



REPUBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
V CURSO DE MAESTRIA EN ALTA GERENCIA

**IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DEL ORGANISMO DE ACREDITACIÓN
ECUATORIANO**

Tesis presentada como requisito para optar al Título
de Magíster en Alta Gerencia

Autor: Carlos Echeverría

Director de Tesis: Mónica Urigüen

Quito, Marzo del 2009



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

DEDICATORIA¡Error! Marcador no definido.

Quiero dedicar el presente trabajo a Dios, a mis padres, familia y amigos que con constancia y perseverancia han sabido influenciar positivamente en mí, sus valores y principios, fueron guía en mi camino, además al Instituto de Altos Estudios Nacionales por su aporte en mi formación profesional, conocimientos que serán puestos en práctica en la vida diaria.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a Mónica Urigüen, quien supo guiarme e impartir sus conocimientos en el desarrollo de la presente tesis. Agradezco al Organismo de Acreditación Ecuatoriano por su colaboración irrestricta y abierta con información que permitió desarrollar la investigación y culminar con una propuesta práctica, aplicando los conocimientos adquiridos.

INDICE GENERAL

	Págs.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE GENERAL	iv
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE GRAFICOS	x
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
 CAPITULO I	
MARCO REFERENCIAL	4
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.1.1. Antecedentes	4
1.1.2. Formulación del Problema	7
1.1.3. Delimitación del Problema	9
1.2. Objetivos.....	10
1.2.1. Objetivo General	10
1.2.2. Objetivos Específicos.....	10
1.3. Justificación	10
1.4. El Organismo De Acreditación Ecuatoriano.....	11
 CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	14
2.1. Planificación Estratégica.....	14
2.2. Círculo De La Calidad Total De Deming.....	14
2.3. Balanced Scorecard o Cuadro De Mando Integral.....	16
2.3.1. Forma De Medir La Estrategia Empresarial	16
2.3.1.1. La Perspectiva Financiera	17

2.3.1.2. La Perspectiva Del Cliente.....	18
2.3.1.3. La Perspectiva Del Proceso Interno	19
2.3.1.4. La Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.....	20
2.3.1.5. Vinculación de los Indicadores de Cuadro De Mando Integral con La Estrategia	21
2.4. Mapas Estratégicos	23
2.4.1. Creación de Mapas Estratégicos	23
2.5. Sinergia.....	24
2.5.1. Creación de sinergia entre unidades de negocio	25
2.6. La Casa De La Acreditación	25
2.7. El Organismo De Acreditación Ecuatoriano (OAE).....	27

CAPITULO III

METODOLOGIA.....	30
3.1. Diseño de Investigación.....	30
3.2. Tipo de Estudio	31
3.3. Método de Investigación	33
3.4. Hipótesis.....	33
3.4.1. Hipótesis Nula.....	33
3.4.2. Hipótesis Estadística.....	33
3.5. Variables.....	34
3.5.1. Variable Dependiente.....	34
3.5.2. Variable Independiente	34
3.6. Población y Muestra	34
3.7. Diseño de Instrumentos	35
3.7.1. Lista de Control.....	35
3.7.2. Entrevistas	38
3.7.3. Encuesta	39
3.8. Verificación de Hipótesis.....	53

CAPITULO IV

4.1. Conclusiones	57
4.1.1. Conclusión General.....	57
4.1.2. Conclusiones Específicas	57
4.2. Recomendaciones	59

CAPITULO V

BALANCED SCORECARD CORPORATIVO	61
5.1. Descripción de la Empresa	61
5.1.2. Principios y Valores.....	62
5.1.2.1. Principios	62
5.1.2.2. Valores	63
5.1.3. Organigrama de la Empresa	64
5.2. Política de la Calidad	67
5.3. Análisis Foda	68
5.3.1. Fortalezas	68
5.3.2. Oportunidades	69
5.3.3. Debilidades	69
5.3.4. Amenazas	70
5.3.5. Cadena De Valor y Mapa de Procesos	71
5.3.6. Levantamiento de Principales Procesos	74
5.4. Definición de las Líneas Estratégicas	86
5.4.1. Ejes Estratégicos	86
5.5. Definición de los Objetivos Estratégicos y sus Indicadores	87
5.5.1. Pre objetivos	89
5.4.2. Priorización de Objetivos	91
5.4.3. Matriz de Impacto y Factibilidad	93
5.4.4. Perspectivas	95
5.4.5. Objetivos Basados en las Perspectivas	96
5.4.6. Objetivos Estratégicos con sus Indicadores (KPI)	97



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

5.5. Construcción del Mapa Estratégico	103
5.6. Modelo Balanced Scorecard . Matriz Estratégica	105
5.7. Cuadro de Mando Integral	113
5.8. Calificación de Cumplimiento de Estrategias.....	116
BIBLIOGRAFIA	123

LISTA DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
Tabla No. 1. Requerimientos Técnicos de Evaluación	26
Tabla No. 2. Lista de Control . Observación	36
Tabla No. 3. Datos de la Lista de Control aplicada	36
Tabla No. 4. Pregunta 1 de la Encuesta	42
Tabla No. 5. Pregunta 2 de la Encuesta	43
Tabla No. 6. Pregunta 3 de la Encuesta	44
Tabla No. 7. Pregunta 4 de la Encuesta	45
Tabla No. 8. Pregunta 5 de la Encuesta	46
Tabla No. 9. Pregunta 6 de la Encuesta	47
Tabla No. 10. Pregunta 7 de la Encuesta	48
Tabla No. 11. Pregunta 8 de la Encuesta	49
Tabla No. 12. Pregunta 9 de la Encuesta	50
Tabla No. 13. Pregunta 10 de la Encuesta	51
Tabla No. 14. Pregunta 11 de la Encuesta	52
Tabla No. 15. Resumen de Hallazgos en la Encuesta	54
Tabla No. 16. Ejes Estratégicos	86

Tabla No. 17. Pre objetivos	89
Tabla No. 18. Priorización de Objetivos	91
Tabla No. 19. Matriz de Impacto y Factibilidad	93
Tabla No. 20. Perspectivas	95
Tabla No. 21. Objetivos basados en las Perspectivas	96
Tabla No. 22. Objetivos Estratégicos con sus Indicadores	97
Tabla No. 23. Matriz Estratégica	105
Tabla No. 24. Tablero De Comando	110
Tabla No. 25. Cuadro de Mando Integral	113
Tabla No. 26. Cumplimiento de Estrategias	116

LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO	PÁGINA
Gráfico No. 1: Diagrama causa . efecto ó fishbone	7
Gráfico No. 2 El Círculo de Deming	14
Gráfico No. 3. Ejemplo de la Elaboración de un Mapa Estratégico	24
Gráfico No. 4 La Casa de la Acreditación del OAE	25
Gráfico No. 5. Pregunta 1 de la Encuesta	42
Gráfico No. 6. Pregunta 2 de la Encuesta	43
Gráfico No. 7. Pregunta 3 de la Encuesta	44
Gráfico No. 8. Pregunta 4 de la Encuesta	45
Gráfico No. 9. Pregunta 5 de la Encuesta	46
Gráfico No. 10. Pregunta 6 de la Encuesta	47
Gráfico No. 11. Pregunta 7 de la Encuesta	48
Gráfico No. 12. Pregunta 8 de la Encuesta	49
Gráfico No. 13. Pregunta 9 de la Encuesta	50
Gráfico No. 14. Pregunta 10 de la Encuesta	51
Gráfico No. 15. Pregunta 11 de la Encuesta	52
Gráfico No. 16. Estructura Orgánica por niveles Jerárquicos del OAE	66
Gráfico No. 17. Cadena de Valor del OAE	71
Gráfico No. 18. Mapa de Procesos del OAE	72
Gráfico No. 19. Mapa Estratégico	103
Gráfico No. 20. Mapa Estratégico del OAE con Indicadores	120



PDF
Complete

Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

RESUMEN

Las empresas del sector público y privado se ven abocados por la necesidad de uso de herramientas gerenciales que permitan disponer de información en tiempo real para toma de decisiones , que vincule las actividades diarias con la consecución de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo y por ende con la visión institucional, por lo antes mencionado el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral es la herramienta gerencial propuesta para solucionar lo antes mencionado, misma que se propone en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano en el presente estudio.

INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta gerencial cuyos mentalizadores Norton y Kaplan basan su estudio en alinear las acciones diarias con las metas a mediano plazo, lo que implica una alineación con la planificación estratégica. Su estudio se basa en cuatro perspectivas: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Perspectiva Procesos Internos, Perspectiva Cliente y Perspectiva Cliente; que bien implementados en la organización contribuye con su visión, acotando que en la actualidad los indicadores financieros no aseguran el éxito en las organizaciones por ello la necesidad de establecer los indicadores de gestión que permiten valorar

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) es una entidad pública inmersa en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, y al igual que muchas de las empresas públicas, dispone de un plan estratégico pero las actividades que desarrollan día a día no necesariamente conllevan al cumplimiento de los objetivos, por lo que se hace difícil evaluar y tomar decisiones para corregir éstos problemas dado que la información disponible es tardía, por eso la necesidad de implementar el Cuadro de Mando Integral en la organización.

Nuestro estudio se desarrolla en cinco capítulos, en el primero encontramos el Marco Referencial, aquí se detalla el problema objeto de nuestro estudio, los objetivos que se busca con la investigación, la justificación y una referencia de la institución (OAE)

En el segundo capítulo, Marco Teórico encontramos definiciones, teorías, marco conceptual, marco legal, que se requiere para el desarrollo de la investigación.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

El tercer capítulo, Metodología, es el capítulo propio de investigación, aquí se analiza la información por medio de los métodos y técnicas, y se procede a verificar la hipótesis.

El cuarto capítulo, Conclusiones y Recomendaciones, recopila los resultados de nuestra investigación, y se hace sugerencias sobre los resultados.

El quinto capítulo, comprende la propuesta de implementación del *Balanced Scorecard* en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, el mapa de procesos, los indicadores no financieros y las perspectivas con enfoque en el OAE.

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo se describe el problema a ser investigado, partiendo de los antecedentes, con la utilización del diagrama de *FISHBONE* se describe el problema para proceder a delimitarlo, posteriormente se detallan el objetivo general y los objetivos específicos que serán objeto de estudio para concluir con la justificación de la investigación, toda ello permite al lector comprender aspectos generales del contexto de la investigación así como el fin de la misma.

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Antecedentes

La Implementación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en la planificación estratégica del Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) es evidentemente necesaria ya que en los últimos años, la necesidad en el ámbito global de contar con iniciativas de calidad en las empresas que enfoquen todos sus recursos para cumplir con los objetivos empresariales o institucionales, complementados por un sistema de monitoreo y *feed back* que nos permitan un aprendizaje continuo, son aspectos principales en la Gestión que se plantean las organizaciones para maximizar sus rendimientos en la inversión.

Los requerimientos de la sociedad, la legislación y reglamentación vigente, de los clientes internos de las organizaciones y el aumento de la competitividad, dan como resultado iniciativas en el entorno empresarial para suplir la necesidad de contemplar e incorporar conceptos amplios relacionados con la planificación y planes de acciones para mejorar, transformar y dar respuestas más pertinentes respecto a las necesidades de nuestro entorno (externo e interno), calidad, medio ambiente y grupos

de intereses, que les permitan establecer elementos diferenciadores respecto al pasado y sus competidores.

El gobierno central así como los seccionales han visto la necesidad para responder a las demandas de los ciudadanos de incorporar un proceso que permitan cumplir con los objetivos trazados en el plan de Gobierno y en el pedido de los ciudadanos, a este proceso hay que complementarlo con la gestión y rendición de cuentas, ya que se demanda un servicio público eficiente y eficaz desde la ciudadanía. El reto para las entidades públicas que cuentan con recursos escasos y una alta demanda de servicios por parte de los ciudadanos es establecer planes y estrategias que se traduzcan en resultados que garanticen calidad, transparencia y un buen servicio público para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) es una entidad pública de reciente creación y autonomía, pertenecía al Ministerio de Integración y Competitividad (MIC) pero desde el 01 de Junio de 2008 comienza a operar de forma independiente, cuya misión es ~~%~~acreditar la evaluación de la conformidad a través de un proceso transparente, independiente y con competencia técnica, en concordancia con normativas, guías internacionales, con leyes y reglamentos nacionales, de manera que genere confianza en sus operaciones para lograr el reconocimiento internacional de los organismos de evaluación de la conformidad acreditados a fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y fortalecer el clima de negocios a nivel nacional e internacional¹.

De lo antes expuesto, el OAE dispone de un Plan Operativo para el año 2007, pero no cuenta con una Planificación Estratégica a mediano plazo,

¹ www.oae.gov.ec



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

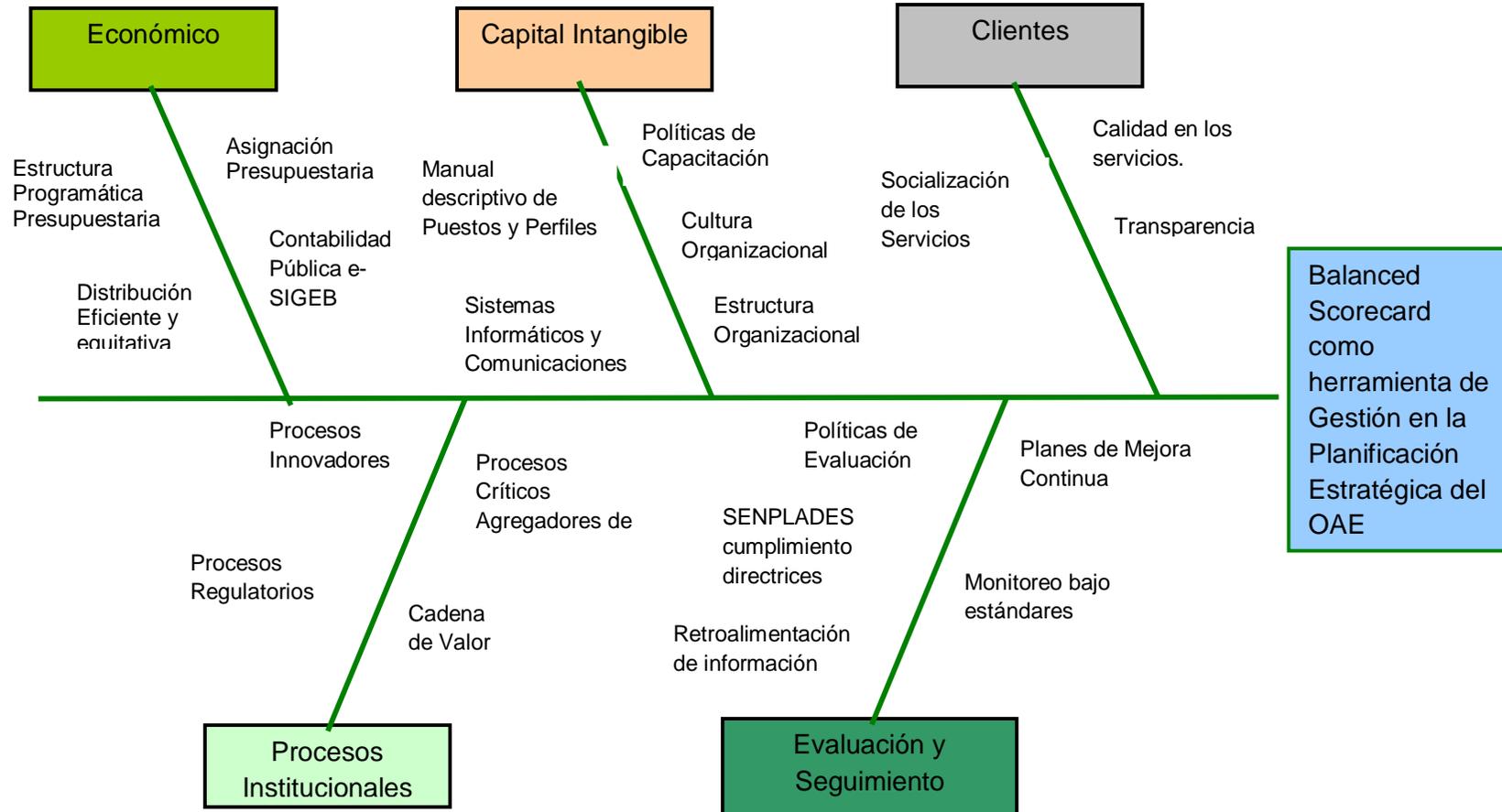
[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

misma que contribuirá a una Administración eficiente y permitirá cumplir con las Leyes, reglamentos y normativas vigentes en nuestro país, planificación con objetivos, políticas y estrategias que permitan alcanzar la visión al 2010, plasmando las diferentes líneas de acción con sus proyectos y planes.

La institución requiere elaborar la planificación enmarcado en el Plan Plurianual bajo las directrices emanadas por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) enmarcado en los doce objetivos del Plan de Desarrollo Nacional, dicha información es receptada por la SENPLADES y necesaria para la aprobación de la proforma presupuestaria del año 2009.

1.1.2. Formulación del Problema

Gráfico No. 1 Diagrama causa Æ efecto ó *fishbone*



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

Al elaborar el diagrama causa-efecto o *Fishbone* podemos identificar las causas que provocan el problema, representado como una espina de pescado, en donde la cabeza principal, es el problema en estudio, que en este caso es: El Balanced Scorecard como herramienta de Gestión en la Planificación Estratégica del OAE.

En el gráfico apreciamos cinco espinas, en la primera el efecto Económico tiene como causas la caduca estructura programática presupuestaria que no nos permite visualizar los ingresos y gastos por centros de costos así como los proyectos a realizarse, la distribución o asignación presupuestaria es ineficiente respecto a las necesidades verdaderas del OAE, cambio en la normatividad de la contabilidad pública al implementar el e-SIGEB y el e-SIPREN; en la segunda espina, Capital Intangible, las causas son la ausencia de un manual descriptivo de puestos y perfiles basados en competencias, falta de Sistemas Informáticos y Comunicaciones que permitan utilizar la tecnología al servicio del OAE, ausencia de políticas y planes de capacitación, estructura organizacional que no permite cumplir con la misión y visión de la institución.

En la tercera espina el efecto Clientes está dado por las causas: servicios institucionales que no cumplen los estándares de calidad que demandan los usuarios, falta de transparencia conforme a lo que dispone la Ley de Transparencia Pública y acceso a la información, carencia total de planes de difusión e información tanto de la institución como de los servicios que brinda; en la cuarta espina, Procesos Institucionales, las causas son: procesos que no agregan valor, ausencia de procesos regulatorios, falta de identificar la cadena de valor; la quinta espina, Evaluación y Seguimiento, está dada por las siguientes causas: inexistencia de políticas de evaluación así como de un manual que guíe las mismas, no se disponen de estándares ni de indicadores de gestión,

eficiencia, eficacia, así como de planes de mejora continua, siendo la retroalimentación de información en la institución nula; todas éstas causas describen los problemas que más influyen en el cumplimiento de los objetivos del OAE.

A continuación estableceremos en forma de pregunta los problemas encontrados:

- ¿Cuánto incide en la Gestión la utilización de un plan estratégico institucional?
- ¿Cuenta el Organismo de Acreditación Ecuatoriano con metas estratégicas a largo plazo actualizado?
- ¿Dispone de un sistema gerencial que vincule el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias del Organismo de Acreditación Ecuatoriano?
- ¿Dispone el Organismo de Acreditación Ecuatoriano de una herramienta de Gestión empresarial?
- ¿Dispone el Organismo de Acreditación Ecuatoriano de una cadena de valor para el cliente?
- ¿Dispone el OAE de una forma de control de metas, como por el Ejemplo el Cuadro de Mando Integral?

1.1.3. Delimitación del Problema

La investigación se realizó en la Institución Pública: Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), basados en la información que dispone la misma a Julio del 2008. Si bien el OAE tiene ámbito de acción nacional e internacional las oficinas administrativas y operativas se encuentran localizadas en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito, en la Av. Amazonas y Robles, edificio Proinco Calisto, por ello todo el trabajo de investigación se realizarán en la misma ciudad.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar y proponer la Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Elaborar Metas estratégicas a largo plazo en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano.
2. Diseñar la propuesta de valor que represente los atributos del Organismo de Acreditación Ecuatoriano a sus clientes.
3. Evaluar si el OAE dispone de una forma de control de metas, como por el Ejemplo el Cuadro de Mando Integral.
4. Determinar los indicadores claves de desempeño (KPI) en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano.
5. Determinar los recursos necesarios del Organismo de Acreditación Ecuatoriano para alcanzar las metas en el corto plazo.

1.3. Justificación

La propuesta de implementar el Balanced Scorecard como herramienta de Gestión en la Planificación Estratégica del Organismo de Acreditación Ecuatoriano, se fundamenta en la administración eficiente y transparente de los recursos públicos para lo cual utilizaremos una herramienta que nos ayude a vincular los objetivos de largo plazo con los de corto plazo, integrando las perspectivas internas, financieras, procesos y del cliente en la institución; esto enmarcado como un proceso de fortalecimiento institucional.

El presente trabajo contribuirá como una herramienta de investigación para organismos y empresas del sector público, que pueden implementar el Balanced Scorecard en su planificación y gestión y por ende mejorar su calidad y transparencia que se traduce en un servicio eficiente al público. Al ser un trabajo de investigación, ésta enriquece los contenidos prácticos-experimentales adquiridos en el IAEN durante la V maestría de Alta Gerencia Empresarial, mismos que serán aplicados en el desarrollo de la presente, permitiendo incrementar los conocimientos en el campo práctico laboral y de desarrollo profesional, experiencia que puede beneficiar a instituciones públicas y privadas de gran prestigioso y accionar público importante.

El OAE obtendrá un documento que le permitirá planificar a mediano plazo, acceder con ello al presupuesto de los subsiguientes años, así como un documento formal para ser evaluado por un organismo de acreditación internacional dentro de sus acuerdos y procesos institucionales. El IAEN dispondrá de un documento que les serviría de base para su gestión administrativa así como un documento de consulta para futuras tesis o documento de soporte para actividades académicas.

Con la elaboración de la presente tesis podrán instituciones públicas a nivel mundial adoptar una planificación estratégica basada en perspectivas (BSC) que conlleven a mejorar su gestión y a su máxima autoridad disponer de cuadro de mando integral para la toma de decisiones en tiempo real.

1.4. El Organismo De Acreditación Ecuatoriano

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) se constituye por la ley 2007-76 por el Honorable Congreso Nacional y publicado en el Registro Oficial Suplemento No 26 de fecha del día jueves 22 de Febrero del 2007 como órgano oficial en materia de acreditación y como una

unidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa: con sede en Quito y competencia a nivel nacional ; podrá establecer oficinas dentro y fuera del territorio nacional; y, se registrará conforme a los lineamientos y practicas internacionales reconocidas y por lo dispuesto en la ley de la calidad y su reglamento.

EL OAE tiene como misión ¹acreditar la competencia técnica y la idoneidad de las entidades dedicadas a la evaluación de la conformidad².

La acreditación es el procedimiento a través del cual se confiere el reconocimiento formal de su competencia técnica de acuerdo a lineamientos internacionales (Norma ISO/IEC 17011 ¹Requisito general para organismos que operan en el sistema de acreditación²) a los Organismos de Evaluación de la Conformidad como Laboratorios, Organismos de Certificación y Organismos de Inspección, lo que contribuye a generar confianza en su desempeño.

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano es:

- Miembro Pleno de *IAAC (Inter America Accreditation Cooperation)*
- Miembro Asociado de *ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation)*.

Mayor información podemos encontrar en la página web del OAE cuya dirección electrónica es: www.oae.gov.ec

Considerando lo expuesto en este primer capítulo tenemos claro el ámbito de investigación y su objetivo, conocemos la función del Organismo de Acreditación Ecuatoriano en la sociedad y como le

² LEY DE LA CALIDAD



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

beneficiará nuestro estudio. Avanzando con la investigación debemos revisar la información primaria y secundaria en la que nos apoyaremos durante el desarrollo del presente trabajo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico que guía el desarrollo de la presente tesis, se fundamenta en los siguientes autores y teorías: Igor Ansoff, Taylor, Norton y Kaplan.

2.1. Planificación Estratégica

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

2.2. Círculo De La Calidad Total De Deming

Gráfico No. 2 El Círculo de Deming



Elaborado Por: Víctor Hugo Ramírez Lafuente, M.Sc.

A continuación resumiremos lo descrito en el libro *La Calidad más allá del Six Sigma+*, escrito por Ron Basu y J. Nevan Wright, relacionado con Deming, es así que su filosofía consistió en implantar las mejores prácticas como procedimiento estándar y entrenar a los trabajadores de la mejor manera. Para implantar la calidad en las organizaciones Deming describió catorce pasos a seguir:

1. Crear consistencia de propósito con respecto a las mejoras del producto y el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Suspender la dependencia en la inspección para lograr la calidad.
4. Terminar con la práctica de asignar pedidos en base en el precio.
5. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicio.
6. Instituir el entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir liderazgo.
8. Eliminar los temores.
9. Destruir las barreras entre departamentos.
10. Eliminar frases hechas, exhortaciones y objetivos específicos para la fuerza de trabajo.
11. Eliminar estándares de trabajo en el piso de la fábrica.
12. a) Eliminar las barreras que le roban al trabajador el orgullo en sus habilidades y trabajo.
b) Elimine las barreras que le roban a la gente de la gerencia y de ingeniería su derecho al orgullo en la calidad de su trabajo.
13. Instituir un programa de educación y automejoras.

14. Poner a trabajar a todos los integrantes de la empresa en alcanzar la transformación.

2.3. Balanced Scorecard o Cuadro De Mando Integral

Robert Kaplan y David Norton desarrollaron el Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. Según Kaplan y Norton ³El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento³.

Debemos considerar que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que ³traduce la estrategia y la misión hacia de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica⁴.

Al pertenecer a la era de la información, la tecnología es base fundamental en las organizaciones que fabrican bienes como las de servicios, por lo que exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo.

2.3.1. Forma De Medir La Estrategia Empresarial

La utilización del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica tiene dos tareas dependientes: construir el Cuadro de Mando Integral y la utilización del mismo, para tales efectos es fundamental construir objetivos e indicadores, en cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Financiera, Perspectiva del

³ Cuadro de Mando Integral (2000), Kaplan y Norton, España: Gestión 2000. P. 14

⁴ Cuadro de Mando Integral (2000), Kaplan y Norton, España: Gestión 2000. P. 14

Cliente, Perspectiva del proceso interno, Perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Es importante recalcar que tradicionalmente la visión era individual pero hoy en día las organizaciones cambiaron a una visión compartida que permita empoderar a los miembros de la organización, creando el compromiso de mucha gente.

2.3.1.1. La Perspectiva Financiera

La responsabilidad de la gerencia es anticipar todos aquellos posibles desequilibrios en la situación financiera de la empresa antes de que sea demasiado tarde para tomar medidas correctivas, garantizando el adecuado flujo de caja que permita financiar en forma sostenible las estrategias de la compañía. La perspectiva financiera representa el objetivo a largo plazo de la organización. Los objetivos financieros pueden variar significativamente en cada fase del ciclo de vida de un negocio, por lo que consideraremos tres fases: Crecimiento, Sostenimiento, Cosecha.

El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados⁵.

Una cantidad considerable de empresas se encuentran en la fase de sostenimiento, la mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad⁶.

⁵ Cuadro de Mando Integral (2000), Kaplan y Norton, España: Gestión 2000. P. 61

⁶ Cuadro de Mando Integral (2000), Kaplan y Norton, España: Gestión 2000. P. 61

En la fase de cosecha ⁶ el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del *cash flow* a la corporación⁷, por ende buscaremos reducir las necesidades de capital circulante.

Para cada una de las tres fases, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos
2. Reducción de costes/mejora de la productividad
3. Utilización de los activos/estrategia de inversión.

La gestión del riesgo se ha convertido en una piedra angular en las organizaciones que buscan minimizar, trasladar o evitar posibles acontecimientos con efectos negativos hacia la organización. En la perspectiva financiera ⁸ los pronósticos deficientes, especialmente cuando los resultados reales están por debajo de lo esperado, conducen a endeudamientos inesperados y, por lo tanto a un mayor riesgo.⁸

2.3.1.2. La Perspectiva Del Cliente

Al ser los clientes la razón de existir de un negocio, debemos encaminar nuestras acciones para satisfacer sus necesidades, por lo que ⁹ en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados⁹

Entre los indicadores principales en la perspectiva del cliente tenemos:

⁷ Cuadro de Mando Integral (2000), Kaplan y Norton, España: Gestión 2000. P. 61

⁸ Cuadro de Mando Integral (2000), Kaplan y Norton, España: Gestión 2000. P. 74

⁹ Cuadro de Mando Integral (2000), Kaplan y Norton, España: Gestión 2000. P. 39

1. Cuota de mercado (Proporción de ventas en un mercado)
2. Incremento de clientes (En términos absolutos o relativos)
3. Retención de Clientes
4. Satisfacción del cliente (Hay que establecer niveles de satisfacción)
5. Rentabilidad del Cliente (Beneficio neto de un cliente)

El éxito de los negocios está en proporcionar al cliente un valor agregado en los productos o servicios que ofrecen, por ello hay que anticiparnos al cambio en el mercado y promover innovación en lo que ofrecemos. La asociación de los productos con una marca y su arrastre es un elemento clave al plantearnos objetivos, mismos que mediremos a través de los indicadores.

2.3.1.3. La Perspectiva Del Proceso Interno

Tradicionalmente las empresas vienen creando manuales de procesos, mismos que contienen actividades que van vinculadas a la obtención de un producto, en donde medimos tiempos y asignamos responsables. El %MI acostumbra a identificar nos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente¹⁰.

Cada negocio tiene su propio proceso interno, por ello la necesidad de establecer la cadena de valor, tomando en cuenta:

- la innovación (investigación de nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado), los principales indicadores que mediremos son: Porcentaje de productos nuevos, la introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia, el

¹⁰ Cuadro de Mando Integral (2000), Kaplan y Norton, España: Gestión 2000. P. 40

tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos.

- Operaciones (comienza con la recepción del pedido y finaliza con la entrega del producto o servicio)
- Servicio Posventa, comprende garantías, devoluciones, defectos.

La efectividad y la calidad deben estar presentes en todo momento, por ello la importancia de una cultura organizacional fuerte, enmarcados en la ética y con propósitos claros.

2.3.1.4. La Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo¹¹, ésta perspectiva permite que se cumplan las anteriores tres perspectivas.

Se proponen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación del poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos.¹²

Al analizar la capacidad de los empleados debemos considerar que hoy en día las actividades rutinarias han sido sistematizadas, por lo que el personal que labora en las empresas tiene verdaderos retos de creación e innovación, siendo el proceso de selección del talento humano un punto crítico de la empresa. Entre los principales indicadores tenemos: la

¹¹ Cuadro de Mando Integral (2000), Kaplan y Norton, España: Gestión 2000. P. 42

¹² Cuadro de Mando Integral (2000), Kaplan y Norton, España: Gestión 2000. P. 140

satisfacción del cliente, la retención del empleado y la productividad del empleado.

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral o la satisfacción general que el empleado tiene respecto a su trabajo, son lo que motiva de forma máxima a los empleados, esto sucede en la mayoría de las organizaciones. El reconocer el trabajo bien hecho por los empleados, el fomentar la creatividad y utilizar las iniciativas, puede contribuir a una mayor satisfacción del empleado.

En un entorno competitivo el manejo de la información marca la diferencia entre una empresa y otra, por ello la necesidad de contar con sistemas que permitan administrar la información de forma adecuada para la toma de decisiones en tiempo real.

El tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados¹³. El delegar poder a los empleados contribuye al mejoramiento de la organización, sus sugerencias son escuchadas y al empoderarlos se comprometen con la organización, cumpliendo de forma efectiva con los objetivos institucionales.

2.3.1.5. Vinculación de los Indicadores de Cuadro De Mando Integral con La Estrategia

El identificar inductores críticos permite alinear las iniciativas, las acciones, para conseguir y cumplir con los objetivos estratégicos de la unidad de negocio; el aplicar un sistema de medición se vuelve importante ya que permitirá a todos y cada uno de los miembros de la organización identificar su aporte a la consecución de los objetivos, así como hacer un

¹³ Cuadro de Mando Integral (2000), Kaplan y Norton, España: Gestión 2000. P. 149

seguimiento y aplicar medidas de gestión de riesgos en el cumplimiento de la visión institucional.

El aplicar un Cuadro de Mando Integral con éxito comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Tres Principios que el Cuadro de Manco Integral de una organización esté vinculado a su estrategia: las relaciones causa-efecto, los inductores de la actuación y la vinculación con las finanzas.

- a) Relación Causa . Efecto, %Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocios a la organización+14
- b) Los Resultados y los Inductores de actuación, %Un buen Cuadro de Mando Integral debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocios+15
- c) La vinculación con las finanzas, %los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.+16

El Cuadro de Mando Integral debe ser considerado como la instrumentación para una sola estrategia, por ello la necesidad de distinguir entre indicadores de diagnóstico (aquellos que siguen y controlan si el negocio sigue estando controlado y emiten señales cuando

¹⁴ Cuadro de Mando Integral (2000), Kaplan y Norton, España: Gestión 2000. P. 163

¹⁵ Cuadro de Mando Integral (2000), Kaplan y Norton, España: Gestión 2000. P. 164

¹⁶ Cuadro de Mando Integral (2000), Kaplan y Norton, España: Gestión 2000. P. 164

sucedan cosas no habituales) y los indicadores estratégicos (aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva).

Al ser el OAE una entidad gubernamental, deberíamos medir cuan eficaz y eficientemente satisface las necesidades de los usuarios, por lo que contar con una perspectiva adicional que vincule nuestra estrategia sería lo más adecuado, ésta perspectiva está por encima de la perspectiva financiera.

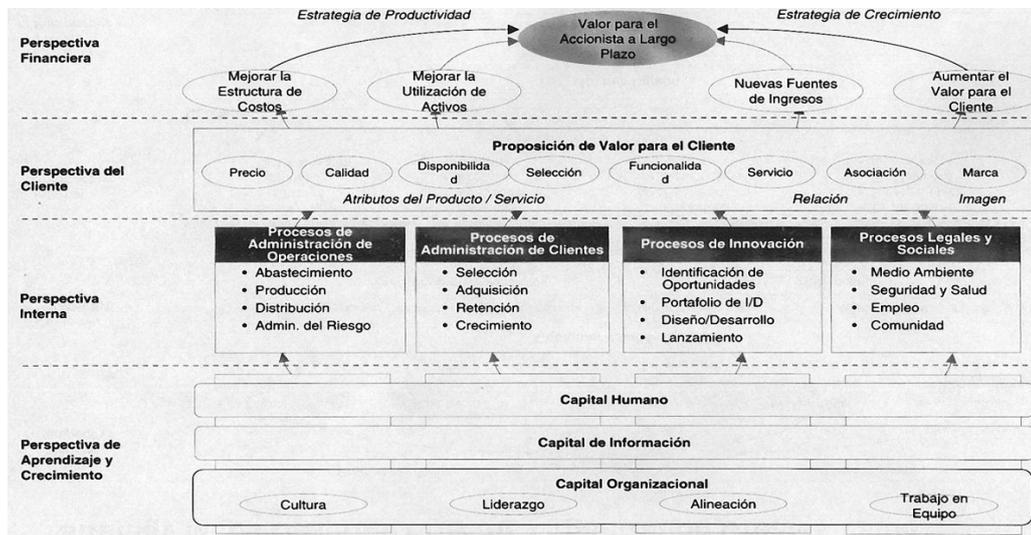
2.4. Mapas Estratégicos

Un Mapa Estratégico (Modelo del negocio), es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor . la integración del sistema de Valor Organizacional.

2.4.1. Creación de Mapas Estratégicos

La creación del mapa estratégico se debe entender como un proceso sistémico, donde sus partes interactúan para cumplir con la misión. A semejando a un árbol la creación de un mapa estratégico, las raíces representan las estrategias, los nutrientes alrededor de las raíces se constituyen la cultura de la organización, el tronco es el capital intangible, las ramas representan a las perspectivas financiera, procesos y clientes, ahora representaremos gráficamente lo expuesto:

Gráfico No. 3. Ejemplo de la Elaboración de un Mapa Estratégico



Fuente: www.tablerodecomando.com

Según Michael Porter, el logro de la Estrategia de Valor, es un complejo proceso de acciones Interrelacionadas entre sí. Basados en el gráfico anterior la vinculación de las estrategias en cada una de las perspectivas nos permite crear un mapa estratégico para cumplir con nuestros objetivos y la visión de la institución.

2.5. Sinergia

El suma de energías de la partes orientada hacia un mismo objetivo permite alcanzar la meta con mayor eficiencia y eficacia, es así que la Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes¹⁷

¹⁷ www.gestiopolis.com

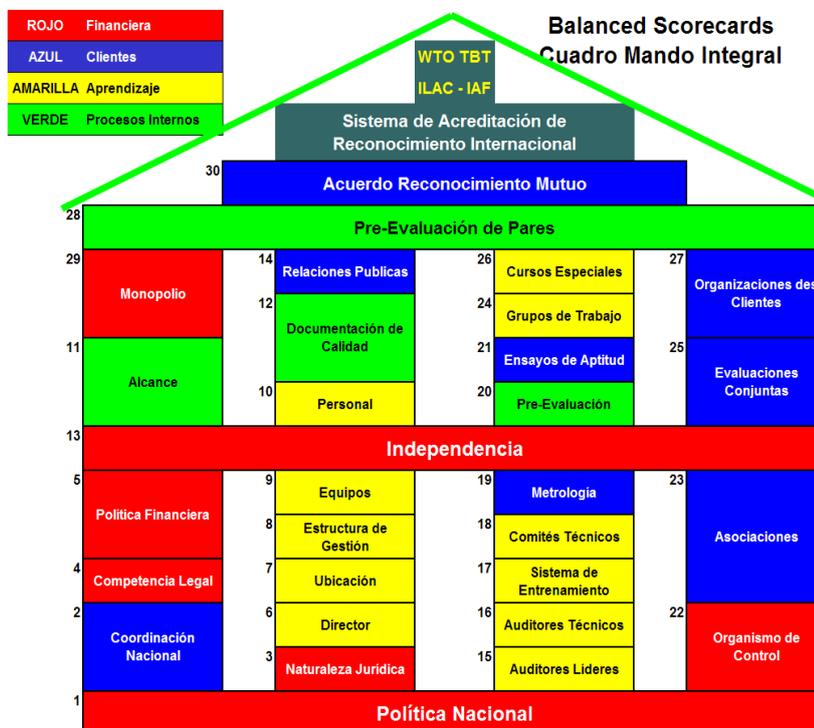
2.5.1. Creación de sinergia entre unidades de negocio

La Creación de un nuevo negocio puede ser facilitada mediante la combinación de *know-how* desde diferentes unidades, integrando actividades específicas en nuevas unidades o estableciendo *joint ventures* o alianzas. Varias compañías preocupadas por la regeneración corporativa están colocando especial énfasis en este tipo de sinergia.¹⁸

2.6. La Casa De La Acreditación

A continuación presentaremos la Casa de la Acreditación bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral, mismo que el OAE debe cumplir para tener un reconocimiento internacional

Gráfico No. 4 La Casa de la Acreditación del OAE



Elaborado Por: Ing. Manfred Kindler

¹⁸ <http://www.bcnglobal.net/revision63.htm>

A continuación presentaremos la lista con los 30 requerimientos que nos evalúa el técnico del Organismo Internacional PTB de Alemania:

Tabla No. 1. Requerimientos Técnicos de Evaluación

MS	OAE
1	<i>National policy</i>
2	<i>National coordination</i>
3	<i>Legal entity</i>
4	<i>Legal status</i>
5	<i>Financial policy</i>
6	<i>Director</i>
7	<i>Location</i>
8	<i>Management structure</i>
9	<i>Equipment</i>
10	<i>Personnel</i>
11	<i>First scope</i>
12	<i>Quality documentation</i>
3	<i>Independency</i>
14	<i>Public relations</i>
15	<i>Lead assessors</i>
16	<i>Technical assessors</i>
17	<i>Training system</i>
18	<i>Technical committees</i>
19	<i>Metrology</i>
20	<i>Pre-Assessment</i>
21	<i>Proficiency Testing</i>

22	<i>Control board</i>
23	<i>Associations</i>
24	<i>Working groups</i>
25	<i>Joint accreditations</i>
26	<i>Special courses</i>
27	<i>Client organisations</i>
28	<i>Pre-Evaluation</i>
29	<i>Monopole</i>
30	<i>MRA / MLA</i>

Elaborado Por: Ing. Manfred Kindler

2.7. El Organismo De Acreditación Ecuatoriano (OAE)

La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en su articulado menciona, son objetivos: c) Establecer los mecanismos e incentivos para la promoción de la calidad en la sociedad ecuatoriana; e) garantizar que las normas, reglamentos técnicos y los procedimientos para la evaluación de la conformidad se adecuen a los convenios y tratados internacionales de los que el país es signatario;+ siendo el marco que da origen al Organismo de Acreditación Ecuatoriano.

El Sistema Ecuatoriano de la Calidad está estructurado (art 8. de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad) entre otros por:

- a) El consejo Nacional de la Calidad;
- b) El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN;
- c) El Organismo de Acreditación Ecuatoriano, OAE;

En el Registro Oficial Suplemento No. 26 de fecha del día jueves 22 de Febrero del 2007 se publica la constitución del Organismo de Acreditación

Ecuatoriano, designándole como órgano oficial en materia de acreditación y como una unidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa: con sede en Quito y competencia a nivel nacional ; podrá establecer oficinas dentro y fuera del territorio nacional; y, se registrá conforme a los lineamientos y prácticas internacionales reconocidas y por lo dispuesto en la ley de la calidad y su reglamento.

Se entiende por acreditación al procedimiento a través del cual se confiere el reconocimiento formal de su competencia técnica de acuerdo a lineamientos internacionales a los Organismos de Evaluación de la Conformidad como Laboratorios, Organismos de Certificación y Organismos de Inspección, lo que contribuye a generar confianza en su desempeño.

La información que expresaremos se encuentra en el plan estratégico del OAE:

Misión, acreditar la evaluación de la conformidad a través de un proceso transparente, independiente y con competencia técnica, en concordancia con normativas, guías internacionales, con leyes y reglamentos nacionales, de manera que genere confianza en sus operaciones para lograr el reconocimiento internacional de los organismos de evaluación de la conformidad acreditados a fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y fortalecer el clima de negocios a nivel nacional e internacional.

Visión, seremos en el 2010 un Organismo de Acreditación de evaluación de la conformidad, consolidado como referencial de confianza en la sociedad ecuatoriana y regional, con reconocimiento internacional.

Objetivo general, aumentar la confianza, que la sociedad tiene de la información que proporcionan los OEC (Laboratorios de ensayo, Calibración, Organismos de Inspección, Certificación, entre otros) tanto nacional como internacionalmente.

Objetivos Estratégicos:

- a) Acreditar a organismos de laboratorios, inspección y certificación.
- b) Capacitar a evaluadores como apoyo a un proceso de acreditación transparente.
- c) Fortalecimiento organizacional con el estatuto orgánico por procesos.
- d) Consolidar la Acreditación.
- e) Trabajar planificadamente y fortalecer la Organización.
- f) Difundir las actividades de evaluación de la conformidad.

Con la base conceptual y teórica descrita que se relaciona con planificación, Balanced Scorecard y con un entendimiento de la institución que estamos investigando, podemos analizar y elaborar la propuesta de implementación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en la planificación estratégica; ahora requerimos seguir un camino que nos permita comprobar los objetivos propuestos en nuestro capítulo anterior, por lo que la metodología investigativa a aplicar será quien guíe el próximo capítulo.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

En este capítulo se detalla el enfoque propio de la investigación, se explica el proceso llevado a cabo, analizamos a la muestra tomada de la población acotando que el caso práctico se desarrolló en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, todo ello nos permitió verificar la hipótesis planteada por medio del procesamiento de la información obtenida.

3.1. Diseño de Investigación

El estudio se enfocó en la Institución Pública: Organismo de Acreditación Ecuatoriano, con sede en la ciudad de Quito, en la calle Robles 653 y Av. Amazonas, Edificio Proinco Calisto, of. 1101, es una Institución de creación en el año 2007 según decreto de Ley 076, está encargada de acreditar a Organismo de Evaluación de la Conformidad.

Al ser una investigación no experimental se procedió a realizar visitas in situ para recopilar información fundamental para solventar el problema de investigación, obteniendo información que permitió un análisis descriptivo ya que se enumeran las características y particularidades de encontradas en las entrevistas con los funcionarios y un análisis correlacional del hecho que se investigó dado que los hechos no son aislados, por el contrario son vinculados y relacionados ya que las instituciones son sistemas que se interrelacionan para poder cumplir con sus objetivos; como estrategia dividimos en dos grupos importantes a las personas que laboran en ésta institución: unidades operativas y unidades de apoyo, con el propósito de analizar la información desde dos puntos de vista.

A los dos grupos se les aplicó una entrevista así como una encuesta de forma libre y voluntaria sin encontrarme con negativa alguna, estudio que tenía por objeto conocer el sentir de los funcionarios del OAE con respecto a la herramienta de gestión Balanced Scorecard y la importancia al permitirles vincular sus metas a largo plazo con las actividades diarias.

3.2. Tipo de Estudio

Al ser una investigación aplicada, ya que es un aspecto relacionado con la ciencia administrativa y que ayudará a solucionar un problema en la Gestión Pública y en particular del OAE, se procedió a realizar una investigación de campo, en el lugar de los hechos, relevando información en las oficinas de la Institución con la máxima autoridad y los funcionarios de las Unidades Operativas y de Apoyo. Las entrevistas permitieron tener una impresión sobre nuestra investigación, se validó la información que en archivos físicos dispone la institución y cotejar entre el conocimiento de los funcionarios, su actuación y lo que deberían realizar.

El estudio o alcance correspondió, inicialmente al de tipo exploratorio, dado que buscamos familiarizarnos con el OAE, conocer si disponen de un plan estratégico y de una herramienta de gestión, entender cuál es su razón de ser y los problemas que tienen en su desempeño diario; posteriormente descriptivo, al evidenciar que existe un plan estratégico en la institución pero no se realiza seguimiento alguno, que sus metas a largo plazo son irreales o no se ajustan a la realidad, ya que en seis meses de trabajo superan la meta anual establecida; el presupuesto está divorciado de la planificación, ya que se atienden a sucesos puntuales originados de lo urgente y no de lo importante, imprevistos y el día a día se antepone a lo planificado.

La falta de cultura organizacional y el desconocimiento legal hacen que los funcionarios públicos no le den la importancia que debe tener a la

planificación y el seguimiento que tratan de realizar únicamente sirve como medio para que puedan cobrar sus haberes mensuales, ya que por su proceso de conformación los profesionales que laboran en dicha institución lo hacen bajo la modalidad de servicios profesionales, lo que implica la entrega de productos pero no tienen responsabilidad por funciones.

Se logró conocer la forma en se está haciendo el seguimiento al plan estratégico, mediante una matriz mensual de cumplimiento de actividades con resultados mismos que están divorciados del plan estratégico y por ende no se vinculan con metas a largo plazo, o sea su horizonte estratégico es anual; con el estudio correlacional que se aplicó para comprobar la relación existente entre las variables Balanced ScoreCard y su incidencia en el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias, se determinó la necesidad imperante de establecer un medio que permita vincular al plan estratégico con el plan operativo anual y a este con las actividades diarias, vinculando a los factores que inciden en una gestión efectiva que permita disponer de información en tiempo real y por ende la alta gerencia pueda tomar las decisiones más acertadas.

El no disponer de puntos de control ni de indicadores de alerta temprana que comuniquen el accionar de la organización denota un control interno pobre, con falencias, consecuentemente la gestión es deficiente. La ausencia de planes de acción y mejora continua así como de la gestión de riesgos son elementos de otra investigación por lo que no los trataremos pero acotaremos que son puntos esenciales para una gestión eficiente.

Las encuestas realizadas son el soporte para la investigación y analizar la información obtenida a través del uso de herramientas

estadísticas nos permitió verificar nuestra hipótesis, finalmente basados en el marco teórico así como en los documentos de soporte facilitados por la institución se logró apoyar la investigación en sus diferentes momentos.

3.3. Método

Una vez establecido el problema de la institución se procedió a realizar entrevistas y encuestas para verificar la información preliminar obtenida, posterior a ello se propone una solución al problema encontrado. Durante todo el proceso obtuvimos información particular que a través de inferencias y aplicando el método inductivo y deductivo se llegó a resultados generales o particulares; en estos procesos se requirió de un análisis razonado de la información y los objetos que se presentaron para poder comprobar las hipótesis y objetivos planteados.

3.4. Hipótesis

El BSC es la herramienta de Gestión que permitirá vincular en más del 90% el logro de las metas estratégicas a Largo Plazo con las operaciones diarias.

3.4.1. Hipótesis Nula

El BSC no es la herramienta de Gestión que permitirá vincular en más del 90% el logro de las metas estratégicas a Largo Plazo con las operaciones diarias.

3.4.2. Hipótesis Estadística

Hi: $x > 90$

Ho: $x \leq 90$

Ho representa a la hipótesis nula, donde x corresponde %El BSC no es la herramienta de Gestión que permitirá vincular+, y el 90 equivale al índice del logro de las metas estratégicas a Largo Plazo con las operaciones diarias que se desean comprobar.

3.5. Variables

3.5.1. Variable Dependiente

La variable dependiente que se estableció es: Logro de las metas estratégicas a Largo Plazo con las operaciones diarias y para nuestro estudio lo entendemos como factores de unión entre metas y operaciones diarias.

3.5.2. Variable Independiente

La variable independiente que se estableció es: El Balanced Scorecard y para nuestro estudio se la entiende como una herramienta de gestión empresarial que vincula los objetivos con las actividades.

3.6. Población y Muestra

Al ser una organización de reciente creación la cantidad de funcionarios que laboran en la misma, incluida la máxima autoridad son de trece personas, constituyéndose en nuestro universo y por ser un número con el cual podemos tratar durante nuestra investigación trabajaremos con la población.

Las Unidades Operativas están constituidas por profesionales netamente técnicos como químicos, bio-químicos y disponen de conocimiento limitado sobre herramientas de gestión, pero son ellos la razón de ser del OAE. Este primer grupo está conformado por los

funcionarios de las Unidades de Certificación, Laboratorios, Inspección y Gestión de Calidad, con un total de ocho profesionales cuyas edades oscilan en un rango de 25 años a 70 años y son ellos quienes han laborado desde que inició la institución.

Las Unidades de Apoyo están constituidas por profesionales en Administración, Economía, Contabilidad y Auditoría y disponen mayor conocimiento sobre herramientas de gestión; son ellos quienes asisten a las unidades operativas para lograr cumplir con los objetivos. Este grupo está conformado por los funcionarios de las Unidades Administrativa, Financiera y de Planificación, con un total de seis personas, de los cuales son tres profesionales, el rango de edad oscila entre 25 años a 60 años y se han incorporado según requerimientos institucionales.

3.7. Diseño de Instrumentos

Los instrumentos empleados para la colecta de los datos son en total tres y se los utilizaron en distintas etapas. Se describen en el orden cronológico en que fueron aplicados. La primera corresponde a la observación para lo cual establecimos una lista de control para determinar información real recopilada por el investigador y lo aplicamos a los trece funcionarios.

3.7.1. Lista de Control

Es un instrumento que nos permitió observar el comportamiento de los funcionarios, para lo cual establecimos una lista con cinco actitudes aplicadas a los 13 funcionarios, a continuación presentamos el diseño de la lista de control aplicado:

Tabla No. 2. Lista de Control Ë Observación

ORD	ACTITUDES	SI	NO
01	El funcionario público planifica para realizar las actividades diarias		
02	Ocupa alguna herramienta para gestionar sus avances diarios		
03	Las actividades diarias se relacionan con las metas a largo plazo		
04	Alguien supervisa las actividades que realiza diariamente el funcionario		
05	El funcionario sigue las disposiciones de su superior		

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

A continuación encontramos los datos tabulados en la tabla siguiente tabla:

Tabla No. 3. Datos de la Lista de Control aplicada

ORD	ACTITUDES	TOTAL		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
1	El funcionario público planifica para realizar las actividades diarias	10	3	76,92%	23,08%
2	Ocupa alguna herramienta para gestionar sus avances diarios	0	13	0,00 %	100,00%

3	Las actividades diarias se relacionan con las metas a largo plazo	3	10	23,08%	76,92%
4	Alguien supervisa las actividades que realiza diariamente el funcionario	5	8	38,46%	61,54%
5	El funcionario sigue las disposiciones de su superior	12	1	92,31%	7,69%

Elaborado Por: Carlos Echeverría

De la tabla No. 4, podemos concluir que los funcionarios públicos planifican sus actividades diarias pero las mismas no están enlazadas para cumplir metas a largo plazo, por el contrario se busca cumplir únicamente con el corto plazo o con necesidades puntuales originadas del día a día, éstas actividades no son gestionadas a través de una herramienta, únicamente se llena un informe mensual sobre las actividades realizadas por cada funcionario y en ningún momento los informes son condensados en uno sólo, tampoco se hace un análisis de los informes presentados ni de las causas de no haber podido cumplir con lo que debía.

En gran porcentaje las actividades diarias que realizan los funcionarios no son supervisadas, lo que implica un trabajo sin un objetivo en común, trabajo aislado de las unidades lo que se ocasiona inoperatividad, problema originado desde los directores quienes tienen que planificar las actividades e involucrar a las personas que trabajan en sus unidades para alcanzar los objetivos, posible de alcanzar dado que los funcionarios cumplen con las disposiciones emanadas por el responsable de la Unidad.

3.7.2. Entrevistas

Se realizaron entrevistas semi estructuradas a los funcionarios del OAE con la intención de obtener información complementaria que facilite el conocimiento e interpretación de las actitudes de los mismos al no disponer de una herramienta de gestión que vincule las actividades diarias con las metas a largo plazo, así como información complementaria relacionada con la planificación y la organización. Se realizó a partir de una guía general de cuatro preguntas, una de ellas encaminadas a conocer lo que piensa los funcionarios frente a la utilización de herramientas que le permitan gestionar de mejor forma los avances de las actividades con las metas planteadas en la planificación estratégica, una pregunta diseñada para conocer la postura del funcionario frente a la aplicación de indicadores de gestión como medio para evaluar el rendimiento del funcionario y dos preguntas encaminadas a explorar los sentimientos del funcionario frente al clima organizacional.

La primera pregunta fue: ¿Qué piensa de utilizar herramientas que le permitan vincular su trabajo diario con las metas a largo plazo? , a lo que los entrevistados contestaron favorablemente, indicaron que coadyuvaría a su trabajo diario y les permitiría conocer el avance en los proyectos o productos, pero el mismo debe estar automatizado, o sea debemos poder ingresar esta información a través de un sistema informático para que la información sea accesible por todos y cada uno de los miembros de la institución y que podamos acceder a consultas y reportes.

La segunda pregunta: ¿Qué piensa de los indicadores de evaluación actuales?, a lo que resumiendo indicaron que no existen indicadores ni de gestión, ni financieros, ni de eficacia, ni de eficiencia, en otras palabras no existe seguimiento a través de indicadores sobre el rendimiento de las

actividades de los funcionarios, además lo planificado con lo ejecutado no se cumple o se cumple parcialmente.

La tercera pregunta: ¿Qué piensa sobre las relaciones interpersonales en la organización?, a lo que los entrevistados contestaron que están muy felices debido a que el concepto interno es que todos son partes de una familia, la familia OAE, permitiéndoles identificarse con la institución para construir sinergias.

La cuarta pregunta: ¿Piensa que la capacitación que reciben les permite desarrollar eficientemente sus actividades diarias?, de lo que podemos indicar que los funcionarios de unidades operativas son capacitados constante en temas técnicos pero encontramos ausencia en capacitación relacionada con temas administrativos, manejo de indicadores, administración públicas, entre otros; en el caso de los funcionarios de unidades de apoyo en cambio tienen capacitación relacionada con su unidad pero no tienen conocimiento de lo que realizan las unidades operativas, les falta capacitación en cuestiones técnicas.

3.7.3. Encuesta

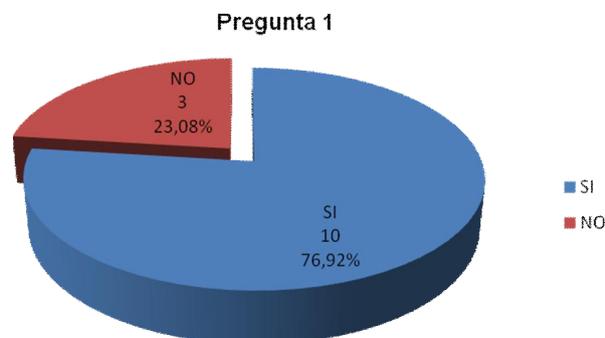
Para apoyar nuestra investigación desarrollamos una encuesta cuyo diseño a continuación lo presentamos:

Pregunta 1: ¿Sabe si el OAE dispone de un Plan Estratégico?

Tabla No. 4. Pregunta 1 de la Encuesta

SI	10	76,92%
NO	3	23,08%
TOTAL	13	100%

Gráfico No. 5. Pregunta 1 de la Encuesta



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

Análisis

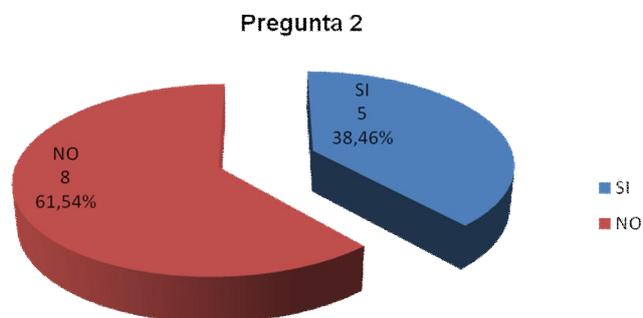
El 76,92 % de los encuestados afirman saber que el OAE dispone de un Plan Estratégico, mientras que el 23,08 % de los encuestados responde no saber, lo que nos hace deducir que existe un Plan Estratégico pero no está siendo difundido.

Pregunta 2: ¿Aplica usted el Plan Estratégico?

Tabla No. 5. Pregunta 2 de la Encuesta

SI	5	38,46%
NO	8	61,54%
TOTAL	13	100%

Gráfico No. 6. Pregunta 2 de la Encuesta



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

Análisis

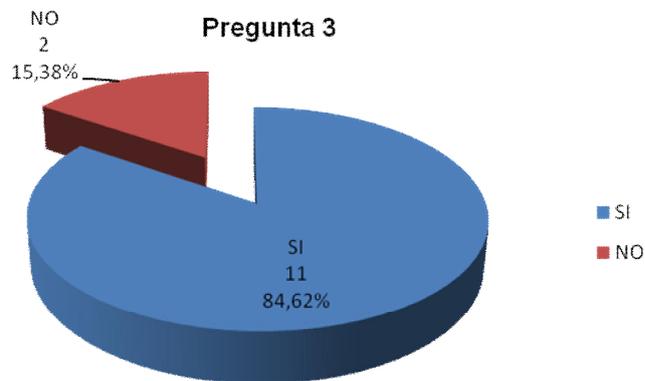
El 38,46 % de los encuestados afirman el aplicar el Plan Estratégico, mientras que el 61,54 % de los encuestados responde que no aplican, lo que nos hace deducir que los proyectos y actividades que realizan no necesariamente responden a lo estipulado en el Plan Estratégico.

Pregunta 3: ¿Dispone de metas a largo plazo en su Área?

Tabla No. 6. Pregunta 3 de la Encuesta

SI	11	84,62%
NO	2	15,38%
TOTAL	13	100%

Gráfico No. 7. Pregunta 3 de la Encuesta



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

Análisis

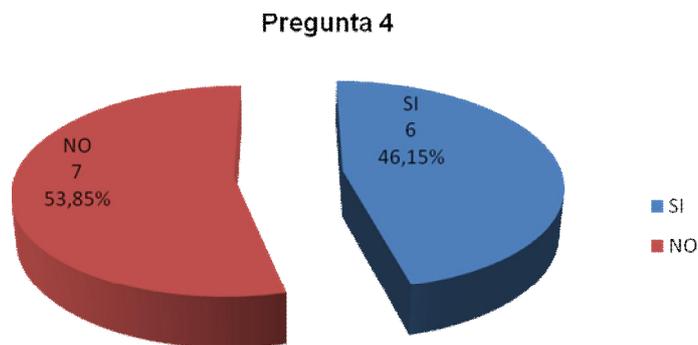
El 84,62 % de los encuestados afirman disponer de metas a largo plazo en su Área, mientras que el 15,38% de los encuestados responde que no disponen, lo que nos hace deducir que efectivamente el OAE dispone de un Plan Estratégico con metas a largo plazo.

Pregunta 4: ¿Las actividades diarias las realiza de acuerdo a una planificación?

Tabla No. 7. Pregunta 4 de la Encuesta

SI	7	53,85%
NO	6	46,15%
TOTAL	13	100%

Gráfico No. 8. Pregunta 4 de la Encuesta



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

Análisis

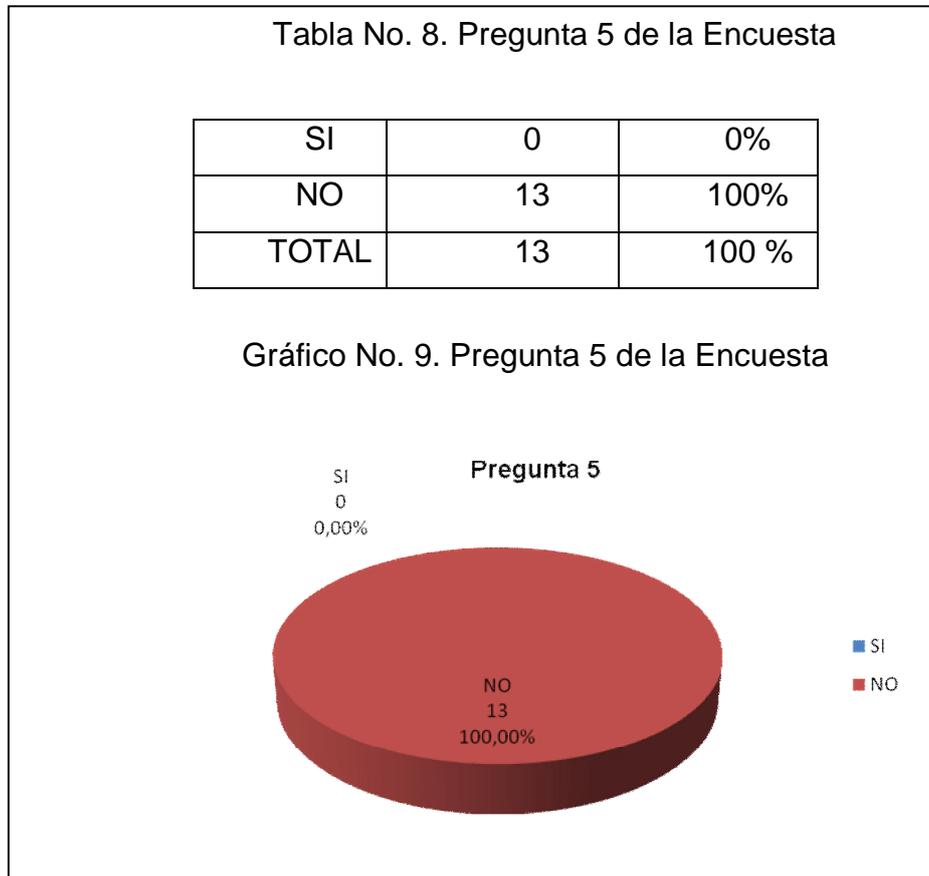
El 46,15 % de los encuestados afirman que las actividades diarias las realizan de acuerdo a una planificación, mientras que el 53,85% de los encuestados responde que no lo realizan, lo que nos hace deducir que las actividades planificadas no responden al Plan Estratégico, si no a una planificación alternativa y que en su mayoría los funcionarios realizan las actividades conforme a lo que se les presenta día a día.

Pregunta 5: ¿Cuenta su unidad con indicadores de gestión?

Tabla No. 8. Pregunta 5 de la Encuesta

SI	0	0%
NO	13	100%
TOTAL	13	100 %

Gráfico No. 9. Pregunta 5 de la Encuesta



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

Análisis

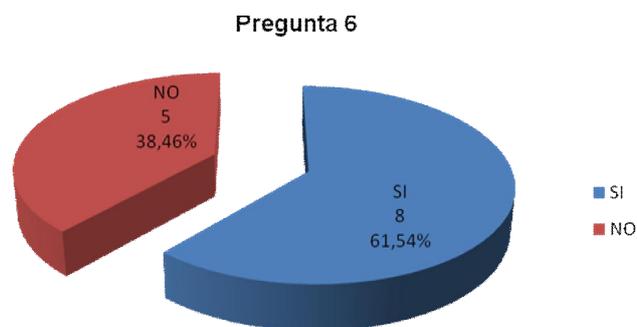
El 0 % de los encuestados afirman que su unidad cuenta con indicadores de gestión, mientras que el 100% de los encuestados responde que no cuentan, lo que nos hace deducir que nunca han sido evaluados por indicadores, que el seguimiento del cumplimiento del Plan Estratégico es deficiente y que se requiere de un manual de indicadores.

Pregunta 6: ¿Existe alguien que monitorea o hace seguimiento a las metas y objetivos?

Tabla No. 9. Pregunta 6 de la Encuesta

SI	8	61,54%
NO	5	38,46%
TOTAL	13	100%

Gráfico No. 10. Pregunta 6 de la Encuesta



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

Análisis

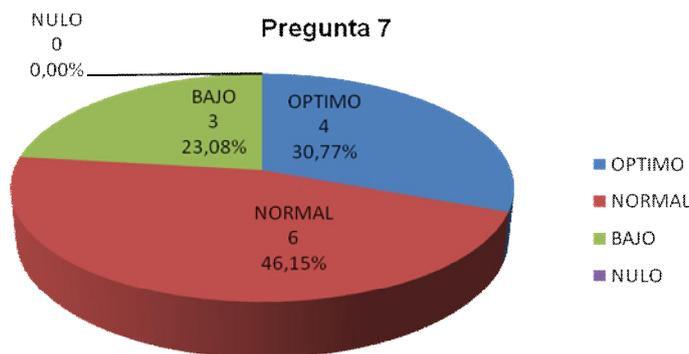
El 61,54 % de los encuestados afirman que en su unidad existe alguien que monitorea o hace seguimiento a las metas y objetivos, mientras que el 38,46 % de los encuestados responde que no existe, lo que nos hace deducir que el monitoreo está dado por el Director de la Unidad pero relacionado con objetivos a corto plazo.

Pregunta 7: ¿Cómo considera que son el nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales? :

Tabla No. 10. Pregunta 7 de la Encuesta

OPTIMO	4	30,77 %
NORMAL	6	46,15 %
BAJO	3	23,08 %
NULO	0	0 %
TOTAL	13	100 %

Gráfico No. 11. Pregunta 7 de la Encuesta



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

Análisis

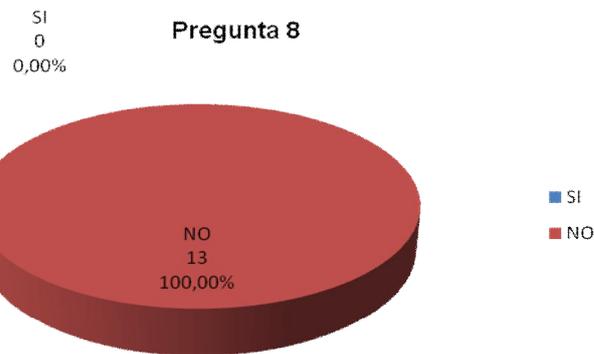
El 30,77 % de los encuestados consideran que el nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales son óptimos, el 46,15 % de los encuestados considera que el nivel de cumplimiento es normal, mientras que el 23,08 % de los encuestados responde que el nivel de cumplimiento es bajo, y ninguna persona piensa que el nivel de cumplimiento es nulo, lo que nos hace deducir que el nivel de cumplimiento está siendo valorado en el corto plazo por resultados expresados en los informes mensuales de actividades.

Pregunta 8: ¿Utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad?

Tabla No. 11. Pregunta 8 de la Encuesta

SI	0	0 %
NO	13	100 %
TOTAL	13	100 %

Gráfico No. 12. Pregunta 8 de la Encuesta



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

Análisis

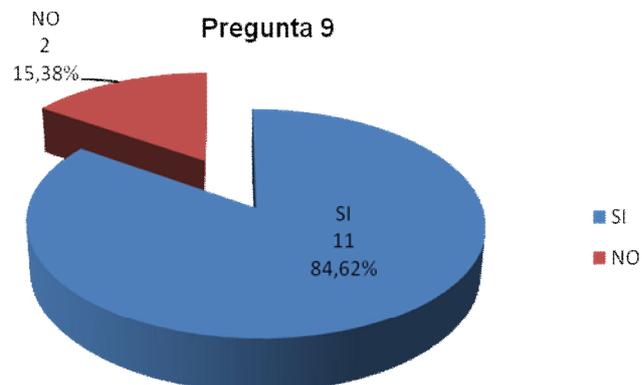
El 0 % de los encuestados afirman que utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad, mientras que el 100 % de los encuestados responde que no utilizan alguna herramienta, lo que nos hace deducir la necesidad de sistematizar y automatizar el seguimiento de las metas y objetivos de las unidades como un sistema.

Pregunta 9: ¿Piensa que la utilización de una herramienta que vincule las metas a largo plazo con las actividades mejoraría su gestión?

Tabla No. 12. Pregunta 9 de la Encuesta

SI	11	84,62%
NO	2	15,38%
TOTAL	13	100 %

Gráfico No. 13. Pregunta 9 de la Encuesta



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

Análisis

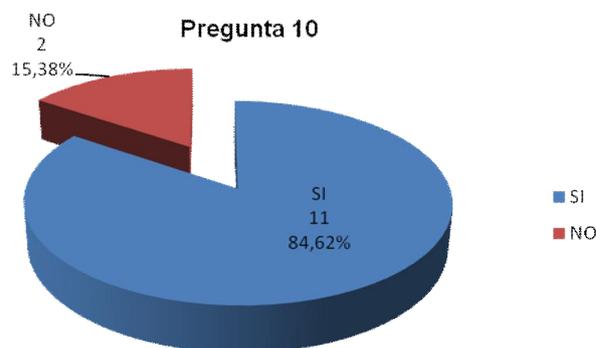
El 84,62 % de los encuestados afirman que la utilización de una herramienta que vincule las metas a largo plazo con las actividades mejoraría su gestión, mientras que el 15,38 % de los encuestados responde que no mejoraría su gestión, lo que nos hace deducir la necesidad de utilizar una herramienta que se acople a los requerimientos de la institución y se acople a las normas y lineamientos que se utilizan.

Pregunta 10: ¿Ha escuchado sobre el Cuadro de Mando Integral o *Balanced ScoreCard*?

Tabla No. 13. Pregunta 10 de la Encuesta

SI	11	84,62%
NO	2	15,38%
TOTAL	13	100 %

Gráfico No. 14. Pregunta 10 de la Encuesta



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

Análisis

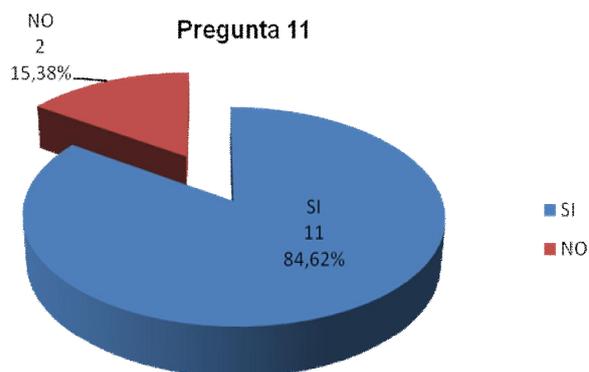
El 84,62 % de los encuestados afirman haber escuchado sobre el Cuadro de Mando Integral o *Balanced ScoreCard*, mientras que el 15,38% de los encuestados responde que no haber escuchado, lo que nos hace deducir que la mayor cantidad de los funcionarios que laboran en el OAE tienen conocimiento de lo involucra el Cuadro de Mando Integral.

Pregunta 11: ¿Usted piensa que implementar el Cuadro de Mando Integral en el OAE beneficiará a la Institución?

Tabla No. 14. Pregunta 11 de la Encuesta

SI	11	84,62%
NO	2	15,38%
TOTAL	13	100%

Gráfico No. 15. Pregunta 11 de la Encuesta



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

Análisis

El 84,62 % de los encuestados afirman implementar el Cuadro de Mando Integral en el OAE beneficiará a la Institución, mientras que el 15,38 % de los encuestados responde que no beneficiará a la institución, lo que nos hace deducir que la implementación beneficiará a la institución ya que les permitirá vincular sus actividades con las metas a largo plazo, además que la filosofía sobre la que se asienta el OAE están basados en la Casa de la Calidad, estructura similar al Cuadro de Mando Integral.

3.8. Verificación de Hipótesis

Para verificar nuestra hipótesis nos basaremos en la información recopilada a través de los instrumentos aplicados como fueron la observación, entrevistas y encuestas. Nuestra hipótesis nula que vamos a verificar es: El BSC no es la herramienta de Gestión que permitirá vincular en más del 90% el logro de las metas estratégicas a Largo Plazo con las operaciones diarias. Para nuestro estudio el tamaño de la población es de 13 personas y el nivel de significancia que es el porcentaje de error que estamos resignados a cometer es del 5%, lo que implica que el nivel de confiabilidad de nuestro estudio será del 95%; todo ello para poblaciones bajo la curva de una distribución normal, la desviación estándar es del 10%

El tipo de prueba para este modelo estadístico es una prueba de extremo izquierdo debido a la desigualdad en nuestra hipótesis alternativa.

$$H_i: x > 90$$

$$H_o: x \leq 90$$

Para pruebas de hipótesis de medias, con poblaciones bajo distribución normal, de tamaño pequeño y con la desviación estándar de la población desconocida, el estadístico de prueba es:

$$t = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_x}$$

$$N = 13$$

$$\bar{x} = 11/13 = 84,62\%$$

$$\sigma = 15$$

$$\alpha = 5\%$$

$$\sigma_x = \frac{s}{\sqrt{N}} = \frac{15}{\sqrt{13}} = 4,16025$$

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma_x} = \frac{84,62 - 90}{4,16025} = -1,29319$$

Por lo tanto se acepta la hipótesis Nula.

Como resultado en especial de la pregunta 11 de la encuesta aplicada y de la información recopilada podemos concluir que: El BSC es la herramienta de Gestión que permitirá vincular en más del 90% el logro de las metas estratégicas a Largo Plazo con las operaciones diarias, aceptando nuestra hipótesis.

La siguiente tabla resume los hallazgos encontrados:

Tabla No. 15. Resumen de Hallazgos en la Encuesta

PREGUNTAS	CUANTITATIVO		CUALITATIVO
	SI	NO	
1. Sabe si el OAE dispone de un Plan Estratégico?	76,92%	23,08%	Existe un Plan Estratégico pero no está siendo difundido
2. En caso de haber contestado SI la anterior pregunta, Aplica usted el Plan Estratégico?	38,46%	61,54%	Los proyectos y actividades que realizan no necesariamente responden a lo estipulado en el Plan Estratégico
3. Dispone de metas a largo plazo en su Área?	84,62%	15,38%	El OAE dispone de un Plan Estratégico con metas a largo plazo
4. Las actividades diarias las realiza de acuerdo a una planificación?	46,15%	53,85%	Las actividades planificadas no responden al Plan Estratégico, si no a una

			planificación alternativa y que en su mayoría los funcionarios realizan las actividades conforme a lo que se les presenta día a día
5. Cuenta su unidad con indicadores de gestión o financieros?	0,00%	100,00%	El seguimiento del cumplimiento del Plan Estratégico es deficiente y que se requiere de un manual de indicadores
6. Existe alguien que monitorea o hace seguimiento a las metas y objetivos?	61,54%	38,46%	El monitoreo está dado por el Director de la Unidad pero relacionado con objetivos a corto plazo
8. Utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad?	0,00%	100,00%	La necesidad de sistematizar y automatizar el seguimiento de las metas y objetivos de las unidades como un sistema
9. Piensa que la utilización de una herramienta que vincule las metas a largo plazo con las actividades mejoraría su gestión?	84,62%	15,38%	La necesidad de utilizar una herramienta que se acople a los requerimientos de la institución y se acople a las normas y lineamientos que se utilizan
10. Ha escuchado sobre el Cuadro de Mando Integral?	84,62%	15,38%	La mayor cantidad de los funcionarios que laboran en el OAE tienen conocimiento de lo involucra el Cuadro de Mando Integral
11. Usted piensa que implementar el Cuadro de Mando Integral en el OAE beneficiará a la Institución?	84,62%	15,38%	La implementación del BSC beneficiará a la institución ya que les permitirá vincular sus actividades con las metas a largo plazo

PREGUNTAS	OPTIMO	NORMAL	BAJO	NULO	CUALITATIVO
7. Usted considera que el nivel de cumplimiento de metas y objetivos es:	30,77 %	46,15%	23,08%	0%	El nivel de cumplimiento está siendo valorado en el corto plazo por resultados expresados en los informes mensuales de actividades

Una vez analizada la información y verificada nuestra hipótesis a través de las diferentes herramientas e instrumentos utilizados, requerimos llegar a conclusiones sobre la investigación planteada con sus respectivas recomendaciones.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Analizada la información recopilada durante la investigación procederemos a realizar las conclusiones y recomendaciones correspondientes según los objetivos planteados.

4.1. Conclusiones

4.1.1. Conclusión General

Se requiere diseñar y proponer un Cuadro de Mando Integral para el Organismo de Acreditación Ecuatoriano alineados entre sí con la Planificación Estratégica.

4.1.2. Conclusiones Específicas

- Las Metas estratégicas a largo plazo en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano permitirán vincular la planificación estratégica.
- La propuesta de valor permitirá representar los atributos del Organismo de Acreditación Ecuatoriano a sus clientes.
- El OAE no dispone de una forma de control de metas, como por el Ejemplo el Cuadro de Mando Integral.
- El Cuadro de Mando Integral con los indicadores claves de desempeño (KPI) para el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, coadyuvarán al logro de las metas estratégicas a Largo Plazo con las operaciones diarias.

- La Planificación Estratégica del OAE permitirá cuantificar los recursos necesarios del Organismo de Acreditación Ecuatoriano para alcanzar las metas en el corto plazo.
- El talento humano es la base de la organización puesto que al prestar un servicio especializado la misma debe tener competencia técnica, entendiéndose por la misma educación, capacitación, formación.
- La infraestructura física y tecnológica permiten que los funcionarios y empleados de la organización dispongan de los medios necesarios para cumplir con los objetivos institucionales.
- Las guías emanadas por la Alta Gerencia en las instituciones del sector público pueden afectar el desempeño de las organizaciones públicas al responder a lineamientos políticos y no a planes estratégicos elaborados técnicamente que permitan maximizar la productividad institucional.
- La gestión de calidad es clave al momento de ofertar un bien o servicio que busca cumplir con los requerimientos del cliente, por ello las empresas innovadoras y emprendedoras que buscan permanecer en el tiempo disponen de una cadena de valor que satisfaga la necesidad del cliente.
- Las competencias y atribuciones que las instituciones públicas poseen deben estar claramente definidas de tal forma que no se superpongan las funciones de una entidad con otra y duplicar los esfuerzos y recursos.
- El disponer de una planificación y un BSC permitirá administrar eficientemente los recursos cumpliendo con los objetivos y la visión institucional.

Recomendaciones

- Elaborar las Metas Estratégicas a largo plazo en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano vinculando con la Planificación Estratégica.
- Crear una propuesta de valor (cadena de valor) que permita representar los atributos del Organismo de Acreditación Ecuatoriano a sus clientes.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de metas del Organismo de Acreditación Ecuatoriano.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral con los indicadores claves de desempeño (KPI) para el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, que permita vincular las metas a largo plazo con las actividades diarias.
- Alinear la Planificación Estratégica con las metas a largo Plazo y cuantificarlas basados en una ejecución de calidad en el gasto.
- Capacitar al talento humano debe ser una verdadera política que integre a todos y no sólo a unos pocos, enfocándose en potenciar las capacidades y conocimientos de los funcionarios públicos para brindar un mejor servicio.
- Evitar la alta rotación de las máximas autoridades permitiría a las instituciones públicas a cumplir de mejor forma sus objetivos, ya que el conocer los problemas que tiene la empresa demanda de un tiempo y cuando se implementan los cambios requeridos, viene una nueva autoridad que muchas veces no continua con esos cambios o no brinda el apoyo como debería ser.

- Proponer una nueva estructura del estado en el que las empresas públicas dispongan de funciones y roles bien definidas y que no se dupliquen, para evitar los desperdicios de recursos económicos.
- Crear un plan de carrera en las empresas permitiendo que los funcionarios se motiven y se preparen debería ser imperante, contribuyendo para el mejor desempeño del talento humano.
- Modernizar los conceptos administrativos y su aplicación en el sector público permitiría brindar un mejor servicio, mejorar su productividad y cumplir eficientemente con su misión.

Una vez conocidas las conclusiones y recomendaciones que se deben aplicar en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, éstas deben plasmarse en una propuesta tangible que permitan a la máxima autoridad de la Institución o a su cuerpo directivo, implementarlas y beneficiarse en la gestión pública de la institución, por lo que se propondrá un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard Corporativo para el OAE.

CAPÍTULO V PROYECTO

BALANCED SCORECARD CORPORATIVO

El Cuadro de Mando Integral permitirá a través de la incorporación generalizada de medidas no financieras a los sistemas de información y control convencionales, y aplicando la transparencia absoluta, concederán información a sus usuarios con todos los indicadores internos que se utilizan en su gestión, es así que a continuación encontrarán una propuesta Corporativa de un Balanced Scorecard aplicable al Organismo de Acreditación Ecuatoriano. Se propondrá un organigrama basado en la Misión de la Institución, determinando las líneas estratégicas y objetivos estratégicos alineados a largo plazo, contando con ello con indicadores (KPI).

5.1. Descripción de la Empresa

En el año 2007 se crea la LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD, registro oficial suplemento No. 026, de fecha 22 de Febrero de 2007, dando origen al Organismo de Acreditación Ecuatoriano, OAE, siendo órgano oficial en materia de acreditación. Como institución pública comienza su vida autónoma tanto administrativa como financiera a inicios del mes de Julio de 2008.

5.1.1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

La misión de la institución al ser entidad pública está dada en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, y que expresa: La misión del OAE es acreditar la competencia técnica y la idoneidad de las entidades dedicadas a la evaluación de la conformidad.

La visión se formó a través de un proceso participativo, en talleres de trabajo con los funcionarios del OAE, es así que se llegó a un consenso y se propone como visión: %Acreditar la evaluación de la conformidad que permita contribuir al desarrollo del país, generando confianza mediante la transparencia, independencia y competencia técnica con reconocimiento internacional de los OEC acreditados, y así promover el mejoramiento de la calidad ,de la vida de los ecuatorianos que son parte del sector público y privado creando un clima de negocios a nivel nacional e internacional, utilizando la normativa y guías internacionales así como leyes y reglamentos nacionales.+

5.1.2. Principios y Valores

Los principios son leyes naturales y absolutas que permiten cumplir los objetivos de supervivencia crecimiento y desarrollo. Son la base, el fundamento o el inicio del objetivo o fin, son absolutos y objetivos.

Los valores son el precio económico, sentimental o afectivo que le fijamos a las relaciones. Estas son subjetivas. Los valores son en cuanto al entorno: El personal, el familiar, el profesional, el organizacional y el social

5.1.2.1. Principios

Equidad.- Juzgar con imparcialidad los actos.

Imparcialidad.- Operar de forma tal que salvaguarde la objetividad e imparcialidad de nuestras actividades.

Igualdad.- Otorgar las mismas oportunidades y derechos a las personas o entidades en cualquier aspecto.

Equivalencia.- La posibilidad de reconocimiento de reglamentos técnicos de otros países, de conformidad con prácticas y procedimientos internacionales, siempre y cuando sean convenientes para el país.

Compromiso.- Nuestras acciones se encaminan para lograr el bien común.

Participación.- Garantizar la participación de todos los sectores en el desarrollo y promoción de la calidad.

5.1.2.2. Valores

Vocación de servicio.- gestión pública orientada al cliente, servimos a nuestro país.

Honestidad, Ética, y Probidad.- Actuamos siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, la práctica de la moral y la rectitud en el logro de los objetivos institucionales. La integridad de nuestras actuaciones genera confianza y credibilidad en la ciudadanía.

Competencia.- Personal interno y externo a la organización con los conocimientos y aptitud para llevar a cabo las actividades a nosotros encargadas.

Independencia.- En el OAE actuamos de forma objetiva y libre de cualquier presión.

Trabajo en Equipo.- Somos un equipo sólido, motivado, sinérgico, orientado hacia el logro de los objetivos propuestos que nos permitan alcanzar nuestra visión compartida.

Transparencia.- Desempeño de todas las tareas con total claridad, permitiendo el acceso a la información cuando lo soliciten.

Confidencialidad.- Acorde con las exigencias nacionales e internacionales, el OAE garantiza la confidencialidad de toda la información relacionada a los procesos de evaluación. Dispone de los medios apropiados y del compromiso de todos los involucrados para mantenerla antes, durante y después de todo proceso.

5.1.3. Organigrama de la Empresa

El sector público está regido por la LOSSCA y la normativa emitida por SENRES, por lo que la norma técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Proceso, es la base legal a utilizar para disponer del organigrama del OAE, con la acotación que conceptualmente se ha considerado lo necesario para cumplir con las perspectivas del cuadro de mando integral que posteriormente se mencionarán.

La Estructura básica alineada a la misión del OAE, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, requiere de:

1.- Procesos Gobernantes:

1.1.- Direccionamiento estratégico de la acreditación de evaluación de la conformidad.

(Directorio).

1.2.- Gestión técnica de la acreditación de evaluación de la conformidad.

(Dirección General)

2.- Procesos Agregadores de Valor

2.1.- Gestión de Acreditación de Laboratorios

2.2.- Gestión de Acreditación a Organismos de Inspección

2.3.- Certificación a Organismos

2.4.- Gestión de la Calidad

3.- Procesos Habilitantes:

3.1. De Apoyo:

3.1.1.- Gestión Administrativa

3.1.2.- Gestión Financiera

3.1.3.- Gestión de RR.HH

3.1.4.- Secretaria General

3.2.- De Asesoría:

3.2.1.- Asesoría Jurídica

3.2.2.- Planificación

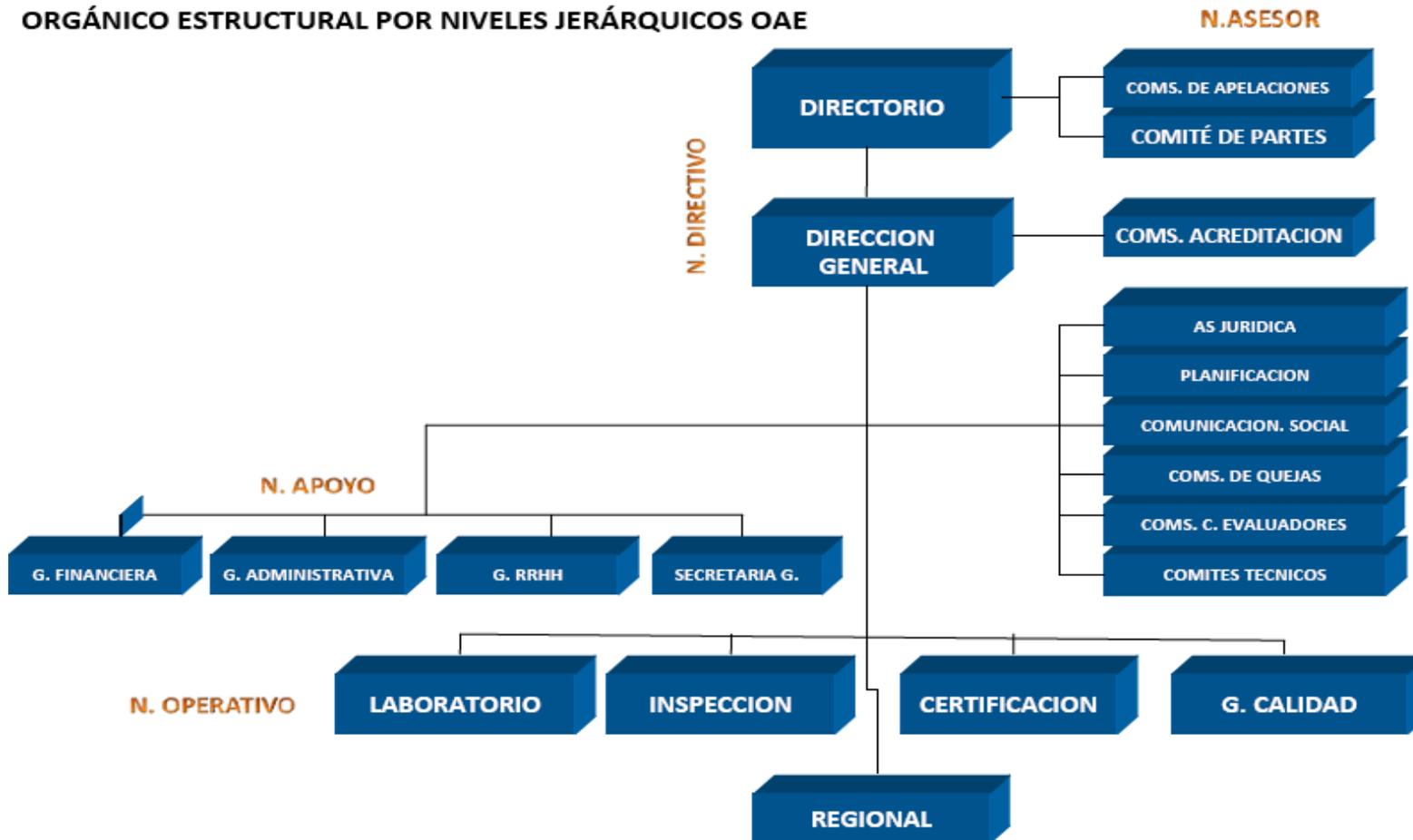
3.2.3.- Comunicación Social

4.- Procesos Desconcentrados

4.1 Regional del Guayas

A continuación presentamos la propuesta de la Estructura Orgánica del OAE:

Gráfico No. 16. Estructura Orgánica por niveles Jerárquicos del OAE



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría e Ing. John Bravo

5.2. Política de la Calidad

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano, en su condición de único organismo de acreditación Oficial, define en su Sistema de Gestión de la Calidad la siguiente Política de la Calidad:

- Asegurar que todas sus actividades, internas y externas lo realiza con la más alta calidad y cumple con los requisitos de la norma NTE INEN-ISO/IEC 17011 Evaluación de la conformidad . Requisitos generales para los organismos de acreditación que realizan la acreditación de organismos de evaluación de la conformidad.
- Aplicar un sistema de Acreditación a los Organismos de Evaluación de la Conformidad con competencia técnica, transparencia, objetividad, imparcialidad, confidencialidad, sin discriminación, conforme a normas nacionales, regionales e internacionales y a los criterios y procedimientos de acreditación establecidos por el OAE.
- Asegurar la implantación y el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad del OAE procurando dar confianza en la capacidad para otorgar en forma satisfactoria y transparente el servicio de acreditación.
- Otorgar los servicios que presta el OAE de una manera eficiente, para lograr satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.
- Trabajar en el mejoramiento continuo, utilizando para ello, entre otras herramientas de gestión, la retroalimentación e información aportada por las partes interesadas de los procesos de acreditación.
- Difundir la información relacionada con las actividades de la acreditación, guardando los principios de confidencialidad.

- Interactuar con los organismos regionales e internacionales, buscando la cooperación técnica, intercambio de experiencias y el reconocimiento mutuo de las actividades de la acreditación.
- Promover la competencia del personal comprometido con las actividades de la acreditación, fortaleciendo su calificación y la mejora continua de su desempeño.
- Salvaguardar la imparcialidad asegurando una equilibrada representación de las partes interesadas, sin que predomine ninguna de ellas

5.3. Análisis FODA

Aplicamos el análisis FODA dado que la empresa es una empresa en marcha, que dispone de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, información que permite un mejor análisis del entorno en el que se desarrolla la organización, entendiendo a dicho análisis como un sistema y no simplemente como características aisladas.

5.3.1. Fortalezas

- Competencia técnica y compromiso del personal de las áreas técnicas y administrativas.
- Se cuenta con la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad.
- Se cuenta con el apoyo de autoridades de control que respaldan el proceso de acreditación para la ejecución de sus actividades.
- El órgano directivo, representado por el Directorio del OAE, apoya las acciones de la Directora General.
- Se dispone de un plan estratégico institucional

- El recurso humano del OAE en su mayoría son profesionales especializados en áreas de la calidad.
- El área técnica cuenta con procesos y procedimientos establecidos para su funcionamiento.
- El equipo tecnológico que dispone el OAE es última generación.
- Confianza de los clientes externos en el trabajo que desempeña el OAE.

5.3.2. Oportunidades

- Apoyo de instituciones nacionales e internacionales para asesoría y capacitación.
- Leyes y decretos que obliguen a las actividades de las empresas del sector público y privado a ser reconocidas por el OAE.
- Compromiso de los funcionarios y del recurso humano con la institución.
- Campañas de publicidad y promoción sobre los beneficios de la acreditación en las empresas y los beneficios que obtiene el consumidor.
- Obtención de membrecías con reconocimiento internacional con el IAF y el IAAC.

5.3.3. Debilidades

- No se cuenta con Plan Pluri Anual.
- No se dispone de herramienta alguna que permita vincular las actividades diarias con las metas a mediano y largo plazo.
- Comunicación interna deficiente, causante de malestar.

- Falta de recurso económico, reflejado en un presupuesto escaso para las múltiples necesidades.
- Recurso Humano de planta insuficiente para cumplir con la misión de la institución.
- No se dispone de un suficiente número de evaluadores para cubrir la demanda de acreditaciones de Organismos de Evaluación de la Conformidad.
- No existe la adecuada difusión de las actividades del OAE.
- Desconocimiento de los proceso de acreditación del OAE por parte de las autoridades a nivel nacional y de cómo esto ayudaría en sus funciones.
- Desconocimiento por parte de los OEC del proceso de acreditación y la normativa que las rige.

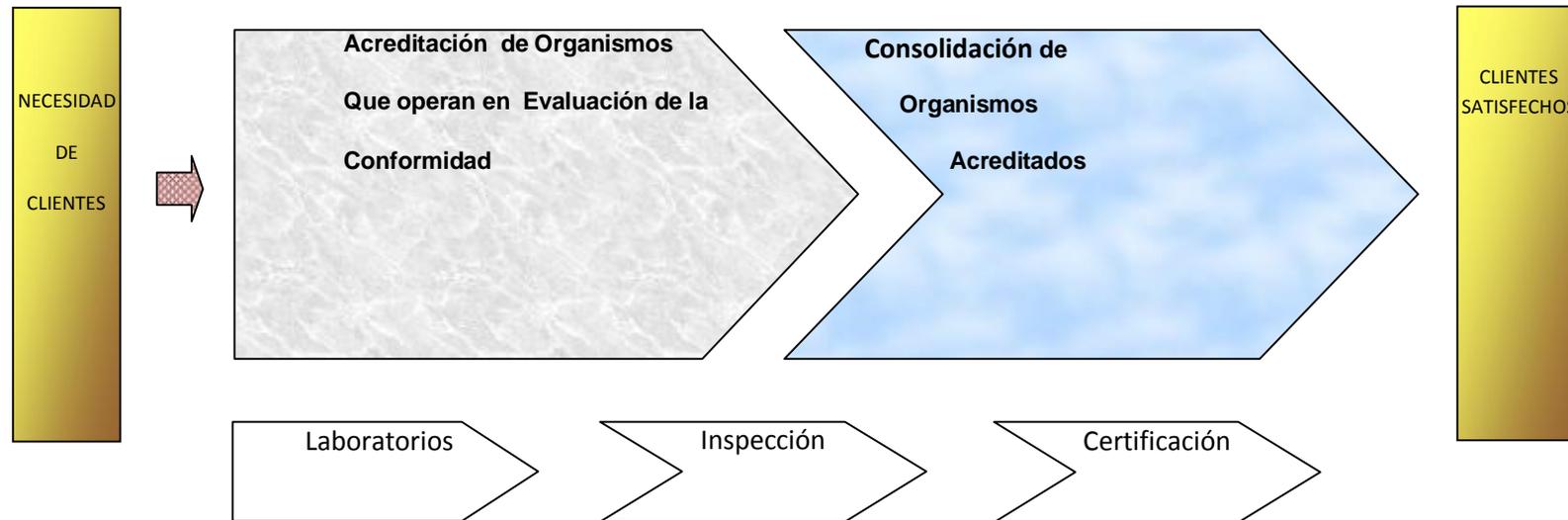
5.3.4. Amenazas

- Decisiones políticas que puedan afectar en la gestión técnica y administrativa del Organismo de Acreditación Ecuatoriano.
- Desprestigio de la acreditación por mal uso de la misma o falta de compromiso de los Organismos de Evaluación acreditados.
- Falta de respaldo por parte de las autoridades de control de turno.
- Falta de interés por parte de los Organismos de Evaluación de la Conformidad para optar por la acreditación.
- Falta de evaluadores o expertos para los sectores que soliciten acreditación.

5.3.5. Cadena De Valor y Mapa de Procesos

A continuación proponemos la cadena de valor para el OAE.

Gráfico No. 17. Cadena de Valor del OAE



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría e Ing. John Bravo



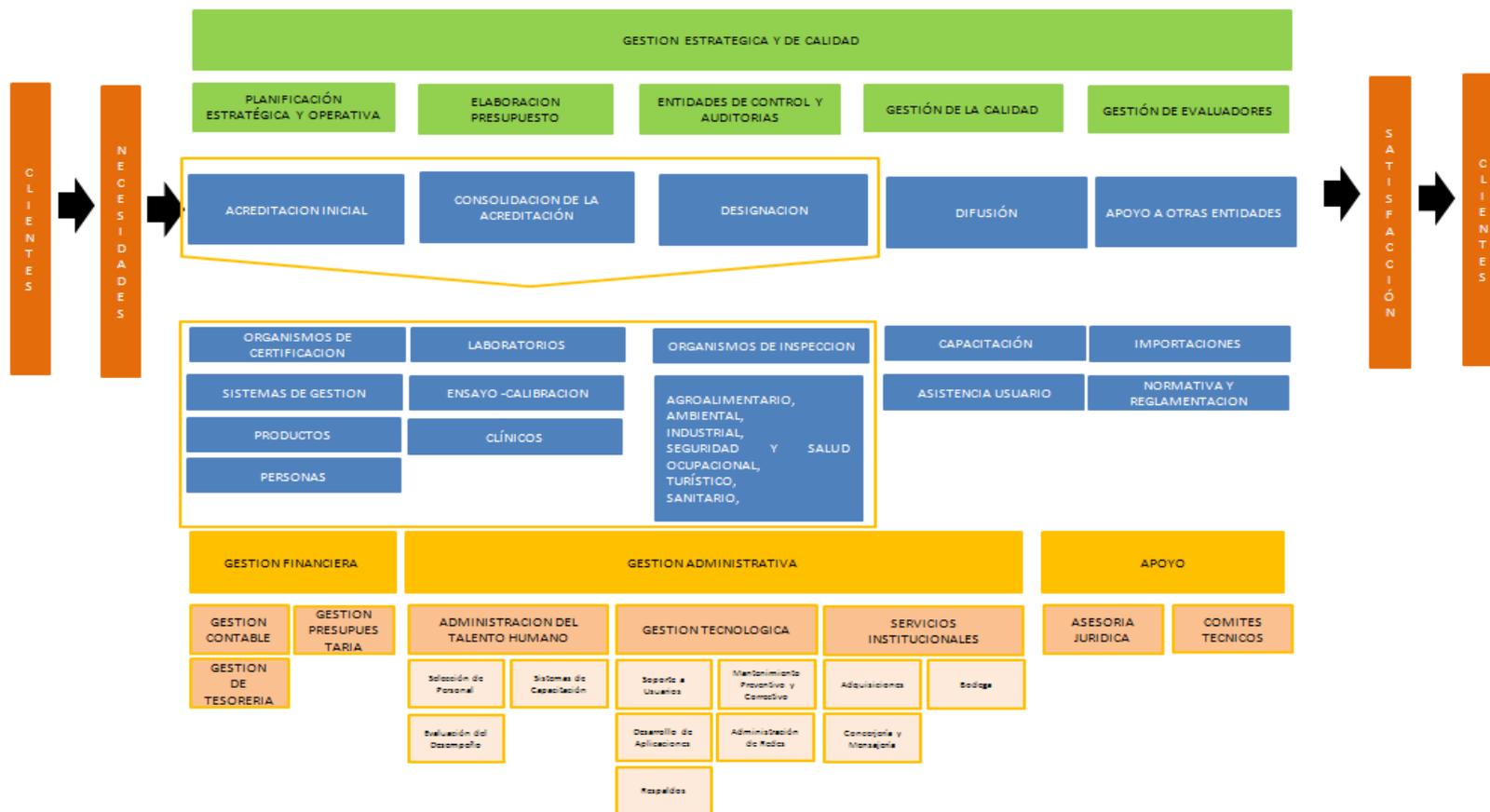
PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

La cadena de valor expresada parte de las necesidades de los clientes, que en nuestro caso se llaman organismo de evaluación de la conformidad, los mismos que podríamos agrupar en organismos de certificación, laboratorios e inspección, quienes demandan del servicio de acreditación para agregar valor a sus actividades, permitiendo al consumidor asegurar que el bien o servicio que demanda cumple con normativa o reglamentos tanto nacionales o internacionales de calidad, ésta acreditación tiene que ser consolidada anualmente para asegurar que la empresa mantiene la competencia técnica, como resultado de todo ello tenemos a la sociedad o cliente satisfecho.

Gráfico No. 18. Mapa de Procesos del OAE



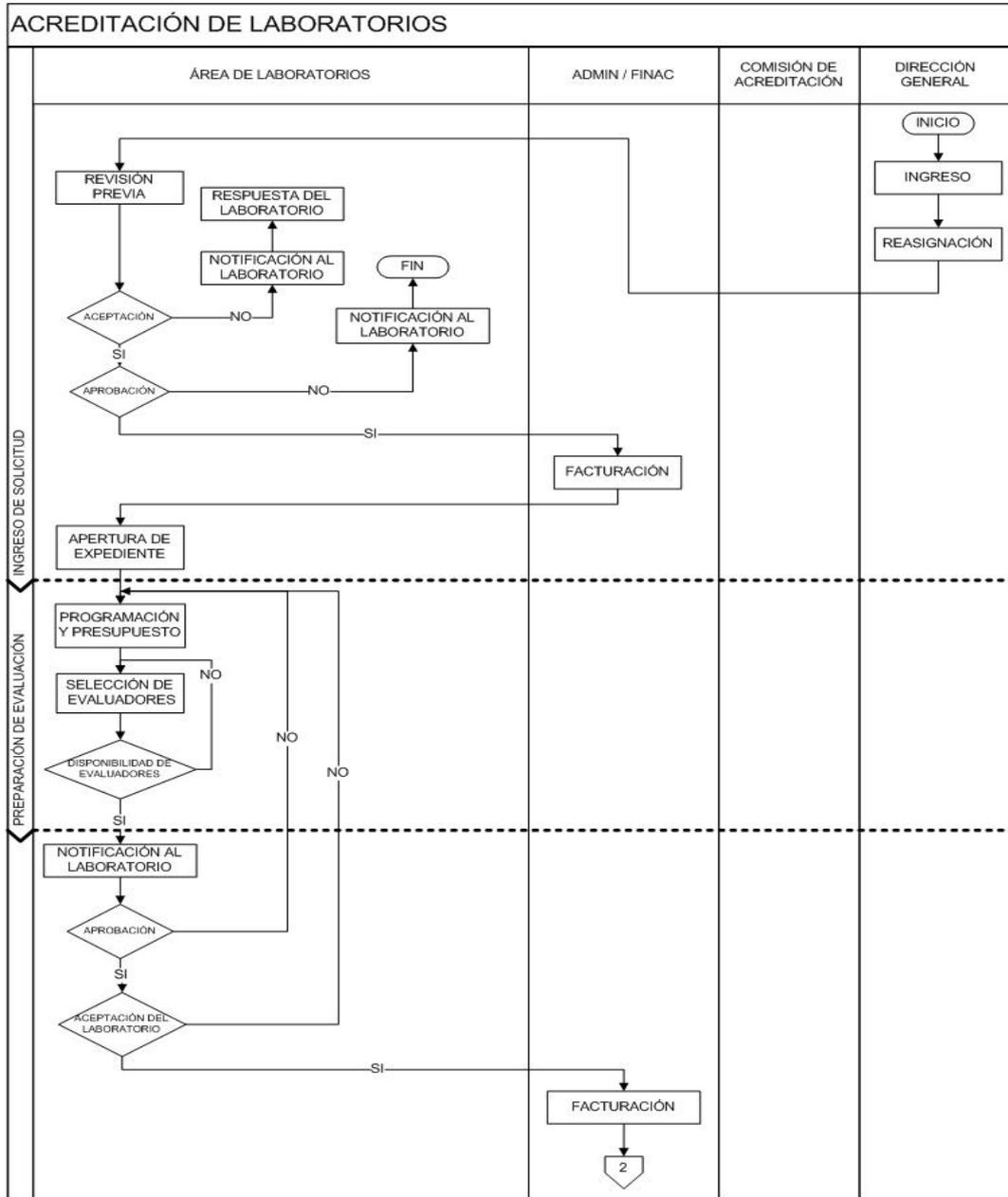
Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

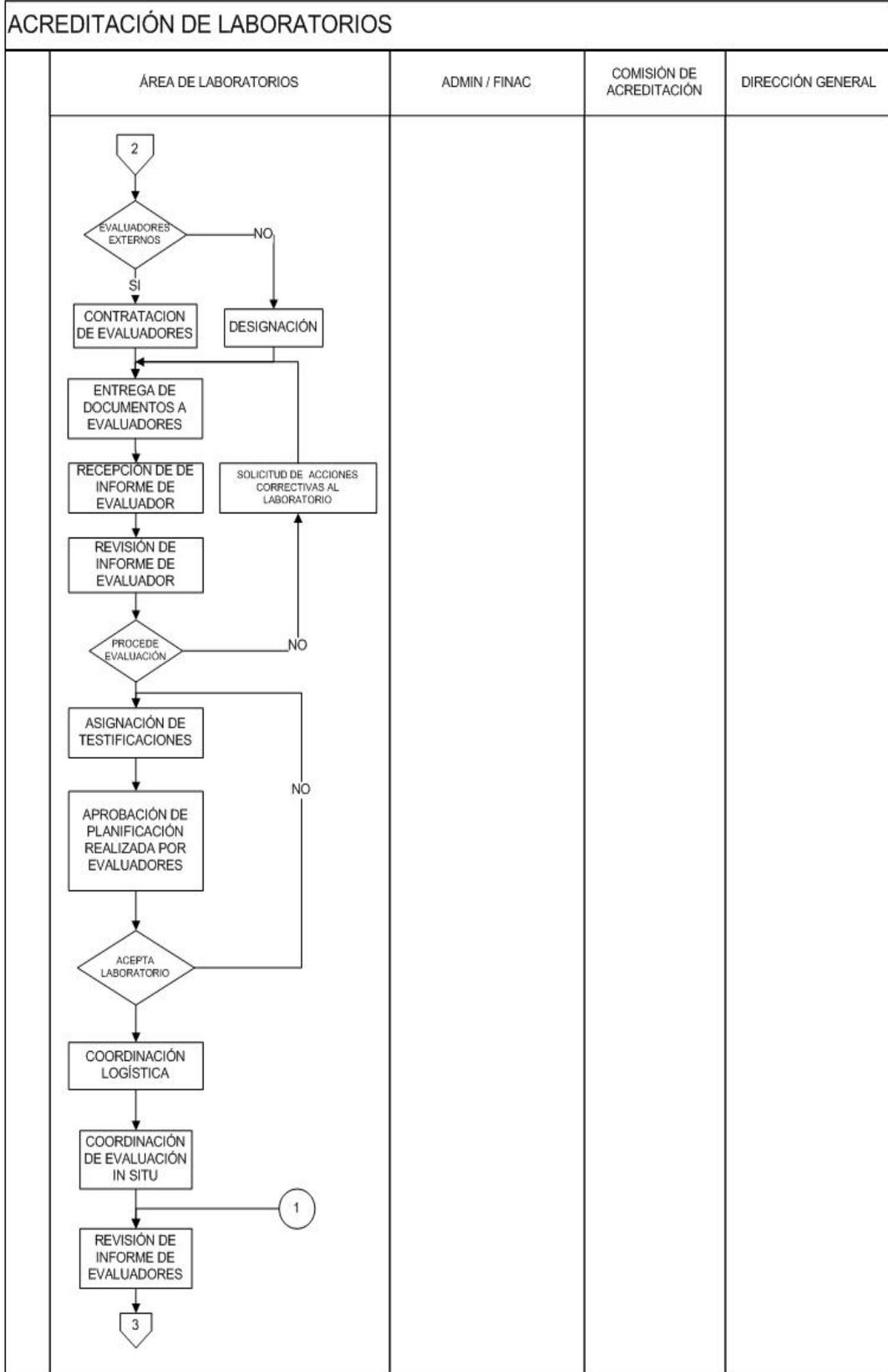
El mapa de procesos permite a los clientes internos identificar los macro procesos y procesos fundamentales del negocio, permitiendo analizar flujo y cargas de trabajo, tiempo requerido para realizar el proceso y el número de empleados o funcionarios necesarios para cumplir con la carga de trabajo establecida, además se puede ver como estrategia de mejora continua e innovación para reducir el tiempo de ejecución de un proceso, lo expresado y otros detalles más se propone como un complemento de la presente propuesta que debería ser desarrollado por el OAE o como parte de otro estudio

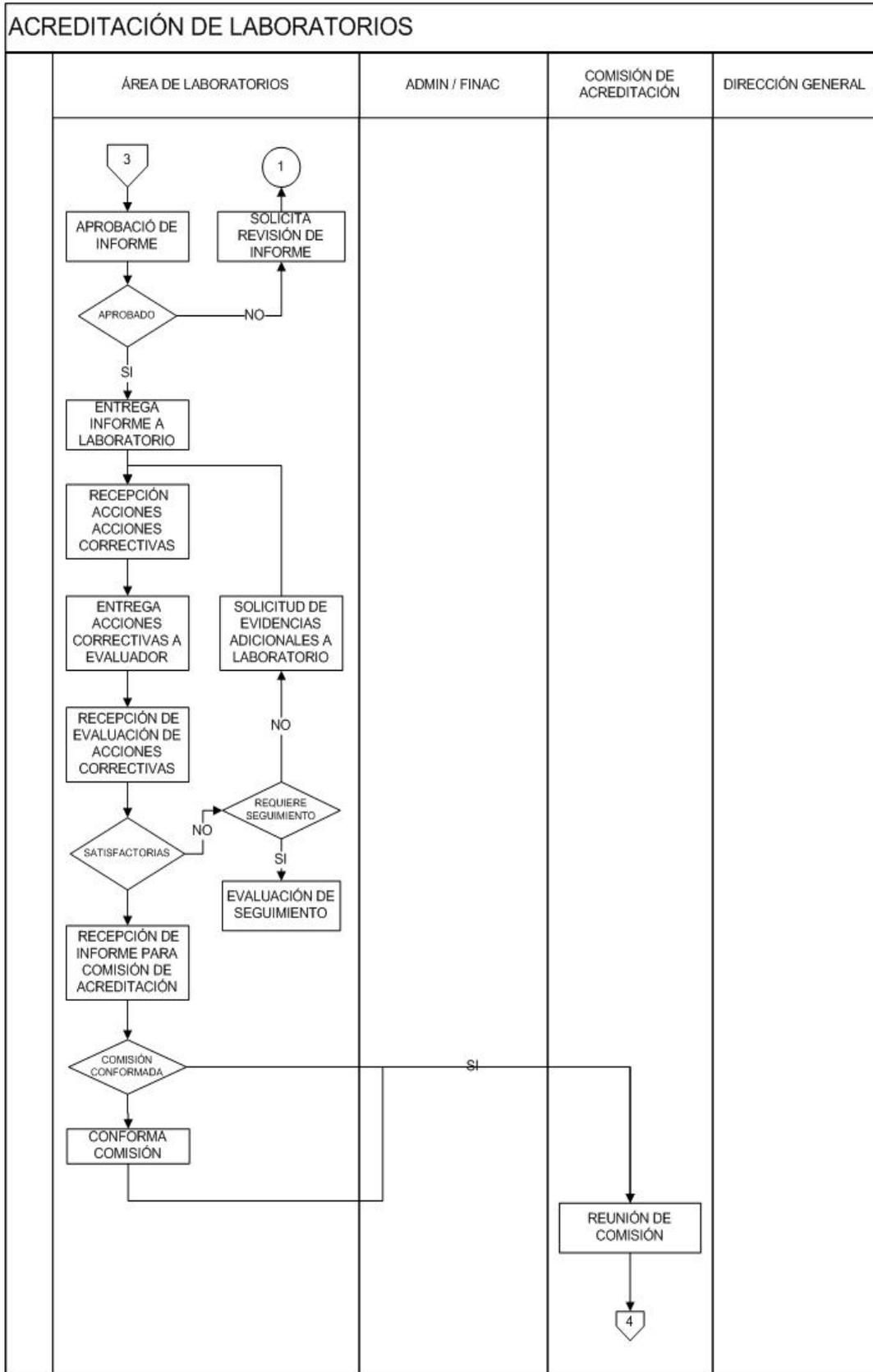
Como parte de una propuesta moderna y aplicando los conocimientos administrativos modernos, se plantea para el OAE el Mapa de Procesos, el mismo que conceptualmente se estructura en procesos estratégicos, los mismos que se ubican en la parte superior y son: Planificación Estratégica y Operativa, elaboración de presupuesto, entidades de control y auditoría, Gestión de la Calidad y Gestión de Evaluadores, a continuación tenemos estructuralmente a los procesos agregadores de valor para el cliente, que son: difusión, apoyo a otras entidades reguladoras, acreditación inicial, consolidación de la acreditación, designación, éstos últimos tres procesos se aplica para los organismos de evaluación de la conformidad que se ubican en el recuadro inferior, finalmente en nuestra estructura se proponen los procesos de apoyo, aquí encontramos los procesos de la Gestión Financiera, Gestión Administrativa y de Apoyo.

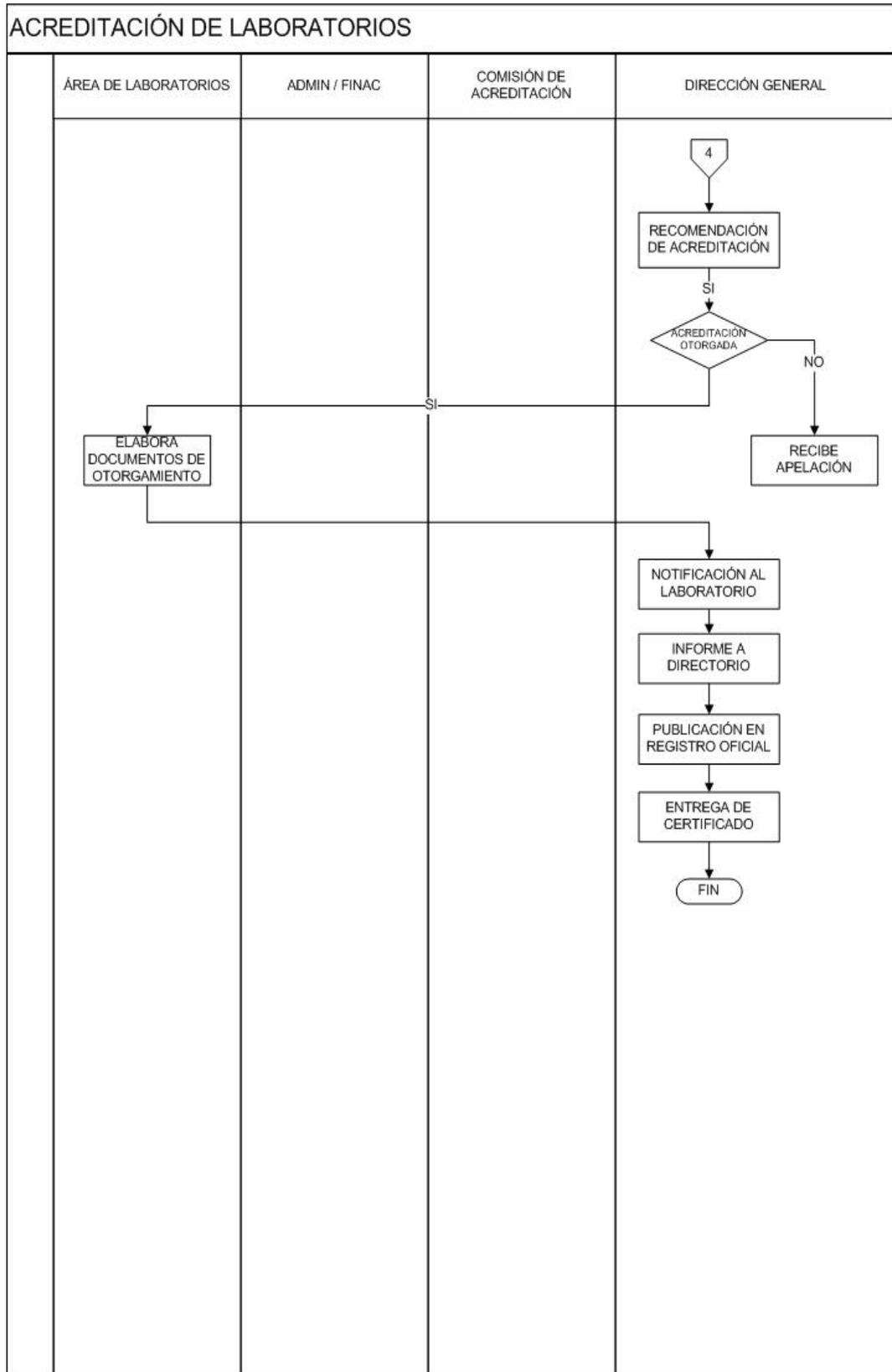
5.3.6. Levantamiento de Principales Procesos

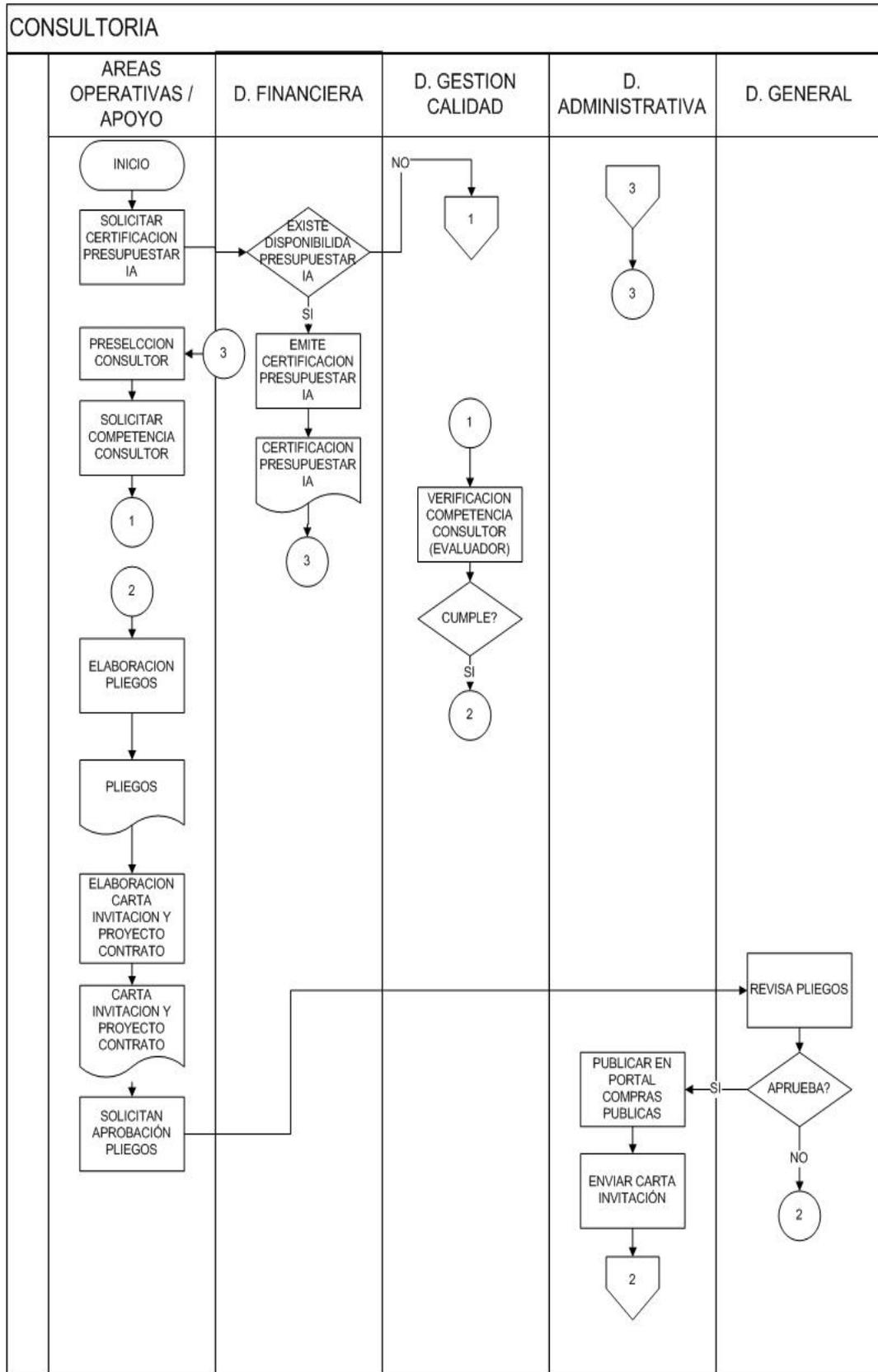
Si bien el disponer de procesos levantados a partir de nuestro mapa de procesos y retroalimentarlo, esto podría ser otro tema de investigación que comprende el manual de procesos y procedimientos del OAE, para efectos del presente estudio y a manera de ejemplo presentaremos algunos procesos que se han levantado:

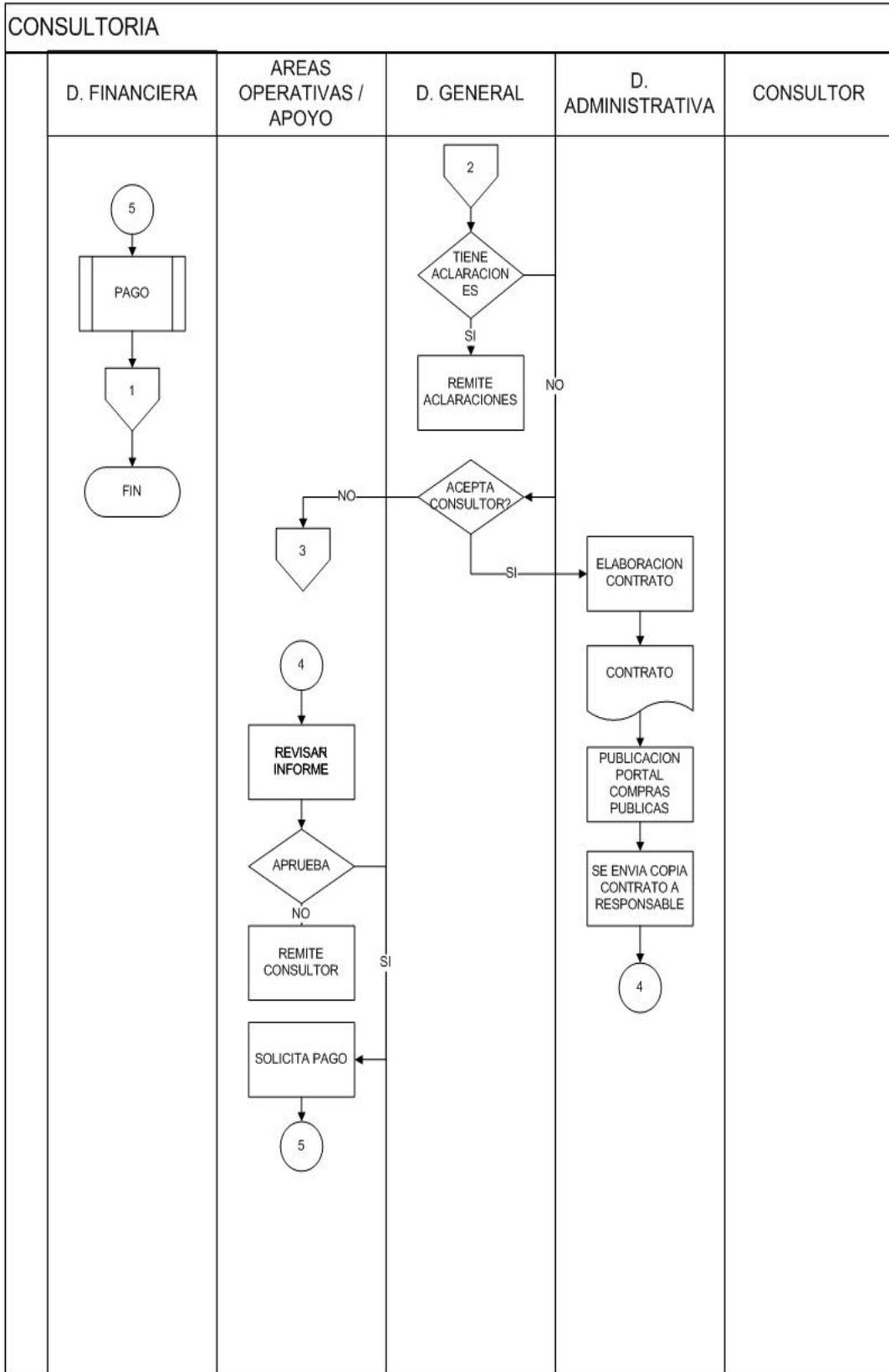


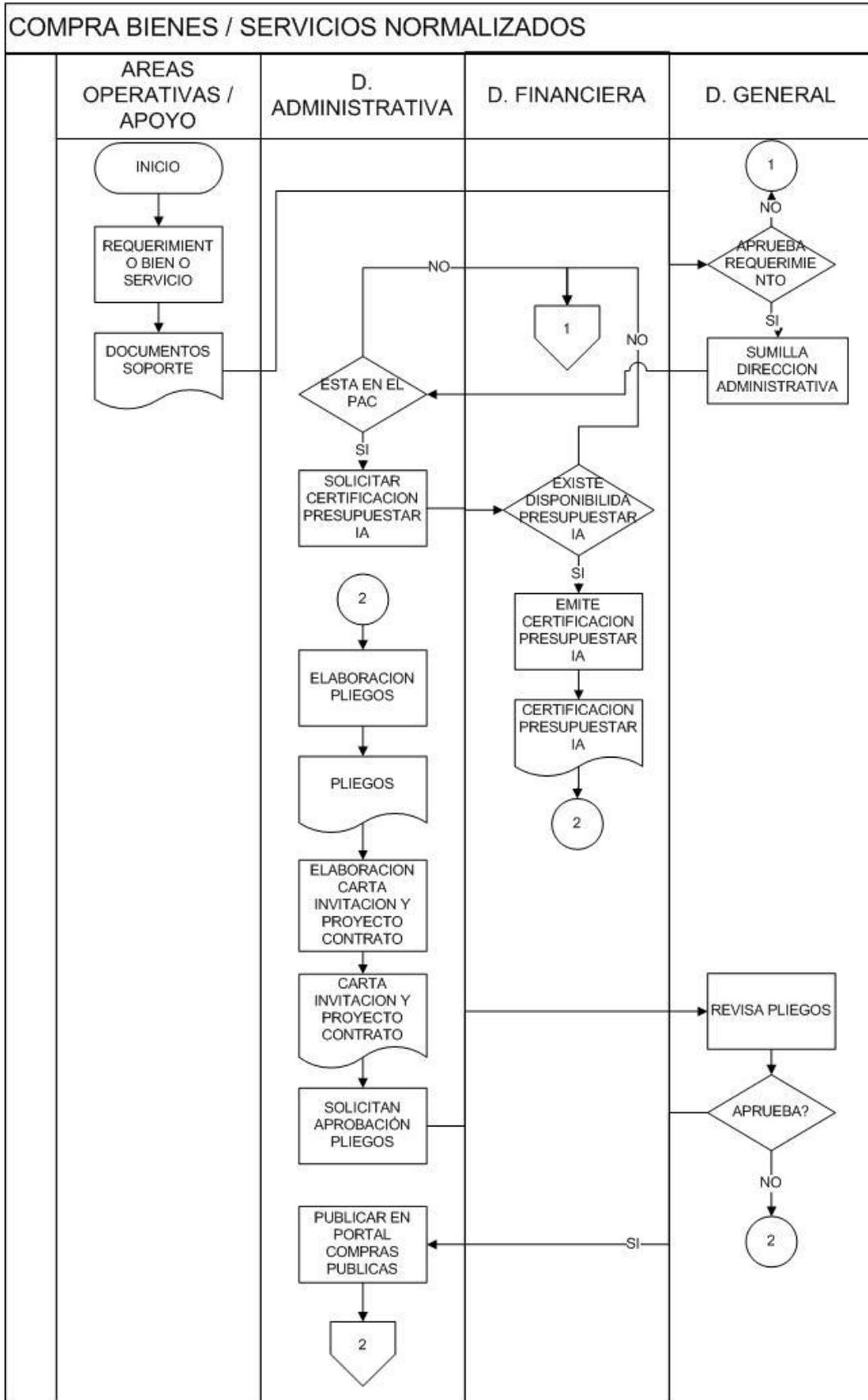


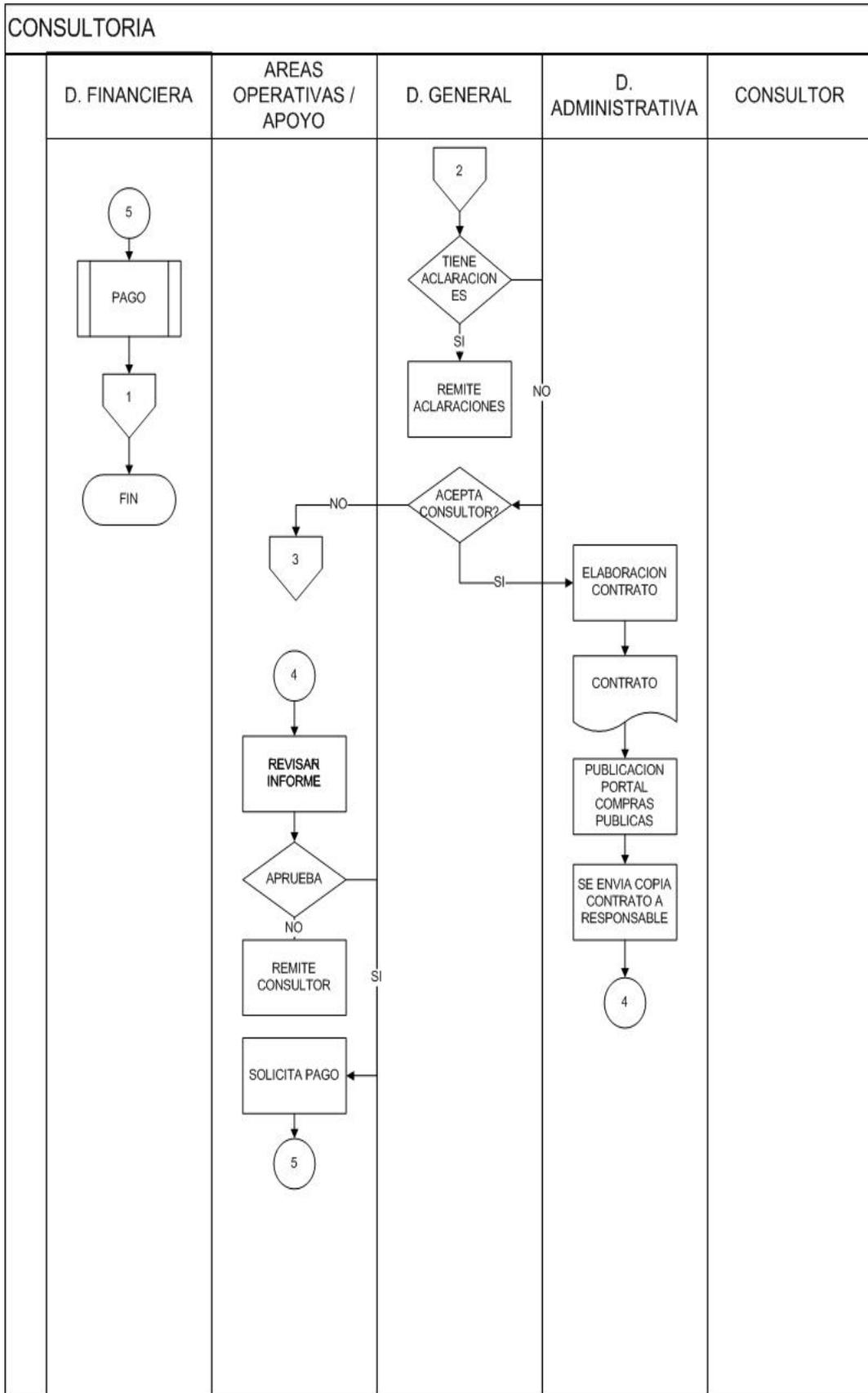


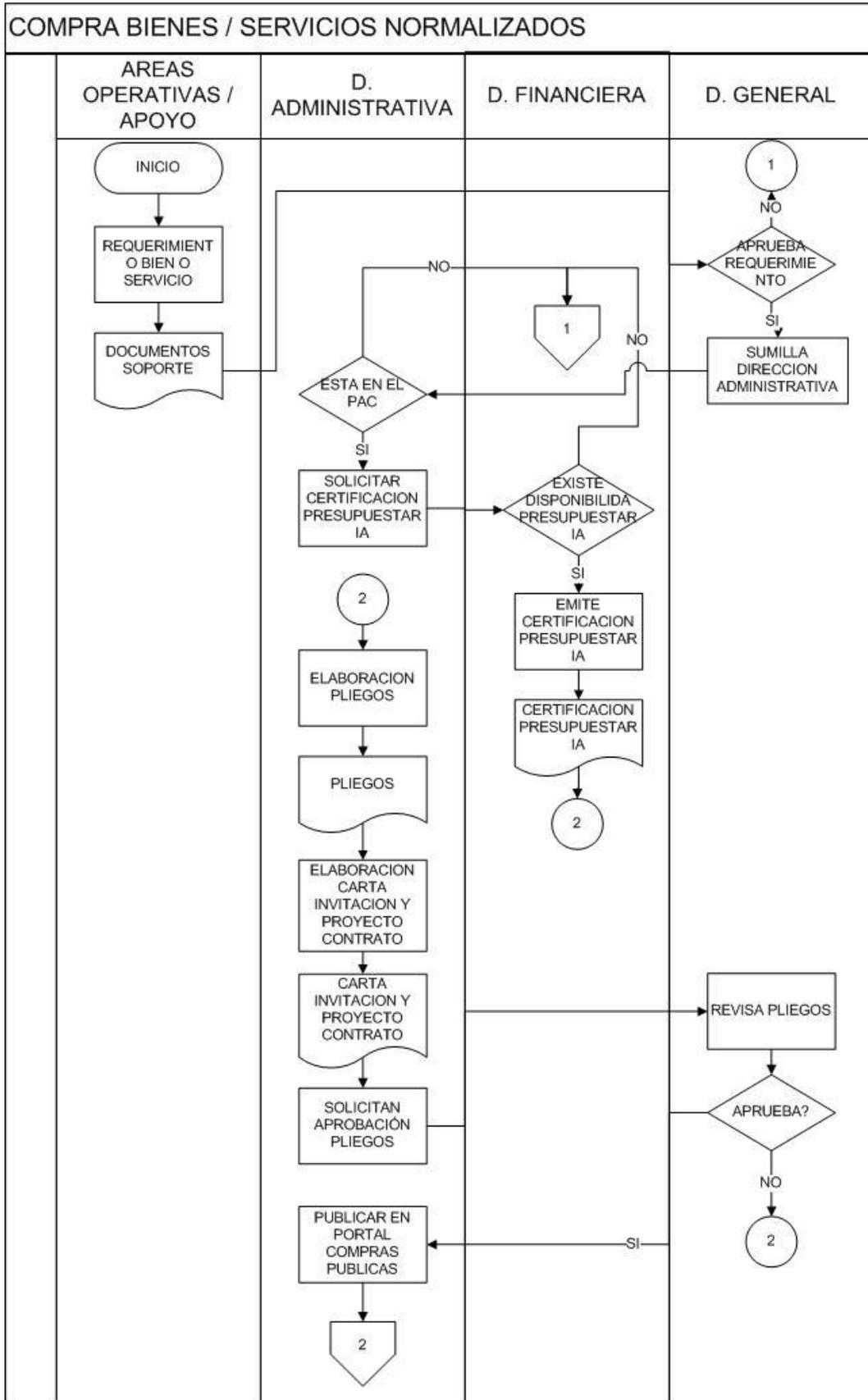


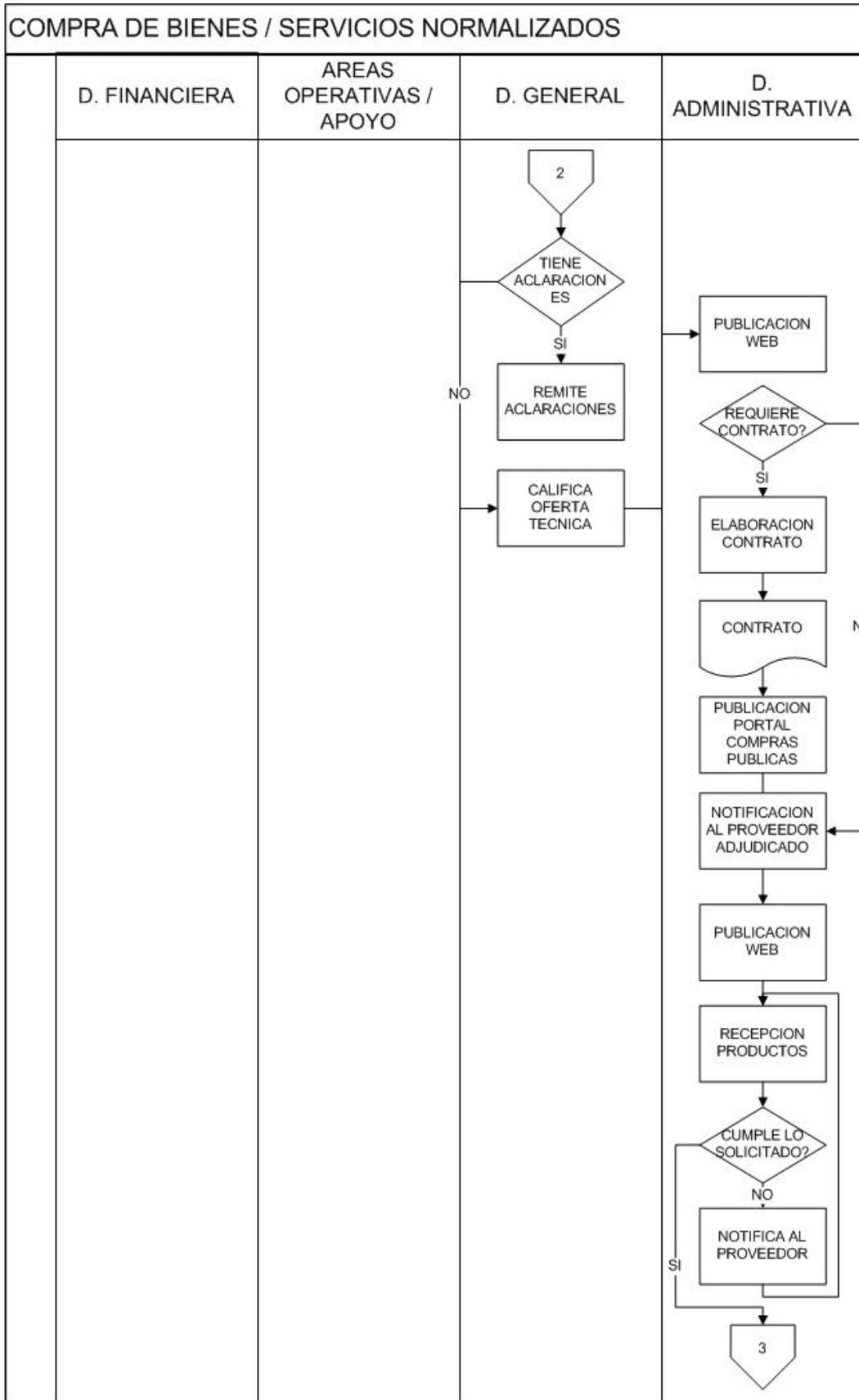


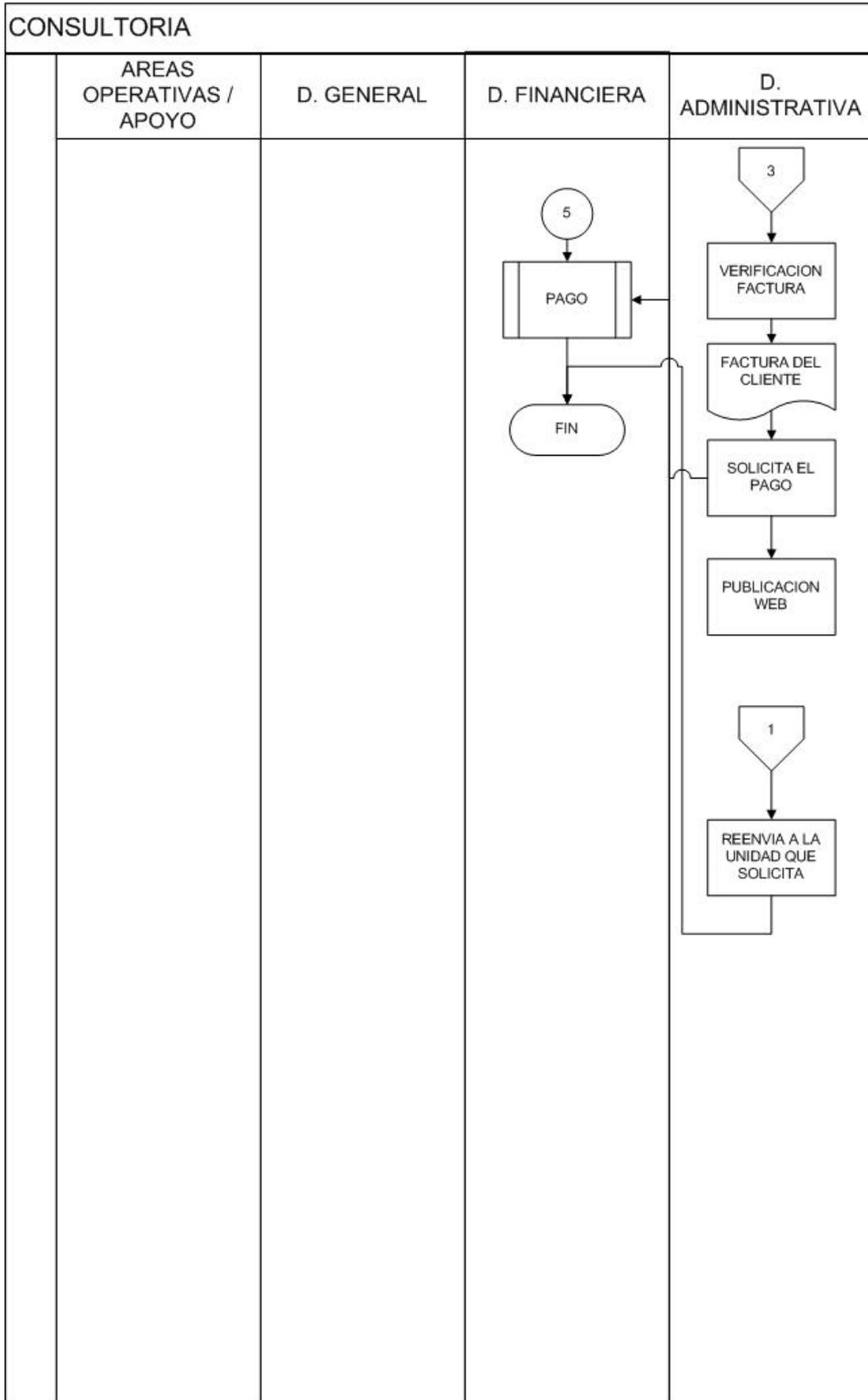












5.4. Definición de las Líneas Estratégicas

Para proponer las líneas estratégicas se tomó como base la misión de la institución, lo que establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, y en reunión con la Alta Dirección se establecieron:

- Acreditar a organismos de evaluación de la conformidad: laboratorios, inspección, certificación y similares.
- Consolidar la Acreditación de los OEC
- Fortalecimiento Institucional
- Promover la acreditación de evaluación de la Conformidad en todos los ámbitos pertinentes, y difundir las ventajas y utilidades de la acreditación a nivel nacional, capacitación
- Apoyar a entidades Regulatoras en lo concerniente a lo prescrito en la Ley de la Calidad.

Estas líneas estratégicas se fundamentan también en las disposiciones legales emanadas por la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo), por lo se constituyen en la base del Plan Plurianual Institucional (PPI).

5.4.1. Ejes Estratégicos

Ahora requerimos definir los ejes estratégicos bajo la teoría de mejora continua y cuadro de mando integral, por lo que tenemos:

Tabla No. 16. Ejes Estratégicos

N °	EJES	CONCLUSIONES
1	Ventajas	Aprovechar las alianzas con organismos internacionales

2	Posicionamiento	Aprovechar el ser la única empresa de Acreditación en el País
3	Herramientas Tecnológicas	Disponer de equipos informáticos de última generación
4	Demanda	Explotar la confianza de los clientes en el OAE para atraer clientes potenciales
5	Demanda	Abarcar mayor cobertura en el mercado al promocionar las ventajas de la acreditación
6	Gestión Financiera	Determinar Calidad y eficiencia en el Gasto Público
7	Capacitación/Cultura Organizacional	Incrementar la competencia y capacidad del recurso humano a través de capacitación.
8	Capacitación/Cultura Organizacional	Difundir objetivos institucionales en cada uno de los niveles de la organización
9	Gestión Técnica	Determinar evaluadores con capacidad técnica
10	Gestión Técnica	Mejorar los canales de comunicación con los OEC
11	Gestión Técnica	Apoyar a otras entidades en lo concerniente a la Acreditación y la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad
12	Mejora Continua	Perfeccionar la ejecución de procesos del OAE
13	Mejora Continua	Innovación en los procesos internos
14	Mejora Continua	Proveer servicios de calidad
15	Normatividad	Cumplir con las normas jurídicas nacionales e internacionales que rigen al OAE

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

5.5. Definición de los Objetivos Estratégicos y sus Indicadores

Los objetivos estratégicos se forman a partir de la misión y visión institucional, se plantean a mediano y largo plazo para que las actividades diarias se enfoquen en metas, mismas que pueden ser medidas. Para elaborar los objetivos nos hemos planteado una elaboración de Pre objetivos, los priorizamos a través de una matriz con su respectiva ponderación, analizamos el impacto y factibilidad a través de una matriz y con ello obtendremos los objetivos estratégicos con sus respectivos



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

indicadores, agrupándolos en objetivos en función de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral planteadas para El OAE, Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos, Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.

5.5.1. Pre objetivos

Tabla No. 17. Pre objetivos

N°	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	FACTOR DE EJECUCIÓN	
1	Ventajas	Aprovechar Alianzas con organismos internacionales	N° de Alianzas fortalecidas y nuevas	Dirección de G. Calidad	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Crear nuevas alianzas y aprovechar las existentes con los organismo para mejorar la capacidad y competencia del OAE
2	Posicionamiento	Ser la única entidad Acreditadora en el Ecuador	No. De Entidades Acreditadoras	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	4 años	Aprovechar el ser la única entidad Acreditadora en el Ecuador para fomentar la acreditación a OEC
3	Herramientas Tecnológicas	Disponer de equipo tecnológico de última generación	N ° de Equipos informáticos de última generación del No. De equipos totales	Jefe de Informática	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Disponer de los equipos informáticos actualizados y de última generación que permita brindar un servicio eficiente para los usuarios
4	Demanda	Aumentar la cobertura del mercado	N ° de clientes	Direcciones Técnicas	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Aumentar el número de OEC acreditados basados en los beneficios que brinda la obtención de la acreditación

5	Gestión Financiera	Determinar la calidad y eficiencia en el Gasto	Índice de eficiencia del Gasto	Dirección Financiera	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 años	Orientar el Gasto público del OAE con eficiencia conforme al Plan Estratégico, Plan Purianual y POA operativo.
6	Capacitación/Cultura Organizacional	Difundir planes y objetivos organizacionales	N ° de Informes emitidos	Todos los niveles del OAE	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Difundir los planes y objetivos de cada unidad estratégica de negocio a cada uno de sus funcionarios responsables durante la vigencia del plan estratégico
7	Gestión Técnica	Apoyar a otras entidades en lo concerniente a la calidad	N ° de Apoyos	Dirección G. Calidad	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Apoyar a entidades reguladoras en lo concerniente a la Acreditación y Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad
8	Mejora Continua	Establecer una cultura de mejora continua en procesos	N ° de Mejoras al año	Todos los niveles de la empresa	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Establecer en el OAE la política de Mejora Continua de procesos basados en la Política de la Calidad.
9	Normatividad	Cumplir con las normas legales	Monto de impuestos pagados	Gerencia Financiera	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Observar las normas legales involucradas a las actividades de seguridad durante la vigencia del plan estratégico

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

Si bien en este cuadro encontramos varias columnas con información, no es un cuadro que contiene la forma de cálculo de los indicadores dado que estamos en el proceso de determinar los objetivos estratégicos del OAE, una vez que expresemos los mismos, procederemos a estructurar los indicadores (KPI). Una vez que disponemos de los posibles objetivos, tenemos que priorizarlos.

5.4.2. Priorización de Objetivos

Para priorizar los objetivos nos apoyamos en una ponderación y peso relativo de los posibles objetivos que tenemos basados en características que analizamos importantes en su impacto y factibilidad, obteniendo la siguiente tabla:

Tabla No. 18. Priorización de Objetivos

PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS									
			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGÍA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	PERCEPCIÓN DEL SERVICIO	TOTAL
			30%	30%	40%	100%	50%	50%	100%
	Ventajas	Crear nuevas alianzas y aprovechar las existentes con los organismo para mejorar la capacidad y competencia del OAE	6	9	8	7,7	10	8	9,0

Posicionamiento	Aprovechar el ser la única entidad Acreditadora en el Ecuador para fomentar la acreditación a OEC	8	8	7	7,6	10	8	9,0
Herramientas Tecnológicas	Disponer de los equipos informáticos actualizados y de última generación que permita brindar un servicio eficiente para los usuarios	8	6	5	6,2	4	8	6,0
Demanda	Aumentar el número de OEC acreditados basados en los beneficios que brinda la obtención de la acreditación	7	5	4	5,2	9	8	8,5
Gestión Financiera	Orientar el Gasto público del OAE con eficiencia conforme al Plan Estratégico, Plan Purianual y POA operativo.	9	7	9	8,4	10	8	9,0
Capacitación/Cultura Organizacional	Difundir los planes y objetivos de cada unidad estratégica de negocio a cada uno de sus funcionarios responsables durante la vigencia del plan estratégico	8	9	5	7,1	9	9	9,0
Gestión Técnica	Apoyar a entidades reguladoras en lo concerniente a la Acreditación y Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad	2	4	3	3,0	8	7	7,5
Mejora Continua	Establecer en el OAE la política de Mejora Continua de procesos basados en la Política de la Calidad.	7	8	8	7,7	10	7	8,5
Normatividad	Observar las normas legales involucradas a las actividades de seguridad durante la vigencia del plan estratégico	6	7	5	5,9	6	6	6,0

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

5.4.3. Matriz de Impacto y Factibilidad

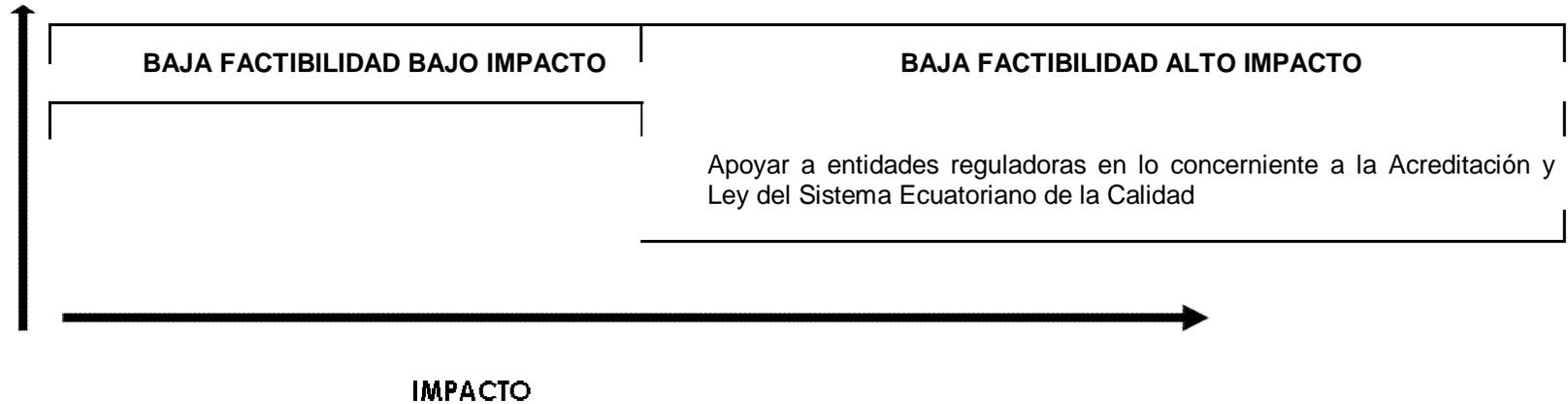
Ahora buscaremos priorizar en función del impacto y la factibilidad de obtención de los objetivos, es así que tenemos:

Tabla No. 19. Matriz de Impacto y Factibilidad

ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
	Orientar el Gasto público del OAE con eficiencia conforme al Plan Estratégico, Plan Purianual y POA operativo.
	Crear nuevas alianzas y aprovechar las existentes con los organismo para mejorar la capacidad y competencia del OAE
	Aprovechar el ser la única entidad Acreditadora en el Ecuador para fomentar la acreditación a OEC
	Establecer en el OAE la política de Mejora Continua de procesos basados en la Política de la Calidad.
	Difundir los planes y objetivos de cada unidad estratégica de negocio a cada uno de sus funcionarios responsables durante la vigencia del plan estratégico
	Disponer de los equipos informáticos actualizados y de última generación que permita brindar un servicio eficiente para los usuarios
	Observar las normas legales involucradas a las actividades de seguridad durante la vigencia del plan estratégico
	Aumentar el número de OEC acreditados basados en los beneficios que

FACTIBILIDAD

brinda la obtención de la acreditación



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

5.4.4. Perspectivas

Desde el enfoque que plantea el cuadro de mando integral, debemos ahora de establecer las cuatro perspectivas sobre las que desarrollaremos el mapa de procesos y el tablero de comando.

Tabla No. 20. Perspectivas

1	Finanzas (Perspectiva Financiera)	Obtener el 95% de eficiencia en el Gasto público del OAE conforme al Plan Estratégico, Plan Purianual y POA operativo, en los próximos 4 años, considerando un presupuesto anual de \$450.000,00 USD en el 2009, mismo que se incrementará a un 6% anual.
2	Marketing (Perspectiva del Cliente)	Aumentar a 100 OEC acreditados en el año 2012, basados en los beneficios que brinda la obtención de la acreditación.
3	Recursos Humanos, Capacitación (Perspectiva Interna)	Establecer en el OAE la política de Mejora Continua de procesos basados en la Política de la Calidad.
4	Desarrollo Organizacional, Estructura Organizacional (Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje)	Incrementar al 90% el desarrollo del talento humano tanto técnico como administrativo de los funcionarios del OAE, conforme a los planes y objetivos de cada unidad estratégica de negocio.

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

5.4.5. Objetivos Basados en las Perspectivas

Tabla No. 21. Objetivos basados en las Perspectivas

OBJETIVOS		
1	Ventajas	Crear 16 nuevas alianzas y aprovechar las 2 existentes con los organismo para mejorar la capacidad y competencia del OAE
2	Posicionamiento	Aprovechar el ser la única entidad Acreditadora en el Ecuador para fomentar la acreditación a 100 OEC en el 2012.
3	Capacitación/Cultura Organizacional	Incrementar al 90% el desarrollo del talento humano tanto técnico como administrativo de los funcionarios del OAE, conforme a los planes y objetivos de cada unidad estratégica de negocio.
4	Mejora Continua	Establecer en el OAE la política de Mejora Continua de procesos basados en la Política de la Calidad.

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

5.4.6. Objetivos Estratégicos con sus Indicadores (KPI)

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos se debe plantear puntos de control así como sus respectivos indicadores basados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, los mismos que contemplan indicadores o KPI de la parte financiera como la de gestión y que se encaminan a asegurar el cumplimiento de la visión. Como se observa en la tabla una perspectiva puede tener varios temas estratégicos y éstos a su vez uno o varios objetivos estratégicos con los indicadores estratégicos.

Tabla No. 22. Objetivos Estratégicos con sus Indicadores

PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
1.PERSPECTIVA FINANCIERA	1.1 Crecimiento Financiero	1.1.1 Incrementar los Ingresos	1.1.1.1 Ingresos potenciales (a) Número de OEC Acreditados anualmente Número de consolidaciones realizadas a OEC
		1.1.2 Maximizar Beneficios / Costos ó Minimizar Costos / Beneficios	1.1.2.1 Beneficios (b) $B = \frac{\text{Ingreso-Costo}}{\text{Ingresos}} \times 100\%$ Siendo: $0.8 < B < 1.2$
			1.1.2.2 Costo de captación de nuevos clientes (c) Costo de charlas, seminarios, talleres N° de participantes

PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
		1.1.3 Aumentar la Productividad	1.1.3.1 Productividad del Factor Trabajo (d) Productividad Factor Valor N° de empleados Siendo Productividad Factor Valor = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Costo de material} - \text{Pagos por servicios} - \text{Pagos a terceros}}$
		1.1.4 Uso eficiente de los recursos	1.1.4.1 Valor del recurso (e) Valor Presupuestado x 100 Valor Real
2.PERSPECTIVA DEL CLIENTE	2.1 Construcción de la satisfacción y fidelidad del cliente	2.1.1 Aumentar su percepción de confianza	2.1.1.1 Clientes que desisten de la acreditación (f) $\% = \left[\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes que desisten de la acreditación por determinada razón}}{\text{Total}} \right] \times 100\%$
		2.1.2 Aumentar en el cliente la percepción sobre los beneficios de la acreditación	2.1.2.1 Beneficios obtenidos La información es obtenida a través de una entrevista al cliente (puede ser telefónica), donde indicará los cambios observados en su organización posterior a la obtención de la acreditación (mayores ingresos, incremento de clientes, proyección)

PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
			2.1.2.2. Valoración de resultados de encuestas en seminarios, charlas, talleres % valoración de información del contenido % valoración de ambiente y metodología % valoración material de apoyo % valoración actuación del facilitador
		2.1.3 Aumentar la satisfacción del cliente	2.1.3.1 Satisfacción de clientes acreditados % Satisfacción servicios del OAE = $\frac{\text{Indice de satisfacción} \times 100\%}{\text{Total de clientes encuestados}}$ % Satisfacción sobre atención del evaluador = $\frac{\text{Indice de valoración} \times 100\%}{\text{Total de clientes encuestados}}$ % Satisfacción de capacidad del evaluador = $\frac{\text{Indice de Valoración} \times 100\%}{\text{Total de clientes encuestados}}$

PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
			<p>2.1.3.2 Satisfacción de clientes solicitantes de la acreditación</p> <p>% Satisfacción servicios del OAE =</p> <p>[Índice de satisfacción por indicador (*) / Total de clientes encuestados] x 100%</p> <p>(*) Indicadores de la encuesta: Tiempo de respuesta, Información recibida y gestión realizada</p> <p>% Calidad del Servicio = [Índice de satisfacción / Total de clientes encuestados] x 100%</p> <p>% Satisfacción sobre servicio prestado por el especialista = [Índice de satisfacción / Total de clientes encuestados] x 100%</p>

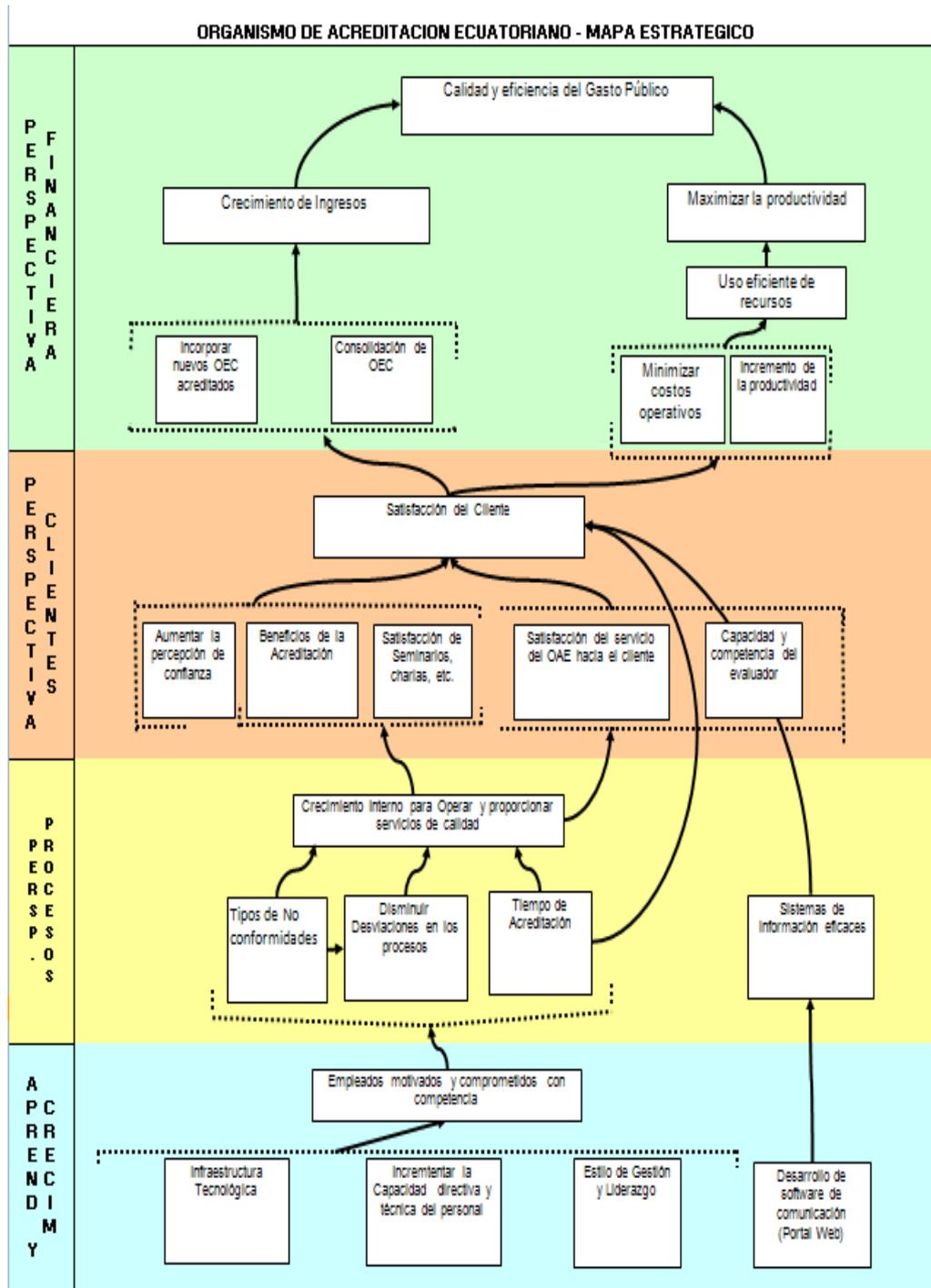
PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
3.PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	3.1 Crecimiento Interno Operar y proporcionar servicios de calidad	3.1.1 Disminuir desviaciones en los procesos	<p>3.1.1.1 % de tipos de No Conformidades (g), como resultado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Auditorías Internas Revisiones por la Dirección Análisis de Reclamos Evaluación de Pares Auto Evaluación (ILAC-P7 KPI) <p>3.1.1.2 % de distribución de las No Conformidades (h)</p> <p>3.1.1.3 Disminución de tiempo en proceso de acreditación</p> <p>Resultados de Speedpass. Cálculo de distribución de causas de demoras (i)</p>
4.PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	4.1 Competencias estratégicas	4.1.1 Incrementar la capacidad directivo y técnica del personal	<p>4.1.1.1 Mejora en los perfiles de competencia del personal (j)</p> <p>4.1.1.2 Mejora en la experiencia del personal (k)</p> <p>4.1.1.3 Resultados de encuestas en la valoración de competencia del personal participante en seminarios, charlas, cursos, talleres</p>
	4.2 Tecnología estratégica	4.2.1 Infraestructura tecnológica	4.2.1.1 Incrementar el conocimiento y habilidades en el uso de software (l)

	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
4.PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	4.3 Clima y cultura organizacional	4.3.1 Conciencia organizacional	4.3.1.1 Cuestionario a personal sobre satisfacción de trabajar en la institución, referida a: lugar, Dirección General, atmósfera, servicios, posibilidad de hacer carrera, entre otros. 4.3.1.2 % Variación en el personal (rotación) 4.3.1.3 Ausencia del personal en días claves (lunes y viernes)

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

5.5. Construcción del Mapa Estratégico

Gráfico No. 19. Mapa Estratégico



Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

El mapa estratégicos expresado en el gráfico anterior se interpreta de la siguiente forma:

- El que el OAE disponga de infraestructura tecnológica de punta, incrementar la capacidad directiva y técnica del personal y aplique un estilo de Gestión y Liderazgo, como efecto causará empleados motivados y comprometidos con competencia.
- El efecto anterior es la causa en la perspectiva de procesos que al determinar los tipos de no conformidades con una disminución de las desviaciones en los procesos y reduciendo el tiempo de acreditación se tendrá un crecimiento interno para operar y proporcionar servicios de calidad.
- En la perspectiva de clientes una vez alcanzada la obtención anterior, observamos dos agrupaciones la primera engloba: aumentar la percepción de confianza, beneficios de la acreditación y satisfacción de seminarios, charlas, etc., y la segunda agrupa la satisfacción del servicio del OAE hacia el cliente y capacidad y competencia del evaluador, de cumplirse estas agrupaciones tendremos como consecuencia la satisfacción del cliente.
- Finalmente en la perspectiva financiera partimos de la satisfacción del cliente para obtener dos subdivisiones, la primera busca incorporar nuevos OAE acreditados y consolidar los OEC para obtener un crecimiento de ingresos, la segunda busca minimizar los costos operativos e incrementar la productividad del OAE para eficientizar el uso de los recursos y con ello maximizar la productividad, como consecuencia del crecimiento de ingresos y la maximización de la productividad se obtiene calidad y eficiencia del Gasto Público.

Como observamos el efecto que cada estrategia causa en la superior depende del impacto o índice de correlación entre la causa y el efecto que causa.

5.6. Modelo Balanced Scorecard Ë Matriz Estratégica

Avanzando con nuestra propuesta requerimos expresar la meta, iniciativas, presupuesto y responsable de la ejecución del objetivo estratégico con su respectivo indicador de resultado y la tendencia que esperamos resulte como procesos de la organización, se entenderá que de no obtener el resultado deseado, el responsable y alta dirección deberán implementar un plan de acción correctiva.

Tabla No. 23. Matriz Estratégica

MATRIZ ESTRATÉGICA									
PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	IND. RESULTADO	IND. TENDEN.	META		INICIATIVAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Financiera	Crecimiento Financiero	Incrementar los Ingresos con nuevos OEC acreditados	Número de OEC acreditados anualmente	Aumento de OEC acreditados anualmente	Incrementar	17%	Campaña de Publicidad sobre beneficios de la Acreditación	17400,00	Directores Técnicos
		Incrementar los Ingresos con consolidaciones a OEC	Número de Consolidaciones realizadas a OEC	Aumento de Consolidaciones realizadas	Incrementar	17%	Campaña de Publicidad sobre beneficios de la Acreditación	52400,00	Directores Técnicos

		Maximizar Beneficios / Costos o Minimizar Costos / Beneficios	(Ingresos - Costos)/ Ingresos	Aumento del Beneficio	Incrementar	8%	Reducir el número de evaluadores contratados	0,00	Directores Técnicos
		Reducir costo de capacitación	Costo de Charlas, seminarios, talleres / No. Participantes	Reducción de costos	Reducir	7%	Arrendar oficinas con aula de capacitaciones	18000,00	Director Administrativo
		Aumentar la productividad	Productividad Factor Valor / No. Empleados	Aumento de la Productividad	Incrementar	5%	Dotar de los medios y recursos necesarios	40000,00	Directores
		Uso eficiente de los recursos	(Valor Presupuestado / Valor Real) x 100	Aumento en la eficiencia	Incrementar	5%	Presupuestos participativos	200,00	Directores
Clientes	Construcción de la satisfacción y fidelidad del cliente	Aumentar su percepción de confianza	No. Clientes que desisten acreditación / total	Nivel de confianza del cliente	Aumentar	90%	Programa de capacitación al personal	1500,00	Gerente de RR.HH.
		Aumentar en el cliente la percepción sobre beneficios de la acreditación	Beneficios obtenidos	Aumento en los beneficios obtenidos	Incrementar	10%	Aplicar encuestas a los OEC	1000,00	Planificación

		Valoración de resultados de encuestas en seminarios, charlas, talleres	% Satisfacción de seminarios, charlas, talleres	Aumento en Satisfacción capacitaciones	Incrementar	10%	Plan de capacitaciones	15000,00	Directores
		Aumentar la satisfacción del cliente	% satisfacción de servicios del OAE	Aumento en satisfacción de servicios	Incrementar	3%	Crear sucursal en Guayaquil para mejorar la atención	36000,00	Director Administrativo y Financiero
		Aumentar la satisfacción relacionada con la atención del evaluador	% Satisfacción sobre atención del evaluador	Aumento en la satisfacción atención del evaluador	Disponer de	90%	Capacitación en atención usuario a evaluadores	1500,00	Director de G. Calidad
		Aumentar la satisfacción relacionada con la capacidad del evaluador	% Satisfacción de la capacidad del evaluador	Aumento en la satisfacción de la capacidad del evaluador	Incrementar	5%	Capacitación en normativa técnica vigente	6000,00	Director de G. Calidad
Procesos	Crecimiento Interno para Operar y proporcionar servicios de calidad	Disminuir no conformidades en los procesos	% de tipos de No conformidades como resultados de: Auditorías Internas, Revisiones por la Dirección, Análisis de Reclamos, Evaluación de Pares	Disminución de tipos de No conformidades	Disminuir	10%	Cerrar no conformidades de auditorías	500,00	Director de G. Calidad

		Disminuir la distribución de no conformidades	% de distribución de las No conformidades	Disminución en la distribución de las No Conformidades	Decremento a	10%	Re evaluación del Cumplimiento de la Norma 17011	1200,00	Director de G. Calidad
		Disminuir el tiempo en proceso de acreditación	% Tiempo proceso de Acreditación	Disminución de tiempo en proceso de Acreditación	Decremento a	10%	Reingeniería del proceso de Acreditación	2000,00	Director de G. Calidad
Aprendizaje en la Organización	Competencias Estratégicas	Incrementar la capacidad directiva y técnica del personal	Mejora en los perfiles de competencias del personal	Aumento en las competencias	Aumento de	5%	Programa de capacitación al personal	3000,00	Unidad de Recursos Humanos
		Mejorar el clima organizacional	Mejora en la experiencia de personal	Clima organizacional armonioso	Aumentar el grado de participación	5%	Programa de pasantías	8000,00	Unidad de Recursos Humanos
		Mejorar la competencia del personal participante en capacitaciones	Competencia del personal participante en seminarios, charlas, cursos	% de Aumento de competencia del personal participante	Aumento de	5%	Contratar a Capacitadores con alto nivel de competencias	30000,00	Director de G. Calidad
	Tecnología estratégica	Infraestructura Tecnológica	Incrementar el conocimiento y habilidades en el uso de software	% de Incremento	Aumento de	10%	Capacitación informática al Recurso Humano	2000,00	Unidad de Recursos Humanos y Jefe de Informática



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

		Desarrollo de software	Página Web actualizada	Número de veces actualizada	Mantener actualizada al	100 %	Actualizar diariamente la Página Web	12000,00	Jefe de Informática
--	--	-------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	--------------	---	-----------------	----------------------------

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

Tabla No. 24. Tablero De Comando

TABLERO DE COMANDO							
Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META	INICIATIVAS	
1	Perspectiva Financiera	Gestión Financiera	Orientar el Gasto público del OAE con eficiencia conforme al Plan Estratégico, Plan Purianual y POA operativo.	Número de acreditaciones de OEC nuevos	Incrementar	17%	Campaña de Publicidad sobre beneficios de la Acreditación
				Número de consolidaciones de OEC	Incrementar	17%	Campaña de Publicidad sobre beneficios de la Acreditación
				Calidad del Gasto	Incrementar	8%	Reducir el número de evaluadores contratados
				Costo de capacitaciones a realizar	Reducir	7%	Arrendar oficinas con aula de capacitaciones
				Productividad por persona	Incrementar	5%	Dotar de los medios y recursos necesarios
				Eficiencia en el Gasto	Incrementar	5%	Presupuestos participativos

2	Perspectiva del Cliente	Demanda	Aumentar el número de OEC acreditados basados en los beneficios que brinda la obtención de la acreditación	Índice de Confianza del Cliente	Aumentar a	90%	Programa de capacitación al personal
				Beneficios de la Acreditación	Incrementar	10%	Aplicar encuestas a los OEC
				Índice de Satisfacción de Capacitación a terceros	Incrementar	10%	Plan de capacitaciones
				Índice de Satisfacción de Servicios del OAE	Incrementar	3%	Crear sucursal en Guayaquil para mejorar la atención
				Satisfacción del trabajo de evaluadores	Disponer de	90%	Capacitación en atención usuario a evaluadores
				Satisfacción de la capacidad del evaluador	Incrementar	5%	Capacitación en normativa técnica vigente
3	Perspectiva Interna	Mejora Continua	Establecer en el OAE la política de Mejora Continua de procesos basados en la Política de la Calidad.	Índice de no conformidades	Decremento a	10%	Cerrar no conformidades de auditorías
				Distribución de no conformidades	Decremento a	10%	Re evaluación del Cumplimiento de la Norma 17011
				Tiempo en proceso de acreditación	Decremento a	10%	Reingeniería del proceso de Acreditación

4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Capacitación/Cultura Organizacional	Difundir los planes y objetivos de cada unidad estratégica de negocio a cada uno de sus funcionarios responsables durante la vigencia del plan estratégico	Programas de Capacitación	Aumento de	5%	Programa de capacitación al personal
				Programa de pasantías	Aumentar el grado de participación	5%	Programa de pasantías
				Competencia del Capacitador	Aumento de	5%	Contratar a Capacitadores con alto nivel de competencias
				Capacitación informática	Aumento de	10%	Capacitación informática al Recurso Humano
				Página Web actualizada	Mantener actualizada al	100%	Actualizar diariamente la Página Web

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

5.7. Cuadro de Mando Integral

A continuación establecemos los umbrales del indicador o KPI, representador en meta de color verde, peligro de color rojo y precaución de color amarillo, además como parte de nuestro proceso investigativo disponemos de la información real del indicador que se observa en la última columna.

Tabla No. 25. Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL							
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	IND. RESULTADO	IND. TENDEN.	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL
Financiera	Campaña de Publicidad sobre beneficios de la Acreditación	Número de OEC acreditados anualmente	Aumento de OEC acreditados	17,00%	9,00%	13,00%	14,00%
	Campaña de Publicidad sobre beneficios de la Acreditación	Número de Consolidaciones realizadas a OEC	Aumento de Consolidaciones realizadas	17,00%	9,00%	13,00%	15,00%
	Reducir el número de evaluadores contratados	(Ingresos - Costos)/ Ingresos	Aumento del Beneficio	8,00%	4%	6,00%	5,20%
	Arrendar oficinas con aula de capacitaciones	Costo de Charlas, seminarios, talleres / No. Participantes	Reducción de costos	7,00%	4%	6,00%	7,00%

	Dotar de los medios y recursos necesarios	Productividad Factor Valor / No. Empleados	Aumento de la Productividad	5,00%	2%	3,00%	2,15%
	Presupuestos participativos	(Valor Presupuestado/Valor Real) x 100	Aumento en la eficiencia	5,00%	2%	3,00%	3,90%
Cientes	Programa de capacitación al personal	No. Clientes que desisten acreditación / total	Nivel de confianza del cliente	90,00%	70%	80,00%	82,00%
	Aplicar encuestas a los OEC	Beneficios obtenidos	Aumento en los beneficios obtenidos	10,00%	6%	8,00%	7,00%
	Plan de capacitaciones	% Satisfacción de seminarios, charlas, talleres	Aumento en Satisfacción capacitaciones	10,00%	6%	8,00%	8,20%
	Crear sucursal en Guayaquil para mejorar la atención	% satisfacción de servicios del OAE	Aumento en satisfacción de servicios	3,00%	1%	2,00%	1,80%
	Capacitación en atención usuario a evaluadores	% Satisfacción sobre atención del evaluador	Aumento en la satisfacción atención del evaluador	90,00%	70%	80,00%	75,00%
	Capacitación en normativa técnica vigente	% Satisfacción de la capacidad del evaluador	Aumento en la satisfacción de la capacidad del evaluador	5,00%	2%	4,00%	4,20%
Procesos	Cerrar no conformidades de auditorias	% de tipos de No conformidades como resultados de: Auditorias Internas,	Disminución de tipos de No conformidades	10,00%	6%	8,00%	7,00%

		Revisiones por la Dirección, Análisis de Reclamos, Evaluación de Pares					
	Re evaluación del Cumplimiento de la Norma 17011	% de distribución de las No conformidades	Disminución en la distribución de las No Conformidades	10,00%	6%	8,00%	7,20%
	Reingeniería del proceso de Acreditación	% Tiempo proceso de Acreditación	Disminución de tiempo en proceso de Acreditación	10,00%	6%	8,00%	7,80%
Aprendizaje en la Organización	Programa de capacitación al personal	Mejora en los perfiles de competencias del personal	Aumento en las competencias	5,00%	3%	4,00%	4,20%
	Programa de pasantías	Mejora en la experiencia de personal	Clima organizacional armonioso	5,00%	3%	4,00%	4,10%
	Contratar a Capacitadores con alto nivel de competencias	Competencia del personal participante en seminarios, charlas, cursos	% de Aumento de competencia del personal participante	5,00%	3%	4,00%	4,30%
	Capacitación informática al Recurso Humano	Incrementar el conocimiento y habilidades en el uso de software	% de Incremento	10,00%	6%	8,00%	7,60%
	Actualizar diariamente la Página Web	Página Web actualizada	Número de veces actualizada	100,00%	80%	90,00%	95,00%

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

5.8. Calificación de Cumplimiento de Estrategias

De lo anotado en el mapa estratégico cada objetivo de las diferentes perspectivas son causas para el cumplimiento de la cúspide de nuestro BSC, se ha colocado una ponderación en función del aporte que da la misma a la misión.

Tabla No. 26. Cumplimiento de Estrategias

CALIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN (APORTE A LA MISION)	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
Financiera	Incrementar los Ingresos con nuevos OEC acreditados	0,05	0,41	0,041	0,5
	Incrementar los Ingresos con consolidaciones a OEC	0,03	0,44	0,03	0,3
	Maximizar Beneficios / Costos o Minimizar Costos / Beneficios	0,05	0,33	0,03	0,5
	Reducir costo de capacitación	0,03	0,50	0,03	0,3
	Aumentar la productividad	0,05	0,22	0,02	0,5
	Uso eficiente de los recursos	0,04	0,39	0,03	0,4
SUBTOTAL		0,25		0,18	2,50

Cientes	Aumentar su percepción de confianza	0,08	0,46	0,07	0,8
	Aumentar en el cliente la percepción sobre beneficios de la acreditación	0,06	0,35	0,04	0,6
	Valoración de resultados de encuestas en seminarios, charlas, talleres	0,03	0,41	0,02	0,3
	Aumentar la satisfacción del cliente	0,03	0,30	0,02	0,3
	Aumentar la satisfacción relacionada con la atención del evaluador	0,03	0,42	0,03	0,3
	Aumentar la satisfacción relacionada con la capacidad del evaluador	0,02	0,42	0,02	0,2
SUBTOTAL		0,25		0,20	2,50

Procesos	Disminuir no conformidades en los procesos	0,05	0,35	0,04	0,5
	Disminuir la distribución de no conformidades	0,05	0,36	0,01	0,5
	Disminuir el tiempo en proceso de acreditación	0,15	0,39	0,12	1,5
SUBTOTAL		0,25		0,16	2,50
Aprendizaje en la Organización	Incrementar la capacidad directiva y técnica del personal	0,10	0,42	0,08	1,00
	Mejorar el clima organizacional	0,03	0,41	0,02	0,30
	Mejorar la competencia del personal participante en capacitaciones	0,05	0,43	0,04	0,50
	Infraestructura Tecnológica	0,02	0,38	0,02	0,20



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

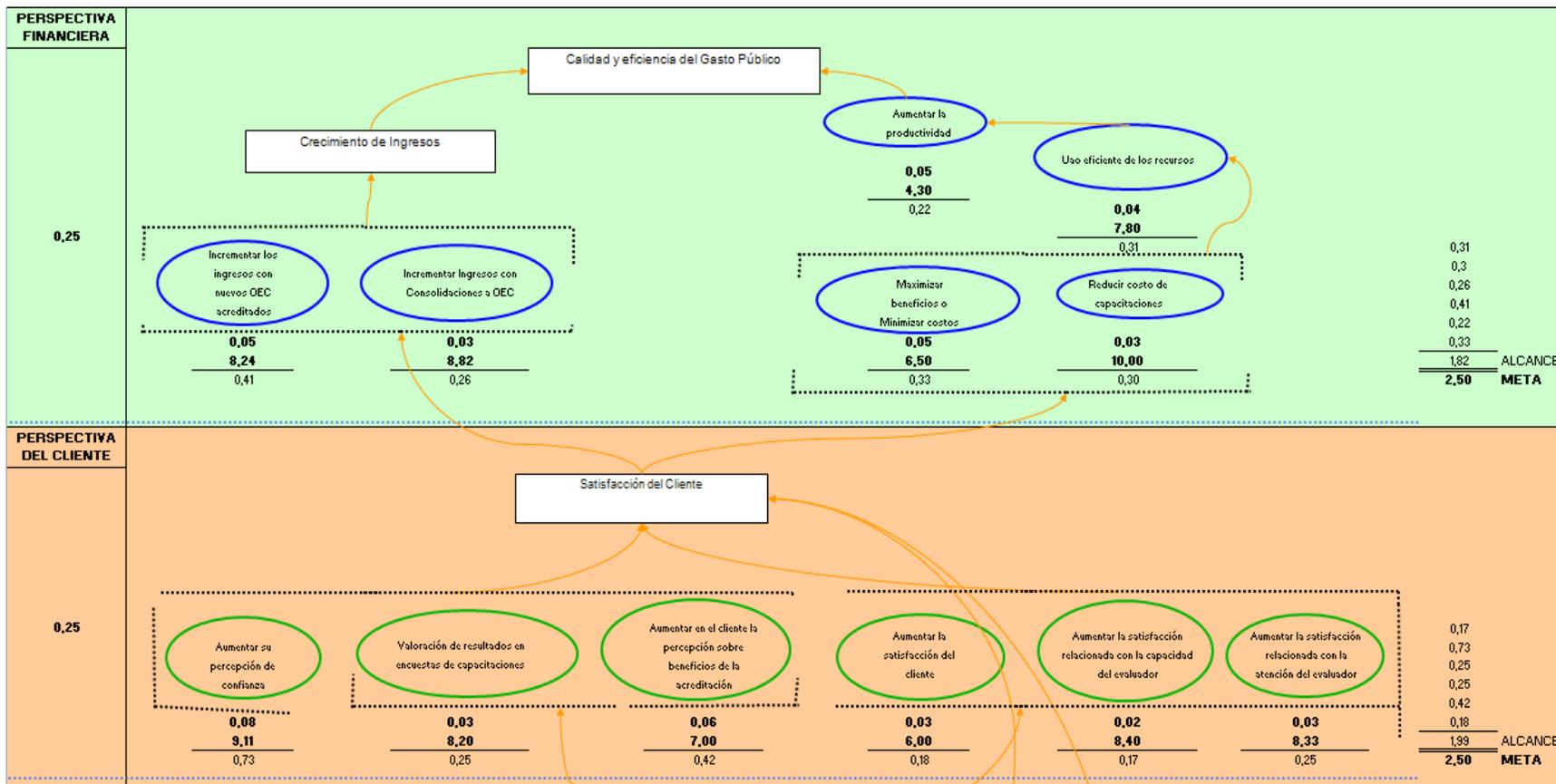
[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

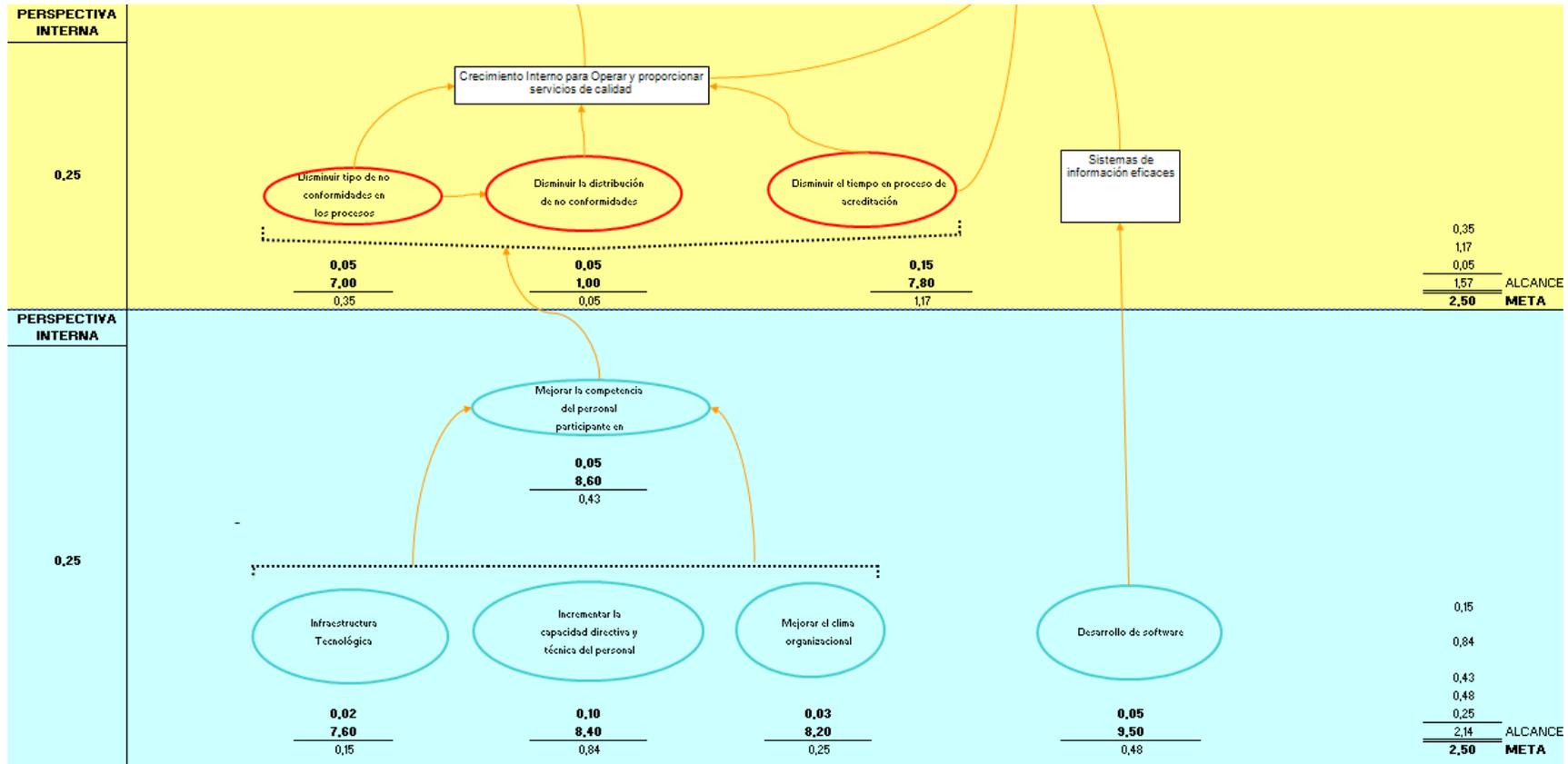
	Desarrollo de software	0,05	0,48	0,05	0,50
	SUBTOTAL	0,25		0,21	2,50
	TOTAL	1,00	7,85	0,75	10,00

Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría

5.9. Mapa Estratégico del OAE con Indicadores

Gráfico No. 20. Mapa Estratégico del OAE con Indicadores





Elaborado Por: Ing. Carlos Echeverría



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

El proceso de implantación de la propuesta a la fecha de presentación del presente trabajo de investigación ha iniciado, se está validando el mapa de procesos y se está trabajando en la actualización de los procesos para proseguir con la implantación del Cuadro de Mando Integral gracias al apoyo de la máxima autoridad de la Institución.

Si bien el Cuadro de Mando Integral es un componente esencial en el desenvolvimiento del OAE no es menos cierto que, el proceso de mejora continua en el sistema de Gestión de Calidad en el OAE es sustancial y se deja como sugerencia basada en el ciclo de mejora continua de Deming (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

BIBLIOGRAFIA

- KAPLAN R, NORTON D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. (1ª. Ed.). Gestión 2000.
- PORTER, M. (1992). Ventaja Competitiva. México: Editorial Continental.
- RON Basu, J. Nevan Wright (2005). La calidad más allá del Six Sigma, México, Panorama Editorial.
- ICONTEC, (2006). NTC . ISO 9000, NCT . ISO 9004, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- NILS-GORAN O., ROY J. y WETTER M. (2000). Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- MOHAN, N. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard (Essentials Series)*
- BELTRAN, J. (1999). Indicadores de Gestión. Bogotá: 3 R Editores. 1era. Edición.
- HARRINGTON, J. (1997) Administración Total del Mejoramiento Continuo. Bogotá: Mc Graw Hill.
- LOPEZ, A. (2000). Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral). España: 5 Managerial Series.

- EVANS, JAMES, R. LINDSAY, W. (2000) Administración y Control de la Calidad. México: International Thomson Editores, 4ta. Edición.
- PACHECO, JC. CASTAÑEDA, W & CAICEDO, C.H. (2002). Indicadores Integrales de Gestión. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Plan Estratégico del Organismo de Acreditación Ecuatoriano al 2010.

LINKS

- www.tablerodecomando.com, septiembre de 2008.
- www.oae.gov.ec, octubre de 2008.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/27/sinergia.htm>, noviembre de 2008.
- <http://www.bcnglobal.net/revision63.htm>, noviembre de 2008.
- <http://www.balancedscorecardsurvival.com>, Diciembre de 2008
- <http://www.monografias.com>, Diciembre de 2008
- www.calidadtotal.org, Diciembre de 2008
- www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html, Enero 2009
- www.cuadrodemandointegral.org/, Enero 2009
- www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard, Enero 2009