- Buscar acciones que permitan minimizar la percepción de la gestión organizacional de sus usuarios.
- Analizar estrategias que permitan reformular un tipo de estrategia horizontal, con el fin de crear mayor capacidad de respuesta a las tareas organizacionales.
- Implementar políticas de gestión orientadas a formular indicadores que permitan medir el desempeño y aporte de la unidad, a la institución.
- Establecer estrategias de apoyo ejecutivo que permitan el diseño e implementación de planes operativos, con el fin de alcanzar mayores niveles de eficiencia.

#### ▪ **Secuencia de Fases**

El objetivo es lo que se busca alcanzar en el futuro, tiene que ser concreto, específico, tangible y deben ser medibles y viables en un determinado periodo de tiempo; la maniobra tiene un sentido similar, sin embargo su durabilidad de desempeño es en menor tiempo.

Para el objeto de nuestro estudio y en consideración de lo indicado, propondremos los siguientes objetivos:

- Implementar un plan estratégico en el lapso de un año, con el fin de lograr mejores niveles de eficiencia administrativa, mediante el uso óptimo de recursos disponibles, que permitan responder a las expectativas institucionales.
- Proponer en el primer trimestre del próximo año, a la alta dirección ejecutiva, su apoyo institucional, al desarrollo e implantación de esta propuesta.

- Implementar dentro del primer trimestre del próximo año, un proceso de inducción relacionado con el proyecto, que esté dirigido a los miembros de la Unidad, a fin de comprometer su participación en el mismo.
- Realizar en el plazo inmediato de 30 días del primer trimestre del próximo año, el análisis y evaluación de la disponibilidad de recursos administrativos, técnicos y humanos de la Unidad Administrativa de la CEEA.
- Desarrollar objetivos y estrategias, como medios e instrumentos que faciliten la viabilidad del proyecto.
- Diseñar indicadores de gestión, que permitan evaluar y medir los resultados alcanzados.

**Cuadro 6 Cuadro Secuencias de Fases**

<b>MANIOBRAS ESTRATEGICAS Y/O PROYECTOS</b>		<b>FASEAMIENTO</b>		
		<b>CORTO PLAZO</b>	<b>MEDIANO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>
1	Apoyo de la alta dirección institucional			
2	Asumir rol de liderazgo participativo			
3	Implementar un proceso de comunicación			
4	Implementar proceso de inducción			
5	Asignación de			

	roles claves			
6	Establecer indicadores			
7	Establecer objetivos y estrategias			
8	Evaluar logro de objetivos y metas			
9	Retroalimentar resultados de acciones			
10	Medición de resultados alcanzados			

▪ **Planes de Acción, Presupuesto e Indicadores de Gestión**

Una vez que se han definido los objetivos y estrategias, el líder de la Unidad Administrativa, realizara reuniones y gestiones administrativas y ejecutivas, con todos los integrantes de los equipos de trabajo responsables de gestionar las responsables de sus respectivas áreas de trabajo. El fin de la reunión, está en inducir sobre los objetivos del proyecto y asignar las acciones que deben asumir y ejecutar, para lo cual, deberá establecer objetivos, así como el alcance que estos deben tener, a fin de construir el respectivo plan de acción.

El plan de acción es un instrumento que tiene las siguientes características.

- **Encabezamiento**

Indica la razón social de la empresa, identifica los temas que se relacionan con la planificación estratégica indicando el significado del plan de acción. También indica el nombre del proceso responsable de su ejecución, el nombre de la maniobra, definiendo el plazo de ejecución y el objetivo de inversión.

**UNIDAD ADMINISTRATIVA**  
**SISTEMA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA**  
**PLAN DE ACCION**

**PERIODO:** 2007

**OBJETIVO/ALCANCE:** MEJORA INSTITUCIONAL

**MANIOBRA ESTRATEGICA Y/O PROYECTO:** REORGANIZACION ADMINISTRATIVA

**PROCESO:** APOYO

**Cuadro 7 Sistema de Planificación Estratégica**

ACTIVIDADES	TAREAS	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	DE CUMPLIMIENTO		IND/INDICE
		DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN				AVANCE-EJECUCION	DOLARES	
<b>A</b>										
Mantenimiento físico	1 diagnóstico	1 hora	20.09.07	20.09.07	Profesional 4	Coordinador	3.30	25%	3.30	8
	2 Crea necesidad	1 hora	20.09.07	20.09.07	Tecnológicos	Contabilidad	1.60	40%	1.60	6
	3 Aprobación	1 día	20.09.07	20.09.07	Suministros	Dirección E.	1.50	45%	1.50	9
	4 Proformas	3 días	21.09.07	21.09.07		Serv. Generales	4	60%	4	7
	5 Comparación	2 horas	24.09.'7	24.09.'7		Serv. Generales	6	27%	6	5
							10		10	
<b>B</b>										
Adquisiciones	1 Necesidad	1 día	20.09.07	20.09.07	Profesional 4	Coordinador	3.30	25%	3.30	5
	2 Aprobación	1 día	20.09.07	20.09.07	Tecnológicos	Contabilidad	1.60	40%	1.60	6
	3 Proformas	3 días	20.09.07	20.09.07	Suministros	Dirección E.	1.50	45%	1.50	8
	4 Comparación	2 horas	21.09.07	21.09.07		Serv. Generales	4	60%	4	4

	5 Compra	3 días	24.09.'7	24.09.'7		Serv. Generales	6	27%	6	9
							10		10	
<b>C</b>										
Logística	1 Necesidad	1 día	20.09.07	20.09.07	Profesional 4	Coordinador	3.30	25%	3.30	8
	2 Aprobación	1 día	20.09.07	20.09.07	Tecnológicos	Administrativo	1.60	40%	1.60	4
	3 Movilización	1 día	20.09.07	20.09.07	Vehículo	Transportes	8	45%	8	7
	4 Retorno	1 día	20.09.07	20.09.07		Seguridad	2	60%	2	8
	5 Control	1 día	20.09.07	20.09.07		Transportes	3	27%	3	6
							13		13	

## CAPITULO V

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL - BALANCED SCORECARD

#### **1.1 Definición**

El Cuadro de mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica<sup>19</sup>.

El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El Cuadro de mando Integral permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de las aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro<sup>20</sup>.

El cuadro de mando integral pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa. De esta manera la empresa se centra en unos pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy porque afectan al desarrollo del mañana<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Robert Kaplan, David Norton; El cuadro de Mando Integral pág. 14 Ed. Gestion 2000

<sup>20</sup> Robert Kaplan, David Norton; El cuadro de Mando Integral pág. 14 Ed. Gestion 2000

<sup>21</sup> Nils Göran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter; El cuadro de Mando Integral pág. 20 Ed. Gestion 2000

## **1.2 La Competencia en la Era de la Información**

En la actualidad las empresas se encuentran en un proceso de transformación revolucionario. La competencia de la era industrial se está transformando en la competencia a la era de la información.

Durante la era industrial se desarrollaron los sistemas de control financiero en empresas como General Motors, Du Pont, Matsushita y General Electric, para facilitar y vigilar las asignaciones de capital físico y financiero<sup>22</sup>.

Un indicador financiero como el rendimiento sobre del capital empleado (ROCE) podía encaminar el capital interno de una empresa hacia su utilización más productiva, y vigilar la eficiencia con el que las divisiones operativas utilizaban el capital físico y financiero para crear valor para sus accionistas<sup>5</sup>.

En las últimas décadas del siglo XX, en la era de la información, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de las competencias de la era industrial se volvieran obsoletas. Las compañías ya no podían tener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para los de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Robert Kaplan, David Nortón; El cuadro de Mando Integral pág. 15 Ed. Gestión 2000

<sup>23</sup> Robert Kaplan, David Nortón; El cuadro de Mando Integral pág. 15 Ed. Gestión 2000

Los activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos;
- Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivos;
- Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y cortos plazos de tiempo de espera.
- Movilizar las habilidades y motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y,
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

#### ▪ **El Nuevo Entorno Operativo**

Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento.

#### ▪ **Funciones Cruzadas**

Las organizaciones de la era industrial consiguieron obtener ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales: en la fabricación, compra, distribución, marketing, y tecnología. La organización de la era de la información funciona con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales. Combina los beneficios de la especialización dimanante (provenir) de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

#### ▪ **Los Vínculos con los Clientes y Proveedores**

Las empresas de la era industrial trabajaban con los clientes y

proveedores por medio de las transacciones en pie de igualdad. La tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes, y no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor.

- **La Segmentación de los Clientes**

Las empresas de la era industrial prosperaron al ofrecer productos y servicios baratos, pero producidos en cadena. Las empresas de la era de la información deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes, sin tener que pagar la habitual penalización sobre los costes que tiene las operaciones diversificadas y de bajo volumen.

- **Escala Global**

Las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que representan las empresas extranjeras, más eficientes y sensibles. Las empresas de la era de la información compiten contra las mejores empresas mundiales.

- **Innovación**

Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. La ventaja competitiva de una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del producto en la siguiente plataforma tecnológica. Las empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y prestación de servicios.

## ▪ **Los Empleados de Nivel**

Las empresas industriales crearon claras distinciones entre dos grupos de empleados. La élite intelectual – gerente e ingenieros- utilizaban su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar a los clientes, y supervisar las operaciones diarias. El segundo grupo estaba compuesto por la gente que realmente producía los productos y prestaba los servicios. Esta fuerza laboral de trabajo directo era un factor principal en la producción en las empresas de la era industrial, pero sólo se utilizaban sus capacidades físicas y no la mente. A finales del siglo veinte, la automatización y la productividad han reducido el porcentaje de colaboradores de la organización que realizan funciones tradicionales, mientras que la demanda competitiva han aumentado el número de personas que realizan funciones analíticas: ingeniería, marketing, dirección y administración.

Ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a los que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa de la era de la información.

A medida que las empresas intentan transformarse para poder competir con éxito en el futuro, recurren toda una variedad de iniciativas de mejoras:

- Gestión de calidad total
- Sistema de producción y distribución (JIT)
- Competencia basada en el tiempo
- Reducción de costos
- Diseño de organizaciones orientadas al cliente
- Gestión de los costes basado en la actividad (ABC- ABM)
- Otorgar poder a los empleados
- Reingeniería

El Cuadro de mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medida de los inductores de actuación futura<sup>24</sup>.

Los objetivos e indicadores de Cuadro de mando Integrales se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de mando Integral<sup>25</sup>.

El Cuadro de Mando Integral, expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros<sup>26</sup>.

El Cuadro de mando Integral captura las actividades críticas recreación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización.

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir<sup>27</sup>.

Los sistemas de medida desempeñan un rol importante en cómo la empresa percibe su entorno, sus objetivos y su propio desempeño.

Estos sistemas de medida constituyen la estructura básica a través de la cual los participantes de la empresa se comunican y dirigen su atención y esfuerzos.

---

<sup>24</sup> Robert Kaplan, David Nortón; El cuadro de Mando Integral pág. 21 Ed. Gestion 2000

<sup>25</sup> Robert Kaplan, David Nortón; El cuadro de Mando Integral pág. 21 Ed. Gestion 2000

<sup>26</sup> Robert Kaplan, David Nortón; El cuadro de Mando Integral pág. 21 Ed. Gestion 2000

<sup>27</sup> Robert Kaplan, David Nortón; El cuadro de Mando Integral pág. 21 Ed. Gestion 2000

Dada la importancia que tiene los sistemas de medida en la vida organizacional, deben estar cuidadosamente relacionados con la manera en que se quiere competir en el mercado, es decir, con la estrategia.

El cuadro de mando es un sistema de indicadores que recoge los aspectos más relevantes de la empresa y su entorno para evaluar su presente y proyecta y su futuro.

La estrategia es un proceso organizativo dinámico que se construye con cada decisión que se toma en la empresa.

Cada empresa y cada estrategia requieren un sistema de indicadores a medida, no existen soluciones universales para las necesidades empresariales.

### ***1.3 El Concepto de Estrategia***

La estrategia de una empresa, describe, implícita o explícitamente, cómo la empresa va a generar valor a través del tiempo. El valor creado en un momento determinado va a depender de las capacidades y habilidades que disponga la empresa, así como de su situación dentro del mercado en que opera o interactúa. Por tanto, la estrategia tiene dos dimensiones, una externa y otra interna, además de un componente temporal.

Para definir la estrategia externa, se utilizan dos variables de una empresa. La primera es la estructura del sector, que describe la potencia para generar valor del conjunto de empresas que compiten en el negocio, con énfasis en los factores de cambio que pueden aumentarlo o disminuirlo.

El modelo más conocido para analizar la estructura de un sector es el propuesto por Porter. Según este autor existen seis variables que determinan la estructura de un sector para generar valor:

- El poder negociador de los suministradores
- El poder negociador de los clientes

- La existencia de productos sustitutos
- La facilidad de entrada de nuevos competidores
- El tipo de competencia dentro del sector
- La política industrial del gobierno

La segunda variable es el posicionamiento, y describe cómo se diferencian los productos y servicios de la empresa con respecto de sus competidores. Uno de los posicionamientos más tradicionales es de ser el competidor de menor coste y atraer aquellos clientes que valoran el precio por encima de todo.

Competir en calidad requiere un segmento de clientes que valore la calidad y unas capacidades internas que permitan crear calidad de forma más eficiente que los competidores.

La estrategia interna viene determinada por las competencias distintivas o esenciales de la empresa. Es decir, por aquello que la empresa puede hacer mejor que los competidores. Por este motivo, se dice que si no hay nada mejor que haga la empresa está destinada a morir o desaparecer del sector.

Las competencias distintivas están en el corazón de una estrategia de la empresa. La razón es fácil de explicar porque poco puede hacer la empresa para modificar el sector, salvo empresas muy grandes y fuertes en donde su posicionamiento está determinado por aquello que la empresa sabe hacer mejor que los demás, es lo que se convierte para ella en variable clave.

La pregunta de cajón es ¿dónde residen las competencias de una empresa? La respuesta es tan sencilla y obvia y está en las personas y procesos que forman la empresa, es decir, en los intangibles que resultaban tan difíciles de medir con variables financieras.

La empresa tiene dos características críticas con respecto a su estrategia interna y estas son: sostenibilidad y flexibilidad. La sostenibilidad determina cual es el riesgo de que el posicionamiento de la empresa desaparezca, ya sea porque el segmento d mercado l que sirve

desaparece o porque la competencia distintiva es imitada o mejorada por un competidor. La flexibilidad describe la capacidad de la empresa para experimentar y crear nuevas competencias.

Además de las dimensiones externa e interna, la estrategia debe considerar el variable tiempo. La marcha de la empresa depende de la estructura actual del sector, de su posicionamiento y de las competencias distintivas que hoy tiene. De la misma manera, los resultados de la empresa en el futuro van a depender de los valores que tengan estas mismas variables en el futuro.

Para crear el camino que lleve a la empresa desde el presente al futuro, los directivos tienen que trabajar con el posicionamiento y las competencias de la empresa. Dos factores importantes en este proceso son:

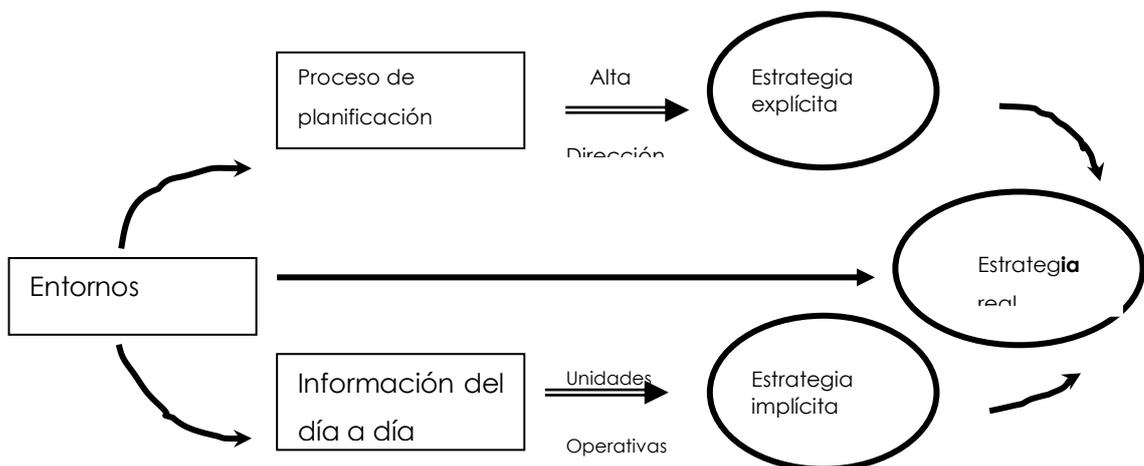
- El proceso de generación de competencias distintivas para la estrategia futura está anclado en las competencias actuales de la empresa. Los directivos encargados de diseñar la dirección estratégica de la empresa deben tener en cuenta que los procesos organizativos que dan ventaja competitiva son difíciles de crear.
- la empresa debe disponer de recursos ociosos hoy para poder invertir en crear ventajas para el futuro. Una empresa que invierte todos sus recursos para ser eficiente hoy, está sacrificando su futuro. Crear procesos y capacidades requieren tiempo y recursos.

Una idea crítica es que la estrategia es un proceso organizativo continuo de creación y acción.

La alta dirección puede expresar cuál es la estrategia explícita de la empresa, pero cuando esta se traduce en acciones de la organización, se crea o presenta una nueva fuerza que la modifica, una estrategia implícita que se adapta a los cambios del entorno.

La organización está formada por personas, cada una con capacidad para crear y cada una rodeada por un entorno de información diferente. La innovación puede venir tanto de los altos directivos que tienen una perspectiva global, como de un empleado que, hablando con un cliente, descubre un nuevo mercado para la empresa.

#### ▪ El Proceso Estratégico

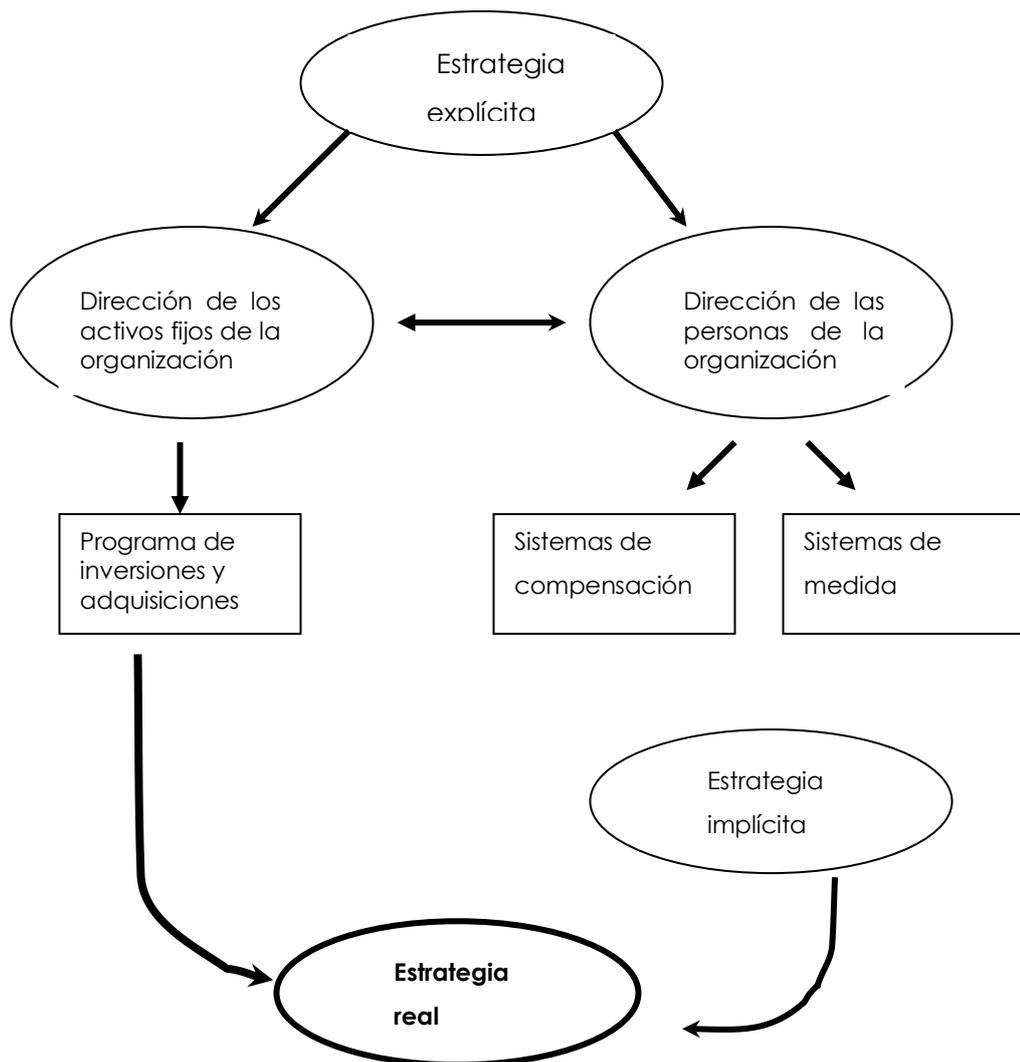


**Gráfico 20 El Proceso Estratégico**  
Fuente: El Cuadro de Mando Integral IESE Business School  
Autores: Eduard Ballarín y Antonio Dávila

La estrategia se traduce en la distribución de activos de la empresa. Lo que nos interesa en este apartado de estudio es cómo la empresa

invierten su activo más importante: las personas. Es decir, cómo estas personas invierten su esfuerzo y atención. Uno de los componentes críticos es el sistema de incentivos, el otro sistema es de medidas, cimientamiento de los sistemas de información tanto formales como informales.

▪ **Dirección del Proceso Estratégico**



**Gráfico 21 Dirección del Proceso Estratégico**  
 Fuente: El Cuadro de Mando Integral IESE Business School  
 Autores: Eduard Ballarín y Antonio Dávila

#### **1.4 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión**

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empelados entonos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea ha de comprende las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores de éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento<sup>28</sup>.

El cuadro de mando Integrales más que un sistema de medición táctico u operativo.

##### **▪ Clarificar y Traducir la Visión y la Estrategia**

El proceso del Cuadro de mando Integral empieza cuando el quipo de la alta dirección se pone a trabajar para la estrategia de su unidad en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de los clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

---

<sup>28</sup> Robert Kaplan, David Nortón; Como utilizar el cuadro de Mando Integral pág. 23 Ed. Gestion 2000

Como sea que el Cuadro de Mando es desarrollado por los ejecutivos de la empresa como un proyecto de equipo, que crea un modelo compartido de todo el negocio, en el que todos contribuyen. En este sentido el Cuadro de mando se convierte en la responsabilidad conjunta del equipo conformado por los altos ejecutivos de la empresa, logrando que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basado en un equipo y trabajo en equipo.

#### ▪ **Comunicar y Vincular los Objetivos y los Indicadores Estratégicos**

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda la organización, por medio de sistemas de comunicación internos que tenga la empresa, que pueden ser pizarras, tableros de anuncios empresariales, videos, intranet. La comunicación permite y facilita indicar a todos los empelados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se busca que la estrategia organizacional sea exitosa.

El cuadro de mando Integral también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con la participación de los ejecutivos del nivel corporativo y el consejo de Administración<sup>29</sup>.

#### ▪ **Planificación, Establecimiento de Objetivos y Alineación de Iniciativas Estratégicas**

El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los ejecutivos

---

<sup>29</sup> R.Kaplan, D.Nortón; Como utilizar el Cuadro de Mando Integral pág.26 Ed. Gestión 2000

deben establecer objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años vista, que si se alcanzan, transformarán la empresa.

Para alcanzar objetivos financieros los directivos, deben identificar objetivos de extensión para sus cliente, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes. Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de clientes derivaran de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes. Para identificar las expectativas de una actuación sobresaliente debería examinarse las preferencias de los clientes actuales y potenciales.

Una vez establecidos los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos, formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempos de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir objetivos realmente altos y rentables.

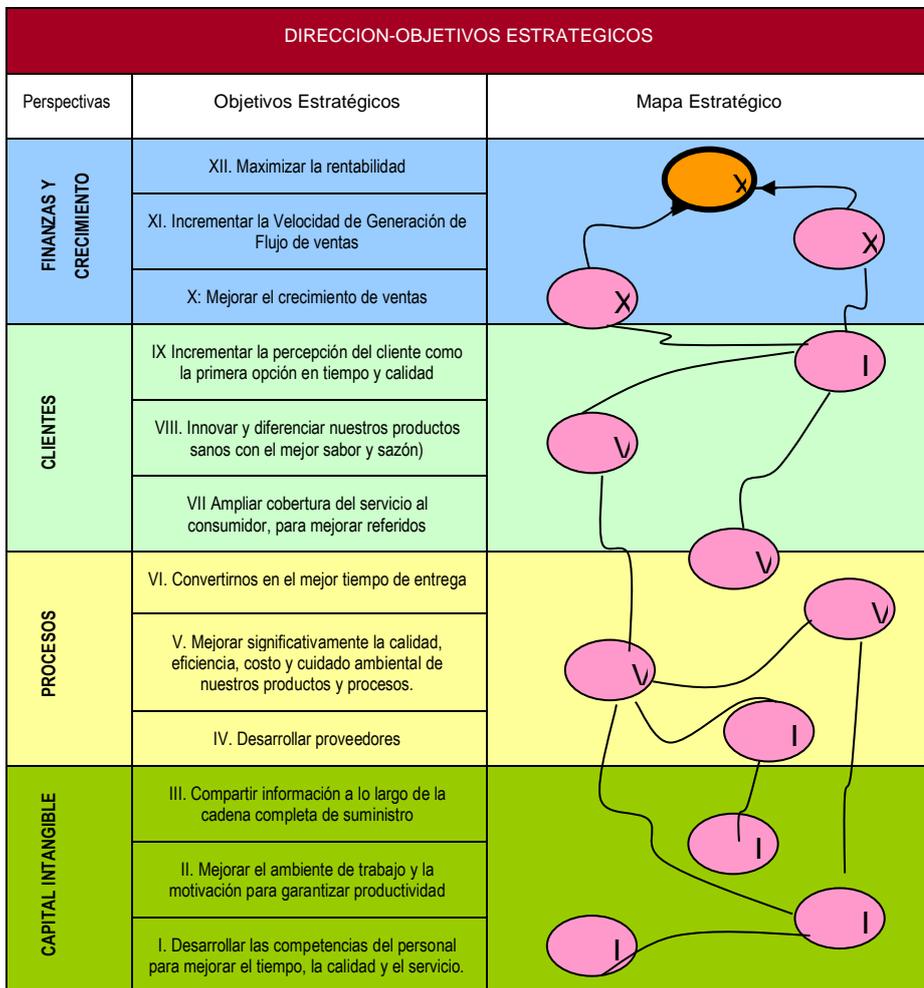
El Cuadro de Mando Integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos.

Cuando la empresa establece objetivos de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador.

El proceso de planificación y de gestión permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

**Cuadro 8 Direccionamiento de Objetivos**



Fuente: “Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las organizaciones del siglo XXI. – Patricio Rojas Arias-Alvaro Reynoso U., pág. 20

▪ **Aumentar el Feedback y la Formación Estratégica**

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de mando Integral en una estructura de formación estratégica. Este aspecto es el más innovador y más importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo.

El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso de la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere

conseguir. La utilización de la medición como un lenguaje para traducir conceptos complejos y con frecuencia nebulosos que puede tener el consenso entre los directivos.

El proceso de comunicación y alineación moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre la causa – efecto a la hora de conseguir un Cuadro de mando Integral introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que se alinean las piezas, la forma en que su rol influye en los demás y toda la organización. El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica define unos objetivos de actuación cuantitativos y específicos para la organización a través de un conjunto de inductores equilibrados de actuación y resultados.

Los tres primeros procesos críticos de gestión que se indican en el siguiente gráfico son claves para poner en práctica la estrategia. Pero por sí solos, son insuficientes.

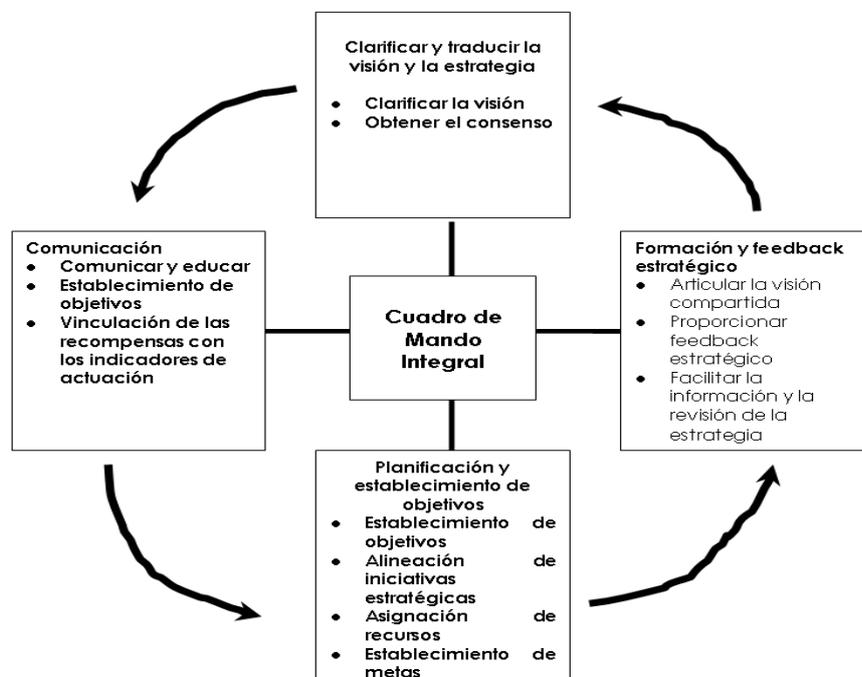
Las estrategias para las organizaciones de la era de la información no pueden ser tan lineales ni tan estables. Las organizaciones de la era de la información operan hoy en día en unos entornos muy turbulentos y la alta dirección requiere o necesita recibir una retroalimentación sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inicia con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea la apropiada para las condiciones actuales.

En entornos que cambian de forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de aprovechamiento de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se diseñó el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan de directivos que se encuentran en los niveles más bajo de la organización.

El Cuadro de Mando Integral correctamente construido articula la teoría del negocio. El Cuadro de Mando debería basarse en una serie de relaciones de causa – efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del Cuadro de Mando.

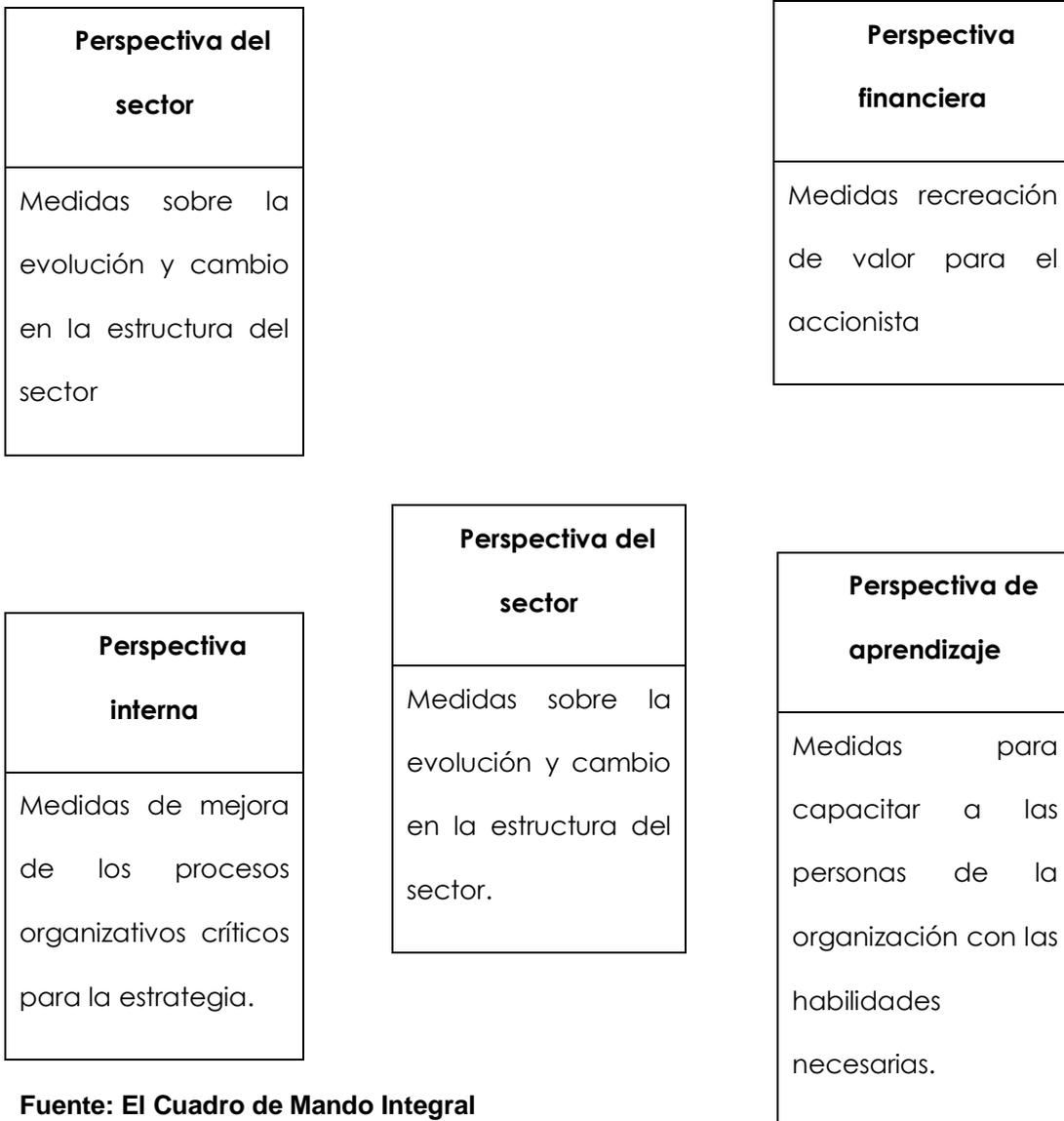
El Cuadro de Mando estimula el aprendizaje en todos los ejecutivos clave de la organización, con relación a la viabilidad y validez de su estrategia. La experiencia indica que el proceso de recoger datos, comprobación de hipótesis, reflexión, formación estratégica y adaptación, es fundamental para la implantación y puesta en práctica con éxito de la estrategia organizacional.

El proceso de formación estratégica alimenta el proceso estratégico y de visión, en el que los objetivos de las diversas perspectivas se revisan constantemente, y se reemplazan, de acuerdo con la visión más actual de los resultados estratégicos y los inductores de actuación para siguientes periodos.



**Gráfico 22 Cuadro de Mando Integral**  
Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton  
The Balanced Scorecard as a Strategic Management System

**Cuadro 9 Estructura básica del cuadro de mando integral**



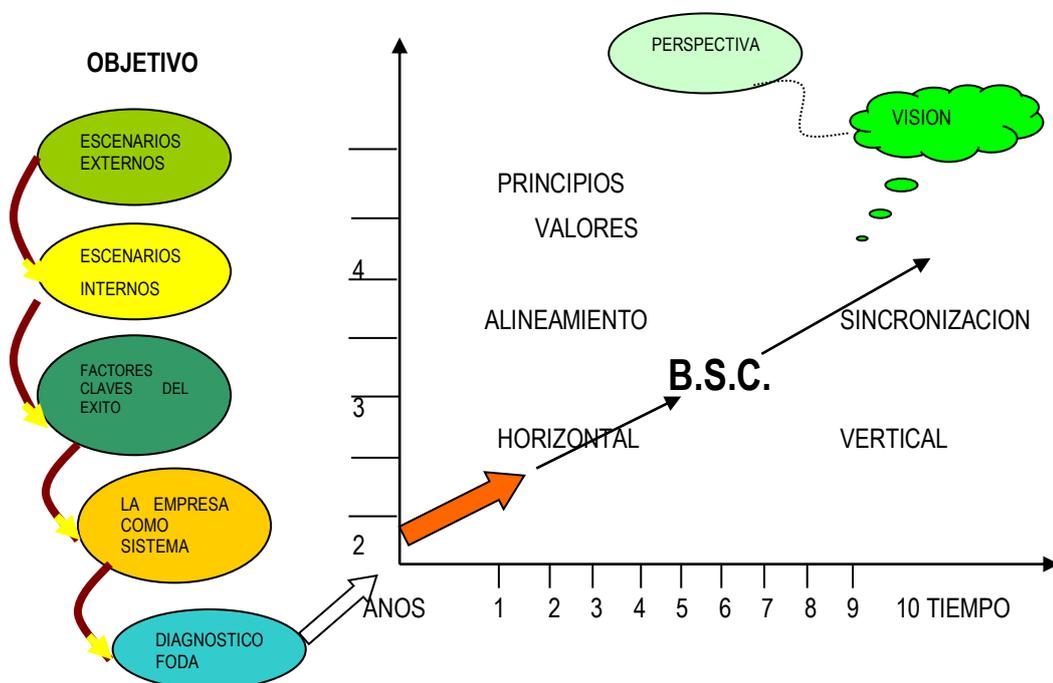
**Fuente: El Cuadro de Mando Integral  
IESE Business School  
Autores: Eduard Ballarín y Antonio Dávila**

El cuadro de mando integral está dividido en cinco partes. Cada una de ellas identifica un componente crítico de la estrategia de la organización.

Las perspectivas del sector, del cliente y financiera están dirigidas hacia el exterior de la empresa; las perspectivas interna y de aprendizaje se enfocan hacia los componentes internos de la organización.

En concreto, distinguimos dos tipos de medidas, las retrasadas y las adelantadas. Las primeras se refieren a eventos que ya han ocurrido en el tiempo y que nos e pueden modificar. Las medidas adelantadas reflejan eventos que están ocurriendo ahora, pero que todavía no tienen un impacto sobre la marcha de la empresa.

### Balanced Scorecard



**Gráfico 23 Balanced Scorecard**  
**Fuente: Las Finanzas y el Alineamiento estratégico**  
**Autor: Patricio Rojas Arias y Álvaro Reinoso**

#### ▪ La Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera incorpora medidas tradicionales que recogen los objetivos financieros de la dirección. A través de ellas, los directivos están informados de si la empresa está transformando su buen hacer en valor para los accionistas. Son medidas de resultados (retrasadas), y no dan más información respecto del futuro de la empresa que la simple proyección de resultados.

Estas medidas dan la mejor información acerca de cómo la empresa está cumpliendo su misión social de crear valor. Por muy buena imagen que la empresa presente en otras perspectivas, si no se traducen tarde o temprano en resultados financieros, la empresa no crea valor. La contabilidad financiera es la fuente de mayor parte de medidas de creación de valor. Otra medida de creación de valor muy utilizada hoy en día es el valor económico añadido. La idea fundamental es incorporar el coste del capital propio cuando se calcula el valor creado por la empresa. Este coste generalmente es ignorado por la contabilidad financiera, que sólo considera el coste del capital prestado.

#### ▪ **La Perspectiva del Sector**

Esta perspectiva refleja aquellos aspectos del sector donde compite la empresa que son especialmente críticos para el éxito de la organización. Esta es una perspectiva necesaria en una herramienta cuyo objetivo es sintetizar los aspectos estratégicos más importantes. La estrategia externa de la empresa se fundamenta tanto en ventajas competitivas de la empresa, aquello que la empresa hace especialmente bien como en la estructura del sector donde compite donde utiliza dichas ventajas.

Las medidas que se incluyen en esta perspectiva se derivan directamente de un análisis estratégico tradicional basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, más la política industrial del gobierno.

El cuadro de mando integral es una herramienta tanto para estar informado como para dirigir la atención, el esfuerzo y el aprendizaje de todas las personas de la organización en una cierta dirección.

#### ▪ **La Perspectiva del Cliente**

En el gráfico anterior se puede observar que esta estrategia está en el centro del cuadro de mando integral. El motivo es que esta considera que el cliente debe ser el eje de cualquier empresa, los procesos organizativos deben estar dirigidos para crear valor para esta persona en concreto. El

éxito de cualquier estrategia pasa por satisfacer las demandas de los clientes.

Las medidas que aparecen en esta perspectiva también son medidas de resultados (retrasadas) y de proceso (adelantadas). Las primeras reflejan como los esfuerzos de la empresa se ven recompensados por los clientes. En este aspecto la medida más genuina sea la satisfacción del cliente.

Existen varias formas de saber cómo nos ven nuestros clientes sin necesidad de preguntar directamente. Medidas de cuota de mercado, concentración de la facturación en un grupo de clientes reducidos, clientes que repiten, gama de productos que compran, son medidas que aportan información para saber cómo estamos creando valor para nuestros clientes.

Las medidas de proceso adelantadas deben informar sobre cómo lo está haciendo la empresa en aquellas dimensiones que el cliente valora.

Finalmente, es importante señalar que al diseñar un cuadro de mando integral hay que trabajar con un concepto amplio del cliente. Lo que se quiere explicar es simplemente que el cliente es tanto la persona que nos compra como la que nos puede comprar.

#### ▪ **La Perspectiva Interna**

De las cinco perspectivas consideradas sólo dos han sido consideradas al aspecto interno de la estrategia. En consideración que incorporar todos los procesos relevantes de la empresa en una perspectiva interna puede ser demasiado complejo. Por este motivo, se ha dividido esta perspectiva en dos, una dedicada a los procesos que generan valor a los clientes actuales, llamados proceso de ciclo corto y otra dedicada a los procesos que generan valor para los clientes llamados procesos de ciclo largo.

Se dice que para servir un producto al cliente, la empresa realiza una serie de procesos que transforma los recursos que adquiere del exterior y el esfuerzo de sus empleados en valor para el cliente. Estos procesos son

los de ciclo corto y abarcan desde las relaciones con proveedores a la producción y comercialización de los productos o servicios. La empresa también realiza una serie de actividades para generar valor en el futuro; el mejor ejemplo es el proceso de desarrollo de nuevos productos, estos son proceso de ciclo largo, por que completar un ciclo suele abarcar un periodo de tiempo relativamente largo.

En esta perspectiva se deben recoger las medidas que proporciona información y enfocan la atención de las personas de la organización a aquellos procesos que son la fuente de la ventaja competitiva de la empresa.

La perspectiva interna es, en cierto sentido, el complemento de la perspectiva financiera. La perspectiva interna incluye mayoritariamente medidas de proceso, que deben transformarse en valor para el cliente, en valor para el accionista.

#### ▪ **La Perspectiva de Aprendizaje**

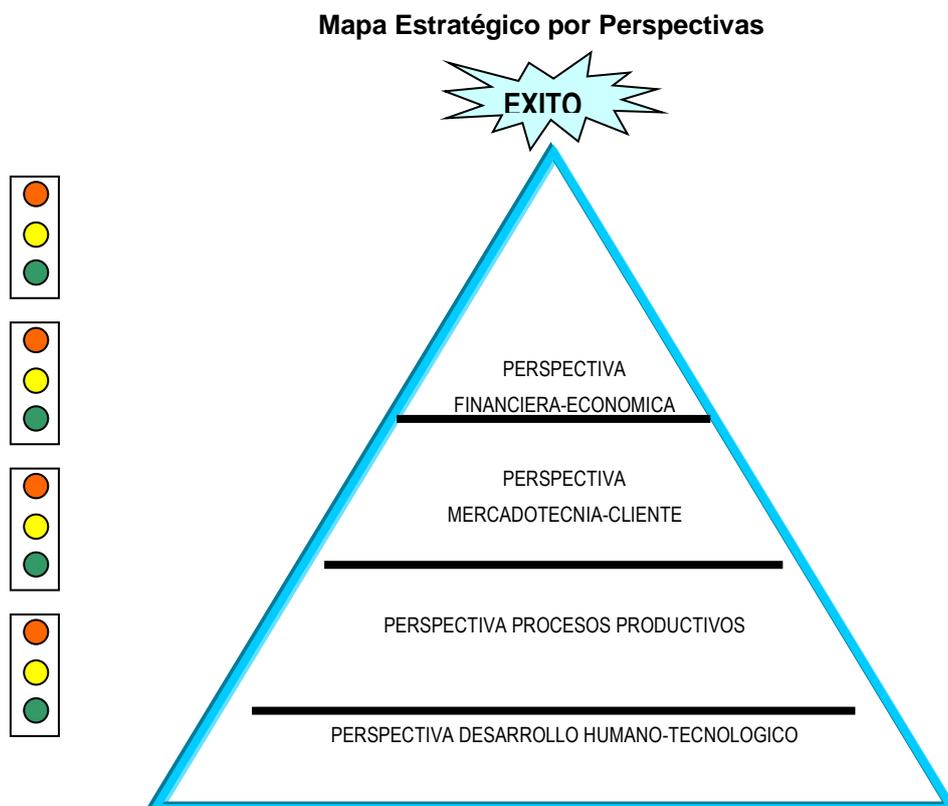
Esta perspectiva es considerada las más importante por los directores generales de las empresas. El punto focal de esta perspectiva son las personas de la organización. La fuente más importante de ventaja competitiva sean las personas. Los activos fijos son, son relativamente fáciles de reproducir, lo que es difícil de copiar es cómo las personas de la organización crean nuevos productos, nuevas formas de producir, nuevas formas de servir al cliente; cómo se comunican entre ellas para solucionar problemas y mover información.

Las medidas dentro de esta perspectiva son de dos tipos. Por un lado están las medidas que informan sobre el tipo de personas seleccionadas para la organización. Es importante indicar y que no cabe duda que cada estrategia requiere diferentes tipos de personas.

Por otro lado están medidas referentes a las personas que ya forman parte de la organización. Estas personas requieren formación para adaptar sus cualidades a las nuevas necesidades estratégicas de la

empresa. Además es importante que tengan la actitud y motivación adecuadas hacia la organización.

En esta perspectiva deben incluirse medidas de capacitación y de motivación de las personas (resultados), por ejemplo, cuestionarios sobre actitudes y conocimientos y medidas de los procesos que se están llevando a cabo para modificar capacidades o motivación de las personas, por ejemplo, programas de formación.



**Gráfico 24 Mapa Estratégico por Perspectivas**  
**Fuente: Las Finanzas y el Alineamiento estratégico**  
**Autor: Patricio Rojas Arias y Álvaro Reinoso**

- **Diseño de un Cuadro de Mando Integral**

Las medidas que se seleccionan para cada perspectiva del cuadro de mando integral debes estar íntimamente relacionadas con la dirección estratégica de la empresa.

Otra característica crítica de esta herramienta de gestión es que las medidas deben formar un conjunto lógicamente interrelacionado.

El cuadro de mando integral debe combinar medidas de resultados con medidas de proceso. Aunque las medidas de resultados lleguen de cierta manera tarde es muy importante tenerlas en cuenta porque, las mejoras de proceso deben transformarse en mejora de resultados.

La condición fundamental para la creación de un cuadro de mando integral es que la empresa tenga o quiera desarrollar una estrategia explícita. Es más, esta herramienta es especialmente potente para generar cambios en la empresa.

Como todo proyecto empresarial, la implantación del cuadro de mando integral requiere un director de proyecto, una persona responsable de que la idea se convierta en una herramienta para la dirección de la empresa.

El primer paso es educar a las personas que van a intervenir en el diseño de un cuadro de mando integral, la alta dirección, sobre esta herramienta de gestión. Para lo cual, se debe llamar a una reunión y previamente preparar información sobre el proyecto.

El segundo paso es entrevistar a cada directivo de alto nivel, a accionistas importantes y a clientes, para saber cuál es la estrategia, cuáles son los objetivos y las expectativas de cada una de estas partes tienen con respecto a la empresa.

A continuación, el coordinador de proyecto debe reunir a l alta dirección. El objetivo de esta reunión es llegar a una primera formulación de la dirección estratégica de la empresa. Durante la reunión, el coordinador debe compartir con los directivos las diversas opiniones de los clientes, accionistas, directivos y empelados de la empresa. El debate inicial debe centrarse en definir la estrategia de la empresa. Durante este

debate, es útil empezar definiendo la misión de la empresa. Es decir, con los conocimientos generados en la segunda etapa de este proceso, cuáles, en términos generales el objetivo de la empresa.

El tercer paso en la implantación del cuadro de mando integral es similar a los pasos anteriores: el coordinador se entrevista con cada directivo y con otras personas externas e internas a la organización para pasar a la descripción cualitativa de la estrategia dentro de cada una de las cinco perspectivas, a aspectos más concretos.

Antes de llegar a las medidas que reflejen dirección estratégica de la empresa, los conceptos de factor crítico de éxito e incertidumbres estratégicas suelen ayudar a este proceso. Un factor crítico de éxito es aquello que la empresa debe realizar especialmente bien para ganar ventaja competitiva. Incertidumbres estratégicas son aquellos aspectos, tanto del entorno como de la propia organización, que son críticos para la evolución estratégica de la empresa.

Una vez el coordinador ha recogido información sobre las medidas que reflejen los factores críticos de éxito y las incertidumbres estratégicas dentro de cada perspectiva, la alta dirección vuelve a reunirse. El objetivo de esta reunión es llegar al primer borrador del cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral es una herramienta de toda la organización. Por tanto, el último paso, y quizá, el más laborioso, es incluir en las medidas del conocimiento de las personas que se van a encargar de cada proceso.

El cuadro de mando integral necesita el soporte de un buen sistema de información dentro de la empresa que permita a las personas de la organización saber cuándo están trabajando para mejorar unas de las medidas del cuadro.

El cuadro de mando integral es una herramienta que proporciona la información estratégica necesaria para guiar la atención, esfuerzo y aprendizaje de los aspectos de la organización hacia la creación de valor.

### 1.5 Metodología Básica, Genérica y Práctica Para la Implantación de un Proceso de Alineamiento Estratégico de una Organización Mediante el Tablero de Comando

Para el Eco. Patricio Rojas los pasos fundamentales que deben efectuarse para el diseño y la estructuración del cuadro de mando integral con el fin de alinear estratégicamente el sistema organizacional de una entidad, responde al siguiente gráfico:

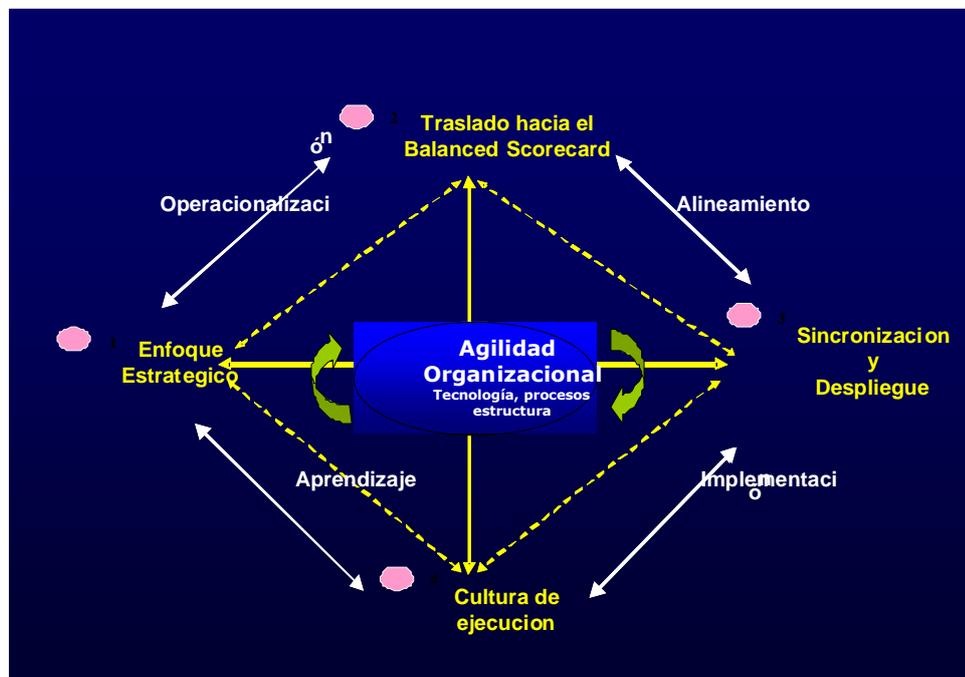


Gráfico 25 Traslado Hacia el Balanced Scorecard

Fuente: “Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las organizaciones del siglo XXI. Patricio Rojas Arias-Alvaro Reynoso U., pág. 281.

#### ▪ Primer Paso

Integrar un equipo de trabajo de hasta doce personas, que sea interdisciplinario, y tenga competencias vinculadas con pensamiento estratégico, valores de compromiso, actitudes coherentes y visión de éxito permanente que esté caracterizado por el logro de resultados tangibles y

mensurables. Este equipo de personas debe estar liderado por el máximo ejecutivo de la organización que tenga competencias de un liderazgo participativo, inteligente y visionario.

▪ **Segundo Paso**

Implementar de manera conjunta el cuarto de guerra o centro de decisiones con toda la información requerida para el efecto, para lo cual, se deben formar cuatro equipos de trabajo por cada uno de los requisitos ya establecidos para cada una de las paredes consideradas en el cuarto de guerra. Se sugiere que la administración de la organización asigne un espacio físico dentro de las instalaciones, que sea adecuado y permanente para mantener actualizada la información

El tiempo para ejecutar esta actividad es de hasta 4 horas técnicas, siempre y cuando se cuente con la información accionable recomendada y adecuadamente procesada.

▪ **Tercer Paso**

Considerar con el equipo de trabajo los contenidos de la visión y de la misión de la organización, y, de manera consensuada, revisar si proponen las expectativas que los grupos de interés esperan de la organización. En el caso de que se identifique que la misión y visión organizacional, no propongan satisfacer y solucionar esas expectativas, el equipo de trabajo deberá definir los contenidos de estos elementos para ser reformuladas.

Es importante tomar en cuenta que de la visión debe surgir o generarse de los objetivos estratégicos, que por alcance y naturaleza se irán ubicando en las perspectivas respectivas del tablero de comando.

▪ **Cuarto Paso**

Considerar las perspectivas organizacionales bajo la premisa de no negociables. Estas perspectivas son: capital intangible, procesos internos, valor para clientes y resultados financieros. Esta definición y ampliación estará en función de las características intrínsecas y objeto social de cada

organización. Es importante considerar que en esta metodología se pueden definir más de cuatro perspectivas. La creación de una nueva perspectiva obedecerá al giro del negocio, el sector al que se pertenece y la naturaleza de la empresa.

▪ **Quinto Paso**

Determinar los impulsores organizacionales clave, los mismos que deben alinearse con las perspectivas del BSC. Se pueden definir hasta cuatro impulsores clave e innovadores por perspectiva, dependiendo del tamaño y de los aspectos internos y externos de la organización; además, en función de su objeto social y su condición de pública o privada. La fuente de información para la determinación de los impulsores está en el análisis y diagnóstico de los datos que proporciona el cuarto de guerra. Generalmente los impulsores son pautas que seguidamente permitirán la definición de los objetivos estratégicos.

Ejemplos:

PERSPECTIVA:	IMPULSORES CLAVE (*)
Capital Intangible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capital Humano</li> <li>Cultura organizacional</li> <li>Capital informático</li> <li>Clima Organizacional</li> <li>Certificado de competencias</li> </ul>
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia de procesos</li> <li>Procesos de eficiencia de Mercado</li> <li>Procesos de innovación</li> <li>Procesos regulatorios y legales</li> <li>Procesos de convergencia</li> <li>Procesos de asociación</li> </ul>

Clientes y Mercado	Diferenciación en bienes y servicios Atributos de bienes y servicios Satisfactores básicos Desarrollo de marcas Servicios ágiles y eficaces Posicionamiento de Productos
Finanzas y economía	Productividad financiera Valor para los accionistas Riqueza organizacional Inversiones rentables
Responsabilidad Social	Cuidado del medio ambiente Imagen organizacional Impacto en la comunidad Generación de empleo Pago de tributos e impuesto

▪ **Sexto Paso**

Determinar, los objetivos estratégicos en base a las perspectivas e impulsores clave. Se sugiere que para ejecutar esta actividad se divida el equipo de trabajo en grupos de acuerdo al número de perspectivas, considerando el conocimiento, responsabilidad, experiencia y competencias de los miembros de equipo. Cada grupo se reunirá por separado con el fin de generar objetivos estratégicos. La creación de nuevos objetivos estratégicos radica no en su cantidad sino en la calidad y estrategia con que se vincula cada uno en la planificación institucional.

La calidad de los objetivos estratégicos estará en función de la calidad de las competencias que acrediten las personas responsables de su

creación. Definidos los objetivos estratégicos por cada uno de los grupos de trabajo, se procederá a tener una reunión plenaria para homologar y validar en grupo el trabajo realizado.

- **Séptimo Paso**

Establecer y redactar claramente los denominados KPI's por cada objetivo estratégico determinado, igualmente se procederá con las perspectivas e impulsores clave. Como ya se explicó en detalle, estos indicadores clave deben tener la condición de transformar a un objetivo en un mecanismo de medición y cuantificación. Generalmente se los presenta mediante una fórmula que relaciona variables propuestas versus ejecutadas o en otras ocasiones a través de niveles, tiempos, veces y porcentajes deseados por los clientes internos y externos. Se sugiere que los mismos grupos de trabajo que definieron los objetivos estratégicos sean quienes, considerando su conocimiento y experiencia, generen los KPI "s por cada objetivo. Cabe señalar que podrían diseñarse uno o varios indicadores clave por cada objetivo, sin embargo se sugiere identificar uno con la condición de que sea trascendente e impactante para la organización. Es importante no considerar como KPI's aspectos obvios o procedimientos operativos normales que no tienen nada de estratégico. Cuando los equipos hayan definido los KPI's por perspectivas y objetivos estratégicos, será necesario que en reunión plenaria, igualmente se valide el trabajo para lograr ese alineamiento y sincronización que busca esta herramienta.

- **Octavo Paso**

Seguidamente está lo que se ha denominado definición operacional. Mediante la cual, se debe describir técnica y brevemente la interpretación y alcance de cada KPI; esta aclaración ayuda en el entendimiento de lo que se desea lograr y medir. Una vez definido el KPI, se debe determinar con qué frecuencia se va a monitorear el avance y cumplimiento del objetivo estratégico, Esta frecuencia puede ser mensual, bimensual,

trimestral, semestral, anual o permanente, La frecuencia dependerá de la complejidad y/o exigencia del objetivo, No hay que olvidar que la frecuencia con la cual se mida el cumplimiento de avance de un objetivo demanda recursos de todo tipo, especialmente financieros y de tiempo.

#### ▪ **Noveno Paso**

Identificar claramente cuál será la fuente de información para visualizar las variables y datos que conforman el KPI; se sugiere que esa fuente de consulta interna o propia de la organización sea única. Para evitar estas situaciones, es conveniente centralizar la información en una base de datos. Es importante que un hecho, una cifra, un valor o un dato sean debidamente sustentados y documentados con el fin de que sus resultados generen confianza. La información también podría provenir del benchmarking o de centros de investigación especializados y sectoriales, así como de revistas y publicaciones especializadas, Lo interesante será el mecanismo de captura de datos, Para el desarrollo de esta actividad se sugiere que el equipo de trabajo, bajo el mecanismo de plenaria, determine en conjunto cuáles podrían ser las fuentes de información más idóneas.

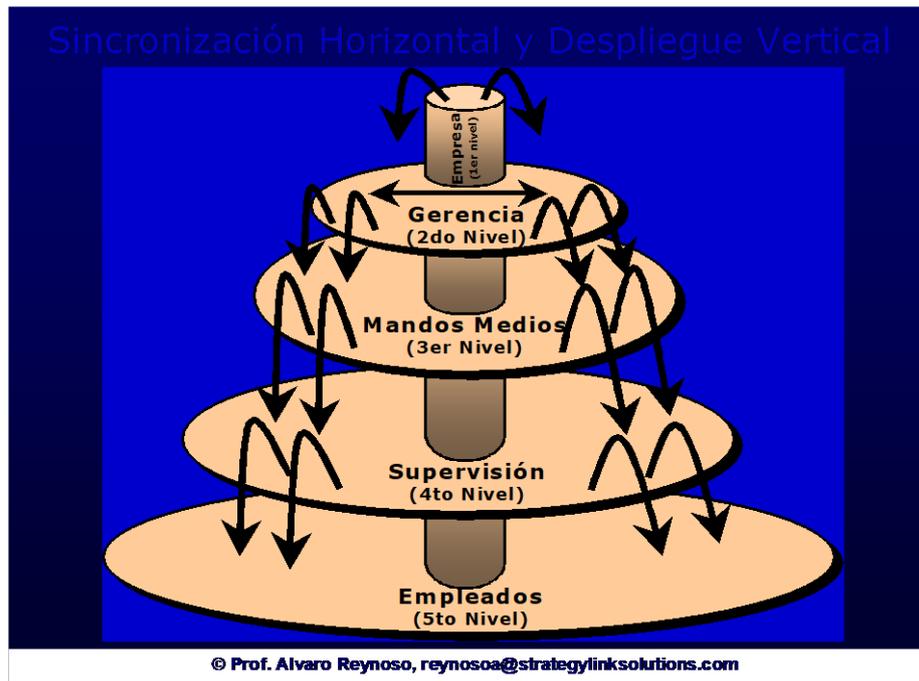
#### ▪ **Decimo Paso**

Determinar, previo al arranque del proceso de establecimiento de metas, la línea de base; este dato es muy importante para confrontar con las expectativas de crecimiento y desarrollo, así como contar con un referente válido de comparación. Por lo tanto, el equipo de trabajo con su conocimiento y experiencia debe técnicamente, identificar el indicador correspondiente a cada KPI, con el cual, se iniciará la medición de su cumplimiento. Lo interesante ahora es tener un nivel de conciencia de esta línea base, la cual debe ser confiable y verificable. En casos especiales en que no sea posible determinar este indicador, se procederá a poner un cero. Para este trabajo será recomendable que los grupos por perspectivas definan esta línea base y luego validarla en reunión plenaria.

#### ▪ **Undécimo Paso**

Cuando el equipo de trabajo haya definido la línea base, procederá a determinar la meta a alcanzar en el corto plazo (un año), en el mediano plazo (dos años) y en el largo plazo (más de tres años), respecto a cada objetivo estratégico y su respectivo KPI. Será importante en este punto considerar las variaciones que los cumplimientos podrían experimentar, alcanzar o registrar en cada período; así, en algunos casos los cumplimientos estarán por debajo de la meta, por encima de la meta o en la mitad de la meta. Estas posiciones o variaciones han sido determinadas por la metodología como semáforos en rojo cuando estén por debajo de la meta, amarillo cuando estén en el promedio de la meta y verde cuando igualen o superen a la meta previamente determinada o estimada, en función de la línea base. Las variaciones deberán considerarse por cada período (corto, mediano y largo plazos). Cada objetivo estratégico, cada KPI y cada meta deberán tener un responsable en cada nivel que se realice el despliegue para su correspondiente evaluación.

El gráfico permite entender cómo se produce la sincronización horizontal entre la matriz de una corporación y sus empresas subsidiarias, así como el despliegue vertical dentro de la matriz como dentro de las empresas subsidiarias en las que se identifican los niveles de mandos medios, supervisión, empleados y trabajadores. Como ya se anotó, cada nivel tiene su scorecard siempre que esté alineado a la visión de futuro de la corporación.



**Gráfico 26 Sincronización Horizontal y Despliegue Vertical**  
 Fuente: “Las Finanzas y el Alineamiento Estratégico en las organizaciones del siglo XXI. Patricio Rojas Arias-Alvaro Reynoso U., pág. 291.

Así mismo, a manera de perspectiva se observa cómo la gente del primer nivel enfoca al segundo nivel y de este al tercer nivel, para llegar al cuarto nivel a modo de espejos concéntricos sin perder el concepto de alineamiento y sincronización entre la estrategia, los procesos y las personas.

- **Duodécimo Paso**

Determinar, en la parte de medios y en la columna iniciativa estratégica o proyectos, de qué manera se va a sustentar documentadamente el objetivo estratégico en cada balanced scorecard por nivel, El documento que contenga el proyecto o el mecanismo de apoyo debe considerar una fecha de inicio y una fecha final, con la persona responsable que va a ejecutar. Esta persona se denomina líder de implementación y es diferente al responsable del KPI. Además, en dicho documento o mecanismo debe estar el presupuesto de la inversión, a fin de que sea considerada y registrada en el presupuesto global e

Integral de la organización en cada ejercicio económico, caso contrario no será posible lograr los objetivos estratégicos planteados en el tablero de comando.

▪ **Decimo Tercer Paso**

Cuando en una organización todos los niveles, todas los procesos y todas las unidades en términos horizontales y verticales tienen sus BSC, alineados a la gerencia general y en los casos de corporaciones de empresas y negocios tanto la matriz como las subsidiarias tienen los BSC debidamente alineados, es importante asegurar el cumplimiento de metas por parte de todos los involucrados y comprometidos en este proyecto. Para el efecto, el líder de la organización o corporación juega un rol extraordinario de efectividad.

Respecto a las responsabilidades de cumplimiento de metas, se hace necesario que se suscriban acuerdos internos y compartidos para el fiel cumplimiento de metas. Esta actividad se denomina peloteo por el intercambio de opiniones, ofrecimientos, concesiones, renunciamentos, que se hacen antes de llegar a la firma de los acuerdos, Este ritual empresarial es observado y autorizado por la más alta autoridad de la compañía, generalmente un representante de la Junta General de Accionistas, y serán los dueños quienes supervisen el cumplimiento de los acuerdos llegados; los cuales están en íntima relación con el cumplimiento de los KPI's.

El peloteo entre las empresas subsidiarias o unidades operativas con los procesos de la matriz de una corporación, que en definitiva se convierten en los denominados servicios compartidos o servicios corporativos, deben primeramente alinear sus objetivos estratégicos y sincronizar las 3m's, es decir, medidas, metas y medios, Para ello, justamente, están los acuerdos y convenios, en los cuales las partes, como quedó indicado, tienen beneficios también compartidos.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN Y ALINEAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA COMISION ECUATORIANA DE ENERGIA ATOMICA CEEA**

##### ***1.1 Prospectiva***

La unidad administrativa de la CEEA, tendrá una sólida participación en las decisiones trascendentales de la comisión, ya que la ser el principal ente de apoyo, su trabajo será también el de asesorar al nivel estratégico en todo lo que respecta a planificación y uso de los recursos con los que cuenta.

Del mismo modo, la unidad prestará servicios de calidad a los usuarios internos y externos de la misma, con una administración transparente del presupuesto asignado a la institución, propugnando un mejoramiento continuo de los procesos administrativos y logísticos, lo que redundará en un alto posicionamiento de imagen institucional a nivel del sector público.

##### ***1.2 Visión de Futuro***

Ser en el año 2010 una unidad con alto grado de confianza institucional, que disponga de un capital humano idóneo, con capacitación profesional y ética, competencias y vocación de servicio, con una infraestructura física adecuada y tecnología de última generación, que interactúe con las Unidades Administrativas y Técnicas de la institución.

## ***1.2 Identificación de Escenarios Externos***

La falta de solidez de la unidad administrativa ha hecho que las demás unidades de la CEEA, interfieran de una u otra forma en las actividades de la misma. Dichas unidades, debidamente estructuradas y organizadas en sus actividades y procesos internos, ven en la unidad administrativa un cuello de botella, del cual quieren librarse a toda costa, por lo que tratan de intervenir en actividades que no les competen o desprestigian el accionar de la misma.

Los proveedores y clientes externos, tienen una percepción negativa de la unidad, básicamente debido a la demora en trámites y a inconvenientes que, si bien pueden ser atribuidos a la unidad, en otros casos son problemas arrastrados de otras áreas y que son endosados a la administrativa.

## ***1.3 Identificación de Escenarios Internos***

La unidad administrativa de la CEEA actualmente carece de una estructura interna adecuada y un orgánico funcional acorde a las necesidades de la unidad, principalmente debido a la desatención de la cual ha sido objeto por las autoridades de turno. Esto ha conllevado a que mucho del personal con el que cuenta no sea del perfil requerido, por lo que carece de los conocimientos de las bases legales y procesos administrativos que se requieren para el ejercicio de las funciones asignadas. Tampoco cuenta con una planificación estratégica que se alíe al plan estratégico institucional. Sin embargo, la voluntad y auto preparación del personal, ha contribuido a solventar en parte las dificultades mencionadas y que se presentan continuamente, sobre todo por el espíritu de cuerpo y trabajo en equipo que realizan.

Estas limitaciones también inciden en problemas al momento de formular, implementar y monitorear los POA; al momento de brindar los servicios requeridos por los usuarios internos y externos, de llegar a tiempo con los servicios logísticos que se requieren, y en general en el desempeño de toda la institución.

#### ***1.4 Verificación de Principios***

Los principios con los que cuenta la unidad administrativa de la CEEA son:

- Flexibilidad proceso democrático
- Operatividad
- Autocrítica

#### ***1.5 Verificación de Valores***

- Honestidad e integridad
- Ética profesional
- Vocación de servicio
- Lealtad a la Unidad Administrativa
- Compromiso con la Institución
- Experiencia y capacidad administrativa
- Solidaridad, respeto y responsabilidad

### **1.6 Verificación de Paradigmas**

- Las formas de trabajar anteriores no han dado problemas y porque cambiarlas
- Para que estudiar o mejorar si de donde estoy no voy a pasar
- La institución es la que nos debe capacitar o pagar la capacitación
- La planificación no se cumple o no sirva de nada
- Nuestras ideas no tiene eco y no son acogidas
- La hora de salida
- Sábado y domingo son sagrados

### **1.7 Observación de la Organización Como Sistema**

#### **▪ Entradas**

- Solicitudes de adquisiciones
- Solicitudes de importaciones
- Solicitudes de transportes

#### **▪ Unidad Administrativa**

- Verificación de existencias
- Verificación de presupuesto
- Verificación de disponibilidad de suministros
- Proceso de adquisición
- Verificación de proveedores
- Cotizaciones
- Cuadros comparativos
- Adjudicación
- Solicitudes de pago

▪ **Salidas**

- Órdenes de compra
- Órdenes de pago
- Ordenes de movilización
- Ordenes de servicios
- 

**1.8 Factores Críticos de Éxito**

- Atención oportuna de los requerimientos
- Sistema de cómputo
- Manual de adquisiciones
- 

**1.9 Realización del Diagnóstico Organizacional Mediante el Uso de la Herramienta FODA**

**Fortalezas**

- F1. Trabajo en equipo
- F2. Compromiso personal y profesional
- F3. Responsabilidades por cartera de servicios
- F4. Liderazgo participativo
- F5. Toma de decisiones
- 

**Oportunidades**

- O1. Apoyo de la alta dirección
- O2. Opciones tecnológicas
- O3. Posicionamiento administrativo institucional
- O4. Generación de ingresos

- O5. Formación y desarrollo profesional

-

### **Debilidades**

- D1. Infraestructura tecnológica
- D2. Capacidad de gestión financiera
- D3. No disponer de indicadores de gestión
- D4. Estructura organizacional jerárquica
- D5. No disponer de planes operativos

### **Amenazas**

- A1. Marco jurídico relacionado con la estabilidad laboral
- A2. Aspectos políticos institucionales
- A3. Demandas de clientes por insatisfacción
- A4. Percepción negativa de la gestión de la unidad
- A5. Desintegración de la unidad

## **1.10 Señalamiento de la Misión de la Organización**

### **▪ Misión:**

La Unidad Administrativa planifica, asesora, administra, controla, ejecuta, comercializa, difunde y ofrece servicios institucionales en forma ágil y oportuna, en el marco de la ética y la transparencia de los procesos administrativos.

**Cuadro 10 Identificación de las Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica**

<b>DEBILIDADES</b> <b>AMENAZAS</b>	Infraestructura tecnológica	Capacidad de gestión financiera	No disponer de indicadores de gestión	Estructura organizacional jerárquica	No disponer de planes operativos	<b>TOTAL</b>
Marco jurídico relacionado con la estabilidad laboral	1	3	5	3	3	<b>15</b>
Aspectos políticos institucionales	5	5	5	5	5	<b>25</b>
Demandas de clientes por insatisfacción	3	3	1	3	1	<b>11</b>
Percepción negativa de la gestión de la unidad	3	5	5	5	5	<b>23</b>
Desintegración de la unidad	1	5	5	3	5	<b>19</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	

▪ **Priorización:**

- Aspectos políticos institucionales
- Percepción negativa de la gestión de la unidad
- Marco jurídico relacionado con la estabilidad laboral
- Demandas de clientes por insatisfacción
- Capacidad de gestión financiera
- No disponer de indicadores de gestión
- No disponer de planes operativos
- Estructura organizacional jerárquica
- Infraestructura tecnológica

**Cuadro 11 Identificación de las Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica**

<b>OPORTUNIDADES</b> <b>FORATLEZAS</b>	Apoyo de la alta dirección	Opciones tecnológicas	Posicionamiento administrativo institucional	Generación de ingresos	Formación y desarrollo profesional	<b>TOTAL</b>
Trabajo en equipo	5	1	5	5	5	21
Compromiso personal y profesional	5	1	5	5	5	21
Responsabilidades por cartera de servicios	3	3	3	5	3	17
Liderazgo participativo	5	3	5	5	5	23
Toma de decisiones	5	3	5	5	3	21
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	

▪ **Priorización:**

- Liderazgo participativo
- Compromiso personal y profesional
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Generación de ingresos
- Apoyo de la alta dirección
- Posicionamiento administrativo institucional
- Formación y desarrollo profesional
- Opciones tecnológicas

**1.11 Determinación de las Maniobras Estratégicas**

- Eliminar aspectos políticos institucionales
- Disminuir la percepción negativa de la gestión de la unidad

- Promulgar un marco jurídico relacionado con la estabilidad laboral
- Reducir las demandas de clientes por insatisfacción
- Incrementar la capacidad de gestión financiera
- Disponer de indicadores de gestión
- Disponer de planes operativos
- Eliminar la estructura organizacional jerárquica
- Dotar de Infraestructura tecnológica
- Propiciar el liderazgo participativo
- Propiciar el compromiso personal y profesional
- Fomentar el trabajo en equipo
- Diversificar la generación de ingresos
- Brindar apoyo de la alta dirección
- Lograr el posicionamiento administrativo institucional
- Incentivar la formación y desarrollo profesional

### ***1.12 Configuración de los Objetivos Estratégicos; Planes, Programas y Proyectos***

#### **▪ Objetivos Estratégicos**

- Mejorar la imagen de la Unidad Administrativa a través del cambio estructural normativo y ambiente organizacional
- Fortalecer la coordinación administrativa entre las unidades de la institución.
- Desarrollar el talento humano del funcionario administrativo para mejorar la calidad del servicio.
- Modernizar la infraestructura tecnológica de la Unidad Administrativa.
- Dotar de infraestructura física a la Unidad Administrativa.

- **Planes**
  - Plan de Reestructuración
  - Plan de Fortalecimiento
  - Plan de Desarrollo Personal
  - Plan de Infraestructura Tecnológica
  - Plan de Infraestructura Física
  
- **Programas**
  - Programa de reestructuración de la Unidad Administrativa
  - Programa de Fortalecimiento de la Unidad Administrativa
  - Programa de Capacitación de la Unidad Administrativa
  - Programa de Dotación de Infraestructura Tecnológica Administrativa
  - Programa de Readecuación de la Infraestructura Física de la Unidad Administrativa
  
- **Proyectos**
  - Proyecto de elaboración de propuesta de nueva estructura organizacional
  - Proyecto de levantamiento de procesos y mejoramiento de los mismos
  - Proyecto de capacitación
  - Proyecto de renovación y operación del parque informático
  - Proyecto de redistribución del espacio físico

**Cuadro 12 Determinación de las Fases de Cumplimiento (Faseamiento), de los Objetivos Estratégicos en el Tiempo**

Maniobras estratégicas y/o proyectos	FASEAMIENTO		
	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Elaboración de propuesta de nueva estructura organizacional	X		
Levantamiento de procesos y mejoramiento de los mismos		X	
Propuesta de Capacitación		X	
Renovación y operación del parque Informático			X
Redistribución del espacio físico			X

**COMISION ECUATORIANA DE ENERGIA ATOMICA - UNIDAD ADMINISTRATIVA**  
**SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**  
**PLAN DE ACCION**

**PROCESO:** Mejoramiento continuo

**OBJETIVO/ALCANCE:** Implantar nueva estructura organizacional

**PERÍODO:** Enero – Marzo 2008

**PLAZO:** 3 meses

**MANIOBRA ESTRATÉGICA Y/O PROYECTO:** Elaboración de propuesta de nueva estructura organizacional

**Cuadro 13 Sistema de Planificación Estratégica 1**

ACTIVIDADES	TAREAS	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CUMPLIMIENTO		INDICADOR/ INDICE
		DURACIÓN	FEC. INICIO	FEC. FIN				AVANCE EJECUCIÓN	USD\$ DÓLARES	
<b>A</b>										
Diagnóstico	Levantamiento de información	5 días	5/11/07	10/11/07	Humanos	Unidad Administrativa	\$ 200			
	Análisis de la estructura actual	5 días	10/11/07	16/11/07	Humanos	Unidad Administrativa	\$ 200			
<b>B</b>										
	Definición de propuesta adecuada	5 días	16/11/07	21/11/07	Humanos	Unidad Administrativa	\$300			
	Aprobación de propuesta	2 días	21/11/07	23/11/07	Humanos	Dirección Ejecutiva	\$100			

<b>C</b>										
	Implantación	15 días	23/11/07	8/12/07	Humanos	Unidad Administrativa	\$500			
	Evaluación	15 días	8/12/07	23/12/07	Humanos	Unidad Administrativa	\$400			

**COMISION ECUATORIANA DE ENERGIA ATOMICA - UNIDAD ADMINISTRATIVA**

**SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**PLAN DE ACCION**

**PROCESO:** Mejoramiento Continúo

**OBJETIVO/ALCANCE:** Levantar los procesos de mejoramiento

**PERÍODO:** Enero - Diciembre

**PLAZO:** 1 año

**MANIOBRA ESTRATÉGICA Y/O PROYECTO:** Levantamiento de procesos y mejoramiento de los mismos

**Cuadro 14 Sistema de Planificación Estratégica 2**

ACTIVIDADES	TAREAS	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CUMPLIMIENTO		INDICADOR/ INDICE
		DURACIÓN	FEC. INICIO	FEC. FIN				AVANCE EJECUCIÓN	DÓLARES	
<b>A</b>										
Diagnóstico	Levantamiento de información	60 días	1/11/07	1/01/08	Humanos	Unidad Administrativa	\$ 500			
	Análisis de los procesos	60 días	1/01/08	1/02/08	Humanos	Unidad Administrativa	\$500			
<b>B</b>										
	Definición de propuesta	30 días	1/02/08	1/03/08	Humano	Unidad Administrativa	\$400			

	Aprobación de propuesta	30 días	1/03/08	1/03/08	Humano	Dirección Ejecutiva	\$ 200			
<b>C</b>										
	Implantación	17 meses	1/03/08	1/10/09	Humanos	Unidad Administrativa	\$ 300			
	Evaluación	2 meses	1/10/09	1/12/09	Humanos	Unidad Administrativa	\$ 300			

**COMISION ECUATORIANA DE ENERGIA ATOMICA - UNIDAD ADMINISTRATIVA**

**SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**PLAN DE ACCION**

**PROCESO:** Mejoramiento continuo

**OBJETIVO/ALCANCE:** Ejecutar un plan de capacitación

**PERÍODO:** Enero – Diciembre 2008

**PLAZO:** 1 año

**MANIOBRA ESTRATÉGICA Y/O PROYECTO:** Propuesta de Capacitación

**Cuadro 15 Sistema de Planificación Estratégica 3**

ACTIVIDADES	TAREAS	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CUMPLIMIENTO		INDICADOR/ INDICE
		DURACIÓN	FEC. INICIO	FEC. FIN				AVANCE EJECUCIÓN	DÓLARES	
<b>A</b>										
Diagnóstico	Levantamiento de información	30 días	1/11/07	1/12/07	Humanos	Unidad Administrativa	\$ 200			
	Análisis de la información	30 días	1/12/07	1/1/08	Humanos	Unidad Administrativa	\$ 100			
<b>B</b>										
	Definición de propuesta	15 días	1/1/08	16/1/08	Humanos	Unidad Administrativa	\$100			

	Aprobación de propuesta	15 días	16/1/08	1/02/08	Humanos	Comité de Adquisiciones	\$15.000			
<b>C</b>										
	Implantación	1 año	1/02/08	1/02/09	Humanos	Comité de Adquisiciones	\$15.000			
	Evaluación	30 días	11/12/07	10/01/08	Humanos	Unidad Administrativa	\$100			

**COMISION ECUATORIANA DE ENERGIA ATOMICA - UNIDAD ADMINISTRATIVA**

**SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**PLAN DE ACCION**

**PROCESO:** Mejoramiento continuo

**OBJETIVO/ALCANCE:** Ejecutar renovación de equipos informáticos

**PERÍODO:** Marzo 2008 Julio 2010

**PLAZO:** 2 años

**MANIOBRA ESTRATÉGICA Y/O PROYECTO:** Renovación y operación del parque Informático

**Cuadro 16 Sistema de Planificación Estratégica 4**

ACTIVIDADES	TAREAS	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CUMPLIMIENTO		INDICADOR/ INDICE
		DURACIÓN	FEC. INICIO	FEC. FIN				AVANCE EJECUCIÓN	DÓLARES	
<b>A</b>										
Diagnóstico	Levantamiento de información	60 días	1/11/07	1/01/08	Humanos	Unidad Administrativa	\$100			
	Análisis de la información	28 días	1/01/08	1/02/08	Humanos	Unidad Administrativa	\$100			
<b>B</b>										
	Definición de propuesta	30 días	1/02/08	1/03/08	Humanos	Unidad Administrativa	\$200			

	Aprobación de propuesta	30 días	1/03/08	1/04/08	Humanos	Comité de Adquisiciones	\$96.000			
<b>C</b>										
	Implantación	3 años	1/04/07	1/04/010	Humanos	Comité de Adquisiciones	\$96.000			
	Evaluación	90 días	1/04/010	2/07/010	Humanos	Unidad Administrativa	\$500			

COMISION ECUATORIANA DE ENERGIA ATOMICA - UNIDAD ADMINISTRATIVA

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN DE ACCION

PROCESO: Mejoramiento continuo

OBJETIVO/ALCANCE: Contar con el espacio físico

PERÍODO: Julio 2008-Octubre 2009

PLAZO: 2 años

MANIOBRA ESTRATÉGICA Y/O PROYECTO: Redistribución del espacio físico

Cuadro 17 Sistema de Planificación Estratégica 5

ACTIVIDADES	TAREAS	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CUMPLIMIENTO		/ INDICADOR INDICE
		DURACIÓN	FEC. INICIO	FEC. FIN				AVANCE EJECUCIÓN	DÓLARES	
<b>A</b>										
Diagnóstico	Levantamiento de información	60 días	1/11/07	1/01/08	Humanos	Unidad Administrativa	\$ 1000			
	Análisis de la información	30 días	1/1/08	1/02/08	Humanos	Comité de Adquisiciones	\$200			
<b>B</b>										
	Definición de propuesta	30 días	1/02/08	1/03/08	Humanos	Comité de Adquisiciones	\$ 500			

	Aprobación de propuesta	30 días	1/03/08	1/04/08	Humanos	Comité de Adquisiciones	\$ 30.000			
<b>C</b>										
	Implantación	2 años	1/04/08	1/04/010	Humanos Materiales	Unidad Administrativa	\$ 30.000			
	Evaluación	4 mese	1/04/08	1/08/010	Humanos	Unidad Administrativa	\$500			

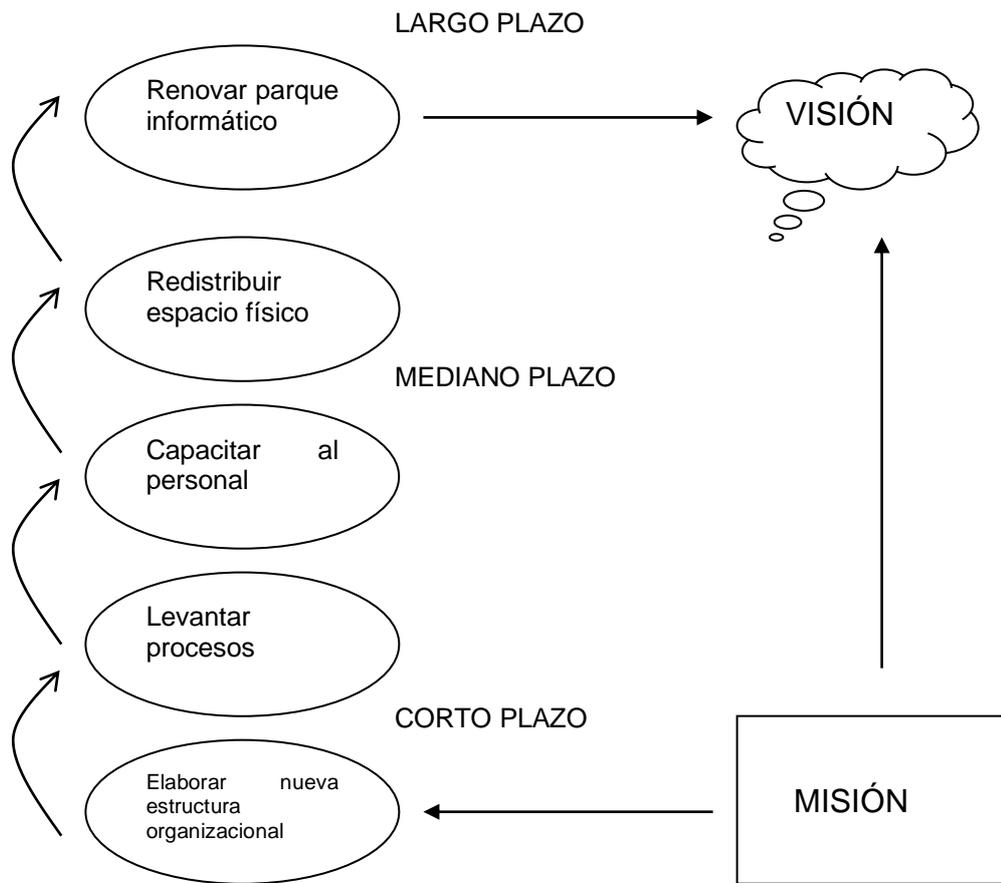
### **1.13 Coordinación de la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa**

Estableciendo un esquema coordinado entre la planificación estratégica y la planificación operativa de la unidad administrativa, se obtienen los siguientes aspectos producto de dicha coordinación:

- Elaboración de propuesta de nueva estructura organizacional
- Levantamiento de procesos y mejoramiento de los mismos
- Propuesta de Capacitación
- Renovación y operación del parque Informático
- Redistribución del espacio físico
- Plan de Adquisiciones de Suministros y Materiales
- Plan de Adquisiciones de Muebles y Equipos
- Plan de Adquisiciones de Equipos de Informática
- Plan de Adquisiciones de Prendas de Protección
- Plan de Mantenimiento del Edificio Central
- Plan de Mejoramiento de Estructura Física
- Plan de Mantenimiento de Vehículos
- Plan de Seguros de Vehículos
- Plan de Seguros de Otros Bienes
- Plan de Importaciones
- Plan de Transporte del Personal
- Plan de Seguros Médicos
- Plan de Seguros de Fidelidad
- Plan de Servicios
- Plan de Comercialización
- Plan de Inventarios
- Plan de Seguridad del Edificio
- Plan de Servicios Básicos

- Plan de Comunicación
- Plan de Remate de Vehículos Plan de Remate y Baja De Bienes
- Plan de Documentación y Archivo

**1.14 Idealización de las Condiciones Superiores para Materializar la Planificación Estratégica y el Desempeño de la Organización**



**CONDICIONES IDEALES:**

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. Apoyo de las autoridades          | 4. Continuidad de los planes, programas y proyectos   |
| 2. No cambio continuo de autoridades | 5. Disponibilidad presupuestaria acorde a necesidades |

**Gráfico 27 Desempeño de la Unidad Administrativa**  
Fuente: Autor

### ***1.15 Institucionalización e Implementación de la Planificación Estratégica***

Para institucionalizar e implementar el Plan estratégico de la unidad administrativa, se requiere aprobación de la máxima autoridad de la institución.

### ***1.16 Monitoreo, Revisión y Ajuste del Sistema de Planificación Estratégica***

Una vez promulgado y puesto en ejecución el Plan Estratégico de la Unidad Administrativa de la CEEA, se propone los siguientes mecanismos de monitoreo, revisión y ajuste.

- **Monitoreo:**

- Será permanente y estará a cargo del Coordinador de la Unidad Administrativa
- El monitoreo se lo hará empleando el Tablero Central de Comando

- **Revisión y Ajuste:**

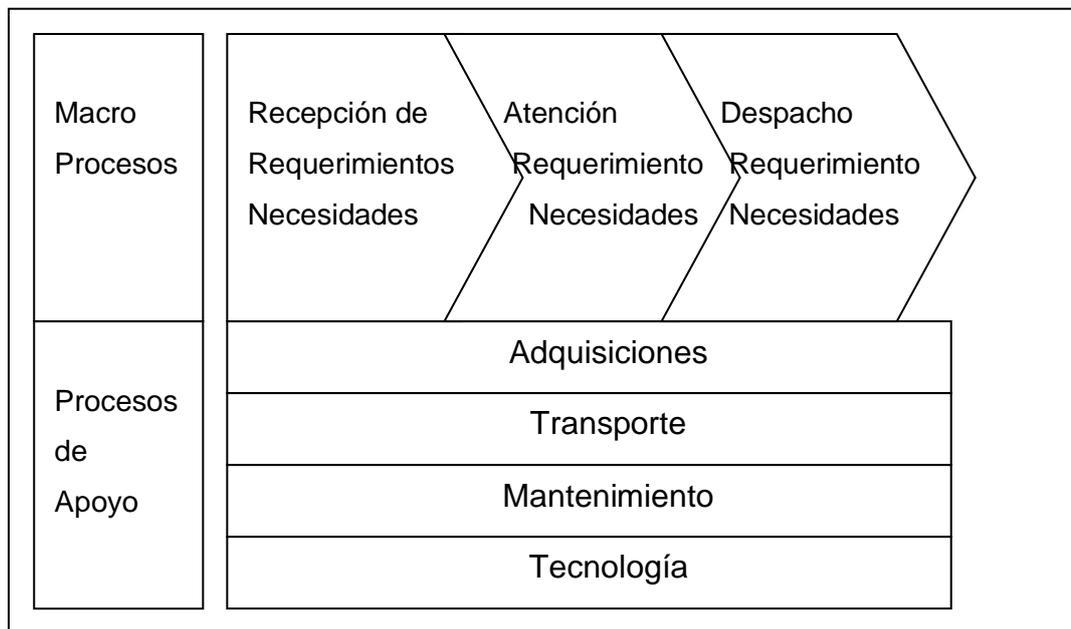
- Si el monitoreo arroja problemas o novedades, el Coordinador convocará a reunión de la Unidad Administrativa, a fin de realizar los ajustes necesarios.
- Sin perjuicio de lo anterior, el Coordinador convocará a reunión de revisión y ajuste del Plan Estratégico, de manera trimestral.

- Las reuniones de revisión y ajuste, serán las únicas que podrán realizar cambios, correcciones o modificaciones a la Planificación Estratégica de la Unidad Administrativa.

### 1.17 Cadena de Valor de la Unidad Administrativa

La unidad administrativa tiene su propia cadena de valor, en base a la cual se tienen los principales macro procesos de la unidad y los diferentes procesos de apoyo y soporte.

Todo este esquema, le permite a la unidad soportar y apoyar a la CEEA en las labores que le han sido encomendadas.



**Gráfico 29 Cadena de Valor de la Unidad Administrativa**

**Fuente: Autor**

## **1.18 Procesos de la Unidad Administrativa**

### **Proceso Transportes**

#### **Actores**

- Responsable de Transportes
- Conductores
- Beneficiarios
- Unidad Administrativa

#### **Origen**

- Solicitud por anticipado al menos 24 horas de una unidad de la Institución, cumpliendo con los siguientes requisitos:
  - o El emisor de la solicitud puede ser: Coordinador de Unidad (O encargado)
  - o Debe efectuarse con al menos 24 horas de anticipación.
  - o Debe ser previamente aprobada por el director ejecutivo.

#### **Resultado.**

Orden de movilización, orden de combustible, orden de salida del conductor y en casos especiales salvo conducto para fines de semana y feriados o Negación de servicios.

#### **Descripción. (Procedimiento)**

1. Se recibe la solicitud (Generación de Necesidad), si la solicitud cumple con los requerimientos básicos de origen entonces ir a 2 caso contrario Redactar solicitud de negación.

2. Verificar disponibilidad de: Vehículo, conductor, combustible en su conjunto, si la disponibilidad es efectiva entonces ir a 3, caso contrario redactar justificación de negación de servicio - FIN
3. Verificar cruce de uso de recurso, si existe cruce entonces regresa al punto 2 caso contrario ir a 4.
4. Si el uso es en días feriados o no laborables entonces ir a 5 caso contrario ir a 6.
5. Redactar salvo conducto.
6. Redactar y firmar la orden de movilización. Ir a 7
7. Firmar vale de combustible. Ir a 8
8. Entrega del vehículo, documentos habilitantes. Ir a 9
9. Registro salida e ingreso de vehículo y kilometraje, fechas y horas de uso. Ir a 10
10. FIN

### PROCEDIMIENTO - FLUJOGRAMA

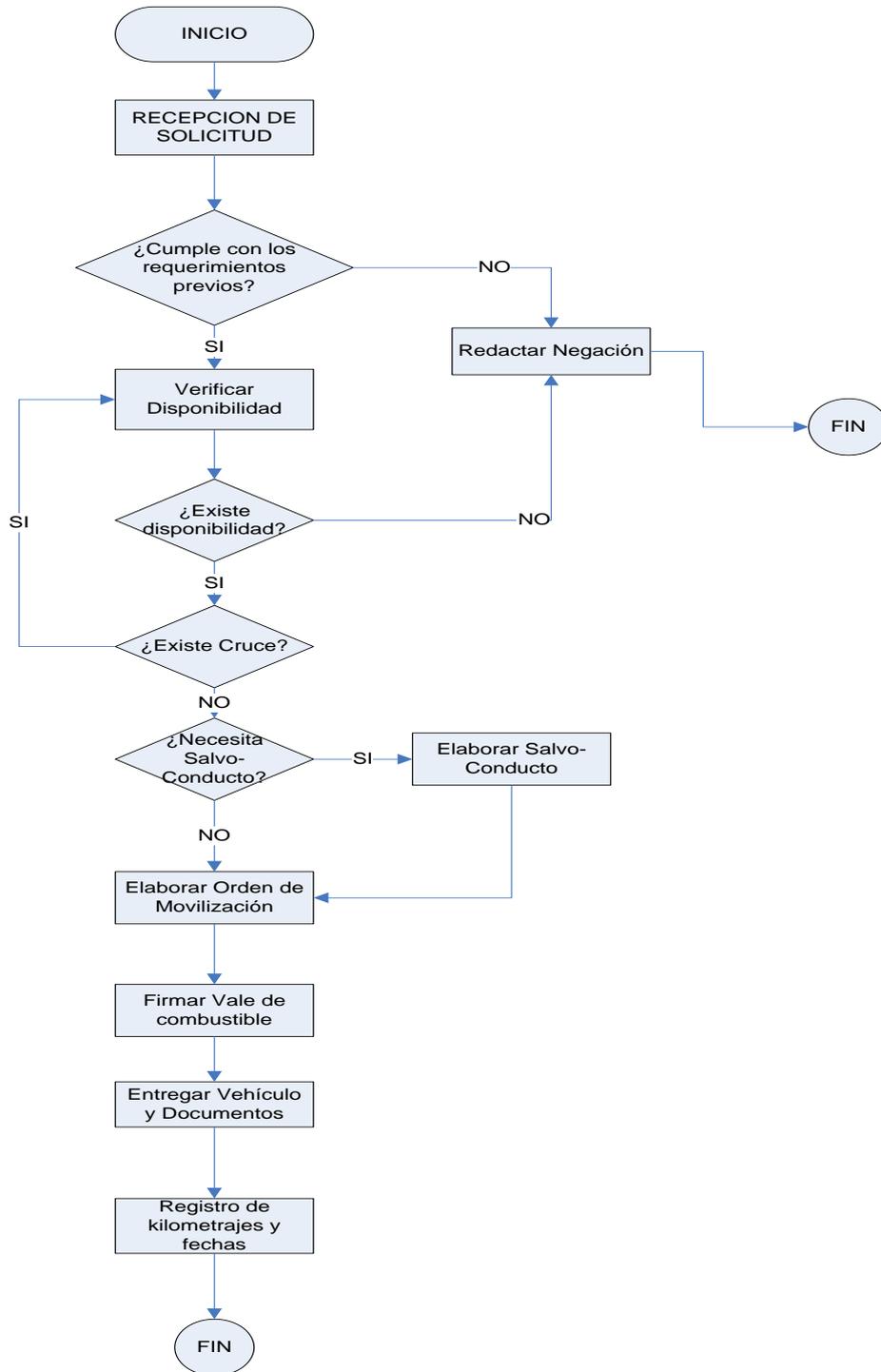


Gráfico 30 *Proceso Transportes*

## **Proceso Adquisiciones**

### **Actores**

- Responsable de Adquisiciones
- Proveedores calificados
- Beneficiarios y Unidad Administrativa

### **Origen**

- Solicitud por anticipado al menos 78 horas de una unidad de la Institución, cumpliendo con los siguientes requisitos:
  - o El emisor de la solicitud puede ser: Funcionario de la Institución con vía del Coordinador de Unidad (O encargado)
  - o Debe efectuarse con al menos 78 horas de anticipación.
  - o Debe ser previamente aprobada por el director ejecutivo.

### **Resultado**

Adquisición de bienes y/o materiales solicitados

### **Descripción. (Procedimiento)**

1. Se recibe la solicitud previa autorización de la máxima autoridad (Generación de Necesidad), si la solicitud cumple con los requerimientos básicos de origen y es inferior a los USD \$10.000,00 entonces ir al numeral 2, caso contrario remitir a la Dirección Ejecutiva para el comité de adquisiciones.
2. Verificar historial de la adquisición.
3. Verificar disponibilidad de: Stock de Bodega, de acuerdo a la necesidad y al monto solicitar certificación presupuestaria, en caso de contar con el presupuesto respectivo ir al numeral 4, de lo contrario devolver el trámite con la justificación de Financiero.

4. Solicitar proformas a proveedores calificados, según Reglamento de Adquisiciones.
5. Verificación de los bienes a adquirirse
6. Elaboración y análisis del cuadro comparativo y asignación de la compra, previa la.
7. Realizar la adquisición con la respectiva elaboración de la Orden de Compra.
8. Recepción de la adquisición e ingreso a bodega con elaboración de documentos habilitantes (ingreso, egreso y acta)
9. Acta de Finiquito de contrato
10. Solicitud de pago
11. Coordinar con el departamento Financiero, sobre legalización del pago
12. FIN

## PROCEDIMIENTO - FLUJOGRAMA

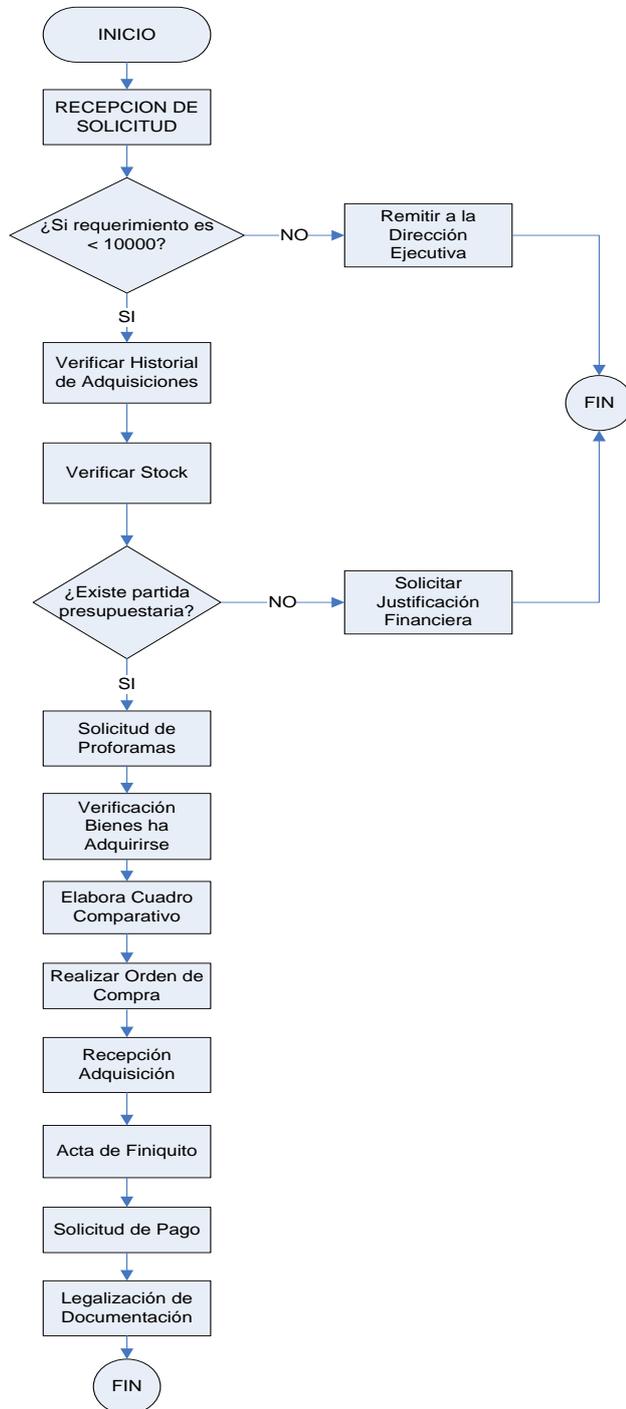


Gráfico 31 *Proceso Adquisiciones*

## ***Proceso Mantenimiento***

### ▪ **Actores**

Responsable de Mantenimiento

Auxiliares de Servicio con funciones de conserjería y mantenimiento

Beneficiarios y Unidad Administrativa

### ▪ **Origen**

- Solicitud por anticipado al menos 48 horas de una unidad de la Institución, cumpliendo con los siguientes requisitos:
  - El emisor de la solicitud puede ser: Funcionario de la Institución con vía del Coordinador de Unidad (O encargado)
  - Debe efectuarse con al menos 48 horas de anticipación.
  - Debe ser previamente aprobada por el director ejecutivo.

### ▪ **Resultado.**

Elaboración del servicio de mantenimiento en la Unidad solicitante.

### ▪ **Descripción. (Procedimiento)**

1. Se recibe la solicitud previa autorización de la máxima autoridad (Generación de Necesidad), si la solicitud cumple con los requerimientos básicos de origen entonces ir a 2 caso contrario Redactar solicitud de negación.
2. Verificar disponibilidad de: presupuesto, materiales y personal,
3. Verificar historial de mantenimiento
4. Si la disponibilidad es efectiva entonces ir a 3, caso contrario redactar justificación de negación de servicio.
5. Realizar mantenimiento solicitado.
6. Si existe satisfacción del trabajo continuar al paso.
7. Realizar acta entrega recepción y solicitar pago.
8. FIN.

## PROCEDIMIENTO - FLUJOGRAMA

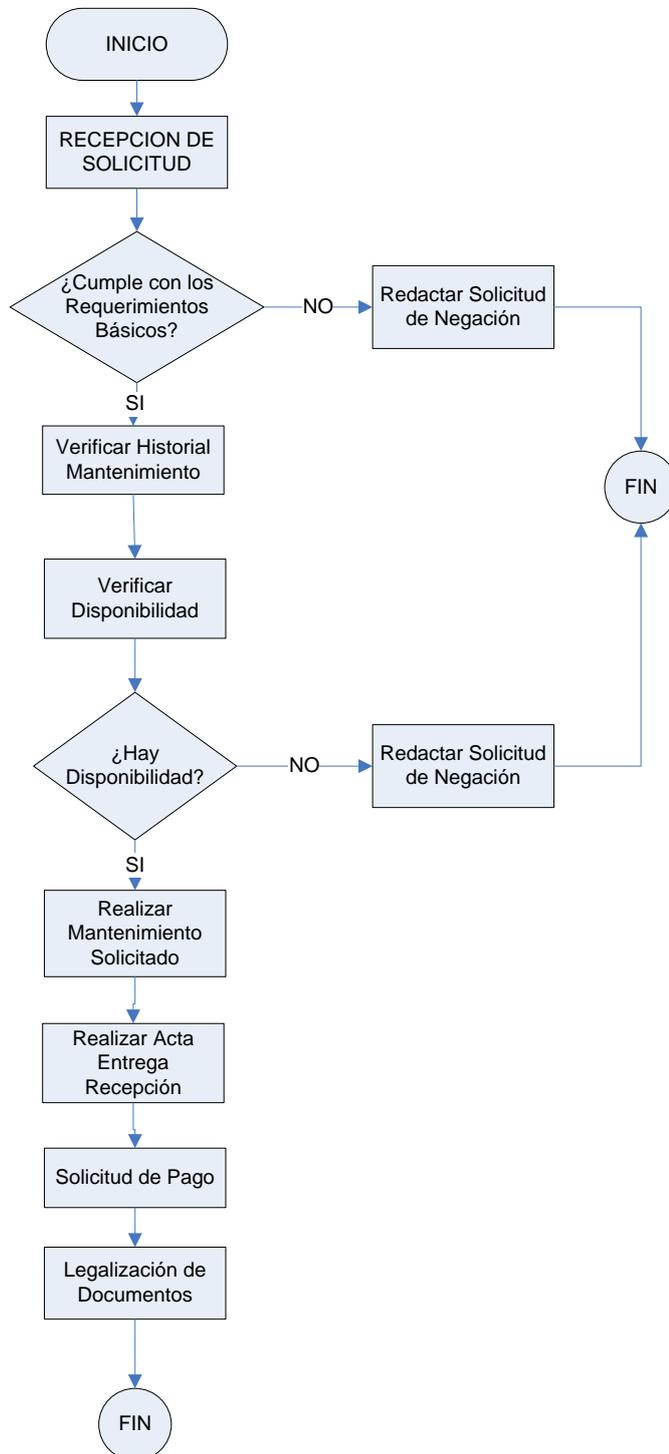


Gráfico 32 Proceso Mantenimiento

## ***Proceso Tecnología***

- **Actores**
  - Responsable del Tecnológico
  - Beneficiarios
  - Unidad Administrativa
  
- **Origen**
  - Solicitud por anticipado al menos 24 horas de una unidad de la Institución, cumpliendo con los siguientes requisitos:
    - El emisor de la solicitud puede ser: Funcionario de la Institución con vía del Coordinador de Unidad (O encargado)
    - Debe efectuarse con al menos 24 horas de anticipación.
    - Debe ser previamente aprobada por el Coordinador del Administrativo.
  
- **Resultado.**

Atender pedido de requerimiento solicitado.
  
- **Descripción. (Procedimiento)**
  1. Se recibe la solicitud previa autorización de la Coordinación Administrativa,
  2. Verificar historial del requerimiento solicitado
  3. Registrar actividad a realizarse
  4. Realizar revisión previa del requerimiento
  5. Si es factible ir al paso 6, caso contrario emitir informe para que el requerimiento se atendido fuera de la Institución
  6. Dar solución al requerimiento
  7. Emitir un informe a la Coordinación Administrativa
  8. Fin

PROCEDIMIENTO - FLUJOGRAMA

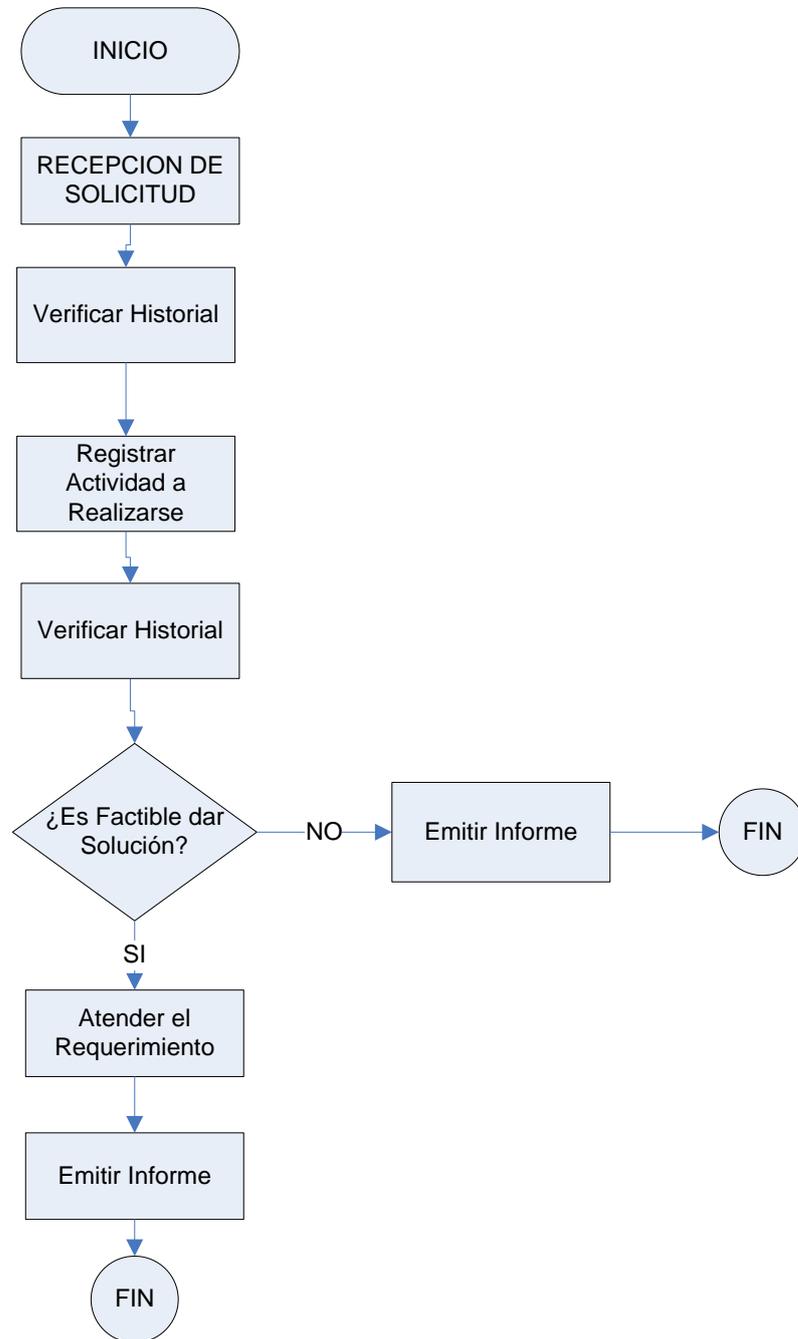


Gráfico 33 Proceso Tecnología

### 1.19 Estructura Organizacional de la Unidad Administrativa

La estructura organizacional de la unidad administrativa no existe. Sin embargo a continuación se establece un bosquejo de estructura basado en la forma de trabajo actual:

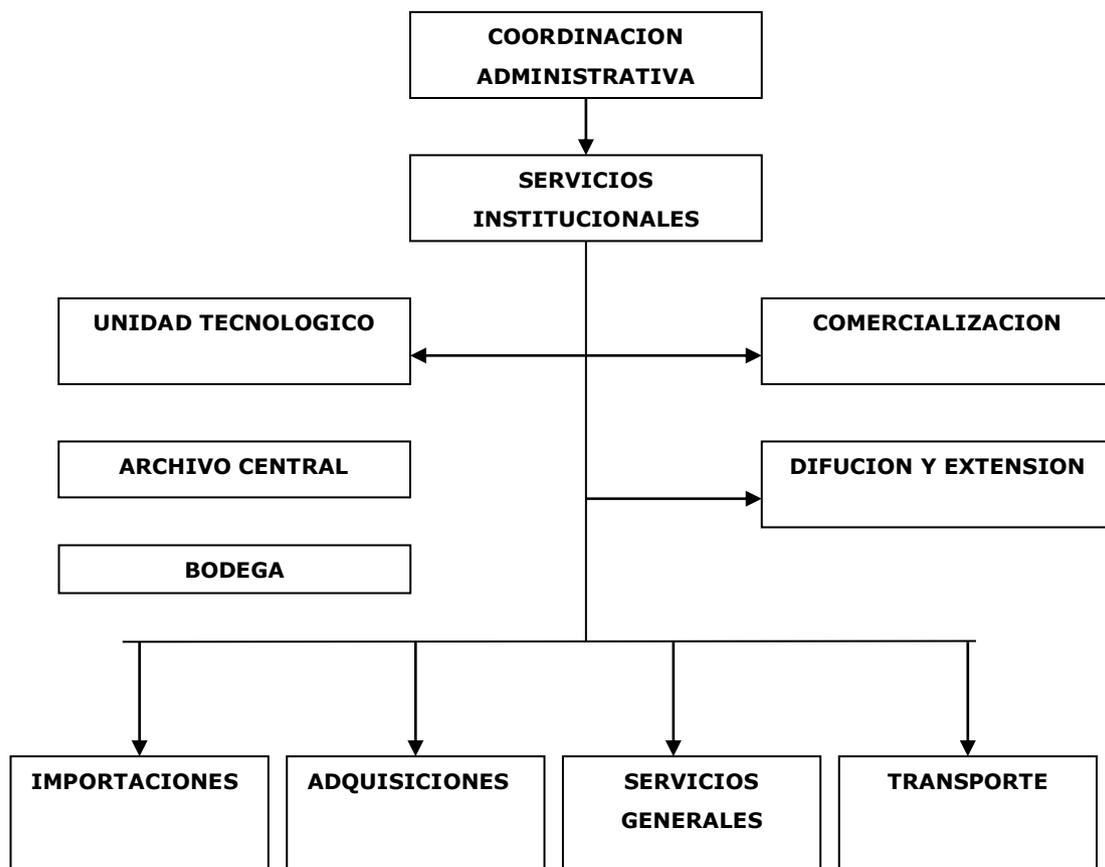
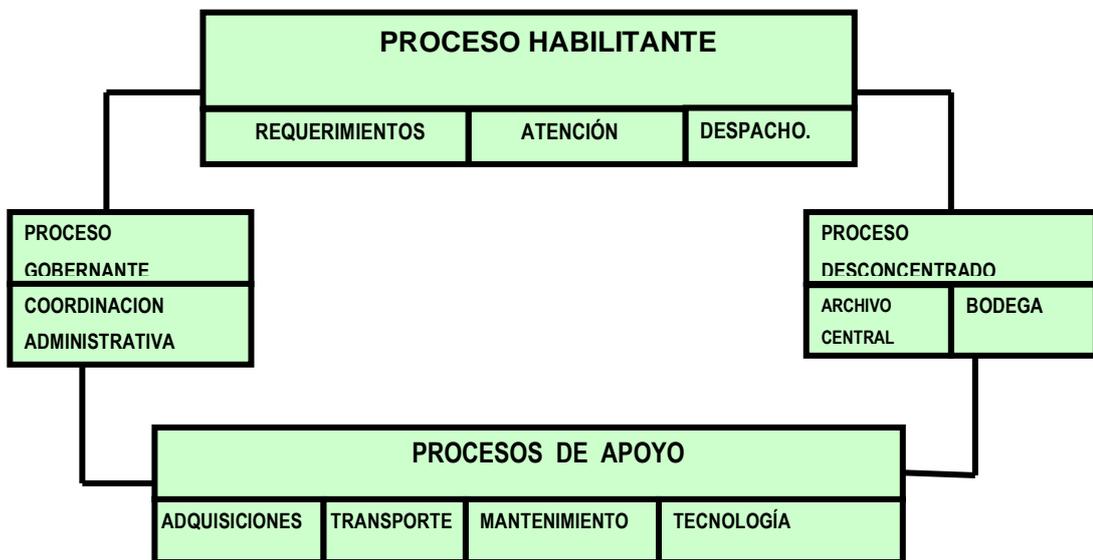


Gráfico 34 Estructura Organizacional de la Unidad Administrativa

Es importante tener presente que se propone hacer un estudio técnico para implementar una estructura organizacional de la unidad administrativa, de acuerdo con la realidad actual.

El esquema de trabajo por procesos de la unidad administrativa, tiene su fundamento en la cadena de valor de la misma, la cual refleja los macro procesos y procesos de apoyo que la unidad maneja para atender los requerimientos y necesidades de la CEEA.

Gráficamente, se tendría la siguiente propuesta de trabajo por procesos:



**Gráfico 35 Mapa de Procesos de la Unidad Administrativa**

### Plan Estratégico de la Unidad Administrativa de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica CEEA.

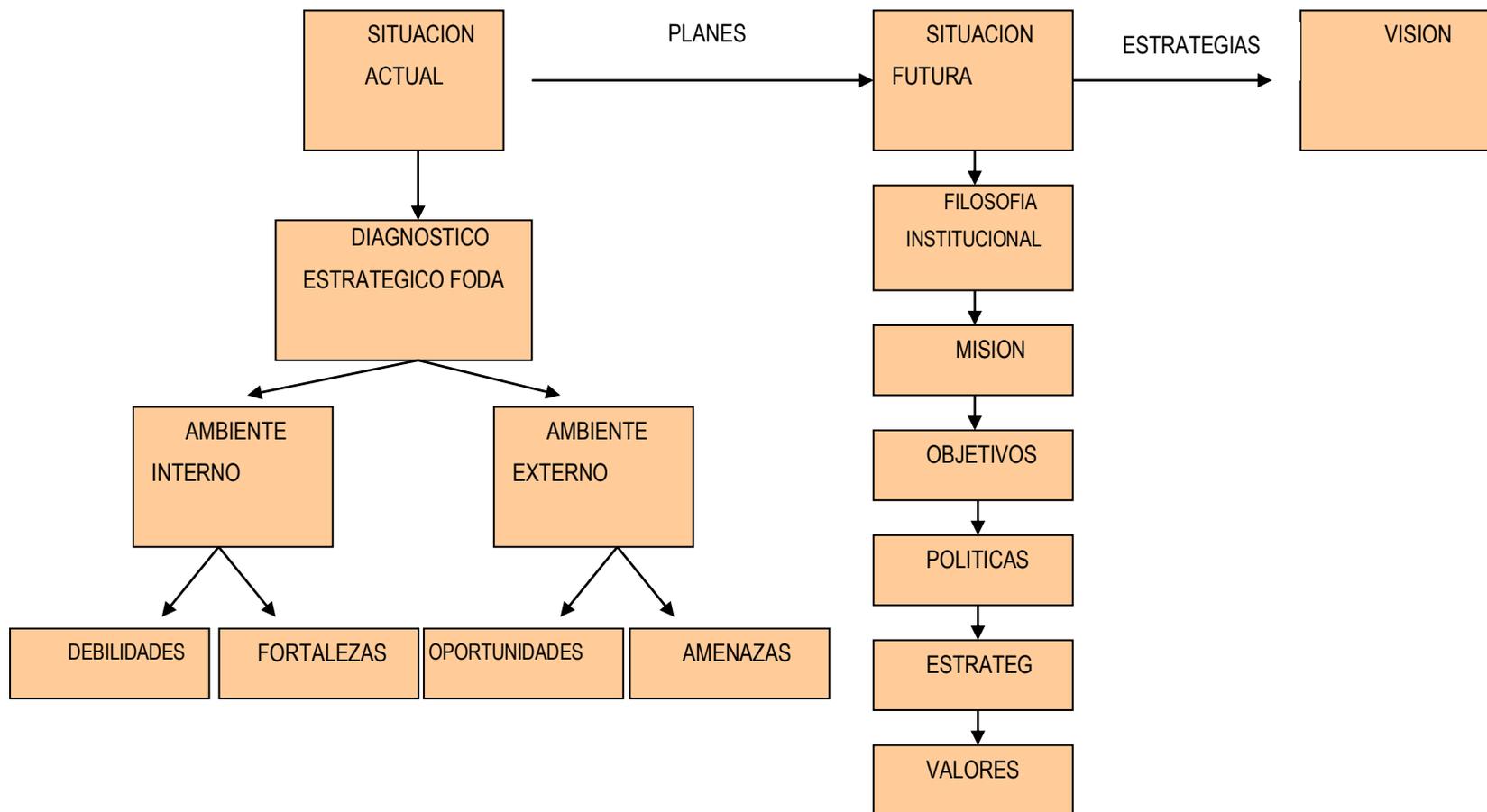


Gráfico 36 Plan Estratégico de la Unidad Administrativa

## Perspectiva Financiera

**Cuadro 18 Perspectiva Financiera**

R E S U L T A D O S	<b>AUMENTAR VALOR PARA LAS COORDINACIONES</b>			
	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 1. Incrementar el Presupuesto Estatal 2. Incrementar el Presupuesto Auto Gestión			
	<b>ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE INGRESOS</b>		<b>ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD</b>	
	OBJETIVOS ESTRATEGICOS -Incrementar el número de clientes -Incrementar oferta de servicios	INDICADORES % nuevos clientes % incrementos nuevos	OBJETIVOS ESTRATEGICOS -Adquisición de activos de larga duración Bodega	INDICADORES % ingreso de activos a
	<b>Fuentes de Ingresos</b> -Nuevos servicios -Nuevos clientes	<b>Clientes Actuales</b> -Ventas de servicios	<b>Rotación</b> -Uso de Equipos Laboratorio	<b>Rentabilidad del Clientes</b> -Estructura de precios
	OBJETIVOS ESTRATEGICOS - Nuevos Proveedores - Nuevo Programa de Servicios - Nuevos Mercados	OBJETIVOS ESTRATEGICOS - Nuevos Servicios Complementarios - Incrementar Venta de Servicios	OBJETIVOS ESTRATEGICOS -Adquisición de Activos fijos -Contratación de Activos Intangibles	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS -Optimización del tiempo empleado -Incrementar venta de servicios
	INDICADORES -% proveedores calificados -No. de programas de servicios -No. de mercados conseguidos	INDICADORES -No. de servicios ofrecidos -% de servicios vendidos	INDICADORES -% de activos fijos adquiridos -% de activos intangibles contratados.	INDICADORES -No. de horas utilizadas -Margen de rentabilidad

## Perspectiva Cliente

**Cuadro 19 Perspectiva Cliente**

R E S U L T A D O S	<b>SATISFACCIÓN CLIENTES</b>						
	OBJETIVOS ESTRATEGICOS			INDICADORES			
	-Lealtad de los Clientes			-No. Clientes permanentes			
	-Posicionamiento de la Unidad Administrativa			-% satisfacción de los clientes			
	-Ofrecer al Cliente Servicio de Calidad			-% clientes satisfechos			
	Atributos Producto / Servicio				Relación		Imagen
	PRECIO	CALIDAD	DISPONIBILI		SERVICIO	RELACIONES	IMAGEN
	OBJETIVO	OBJETIVOS	OBJETIVOS		OBJETIVO	OBJETIVO	OBJETIVO
	- Ofrecer servicios a menor costo	- Ofrecer atención oportuna y cordial al cliente	- Disminuir en tiempo de tramitación		-Mejora de los servicios ofrecidos	-Constante permanente atención al cliente	crementar el numero de clientes isfechos con los ductos regados
	INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR		INDICADOR	INDICADOR	INDICADOR
-Número de servicios bajo costo.	- No. de encuestas con calificación excelente	- Promedio de tiempo de entrega		-No. de servicios ofrecidos	-No. de pedidos de clientes	de clientes que uerdan la marca producto o vicio entregado	

I  
N  
D  
I  
C  
A  
D  
O  
R  
E  
S

## Perspectiva Procesos

**Cuadro 20 Perspectiva Procesos**

R E S U L T A D O	IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS CRITICOS			
	PROCESOS DE INNOVACION	PROCESOS DE GESTION DE CLIENTES	PROCESOS DE OPERATIVOS	
	<p>PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar Oportunidades</li> <li>- Investigar Necesidades</li> </ul>	<p>PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de Necesidades de los Clientes</li> <li>- Adquisiciones de bienes y servicios</li> </ul>	<p>PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto con Proveedores Calificados</li> <li>- Generar Servicios</li> </ul>	
	<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Anticipar a los Requerimientos de los Clientes</li> <li>-Entregar nuevos servicios a nuevos clientes</li> <li>-Ofrecer nuevos servicios</li> </ul>	<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocer nuestro segmento de clientes</li> <li>- Adquirir nuevos bienes y servicios</li> <li>- Proporcional al cliente un servicio de calidad</li> </ul>	<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajar con proveedores calificados</li> <li>-Mejorar la calidad de entrega de servicios</li> </ul>	
	<p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiempo utilizado</li> <li>-No. de clientes entregados</li> <li>-No. de servicios recibidos</li> </ul>	<p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- % de participación según el segmento</li> <li>- No. de bienes y servicios entregados</li> <li>- Calificación otorgada por los clientes</li> </ul>	<p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No. de proveedores calificados</li> <li>-Encuestas con calificaciones excelentes</li> </ul>	
	I N D U C T O R E S			

## Perspectiva de Aprendizaje

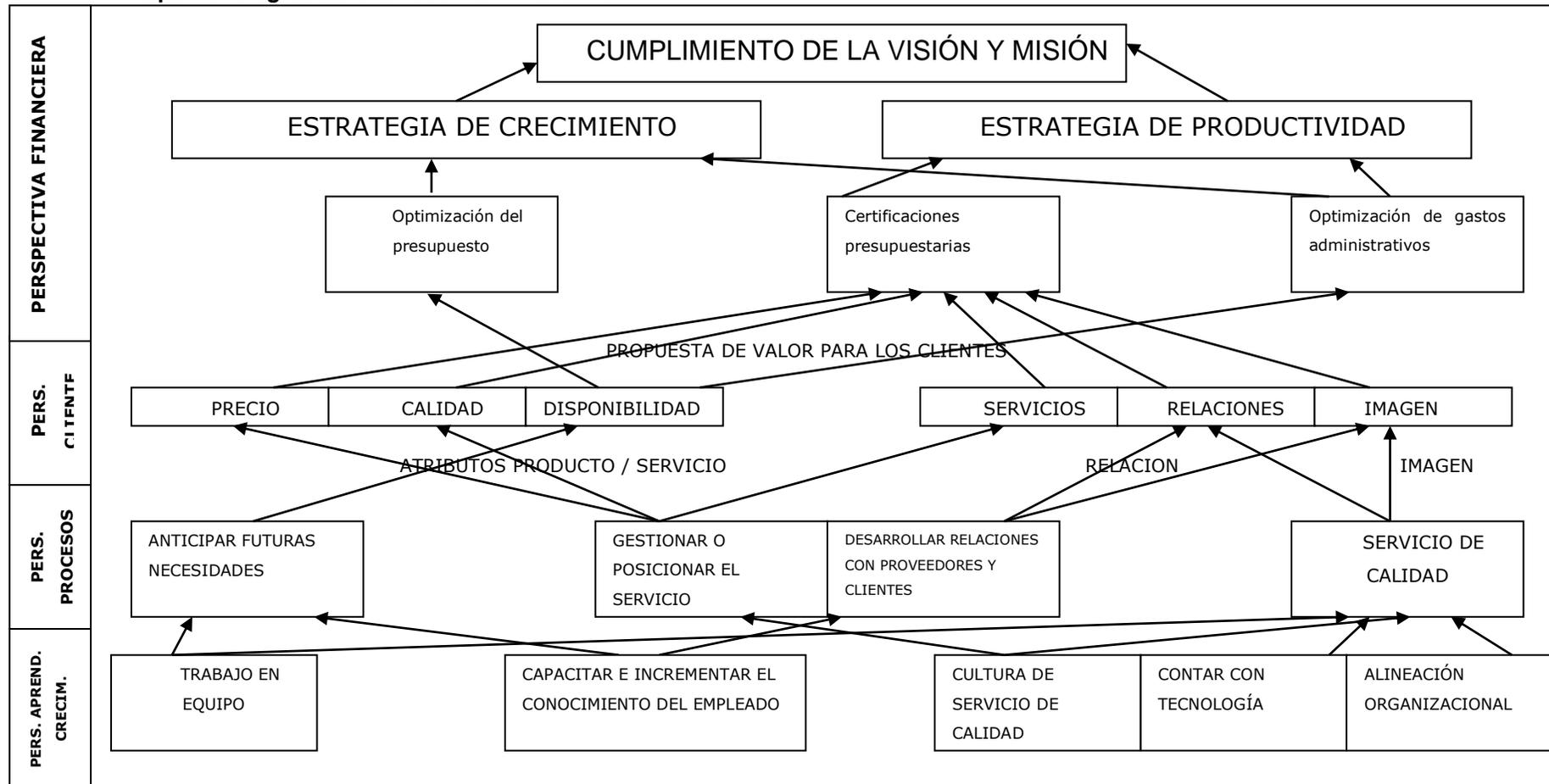
**Cuadro 21 Perspectiva de Aprendizaje**

<b>R E S U L T A D O S</b>	<b>FUNCIONARIOS MOTIVADOS Y CAPACITADOS</b>					
	<b>COMPETENCIAS ESTRATEGICAS</b>		<b>TECNOLOGIAS ESTRATEGICAS</b>		<b>CLIMA PARA LA ACCION</b>	
	<b>HABILIDADES</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>INFRAESTRUCT</b>	<b>APLICACIONES</b>	<b>CULTURA</b>	<b>ALINEACION</b>
	OBJETIVOS	OBJETIVOS	OBJETIVOS	OBJETIVOS	OBJETIVOS	OBJETIVOS
	-Lograr comprometimiento del equipo de trabajo -Mantener una cultura de servicio	-Capacitación del Capital Humano - Conocer al cliente	-Implementar el hardware y software necesario para el cumplimiento de las actividades	- Implementación de sistemas administrativo - Implementación de sistema informático para manejo de proveedores y clientes	- Cultura centrada en el cliente - Cultura de valores éticos - Cultura de trabajo en equipo	- Alinear esfuerzos mediante indicadores e incentivos -Delegar autoridad a los empleados
	INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES
-Evaluación del desempeño	- No. de cursos recibidos -No. de personal capacitado	-% empleados que disponen de herramientas informáticas	-No. de procesos -No. de clientes y proveedores	-Calificación otorgada por el cliente -Encuesta realizado a empleados y funcionarios % de rotación de puestos de trabajo	-% de empleados comprometidos con los objetivos estratégicos - % de empleados capacitados y alineados al cumplimiento de sus responsabilidades	

**I  
N  
D  
U  
C  
T  
O  
R  
E  
S**

## Mapa Estratégico de la Unidad Administrativa

**Cuadro 22 Mapa Estratégico de la Unidad Administrativa**



## Tablero de Mando para la Unidad Administrativa

**Cuadro 23 Tablero de Mando para Unidad Administrativa**

	Objetivos Estratégicos	KPI's	Frecuencia de Actuación	Niveles	Metas Oct 2008	Variaciones	Iniciativa Estratégicas Proyecto
FINANZAS Y CRECIMIENTO	12. Mejoramiento de la cobertura del gasto	# Unidades Atendidas	Semanal	30%	70%	60 – 70%	Agilizar proceso de adquisición
	11. Mejoramiento de la calidad del gasto	# Partidas Presupuestarias Ejecutadas	Trimestre	30%	100%	95 – 100%	Plan Operativo Anual
CLIENTES	10. Dotación con productos de calidad	# Especificaciones Técnicas	Mensual	80%	100%	95 – 100%	Plan de Requerimiento de Calidad Técnica
	9. Atención oportuna a los requerimientos	# Requerimientos Atendidos	Semanal	70%	90%	85 – 90%	Plan de Atención al Cliente
	8. Mejoramiento de mayor cobertura de los servicios a toda la CEEA	# Solicitudes de Servicio Atendidas	Semanal	70%	90%	85 – 90%	Plan de Atención de Servicios
PROCESOS	7. Mejoramiento de la capacidad tecnológica	# Necesidades solicitadas	Anual	60%	90%	85 – 90%	Plan de mejoramiento técnico continuo
	6. Mejoramiento significativamente los servicios de mantenimiento	# Solicitudes Atendidas	Diario	70%	90%	85 - 90%	Plan de Mantenimiento
	5. Adquisiciones oportunas y a tiempo	# Adquisiciones Atendidas	Semanal	50%	90%	85 – 90%	Plan de Adquisiciones
	4. Mejoramiento de los servicios de transporte en forma oportuna	# Solicitudes de Movilización	Semanal	50%	90%	85 – 90%	Plan de Atención al Servicio Solicitado
CAPITAL INTANGIBLE	3. Cambio de la Estructura de la Unidad	# Subunidades	Semestre	30%	70%	60 – 80%	Plan de reestructuración basado en resultados
	2. Mejoramiento del clima organizacional	# Talleres de Integración Humana y Laboral	Diario	10%	70%	65 – 70%	Plan de Relaciones Humanas
	1. Capacitación al personal	# Cursos Efectuados	Anual	10%	80%	70 – 80%	Plan de capacitación y especialización en las actividades por competencias

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1 CONCLUSIONES

- La Unidad Administrativa no ha actualizado e implementado procedimientos normativos, manuales e instructivos para el desarrollo de una gestión eficiente en las diferentes actividades y responsabilidades, que debe cumplir como rol administrativo.
- El diagnóstico de la Unidad Administrativa ha incumplido con logros y objetivos planteados, especialmente en la ejecución del cien por ciento de los recursos económicos asignados.
- La Unidad Administrativa, a pesar de contar con los recursos materiales, financieros y el talento humano, no ha cumplido a satisfacción con todas las solicitudes de los requerimientos generados por las diferentes unidades de la institución.
- La falta de una planificación estratégica y alineamiento estratégico institucional, ha provocado que la Unidad Administrativa no tenga escenarios positivos, ni visión y misión, aspectos que afectan al éxito de la unidad, en actividades como Comercialización y Marketing, Difusión y Extensión, Tecnología y Archivo.
- La propuesta es producto del análisis y diagnóstico de la Unidad Administrativa, el mismo que permitió determinar los aspectos positivos y negativos de la gestión, así como las necesidades y requerimientos.

- La determinación de objetivos estratégicos, la cadena de valor con sus respectivos procesos y flujogramas, los elementos de la planificación estratégica y el cuadro de mando integral, permitirán el alineamiento estratégico de la Unidad Administrativa de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica.

## **2 RECOMENDACIONES**

- Implementar en el corto, mediano y largo plazo la planificación y alineamiento estratégico en la Unidad Administrativa de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica, que permita realizar los correctivos y estandarizar procedimientos, para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
- Mejorar progresivamente la estructura de la Unidad Administrativa, estableciendo como parámetro fundamental de mejoramiento continuo, el flujo de información reflejado en ella, para el cumplimiento de los planes de acción y los objetivos.
- Alinear la misión y visión determinada en la planificación estratégica de la propuesta, a las de la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica.
- Implementar en la Unidad Administrativa de Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica CEEA, una nueva cultura organizacional basada en la planificación estratégica propuesta y con el comprometimiento y apoyo del talento humano.

### **3 BIBLIOGRAFÍA**

- ARTUR, Sherman Jr.: Administración de los Recursos Humanos Iberoamericana, México, 1999.
- ANDREW, White: Los Secretos del Éxito, Intermedio, Colombia 2001.
- BOURNE, Mike: Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, España 2004
- CHIAVENATO, Adalberto: Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall, México, 1995.
- CHIAVENATO, Adalberto: Gestión del Potencial Humano, Prentice Hall, México, 2002.
- DICK, Lyles: El Secreto de los Zapatos Viejos, Norma, Colombia, 2000.
- DRUCKER, Peter, Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI, Norma, Colombia, 1999.
- FAYOL, Henry: Administración Industrial General, Principios de la Administración Científica, El Ateo, Argentina, 1987.
- GORDON, Judith: Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1997.
- GUTIÉRREZ, Abraham: Como Hacer Monografías y Tesis, Época, Quito, 1986.
- ISHIKAWA, Kaoru: ¿Qué es el Control Total de Calidad?
- JARAMILLO, Darwin: Planificación Estratégica Situacional, Quito, 2003.
- KAPLAN, Robert: El Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Barcelona 1997.
- KOONTZ, Harold: Administración una Perspectiva Global, Mc. Graw, Hill, México, 1998.

- LUZURIAGA, Jorge: Metodología de la Investigación, Quito, 2003.
- LEONARD, Goodstein: Planificación Estratégica Aplicada, Mc Graw HILL, Colombia, 2003.
- MARIÑO, Hernando: Gerencia de la Calidad Total, Colombia, 1992.
- MARTINEZ, Daniel: La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral.
- NORTON, David, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Barcelona 2001.
- PIERRE, Mornell: Seleccionar Ganadores, Norma, Colombia, 1998.
- REINISO, Víctor, El Proceso Administrativo, Quito, 1991.
- PONCE, Agustín: Administración de Personal, Limusa, México, 1990.
- RAMÍREZ, Marcelo: Metodología de la Investigación Científica, Quito, 2003.
- ROJAS, Arias: Un Enfoque Estratégico, II Edición, Indugraf, Quito, 2004.
- ROJAS, Arias, La Finanzas y El Alineamiento Estratégico en las Organizaciones del Siglo XXI, IGM, Quito, 2006
- ROJAS, Arias, Metodología de la Planificación Estratégica, 1ra Edición, Quito, 2001
- ROY, Jan, Impulsando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral, Gestión 200, Barcelona 2000
- SILVA, Francisco: Gerencia Pública en el Ecuador, Quito, 2002.
- SOSA, Pulido: Administración por Calidad, Limusa, México, 1993.
- SPENCER, Jonson: El Ejecutivo al Minuto, Mondadori, New York, 1982.

- STEINER, George, Planificación Estratégica, ISBN, México 1991
- STONER, Freeman: Administración, Prentice Hall, México, 1996.
- URIGUEN, Mónica: Evaluación de la Calidad de la Educación, CMYK Digital, Quito, 2005.
- URIGUEN, Mónica: Un Futuro Planificado Estratégicamente Aplicación de las Herramientas de Gestión de Calidad, Quito, 2006.
- VILLACIS, Juan: Calidad Total Mejoramiento Continuo y Reingeniería, Quito, 1998.

# **ANEXOS**