GRUPO BLR

UEB
UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: UNA MIRADA PRÁCTICA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

MARIO NAVARRETE FONSECA
ÁLVARO MESÍAS VEGA
RICARDO CHÁVEZ BETANCOURT
FÁTIMA NÚÑEZ AGUIAR

ISBN 978-9907-0-0528-8

2025



CUADRO DE MANDO INTEGRAL: UNA MIRADA PRÁCTICA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES:

MARIO FERNANDO NAVARRETE FONSECA

ÁLVARO RAFAEL MESÍAS VEGA

RICARDO XAVIER CHÁVEZ BETANCOURT

FÁTIMA DEL ROCÍO NÚÑEZ AGUIAR





Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR
Universidad Estatal de Bolívar
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupoblr.com
https://grupoblr.com/libros-investigo
REPOSITORIO

Navarrete, M.,Mesías, A.,Chávez, R,Núñez, F. (2025) Cuadro de mando integral: una mirada práctica en la gestión del talento humano. Grupo Editorial BLR.

© Mario Fernando Navarrete Fonseca
Álvaro Rafael Mesías Vega
Ricardo Xavier Chávez Betancourt
Fátima Del Rocío Núñez Aguiar

ISBN: 978-9907-0-0528-8

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

FILIACIONES DE LOS AUTORES

Mario Fernando Navarrete Fonseca

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: mario.navarrete@ueb.edu.ec

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3104-06928

Álvaro Rafael Mesías Vega

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: alvaro.mesias@ueb.edu.ec

ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5891-9519

Ricardo Xavier Chávez Betancourt

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: rchavez@ueb.edu.ec

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1379-0403

Fátima Del Rocío Núñez Aguiar

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: fnunez@ueb.edu.ec

ORCID: https://orcid.org/0009-0005-5757-785X

GRUPO BLR

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

ISBN: 978-9907-0-0528-8

PRÓLOGO

La mirada de la Gestión de Talento Humano va evolucionando, convirtiéndose el departamento más importante de las organizaciones, en vista que es el socio estratégico que permite optimizar el desempeño del personal y generar una ventaja competitiva. Sin embargo, es un desafío constante por la desconexión que se genera entre la empresa y los colaboradores debido a pocas iniciativas en cuanto a capacitación y desarrollo para el personal. El libro Cuadro de Mando Integral: Una mirada práctica en la Gestión del Talento Humano, surge como respuesta a los cambios comportamentales de las organizaciones en medida a la necesidad de emplear herramientas que contribuyan en la ejecución de los subsistemas de la gestión de talento humano.

El Cuadro de Mando integral (CMI) genera una orientación estratégica en la construcción de métricas medibles en el sentido financiero, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Al encaminar la herramienta a la gestión de talento humano se propicia a profundizar al manejo de datos, práctica y un enfoque a resultados tangibles y medibles.

Al llevar el hilo conductor del documento se puede evidenciar un manejo referencial teórico de fácil compresión y se convierte en una guía práctica para profesionales en talento humano, gerentes y personas de interés que buscan la oportunidad de mejorar el rendimiento en la gestión y lograr soluciones reales. Además, se convierte en una pauta para poder traducir la estrategia de la organización en objetivos medibles y realizables a partir de la definición de indicadores de

desempeño (KPIs), cuya información suministra un aporte en la toma de decisiones y catapulte al desarrollo y crecimiento del personal de manera individual, grupal y organizacional.

Finalmente, al terminar con el recorrido se pretende que las personas puedan desvalijar ciertos conocimientos obsoletos de las gestión de talento humano y sean capaces de descifrar el concepto abstracto del cuadro de mando integral, convirtiéndose esta herramienta en un aliado que facilite plantear un horizonte claro con acciones concretas y medibles para el manejo del personal y en futuro se cree valor en los integrantes de la empresa despertando el potencial de forma integral y participativa.

ÍNDICE

PRÓLOGO ..... **i**

ÍNDICE ..... **iii**

INTRODUCCIÓN ..... **xiii**

CAPÍTULO I **16**

1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN **16**

1.1 Administración 16

1.2 La organización 18

1.3 Teoría de sistemas 21

1.4 Enfoque sistemático 22

1.5 Gestión de talento humano 24

1.5.1 Definición 25

1.5.2 Integración de personas 25

1.5.3 Organizar a las personas 26

1.5.4 Recompensar a las personas 26

1.5.5 Desarrollar a las personas 27

1.5.6 Retener a las personas 27

1.5.7 Auditar a las personas 28

1.6 Planificación estratégica 28

1.7 Direccionamiento estratégico 29

1.8 Soportes estratégicos 30

1.8.1 Etapa de planificación 31

1.8.2 Etapa de implementación 34

1.8.3 Etapa de evaluación 41

CAPÍTULO II 46

2 EL CONTROL DE GESTIÓN E INDICADORES 46

2.1 Productividad 46

2.2 Control de gestión 47

2.3 Empresas públicas 48

2.4 Gestión de operaciones 49

2.5 Relaciones con los proveedores 49

2.6 Objetivos SMART 51

2.6.1 Características de los S.M.A.R.T 51

2.6.2 Específicos 52

2.6.3 Mensurables 53

2.6.4 Alcanzables 53

2.6.5 Plazo 54

2.7 Indicadores de gestión 55

2.7.1 Importancia 56

2.7.2 Conformación 57

2.7.3 Definición 58

2.7.4 Medición 59

2.7.5 Evaluación 64

CAPÍTULO III 71

3 HERRAMIENTA ESTRATÉGICA 71

3.1 Cuadro de mando integral 71

3.2 Aporte de Kaplan y Norton 72

3.2.1 Importancia 74

3.2.2 Finalidad 75

3.2.3 Acciones CMI 76

3.3 Elementos del C.M.I. 77

3.3.1 Visión 78

3.3.2 Misión 79

3.3.3 Objetivos 79

3.3.4 Indicadores 79

3.4 Perspectivas C.M.I 80

3.4.1 Financiera 81

3.4.2 Cliente 82

3.4.3 Proceso interno 84

3.4.4 Aprendizaje y crecimiento 85

3.4.5 Procesos de innovación 86

3.4.6 Determinación de oportunidades 87

3.4.7 Investigación y desarrollo 88

3.4.8 Nuevos productos y servicios 89

3.4.9 Productos al mercado 90

3.4.10 Procesos sociales 90

3.4.11 Intangibilidad 91

3.4.12 Capital humano 92

3.4.13 Capital de información 93

3.4.14 Capital organizacional 94

3.5 Mapa estratégico 96

3.5.1 Adaptación 98

3.5.2 Fijación de metas 98

3.5.3 Selección de iniciativas 99

3.6 Marco lógico G.T.H. 99

3.6.1 Diagnóstico G.T.H 101

3.6.2 Definición de la misión y visión 101

3.6.3 Objetivos 101

3.6.4 Matriz de objetivos 102

3.6.5 Mapa estratégico 102

3.6.6 Operacionalización del mapa estratégico 103

3.6.7 Matriz resumen de indicadores 103

CAPÍTULO IV 104

4 APLICADO C.M.I 104

4.1 Diagnóstico institucional 104

4.1.1 Financiero 106

4.1.2 Comercial 108

4.1.3 Proceso diseño de instrumento de evaluación 114

4.1.4 Talento humano 116

4.2 Definición de la misión y visión 118

4.3 Identificación de atributos de la Misión y Visión 119

4.4 Objetivo general 119

4.4.1 Objetivo específico 119

4.5 Matriz de objetivos (Plan) 120

4.6 Mapa estratégico 153

4.7 Operacionalización del mapa estratégico 163

4.8 Matriz resumen de indicadores 187

4.9 Análisis de indicadores C.M.I 218

BIBLIOGRAFÍA 223

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos propiciados por la institución. 106

Tabla 2. Indicador tasa de posicionamiento marca. 108

Tabla 3. Indicadores de satisfacción. 110

Tabla 4. Indicador de inserción laboral. 112

Tabla 5. Indicador de estudiantes locales. 113

Tabla 6. Indicador tasa de decremento de matrículas. 113

Tabla 7. Construcción del FODA. 117

Tabla 8. Matriz de objetivos (Plan). 120

Tabla 9. Matriz de objetivos (Programa 1). 124

Tabla 10. Matriz de objetivos (Proyecto 1). 127

Tabla 11. Matriz de objetivos (Proyecto 2). 130

Tabla 12. Matriz de objetivos (Programa 2). 133

Tabla 13. Matriz de objetivos (Proyecto 3). 137

Tabla 14. Matriz de objetivos (Proyecto 4). 140

Tabla 15. Matriz de objetivos (Programa 3). 143

Tabla 16. Matriz de objetivos (Proyecto 5). 146

Tabla 17. Matriz de objetivos (Proyecto 6). 150

Tabla 18. Operacionalización (Plan). 163

Tabla 19. Operacionalización (Programa 1). 166

Tabla 20. Operacionalización (Proyecto 1). 168

Tabla 21. Operacionalización (Proyecto 2). 171

Tabla 22. Operacionalización (Programa 2). 173

Tabla 23. Operacionalización (Proyecto 3). 176

Tabla 24. Operacionalización (Proyecto 4). 178

Tabla 25. Operacionalización (Programa 3). 180

Tabla 26. Operacionalización (Proyecto 5). 183

Tabla 27. Operacionalización (Proyecto 6). 185

Tabla 28. Resumen indicadores (Plan). 187

Tabla 29. Resumen indicadores (Programa 1). 191

Tabla 30. Resumen indicadores (Proyecto 1). 195

Tabla 31. Resumen indicadores (Proyecto 2). 197

Tabla 32. Resumen indicadores (Programa 2). 199

Tabla 33. Resumen indicadores (Proyecto 3). 203

Tabla 34. Resumen indicadores (Proyecto 4). 206

Tabla 35. Resumen indicadores (Programa 3). 209

Tabla 36. Resumen indicadores (Proyecto 5). 212

Tabla 37. Resumen indicadores (Proyecto 6). 215

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo pedagógico. xv

Figura 2. CMI Aplicación Gestión de Talento Humano. 100

Figura 3. Diseño de instrumento de evaluación. 114

Figura 4. Mapa estratégico (Plan). 153

Figura 5. Mapa estratégico (Programa 1). 154

Figura 6. Mapa estratégico (Proyecto 1). 155

Figura 7. Mapa estratégico (Proyecto 2). 156

Figura 8. Mapa estratégico (Programa 2). 157

Figura 9. Mapa estratégico (Proyecto 3). 158

Figura 10. Mapa estrategia (Proyecto 4). 159

Figura 11. Mapa estratégico (Programa 3). 160

Figura 12. Mapa estratégico (Proyecto 5). 161

Figura 13. Mapa estratégico (Proyecto 6). 162

INTRODUCCIÓN

La presente obra, “Cuadro de Mando Integral: Una mirada práctica a la Gestión de Talento Humano”, incursiona en la evolución y transformación de la gestión desde una perspectiva estratégica, que en la actualidad se puede admirar en las organizaciones líquidas e inteligentes. Pues el tejido empresarial es efímero que requiere entender la importancia del uso del Cuadro de Mando Integral (C.M.I.), que es una herramienta potente para alinear las acciones de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización para mejorar el desempeño y la toma de decisiones.

El documento cuenta con 4 apartados: el primero “Generalidades de la administración” que detalla de una forma concreta las diferentes bases teóricas, haciendo un abordaje de los principios clásicos a la modernidad, propiciando la articulación de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones. El segundo apartado “Control de la gestión e indicadores”, describe las teorías de la productividad y la importancia del control de la gestión en las organizaciones, partiendo de la necesidad de construir indicadores de gestión para el desempeño que permita alinear a la estrategia con los resultados empresariales.

El tercer apartado “Herramienta Estratégica” presenta el Cuadro de Mando Integral con sus bases teóricas y avances, detallando sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo; que es punto de partida para la implementación de la herramienta en las organizaciones. Finalmente, el apartado cuatro “Aplicación del C.M.I.”, constituye una transición de la teoría a la

práctica convirtiéndose en una guía clara y metodológica para la implementación de la herramienta en el departamento de talento humano una institución considerada los pasos y actividades necesarias para su ejecución.

La metodología motiva al pasar cada uno de los apartados fomentado la relevancia de vincular la teoría y la práctica con herramientas estratégicas, es así que se presenta una aplicación clara y detallada de cómo aplicar Cuadro de Mando Integral en una Institución de Educación Superior del Ecuador y demostrando la importancia de transformar la estrategia institucional. La obra pretende llegar a los gerentes, profesionales de talento humano, docentes y estudiantes, que sea un insumo de investigación al implementar herramientas estratégicas y transformar a las organizaciones, partiendo del desarrollo del talento humano y de nuevas prácticas en la gestión eficaz y eficiente.

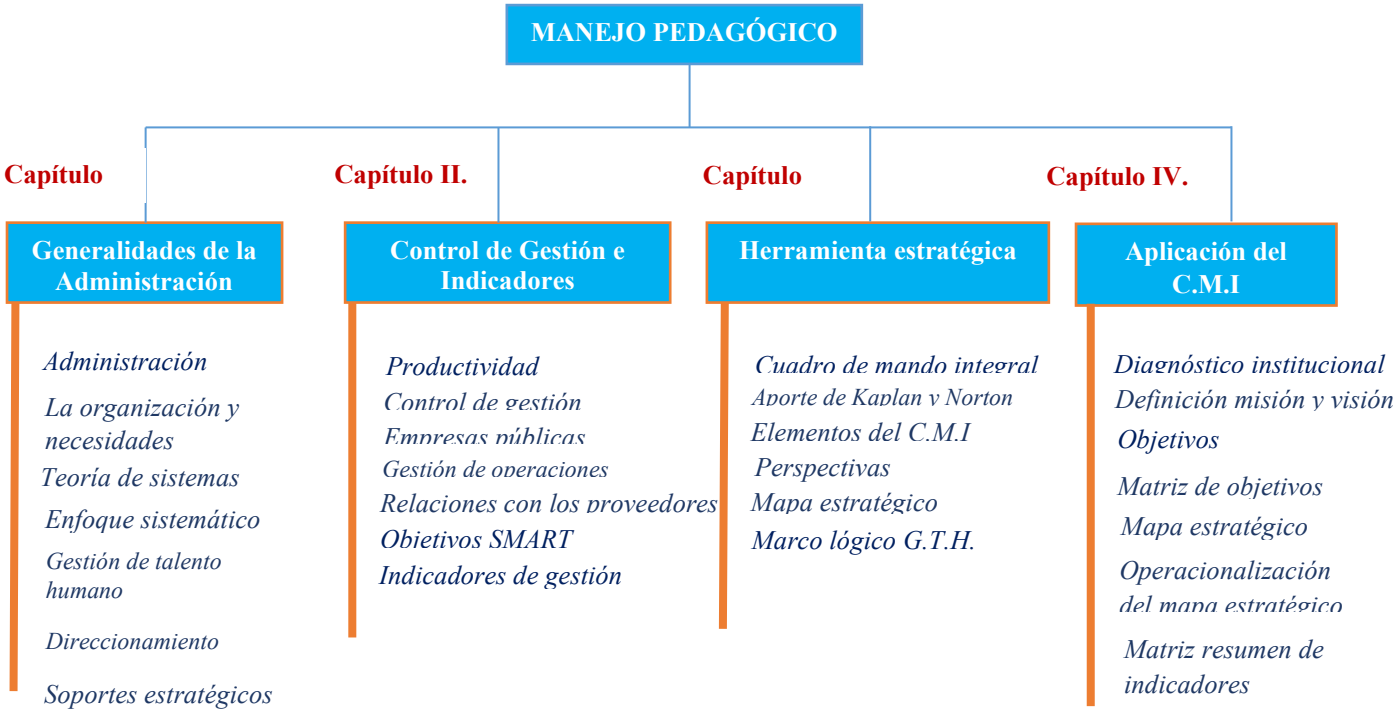


Figura 1. Modelo pedagógico.

CAPÍTULO I

1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

En este apartado, se presentan las diferentes teorías y definiciones relacionadas con la administración y la organización, entendiendo la evolución que se está suscitando en el tejido empresarial en relación a la Gestión de Talento Humano. Se abordan las necesidades de las organizaciones y cómo estas van cambiando permanentemente por la intervención de factores sociales, culturales y económicos. Explora la teoría de sistema y el enfoque sistemático que deben estar interconectados para generar ventajas competitivas y estrategias sostenibles. Además, el direccionamiento estratégico que presenta la apertura de integrar prácticas en el talento humano, y finalmente se presenta los diferentes soportes estratégicos que se puede utilizar para la construcción y aplicación del C.M.I.

1.1 Administración

"Se refiere a donde se pretende llevar a la organización, esto representa una serie de actividades como el análisis de diferentes indicadores y restricciones internas y externas".

Al transcurrir las décadas los principios de la administración han tenido diferentes modificaciones y enfoques relacionados a la calidad y a las fases del proceso administrativo como son: planificar, organizar, dirigir y controlar. Al referirnos a la planificación se refiere a donde se pretende llevar a la organización, esto representa una serie de actividades como el análisis de diferentes indicadores y restricciones internas y externas.

La organización donde se define el personal que está a cargo de las acciones, es decir las actividades que se deben realizar y agruparlas para su posterior asignación de responsabilidades. La dirección se refiere el establecer los tiempos de las actividades brindando todas las capacidades y finalmente, el control que es necesario para medir las la ejecución de los planes tomar las medidas correctivas más óptimas que permitan mejorar.

Es por lo cual se puede precisar la gran importancia de realizar el control y destacar el enfoque clásico que se refería a una idea equivocada, que era fiscalizador y restrictivo que permitía o no el desarrollo de las actividades. Está estrechamente relacionado con el cumplimiento de los procesos identificando las variables y factores claves para cumplir con los objetivos.

Es un factor vital en la labor para lograr el éxito en las organizaciones, pues bien es un medio muy eficaz para poder definir a la organización por el camino que debe seguir para que no pierda su horizonte, pues no se busca plantear restricciones, sino simplemente que el ser humano sea capaz de controlar sus propias actividades sin necesidad de otra persona.

Además, se debe considerar los indicadores de gestión en vista se puede definir las condiciones e identificar los parámetros para determinar el control. Al definir los indicadores más adecuados estableciendo la medida y los atributos que se van a medir estos garantizan el desarrollo óptimo para detectar correctivos en el transcurso de las actividades y procesos. El control se fundamenta en la administración efectiva de la

información para ello se podría definir una etapa de monitoreo para conocer los avances y las actividades que se han venido dando.

1.2 La organización

"El objetivo primordial de la organización es el garantizar su supervivencia, en vista que las personas tienen una infinidad de necesidades que claramente se pueden identificar en la pirámide Maslow".

Al referirnos a la organización y sus necesidades es el garantizar su supervivencia en vista, que las personas tienen una infinidad de necesidades que claramente se pueden identificar en la pirámide Maslow, entre las más reconocidas: las básicas como alimentación, vestimenta, e higiene, estas necesidades se refieren a las que el ser humano si no satisface no podrían sobrevivir, una vez que estas han sido satisfechas se podrían hablar de seguridad y de relacionarse con las personas. Así como se han detallado los requerimientos de las personas, las organizaciones mantienen necesidades que deben ser satisfechas ya sean individuales o grupales.

Pues al ejercer sus actividades deben tener demanda ya sea de productos o servicios, al hablar de la demanda se debe considerar que una organización es constituida por la necesidad de un bien o servicio que no existe en el mercado, para ingresar deben pasar por diferentes etapas de aceptación y desarrollo. Para lo cual se consideran los atributos nuestros clientes para satisfacerlo, pues el mercado es cambiante y es menester estar en constante innovación de productos y servicios.

“La importancia de contar con los recursos para poder dirigir los productos o servicios al mercado potencial”.

La necesidad de recursos. Se debe tener en cuenta la importancia de contar con los recursos para poder dirigir los productos o servicios al mercado potencial acorde a la magnitud de la organización y cantidad de la demanda cumplimiento el propósito de la organización. Por lo general cuando más grande es siempre será complicado definir las acciones para satisfacer el mercado y sobre todo los recursos que se deben emplear considerando que los recursos deben estar en constante rotación.

“Es necesario que la organización tenga una dirección la cual permita solucionar inconvenientes como de costos de operaciones”.

Las necesidades de dirección. La organización solo con la identificación de las necesidades existentes en el mercado y conocer los recursos que requieren para producir un producto o servicio no basta, pues existe además poseer una dirección en la organización. Es necesario que la organización tenga una dirección, la cual permitirá solucionar inconvenientes en costos de operaciones que se vuelve un verdadero dolor de cabeza, pues si no existiera podría recaer en costos innecesarios tanto en lo económico y emocional lo que implica que los trabajadores dejen de realizar las actividades de una forma eficiente.

"Se refiere al cumplimiento de los objetivos en relación a los resultados de satisfacción del cliente a través del producto y servicio".

La necesidad de ser eficientes. Un producto se puede considerar que en el tiempo será competitivo es por lo cual se considera de ser eficiente tanto en los procesos productivos como en la entrega, esto permitirá afianzar a los clientes para que sean fieles con gran compromiso y responsabilidad al momento de desarrollar las actividades. Lo que se considera que es la eficiencia es el grado de aprovechamiento de los recursos de una forma óptima y en relación a la demanda actualmente que posee.

La necesidad de ser eficaces se refiere al cumplimiento de los objetivos en relación a los resultados de satisfacción del cliente a través del producto y servicio, evidenciando la calidad, servicio y precio. Se refiere a cumplir los objetivos planteados con el uso mínimo de los recursos disponibles por la organización lo que permite la satisfacción de los clientes y la optimización de los recursos disponibles.

"Se considera la efectividad y la productividad como factores que permiten la generación de valor para el creciente desarrollo de las organizaciones y de las personas".

La necesidad de ser productivos. Se considera la efectividad y la productividad como factores que permiten la generación de valor para el creciente de las organizaciones y de las personas, y permite la efectividad de la demanda, recursos. Pues las características y requerimientos actuales en el mundo globalizado es un indicador muy difícil de tratar con la finalidad de satisfacer a los clientes.

El adaptarse en este mundo cambiante requiere de establecer acciones de impacto inmediato, pues existe la necesidad imperiosa de desarrollar la capacidad de adaptarse rápidamente. Lo cual implica la flexibilidad y predisposición de la estructura orgánica y debe estar acompañado por la necesidad de aprender, pues al innovar los conocimientos se genera valor para ser competitivo. Es indispensable que la empresa tenga la capacidad de identificar las diferentes variables que afectan en el desarrollo, esto significa que la empresa tenga la capacidad de anticiparse a los cambios del mercado.

1.3 Teoría de sistemas

"Los sistemas es un conjunto de elementos y factores que interactúan en pos de alcanzar un propósito u objetivo empresarial".

En el ámbito de la organización se cree conveniente definir a los sistemas como un conjunto de elementos y factores que interactúan en pos de alcanzar un propósito u objetivo empresarial. Las interacciones de los elementos internos se ven afectados por factores internos y externos, pues bien, la empresa debe ser administrada de una forma sistemática, es decir como un sistema articulando todos los procesos con la finalidad de lograr los objetivos.

Pues al referirnos a un sistema es la integración de la ciencia con la práctica para dar un mayor impulso en la innovación de los modelos de producción lo que permitirá disminuir los costos y optimizar los recursos. Para ello, la investigación es el factor trascendental que permite orientar el crecimiento y evolución de los diferentes esquemas productivos y de gestión.

Pues los esquemas productivos deben mantener principios de control y retroalimentación que consiste en corregir a tiempo los cuellos de botellas que se pueden ubicar en las actividades para hacer ajustes cuando un factor o variable sale de control, lo que significa que las acciones son correctas permite un manejo adecuado de la información y anticiparse a eventualidades.

Al ser las empresas un organismo vivo requiere una retroalimentación para propiciar la adaptabilidad y la innovación de las actividades y procesos, ello ha propiciado el surgimiento de varias teorías modernas de entender la naturaleza y el desenvolvimiento dinámico que se genera en las organizaciones.

1.4 Enfoque sistemático

"Identificar las características particulares que manifiestan el cliente como el interés que tiene en un producto o servicio".

Nos referimos como un sistema integrado por la dirección, organización, servicios de control e información financiera, mercadeo, talento humano, suministros, medios de producción, producción, distribución y servicio al cliente. Debido que el tiempo modifica sus necesidades que es trascendental tomar en cuenta, aunque se considera que el cliente es parte externa es importante identificar las características particulares que manifiestan el cliente como el interés que tiene en un producto o servicio.

Para la elaboración de los diferentes productos es necesario identificar las diferentes etapas de transformación de los insumos o materias

primas, esto permite tener bien identificado los llamados proceso de apoyo o administrativos para estar enganchado a nuevas necesidades y requerimientos que en futuro nos permite reconfigurar procesos de forma eficiente y de calidad.

Esto es posible al contar con todos los recursos disponibles y con el talento que propicie la innovación de los procesos, mejorando la transformación de la materia prima y dando paso a la obtención de nuevos productos con precios más competitivos. Para ello, debe existir una política apropiada y efectiva para adquirir los insumos de calidad de proveedores.

Los elementos con mayor vinculación para el desarrollo son los recursos, proceso, producto y cliente; estos elementos son los que interactúan de una forma interdependiente uno de otro para el logro de los objetivos y ello es posible al conjunto de los diferentes subsistemas que lo integran y nutren, ya que por sí solos no pueden efectuar actividades y procesos.

Además de mantener una gestión correcta acorde a los requerimientos del mercado, para ello se debe identificar y emplear los factores claves de éxito: la efectividad, eficiencia y la productividad. Estos indicadores son viables cuando se cuenten con los recursos y se aproveche al momento de desarrollar los procesos en el sentido que se modulen y se pueda cumplir los resultados deseados.

1.5 Gestión de talento humano

"El perfeccionamiento de la eficiencia mediante la capacitación y la especialización hicieron más imprescindible el establecimiento de departamentos especializados en administración de personal".

La gestión de personal surge de la administración por los siglos XX con los principios de la ciencia y la tecnología. Su principal padre de la administración científica o Taylorismo y el perfeccionamiento de la eficiencia mediante la capacitación y la especialización hicieron más imprescindible el establecimiento de departamentos especializados en administración de personal.

Pues por los años 1920 -1930 Taylor genera varios modelos y teorías en relación al personal impulsando transformaciones que fueron trascendentales. Pues fue el creador de la teoría de tiempos y movimientos, que propició la reducción de la jornada de trabajo en 8 horas y el incremento progresivo del pago por el trabajo desarrollado. Ello fue tomado como punto de partida por Max Weber la instauración de la administración burocrática cuya principal característica fue la jerarquización y los principios de gobernación.

La gestión de talento humano fue abordada de una forma amplia y definida por David Watkins de Softscape, quien la detallo en un artículo publicado en 1998. En la actualidad ha manifestado cambios visionarios en medida a que va pasando el tiempo y cada vez va tomando más fuerza, ya que los estudios y prácticas en las empresas demuestran que el éxito está en propiciar el desarrollo del capital humano (1).

1.5.1 Definición

"Es una disciplina que persigue un crecimiento, competitividad y productividad más grandes, así como la satisfacción de cumplir con los objetivos definidos por la organización".

Es una disciplina que persigue un crecimiento, competitividad y productividad más grandes, así como la satisfacción de cumplir con los objetivos definidos por la organización a través de una adecuada selección del talento humano y de una estructura organizativa (2). La capacidad de una empresa para solucionar ciertos problemas que surgen en el proceso de contratación del personal y con la participación para ejecutar un trabajo, se conoce como gestión del talento humano. Esta requiere superar cualquier obstáculo que pueda interferir en el buen funcionamiento del entorno laboral, utilizando habilidades dentro de la propia empresa- A continuación, se detallan los subsistemas.

1.5.2 Integración de personas

"Consiste en Comprender la gestión administrativa y como se llevan los diferentes procesos para incorporar al personal, considerando ciertos factores y criterios para hacer de una forma efectiva y que genere impacto".

Consiste en comprender la gestión administrativa y como se llevan los diferentes procesos para incorporar al personal, considerando ciertos factores y criterios para hacer de una forma efectiva y que genere impacto. Con esta integración, se obtiene el mejor rendimiento en la empresa u organización al mejorar cuando el personal que entra a formar

parte de ella se compromete por completo, asistiendo a los cursos y capacitaciones requeridos para sentirse competente en las tareas que debe llevar a cabo.

1.5.3 Organizar a las personas

"Consiste en asignarles el puesto de trabajo según su capacidad para desarrollarse y su capacidad académica"

Se comprende que organizar a los individuos consiste en asignarles el puesto de trabajo según su capacidad para desarrollarse y su capacidad académica, considerando que esto es en beneficio de la empresa u organización. Para ello, se diseña un plan estratégico que garantice una buena gestión cuando el personal esté trabajando (2). Es ubicar a los individuos y crear un puesto de trabajo tras analizar su diseño organizacional. Se deben situar en función de su nivel educativo y especialidad, para que la compañía logre obtener los mejores resultados tanto dentro como fuera de ella.

1.5.4 Recompensar a las personas

"Se refiere al incentivo que se le brinda al personal en el lugar de su trabajo".

Se refiere al incentivo que se le brinda al personal en el lugar de su trabajo, de manera que se convierta en una retribución ya sea de forma monetaria o no, fomentando el reconocimiento por el trabajo desempeñado. Hay que darse cuenta que trabajar bien recompensado da mucho de sí mismo para que la empresa tenga muchos éxitos en el futuro. Logrando mayor participación y entrega reflejado en la atención

al cliente, sin necesidad que alguien lo esté supervisando o le mencione lo que debe realizar o cumplir en el puesto de trabajo.

1.5.5 Desarrollar a las personas

"Una estrategia relevante para mantener a los empleados es ofrecerles la posibilidad de ocupar un puesto de mayor responsabilidad y remuneración".

Se trata de que la persona progrese y mejore conforme a sus expectativas laborales. Una estrategia relevante para mantener a los empleados es ofrecerles la posibilidad de ocupar un puesto de mayor responsabilidad y remuneración, en función de su preparación, interés y habilidades. Es importante asegurar que las vacantes y oportunidades de ascenso sean ocupadas por personal interno. Ello permite que exista mayor compromiso de los trabajadores y ellos se sientan motivados para continuar formándose y preparados académicamente para en el futuro desarrollen habilidades y destrezas necesarias para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

1.5.6 Retener a las personas

"Trazar estrategias para garantizar que esas personas estén motivadas activas emocionalmente e incentivadas".

Cuando la empresa determina cuáles son sus recursos más valiosos, tiene que trazar estrategias para garantizar que esas personas estén motivadas, activas emocionalmente e incentivadas. Sin embargo, muchas compañías admiten tener problemas para mantener a sus mejores talentos, debido no sólo a cuestiones económicas, sino a las

condiciones laborales internas. Los factores motivacionales o intrínsecos están vinculados con cómo se siente la persona en el puesto que ocupa. Adicional se debe conocer lo que hace y desempeña a nivel personal y las aspiraciones de crecimiento y desarrollo individual.

1.5.7 Auditar a las personas

"Es un examen se determina si el empleado es apto para el puesto y si ha habido una mejora"

Es mantener una conversación detallada con el personal de la empresa cuando no se cumplen las diversas normas que establecen las organizaciones, para asegurarse de que los planes acordados durante la auditoría sean llevados a cabo. Pues, es un examen que determina si el empleado es apto para el puesto y si ha habido una mejora, considerando la recolección de información referente al desarrollo de las actividades. Esto contribuye a tomar decisiones sobre la permanencia o no de un colaborador disminuyendo costos y riesgo para la empresa.

1.6 Planificación estratégica

"El procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones a medida que disminuye el nivel de autoridad".

La organización y la técnica de planificación son elementos esenciales del proceso, ya que radica la complejidad de cualquier método. Estos pasos tienen una gran cantidad de tareas. Lograr un control efectivo se torna algo más difícil, sin embargo, en ellos existen numerosas subcategorías que no permiten que el procedimiento se descontrole. Pues el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega

funciones a medida que disminuye el nivel de autoridad. Esto significa que cada parte tiene una función específica y que, si alguna falla ocurre en cualquiera de estos pasos, sería complicado conseguir una forma clara y eficaz.

La planificación estratégica, que es parte de cada empresa, se compone de las diferentes labores necesarias para la organización y el crecimiento de una compañía. Este proceso implica dividir el trabajo en varias áreas especializadas y garantizar que todas ellas no operen como entidades independientes, sino que trabajen de manera conjunta para lograr un objetivo administrativo. El encargado de cada área es el administrador del sector, que no sólo coordina las acciones de su área, sino que también supervisa las diferentes actividades llevadas a cabo por los trabajadores y promueve las tareas colectivas que se realizan en colaboración con otros sectores de la empresa.

1.7 Direccionamiento estratégico

"Es necesario definir la misión, visión y los objetivos que la organización aspira a lograr".

El direccionamiento estratégico se ha definido en diversas naciones según sus requerimientos y se emplea de manera extensa cuando nos referimos al producto de la fase de planificación en el proceso de administración estratégica. En esta etapa, es necesario definir la misión, visión y los objetivos que la organización aspira a lograr. También se podría analizar e identificar las estrategias y acciones necesarias para cumplir con estos objetivos.

Además, los valores definirán a la organización y es necesario plasmar cada uno de los elementos en un documento que sirva como sustento y aporte y marco referencial. Este marco referencial se convierte en un insumo una vez que se llegue a las fases de implementación y evaluación.

1.8 Soportes estratégicos

"Los soportes estratégicos deben promover el liderazgo, pues se trata de una ambiciosa mirada hacia el futuro"

Los soportes estratégicos son un asunto competitivo esencial que conecta diversas actividades independientes y enfoca la energía de los distintos grupos dentro de la organización en los aspectos más significativos del mercado. Ello representa en comprender el funcionamiento de la organización, pues deben promover el liderazgo, pues se trata de una ambiciosa mirada hacia el futuro. Ya que se debe propiciar el desenvolvimiento adecuado de los recursos y las capacidades de cada individuo con la mira de la consecución de los objetivos trazados.

En la administración estratégica cabe mencionar que existen varios soportes estratégicos los cuales están considerados dependiendo la etapa, pues la aplicación o el uso están dados por los necesidades y requerimientos que se han detectado, el usar los soportes estratégicos en un futuro permitirá el desarrollo de las estrategias que se utilizarán y se convierte en punto de partida para el desarrollo y crecimiento institucional.

Al mismo tiempo, se consideran parte del sistema administrativo que comprende: plan de organización, las políticas, normas, los métodos y procedimientos adoptados para la autorización, procesamiento, clasificación, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección físicas de los activos, incorporados en los procesos administrativos y operativos para alcanzar los objetivos generales del organismo. Esto constituye una fortaleza a la planificación y acciones que ejecuta el personal que labora en la empresa.

1.8.1 Etapa de planificación

"Al planificar la estrategia se debe considerar que incluye la creación de una visión, misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas".

Al planificar la estrategia se debe considerar que incluye la creación de una visión, misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas. El establecimiento de objetivos a largo plazo permite la creación de diferentes estrategias alternativas y la elección de una estrategia específica a considerar para el desarrollo de lo que a menudo se considera para la identificación del negocio. Cabe destacar que el tiempo puede representar el expandir o diversificar las operaciones que en el momento se encuentren realizando para evitar una toma de control de una forma hostil y de manera empírica sin sustentos teóricos que los respalden.

a) Análisis DOFA

"Es una herramienta contempla las variaciones potenciales en las condiciones del entorno".

Es un soporte que integra el estudio de diferentes aristas inherentes a la empresa y muy utilizada como herramienta de diagnóstico para el diseño de las estrategias en la administración, surgió por 1950, Ya que las grandes empresas como las norteamericanas implementaron y se puede visualizar grandes resultados e impacto por alrededor de una década. Causando el sostenimiento de las diferentes estructuras y equipamientos que han perdurado al pasar el tiempo.

Se pudo definir que las variables de la matriz DOFA se dividen en internas (TO) y las variables externas (WS), en vista que es una herramienta contempla las variaciones potenciales en las condiciones del entorno. Esta situación podría sesgar la construcción de planes y estrategias congruentes con el patrón cambiante de la realidad. Ello genera una limitación en vista que solo se focaliza en cuatro variables lo que no representa un adecuado control de los diferentes factores inmersos en la organización.

Es decir, que representa gran problema en la valoración de la estrategia del negocio, pues bien, al referirnos a variables se puede apreciar un número muy amplio que afectan de forma directa en las condiciones de desempeño de una empresa. Esta herramienta desconoce las potencialidades de las reacciones del competidor y es difícil tomar decisiones a partir de la aplicación, debido que no se contempla ninguna para entender a la competencia.

b) Las fuerzas competitivas

"La importancia de utilizar las cinco fuerzas de Porter es la gran ventaja que brinda al tener un conocimiento más profundo e identificar las diferentes reacciones".

Permite el iniciar con la construcción de la estrategia se cree conveniente utilizar del modelo de fuerzas competitivas de Porter, ya que es el primer factor que aborda de manera puntual factores asociados al entorno en donde se desenvuelve la organización lo que permite dar un valor agregado en el campo de la estrategia. Uno de los factores que integran son los competidores quienes son determinantes en el desempeño de las organizaciones y permiten la construcción de panoramas amplios y acertados acerca de la realidad de una organización (3).

Así mismo el conjunto de fuerzas que están ligadas a la competitividad y se conoce como: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenazas por nuevos entrantes y amenazas por productos o servicios sustitutos. El integrar las diferentes fuerzas facilitas entender a la competencia del sector y poner en práctica la construcción de las estrategias. Permite incrementar el desempeño en las diferentes áreas.

Al referirnos al modelo de las cinco fuerzas de se debe reconocer el grado de atractividad de un sector implica en otras cosas, las posibilidades de que los diferentes proveedores puedan convertirse en competidores de una empresa. Esto está vinculado con las barreras de entrada y salida impuestas por el conjunto de empresas pertenecientes al segmento. La importancia de utilizar las cinco fuerzas de Porter es la

gran ventaja que brinda al tener un conocimiento más profundo e identificar las diferentes reacciones que se pueden dar en un determinado tiempo.

En consecuencia, el surgimiento de los diferentes factores y fenómenos que normalmente se encuentran relacionados con el entorno en un futuro puede asumirse en desarrollo, con lo que se podrá definir nuestra ventaja competitiva en relación a la competencia y posibles competidores. Al mismo tiempo se recalca la utilidad y aplicación de la herramienta para planificar en la administración estratégica.

1.8.2 Etapa de implementación

"Refiere que una organización debe definir los objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y distribuir los recursos de tal manera se puedan ejecutar las estrategias formuladas con anterioridad".

Luego de planificar la estrategia se debe considerar la implantación que se refiere que una organización debe definir los objetivos anuales, diseñar políticas, motivar a los empleados y distribuir los recursos de tal manera se puedan ejecutar las estrategias formuladas con anterioridad. En vista que al implantar se traduzca y sé que incluso se debe despliegue una cultura que aporte a las estrategias. La creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de los diferentes presupuestos, la utilización de los diferentes sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia es conocida también como la etapa de acción de la dirección estratégica, la cual considera realizar la movilización de los empleados y gerentes para poder accionar las estrategias anteriormente formuladas. Por lo tanto, se requiere disciplina, compromiso y sacrificio de toda la comunidad. Así pues, la habilidad que tienen los gerentes para llegar a los empleados es más arte que una ciencia, esto se podrá realizar si contamos con habilidades interpersonales y se encuentra dividido adecuadamente los departamentos y áreas para que pueda fluir la comunicación.

a) Estrategias genéricas

"Pues consiste en establecer acciones ofensivas y/o defensivas analizando de una forma sistemática la realidad del mercado"

Manifiesta que es necesario reconocer la necesidad de los mecanismos que posibiliten a las compañías generar posiciones defendibles para investigar sobre las distintas variables involucradas en el análisis de las fuerzas del mercado. Consiste en establecer acciones ofensivas y/o defensivas analizando de una forma sistemática la realidad del mercado. Se considera el emplear las estrategias genéricas que permiten describir dos perspectivas que una de ellas es la ventaja competitiva y la otra la manera eficaz de emplear las fuerzas competitivas.

Así pues, el desarrollo de la estrategia contribuye a sostener una perspectiva ampliada del entorno, donde se desenvuelve la empresa y como es el funcionamiento de la estructura, facilitando la innovación en los modelos y aspectos de mayor importancia. En ese sentido propone el reemplazar la visión estratégica vinculando el entorno y las

condiciones actuales que cuenta la empresa, sin olvidar los procesos que desarrolla y los valores que ostente.

En cuanto al panorama competitivo no solo la decisión estratégica se debe enfocar sino la formulación de un objetivo estratégico desde la empresa, que contribuya en la observación y comprensión de un mercado o escenario. Dividiendo el enfoque en las posiciones donde una de ellas es conocida estrategia genérica y cuyo objetivo es atender a las fuerzas para poder considerar y clasificar acorde a los requerimientos organizacionales.

b) Diferenciación

"Se refiere al proceso de llegar a la exclusividad total, desarrollando dimensiones únicas en el sector empresarial".

Se refiere al proceso de llegar a la exclusividad total, desarrollando dimensiones únicas en el sector empresarial y otras que los clientes valoran mucho. En otras palabras, desarrollar un pequeño conjunto de atributos que el cliente percibe como muy importantes, lo cual se traduce en un precio más elevado. La complejidad para la diferenciación se basa en lo específico que deben ser los atributos que motivan al cliente para decidirse por la compra, no solamente porque estos suelen ser intangibles, sino porque rara vez están relacionados con las características del producto.

Las empresas que logran obtener diferenciación obtienen suficientes ingresos adicionales no sólo para cubrir los costos extras asociados a la posición única que desarrollan sino también para mantener un

desempeño superior en comparación con sus competidores, esto no significa que el costo en general deje de ser un aspecto importante, simplemente pasa a un segundo plano de prioridad.

c) Liderazgo de costo

"Una estrategia de liderazgo en costes se convierten en líderes del mercado frente a la media de competidores de su sector"

Ser líder en costos implica avanzar por el camino de la producción con los menores costos, utilizando el conocimiento y la experiencia que se posee sobre ella. Conseguir una posición de esa índole implica concentrarse en la máxima eficiencia, o sea, crear economías de escala muy eficaces, controlar meticulosamente los gastos variables y fijos. Establecer esquemas para la producción masiva y, naturalmente, disminuir los costos sobre todo en las actividades de investigación, desarrollo, publicidad y mercadeo.

Las compañías que consiguen implementar una estrategia de liderazgo en costes se convierten en líderes del mercado frente a la media de competidores de su sector, siempre y cuando mantengan los precios iguales o por debajo de sus competidores. Es una forma de defensa frente a la competencia, ya que los costos reducidos hacen posible obtener beneficios, aunque existan luchas en el mercado. Además, posibilita mantenerse pese al poder de compradores influyentes, quienes ejercen su poder únicamente para reducir los precios.

Por otro lado, se desconoce la importancia de la diferenciación, pero sin duda promueve para el desarrollo de los diferentes factores

relacionados. Es importante que el cliente pueda desarrollar valores de comparación y aceptabilidad en términos del producto, de lo contrario se haría necesario descontar un precio muy por debajo de la competencia para así obtener la venta.

d) Enfoque

"El cual se persigue la exclusividad al atender un grupo de necesidades muy concretas".

Es importante perfeccionar la necesidad crucial de determinar el marco de la estrategia competitiva, para alcanzar un rendimiento superior tomando como referencia a una parte de la población dentro del mercado al que dirigimos producto o servicio. La calidad del servicio que se ofrece al mercado sería excepcional, y las características incluidas en los productos fomentan una fidelidad del cliente.

En tal sentido la ventaja competitiva debe estar contextualizada en el descubrimiento de un panorama competitivo, lo cual está muy relacionado con el sector económico. Por eso surge el concepto de "segmento blanco" o "desatendido", que favorece el desarrollo del sector.

Ahora bien, el enfoque de costo, que se define como el logro de una posición destacada en un segmento específico relacionado con el costo más bajo y un enfoque de diferenciación. En el cual se persigue la exclusividad al atender un grupo de necesidades muy concretas.

e) Matriz ANSOFF

"Es la combinación de una línea de producto y su correspondiente conjunto de misiones"

La matriz producto-mercado, es importante destacar cuatro caminos cruciales para lograr el crecimiento de las empresas. Por ello, es necesario al menos mantener su posición en el mercado, que facilitará el crecimiento y la transformación de la organización. En tal sentido, se necesita innovación para poder competir en el mercado y permanecer en la cima. A continuación, se detalla las cuatro alternativas específicas de crecimiento: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación.

Cada negocio está formado por dos componentes fundamentales: el producto, que son las consecuencias de las operaciones y el mercado que es la totalidad de clientes. En conjunto forman una estructura conocida como producto-mercado. En este contexto se puede observar el concepto de misión, que representa una visión tradicionalista.

No obstante, la noción de misión va más allá de las limitaciones del producto para centrarse en el mercado y, específicamente, en el consumidor. De igual forma se detalla el conjunto de opciones del mercado que el consumidor necesita. Una estrategia producto-mercado es la combinación de una línea de producto y su correspondiente conjunto de misiones, lo que permite distinguir cuatro clases distintas de estrategias.

La penetración en el mercado en el que se precisa la participación en el incremento las ventas, el volumen de pedidos en los consumidores presentes o buscando nuevos consumidores para el mismo producto. El desarrollo del mercado implica cubrir nuevos mercados con los productos o servicios existentes lo que permite introducir las innovaciones a las características de los productos y acoplar con nuevas misiones.

Además, se cree conveniente partir del desarrollo de líneas de producto, esto se refiere a la misión actual y a partir de ello, desarrollar un conjunto de productos que posean nuevas y diferentes características a fin de mejorar el desempeño de la misión, la diferenciación y las nuevas líneas de producto. También se debe identificar nuevas misiones lo que representa la introducción a un nuevo espacio de negocios desconocidos e incorporar la innovación en el producto.

f) Matriz BCG

"Es un conjunto de herramientas que ayuda a clasificar y formalizar instrumentos para evaluar el rendimiento, tanto de las unidades estratégicas de negocio como de los productos"

La matriz de Boston Consulting Group es un conjunto de herramientas que ayuda a clasificar y formalizar instrumentos para evaluar el rendimiento, tanto de las unidades estratégicas de negocio como de los productos. Considerando su tasa de crecimiento, participación en el mercado y flujo de caja positivo o negativo. Se le conoce como análisis del crecimiento del portafolio e investiga aspectos externos a la compañía que, al contrastarse entre sí, generan una matriz de cuatro

perspectivas que describen la situación del negocio en relación con el mercado.

Permite clasificar los productos en base a las características del flujo de efectivo y la participación relativa de mercado por cada producto. Esto posibilita combinar altos niveles de crecimiento con baja participación en el mercado. Lo cual permite obtener buenos resultados para lograr el crecimiento deseado que se vuelva sostenible en el futuro.

Por esta razón, se convierte en una herramienta útil para construir cierta relación con el flujo de efectivo. Se debe considerar a las estrategias genéricas como útiles en comparación de las diferentes características y posiciones estratégicas, ya que es conveniente establecer las diferentes características y atributos que se van a considerar en el desarrollo y procesos de integración.

1.8.3 Etapa de evaluación

"Se debe evaluar si la estrategia dio frutos en vista que toda estrategia es empleada para mejorar en un futuro".

En esta fase se debe evaluar si la estrategia dio frutos en vista que toda estrategia es empleada para mejorar en un futuro. Entre los factores que se consideran es la funcionalidad de la estrategia acorde a los objetivos planteados. En este sentido es un medio para obtener información y las estrategias pueden sufrir varios cambios que se debe controlar, porque los factores internos y externos mutan constantemente acorde a los requerimientos de los mercados.

Asimismo, la evaluación de la estrategia se debe realizar tres actividades en las que podemos observar los logros alcanzados, entre ellas están; la revisión de los factores internos y externos con los que se basan las estrategias actuales, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas. En vista que el éxito que tenemos hoy no precisa que perdurará en el tiempo.

g) Matriz (EFE)

"Pretende el identificar y evaluar las variables asociadas en la organización lo que podría afectar de manera positiva o negativa".

Pretende el identificar y evaluar las variables asociadas en la organización lo que podría afectar de manera positiva o negativa, es decir al conjunto de debilidades y fortalezas que se interaccionan para promover el desarrollo social y crecimiento lo que posiblemente se podrá identificar las posibles acciones de cambio e innovación que se dan como resultado el mejoramiento de un proceso o serie de actividades que se deben plantear al ejecutar la estrategia.

h) Matriz (MPC)

"Detallar de manera completa el perfil requerido por las distintas empresas que pertenecen a un sector en concreto".

La matriz del perfil competitivo tiene como objetivo detallar de manera completa el perfil requerido por las distintas empresas que pertenecen a un sector en concreto. Esto permite identificar las diversas características que cada puesto de trabajo debe poseer en relación con las actividades que lleva a cabo.

En gran medida, facilita la adquisición de un verdadero compromiso institucional al contrastar con las necesidades detectadas en el mercado, para ofrecer una satisfacción total en comparación con la competencia o los posibles productos sustitutos. Por esta razón, se considera importante emplear la matriz total de competidores principales en el sector específico.

En tal matriz se debe considerar una ponderación que no supere el 1.00, y en la columna se debe especificar los diferentes criterios a ser tomados en cuenta para medir la efectividad de la estrategia, cuyo resultado analiza la representatividad y compara los diferentes factores de éxito.

i) Innovación en valor

"Desarrollar mercados inexplorados que facilitan la promoción de altos niveles de diferenciación"

Este enfoque busca desarrollar mercados inexplorados que faciliten la promoción de altos niveles de diferenciación, lo cual contribuirá significativamente a conseguir elevados niveles de rentabilidad. Estos objetivos se pueden lograr a través de una innovación constante, lo que supone una ventaja sobre nuestra posible competencia. Para ello, se contempla el procesamiento y modificación de las características vinculadas a los productos, servicios y la reducción de costos.

j) Matriz (PEEA)

"Permite categorizar el tipo de estrategia más adecuado para una empresa"

La matriz de posicionamiento estrategia y de evaluación es la que permite identificar el tipo de estrategia más adecuada para una empresa que reside en diagnosticar y analizar cuatro dimensiones: fortaleza financiera, ventaja competitiva, estabilidad ambiental y fortaleza industrial.

Las cuales deben estar representadas en los cuadrantes del plano cartesiano en donde tendrá una valoración de 1 y 6 a las diferentes variables mediante la clasificación de cada dimensión. Igualmente, se debe considerar la suma de los puntajes correspondientes a la columna y filas pertinentes. Con lo que permite identificar el punto de intersección y define no sólo la estrategia, sino su intensidad y tendencia.

k) Matriz interna y externa (IE)

"El utilizar la matriz interna y externa la cual está caracterizada por la conformación de nueve cuadrantes que permite la identificación de la posición estratégica en la empresa".

Al evaluar la estrategia desarrollada se recomienda el utilizar la matriz interna y externa la cual está caracterizada por la conformación de nueve cuadrantes que permite la identificación de la posición estratégica en la empresa. Partiendo de los factores internos y externos, se cree conveniente respaldar esta matriz EFE y EFI para poder ponderar un promedio total, lo cual se puede cruzar para generar una ubicación en una de las casillas de la herramienta.

Aparte de las herramientas planteadas que se constituyen en los soportes estratégicos es conveniente el plantear el uso de las diferentes herramientas para cada fase de la administración estratégica. Lo que, sin duda, permite desarrollar la estrategia de una manera más dinámica y creativa con el fin de lograr el máximo provecho en relación a los objetivos planteados al inicio del planteamiento en los diferentes escenarios y organizaciones.

Todas las herramientas que sirven para plantear la estrategia por lo que se vuelve muy relevante, es por tal motivo que al usar el Balanced Scorecard y los mapas estratégicos, sin duda las organizaciones pueden cambiar y ser más eficientes. Permitiendo del diseño estratégico considerando los lineamientos estratégicos y las perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, finanzas y mercados, que deben estar alineadas a los objetivos y la estrategia institucional.

Finalmente, se recomienda el empleo del Balanced Scorecard y los mapas estratégicos porque es la herramienta que sirve para el desarrollo de la estrategia. Al mismo tiempo promueve resultados que en un posterior se podrá evaluar y facilitar el desarrollo de alternativas de mejoramiento continuo en todos los aspectos internos de las organizaciones.

CAPÍTULO II

2 EL CONTROL DE GESTIÓN E INDICADORES

En este apartado se presentan bases teóricas de la productividad y con esta ligada al desarrollo y control de la gestión en las organizaciones, debido que las empresas deben mantener una adecuada productividad para ser competitivos. En cuanto al Control de la gestión se plasman diferentes teorías y autores que sustenta para desarrollar la estrategia e implantar herramientas estratégicas. Asimismo, se profundiza el entender el comportamiento de la empresa pública y como estas están obligadas a innovar permanentemente. La gestión de operaciones se articula con la teoría de control en medida que profundiza el comprender todas las operaciones y tipos que desarrollan las empresas, sin descuidar la importancia de entender las relaciones con los proveedores que es esencial para gestionar y generar impacto en la cadena de valor. Finalmente se ofrece un entendimiento claro de los objetivos SMART y parámetros para generar los objetivos estratégicos, además se establece la construcción de indicadores de gestión y como ellos facilitan la toma de decisiones mediante el seguimiento y evaluación permanente.

2.1 Productividad

"Es un factor decisivo al momento de tomar una decisión, pues es la combinación de la eficiencia y efectividad".

El cumplimiento de los procesos y los resultados siempre se han plasmado al término de la productividad, debido a lo que representa en la organización. Ya que es un factor decisivo al momento de tomar una

decisión, pues es la combinación de la eficiencia y efectividad, por lo general se puede definir como la relación de lo producido y lo consumido en referencia a la demanda planificada.

Sin embargo, se debe aclarar que la producción requiere el apoyo de diferentes factores e insumos, los que pueden afectar ya sean propios y ajenos que se podrán transformar y medirlos. Es decir, se refiere la comparación del punto de partida y la meta que se ha planeado alcanzar.

2.2 Control de gestión

"Es el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado durante un apropiado tiempo o periodo".

Al referirse al control de gestión viene un vago pensamiento, pues todos los procesos y recursos da como resultado un producto o servicio es por lo cual se debe conocer nuestro segmento de mercado para generar un valor que sea percibido por nuestros compradores. Se debe observar básicamente el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado durante un apropiado tiempo o periodo, pero no podemos solo referirnos el definir un tiempo para el control.

Sino también se debe identificar los diferentes rasgos y características que pueden incidir en una variación de las actividades y por qué no la reestructuración del nivel estratégico si el caso lo amerita. Con ello convertir los objetivos tácticos en operativos en un plazo adecuado en relación a la actividad que realice una institución.

Por otra parte, se puede aplicar cuando una empresa se encuentra en funcionamiento y que aplica el modelo de mejora continua en los

diferentes procesos, lo que permitirá observar la proactividad y la sinergia para actuar cuando amerite innovar. Para ello se debe manejar una información confiable que facilite tomar decisiones asertivas e impacto para el mejoramiento óptimo de los procesos de producción, disminuir costos y disminuir tiempo.

Asimismo, es conveniente considerar los tres niveles: gestión estratégica que está a cargo de la gerencia y está orientado a la dirección, fundamentalmente influye en las acciones y las decisiones que se tomen en plazo definido. La gestión táctica que está a cargo de tomar las mejores decisiones y acciones definidas por la gerencia. Finalmente, el nivel operativo incluyendo los puestos de trabajo, equipos de trabajo y los individuos.

2.3 Empresas públicas

"Se debe considerar que el control se puede dar mediante regulaciones emitidas por las diferentes leyes y normas reglamentadas en países y estados".

Al referirnos el control de gestión en las empresas públicas se debe considerar que el control se puede dar mediante regulaciones emitidas por las diferentes leyes y normas reglamentadas en países y estados. Este control puede ser de una forma muy efusiva y vital, debido al interés que se juegan en el sector público, en los últimos años el control se ha enfocado más proactivamente y de apoyo a la función del control.

Debido que la gestión del sector privado era un mito en reacción a lo público, pues la función administrativa está a servicio de los intereses

generales y se desarrollan en función a los principios de igualdad. También debe existir una participación homogénea y leal en los procesos administrativos y los servicios que se ofrecen al público en general.

2.4 Gestión de operaciones

"Nos permite conocer con exactitud todos los procesos que se realizan en una organización".

La gestión de operaciones nos permite conocer con exactitud todos los procesos que se realizan en una organización, estos esfuerzos realizados por las empresas siempre buscan el éxito. Mediante mejoras en la calidad, y capacidad de reacción de los procesos de fabricación o prestación de servicios.

Por tal motivo sin operaciones excelentes y efectivas no se podrá diseñar la estrategia y peor aún disminuir los costos de operaciones, que es lo que toda empresa busca para ser competitiva en relación a la competencia. Para lograr este objetivo se cree conveniente el usar los cuatros procesos de gestión de operaciones: desarrollar y obtener relaciones con proveedores, producir bienes y servicios, distribuir y entregar productos y servicios a los clientes.

2.5 Relaciones con los proveedores

"Es parte fundamental para distinguir una ventaja de nosotros con la competencia".

Las relaciones con los proveedores, es parte fundamental para distinguir una ventaja de nosotros con la competencia, pues al tener bien establecidas redes de los proveedores es el objetivo para disminuir el costo total de adquisición de la materia prima, ya sea un bien, material y servicio.

Al producir un bien o servicio es necesario encaminar a la realización de procesos eficientes, con capacidad de respuesta y de alta claridad. Ello se podrá evidenciar en la disminución de los costos en producción que normalmente se da por intermedio de programa de rediseño e infraestructura. Ello será de utilidad para el mejoramiento continuo de los bienes o servicios que se pretenden ofertar en nuestro segmento de mercado.

Una vez producidos deben ser distribuidos por lo cual se es necesario y trascendental definir procesos internos operativos que contribuyan con el desarrollo de los objetivos; ya sean ofertar la calidad de los productos o mejorar el servicio.

Se ha creído que la gestión de riesgos tiene lugar en compañías específicas como las financieras, debido a las numerosas transacciones monetarias que se llevan a cabo de manera continua y en parte por tener una variedad de clientes. La gestión de riesgos busca prevenir las denominadas oscilaciones en los ingresos y el flujo de caja. Lo que puede ser visto como una disminución de los gastos relacionados con la producción de un producto o servicio, lo cual ayuda con una evaluación más precisa de los procesos.

2.6 Objetivos SMART

“Esta herramienta, llamada SMART (que en nuestro lenguaje significa "inteligente" o "astuto"), se deriva del acrónimo compuesto”.

Una de las primeras cosas que hacemos al comenzar una nueva etapa en nuestra vida, ya sea personal o laboral, es fijarnos metas. Los especialistas están de acuerdo en que el éxito o el fracaso de llegar a las metas dependen de cómo se definan estas. No es raro que las entidades determinen las metas y objetivos, además los responsables y las fechas para evaluar el progreso. No obstante, es poco frecuente hallar que se definan de manera precisa los métodos para lograrlo, pues en la mayor parte de las situaciones no se dispone de instrumentos prácticos para realizar esta labor.

George T. Doran, profesor e investigador, publicó en la revista Management Review un artículo en el que describió los cinco rasgos a tener en cuenta al determinar objetivos. Esta herramienta, llamada SMART (que en nuestro lenguaje significa "inteligente" o "astuto"), se deriva del acrónimo compuesto. El acrónimo S.M.A.R.T. (inteligente en inglés) se emplea como un recurso nemotécnico para memorizar las características fundamentales que un objetivo debe poseer y, por ende, propone cinco simples reglas para su formulación:

2.6.1 Características de los S.M.A.R.T

S. Específicos

M. Mensurables

A. Alcanzables

R. Realistas

T. Plazo (en un tiempo determinado)

2.6.2 Específicos

"Garantizar que cada uno de ellos esté compuesto por una acción específica".

Es de suma importancia definir los objetivos con el mayor nivel de detalle posible; por ello, puede resultar útil establecer subobjetivos que concreten y fortalezcan el objetivo principal. Podría comprometerse a lograr reuniones más efectivas y operativas dentro de su equipo de trabajo en un plazo de tres meses. En esta situación, definiría subobjetivos específicos para cada reunión semanal con el fin de lograr la meta deseada. Asimismo, es fundamental detallar en el objetivo elementos como "en su equipo de trabajo", "más eficaces y operativas" y "en tres meses", para que no queden dudas ni lugar a la especulación.

Cuando determines tus objetivos, debes garantizar que cada uno de ellos esté compuesto por una acción específica. ¿A qué se debe? Ya que un objetivo general, por ejemplo: consolidarse como la primera marca nacional en un producto específico, tiene que desglosarse en diversas acciones concretas que describen cómo lograr ese objetivo. Por ejemplo: mejorar los atributos del producto en cuestión, optimizar la comercialización en un área específica.

2.6.3 Mensurables

"El objetivo debe ser adecuado a estándares de medición viables".

Esta cualidad es uno de los aspectos más importantes en los procesos de mejora continua y calidad. El objetivo debe ser adecuado a estándares de medición viables. Continuando con el ejemplo previo, se podrían usar indicadores concernientes a la duración de las juntas, la cantidad de intervenciones, las mejoras sugeridas por los integrantes del equipo y temas similares.

¿Cuánto tiempo necesitarías para atravesar la galaxia? Puedes responder... Un objetivo que no es medible no tiene utilidad, porque no contribuye de una manera cuantificable a la realización de nuestras metas y, lo más grave, no podemos verificar si se ha conseguido o no.

2.6.4 Alcanzables

"Establecer su meta de acuerdo con la madurez de su equipo o con sus propias capacidades".

Los objetivos deben ser desafiantes, pero sin expectativas poco realistas, de modo que se adapten a la realidad del individuo y su entorno. Para conseguir su meta, debe aceptar su situación actual, entendiendo el talento y las limitaciones que existen.

Nuevamente, tomando como ejemplo lo planteado, usted deberá establecer su meta de acuerdo con la madurez de su equipo o con sus propias capacidades para dirigir reuniones. ¿Cuánto tiempo necesitarías para atravesar la galaxia? Establecer metas imposibles no aporta a

nuestra planificación y, en cambio, fomenta el escepticismo, puesto que la función de un objetivo es facilitar el logro de una meta, no obstaculizarla.

a) Realistas

"El objetivo en base al resultado que desea lograr, formulando de manera positiva".

Defina el objetivo en base al resultado que desea lograr, formulando de manera positiva. "Conseguir reuniones más breves" no se adecuaba a este estándar, ya que el resultado que busca es "realizar reuniones operativas". Si quiere establecer un objetivo, es fundamental que, al enfocarse en él, asuma un resultado deseado y no algo descartable. ¿Quisiera ser el hombre más adinerado del mundo en un mes?

Tener un objetivo poco realista nos desmotivó e impedirá que sigamos luchando por nuestras metas. Un objetivo debe inspirarnos, impulsarnos a lograrlo, desafiarnos en tiempos difíciles y obligarnos a combatir hasta el agotamiento para alcanzar; un objetivo irreal no lo logra.

2.6.5 Plazo

"Esta meta debe ser alcanzada en un futuro y en un escenario deseado".

Finalmente, como se indicó anteriormente, esta meta debe ser alcanzada en un futuro y en un escenario deseado. Considerando los demás criterios (especialmente el que se refiere a alcanzable), "tres meses" (incluso especificando la fecha a partir de su propuesta).

Lograr que usted y su equipo establezcan metas SMART asegura que sus colaboradores se involucren tanto en el desempeño de la organización como en su propio crecimiento profesional. La forma de lograrlo es prestar atención a su planteamiento y dedicarle el tiempo y la atención requeridos.

2.7 Indicadores de gestión

"Consiste en la identificación de necesidades y características de los individuos para su posible satisfacción"

Consiste en la identificación de necesidades y características de los individuos para su posible satisfacción. Entre las maneras de seleccionar a nuestros clientes está: los ingresos que perviven, edades, culturas, tradiciones entre otros. La adquisición de un bien o servicio por parte se puede efectuar mediante el acceso de contactos de ventas, comunicación, fijación de precios. Pero puede dar siempre y cuando se pretenda retener a los clientes y la forma como hacerlo es prestar una excelente atención y relaciones con cada uno para reducir la posibilidad de que nos abandonen los consumidores.

Los procesos de innovación de productos o servicios en gran medida están enfocados al desarrollo e investigación, ya que la permanencia de un negocio en el mercado está en la mejora permanente y continua, debido que el mercado de una forma u otra está cambiando y de igual manera el comportamiento del consumidor.

Para que exista un proceso de cambio debe existir una diversidad de subprocesos como: el identificar las oportunidades para plantear nuevos

productos o servicios; promover la investigación y desarrollo y por supuesto el diseño del nuevo producto o servicio. También la predisposición del mercado para su consumo, y la aceptación del nuevo producto que estará encaminada por el diseño.

Los procesos reguladores y sociales son sustancialmente enriquecedores al tratar la perspectiva de procesos internos, asimismo, debe contar con regulaciones para el desarrollo del producto o servicio adquieren el derecho de operar en las diferentes comunidades o países. Entre las regulaciones más conocidas tenemos las normas ambientales y la gestión social que están enfocadas a la responsabilidad social. Pero no debemos dejar aislada es necesario respetar las regulaciones y normativas vigentes, ello contribuirá al tener una seguridad y salud de los empleados

2.7.1 Importancia

"Es la relación posible entre las variables cualitativas y cuantitativas lo que permitiría identificar las diferentes variaciones y afectaciones que se encuentran suscitadas en el contexto empresarial".

En breve rasgos un indicador es la relación posible entre las variables cualitativas y cuantitativas lo que permitiría identificar las diferentes variaciones y afectaciones que se encuentran suscitado en el contexto empresarial. Lo cual permite comparar los resultados obtenidos con los planificados, esto se puede evidenciar en la misión y los objetivos estratégicos.

En la realidad esto de la verificación se vuelve muy subjetivo al no contar con indicadores que satisfagan los requerimientos y la necesidad de identificar indicadores de gestión, que sean parte del sistema de apoyo para la toma de decisión. Ya que es necesario que se cumplan con los mínimos requerimientos con exactitud, que no es otra cosa que la información para ser evaluada debe ser real y actual de la empresa.

La forma de presentar la información debe estar definida cualitativa o cuantitativa con sus diferentes unidades y dimensiones que permita tener un conocimientos exactos o precisos, ya sean que presenten datos en gráficos o tablas. Al definir un indicador es necesario describir la extensión del campo que medirá, el instrumento para una mayor precisión, el tiempo al usar un indicador y lo que podremos conseguir al utilizar el indicador durante el transcurrir el tiempo.

2.7.2 Conformación

"Los factores a ser tomados en cuenta: el nombre que debe evidenciar claramente el aspecto a evaluar especificando su objeto, la utilidad en un lugar específico y la forma del cálculo".

Luego de haber conocido la importancia que representa el uso de indicadores de gestión es menester conocer cómo debe estar conformado para que los resultados que queremos alcanzar sean sustanciales y aconsejables para la toma decisión en las organizaciones Los factores a ser tomados en cuenta: el nombre que debe evidenciar claramente el aspecto a evaluar especificando su objeto, la utilidad en un lugar específico y la forma del caculo; que se refiere como se procederá para obtener los resultados.

Se debe considerar que unidades tendremos los resultados para poder interpretarlos y que sirvan de fuente para tomar una decisión adecuada y coherente. Finalmente, de establecer el glosario es decir el significado de cada elemento que interviene en el indicador con el fin que sea fácil de comprender tanto para los trabajadores de la organización como para las personas externas de la organización. Pues el fin es dar pautas a las diferentes instituciones para aplicar para mejorar su desarrollo y crecimiento que representa en un futuro.

Es posible observar que no todos los indicadores son útiles para medir una característica particular. Por ello, es necesario categorizarlos y clasificarlos según su impacto y uso. Esto es necesario para conocer las distintas ventajas de contar con diversos en la gestión y cómo estos facilitan a la organización ser más competitiva. Una de las ventajas al emplear es que nos admite motivar al personal para que alcance las metas propuestas a través de un proceso constante de mejora e innovación. Otro factor es que fomenta la cooperación y el trabajo en equipo, lo cual favorecerá al crecimiento individual de los colaboradores en la organización mediante la eficiencia en las actividades que realizan.

2.7.3 Definición

"Para que los indicadores sean acertados es necesario contar con objetivos y estrategias enmarcadas en el mejoramiento y desarrollo institucional".

Al referirnos la metodología general para el establecimiento de indicadores debemos tener claramente que son los métodos que permiten la construcción de cada uno de ellos, sin descuidar el aspecto

del uso del método más adecuado y el más económico. Una vez identificado el método se debe chequear el producto o servicio en razón de determinar las características específicas, la cantidad aproximada requerida, el tiempo que se requiere para dar cumplimiento a la demanda y presupuesto y el precio aproximado que se pretende vender nuestro producto o servicio. El segundo es simplemente el método más conveniente que permita aprovechar de manera óptima los recursos disponibles.

Para que los indicadores sean acertados es necesario contar con objetivos y estrategias enmarcadas al mejoramiento y desarrollo institucional, fundamentalmente estos objetivos deben ser redactados en el futuro. Deben ser claros, precisos y sobre todo que se puedan medir en el tiempo sin descuidar los diferentes patrones de las variables.

Asimismo, una vez identificados los objetivos es necesario identificar los factores críticos de éxito, para que los indicadores sean de alto impacto y contribuyan a tomar decisiones empresariales. Los factores críticos y genéricos de éxito aportan al control integral de la gestión no solamente se orientan a los resultados, sino a la manera como éstos se alcanzan.

2.7.4 Medición

"La medición parte de la información que contamos y esta debe ser adecuada para medir un indicador, tabular, analizar y presentar los resultados".

Lo que se debe considerar es que la medición parte de la información que contamos y esta debe ser adecuada para medir un indicador, tabular, analizar y presentar los resultados. Es apropiado tener la información actualizada que refleje datos reales, fuentes e información que suministre los estados financieros, de donde se parte para el desarrollo y diseño. Además, es conveniente identificar los atributos y cualidades, así mismo se debe asignar los recursos para la medición. De la misma forma el instrumento de medición a emplear y el documento que se plasmará los resultados obtenidos.

a) Indicadores en la organización

"Se considera partir de las jerarquías en vista que la mayoría de las organizaciones deben cumplir indicadores acordes a los puestos y cargos que desarrollan"

Siempre ha existido la gran duda cómo se deben establecer los indicadores en la organización, por ello se considera partir de las jerarquías en vista que la mayoría de las organizaciones deben cumplir indicadores acordes a los puestos y cargos que desarrollan. Se debe crear indicadores de arriba hacia abajo o de una forma coherente de interpretación y ejecución, integrando un método vertical que es una manera muy centrada para desarrollo y la identificación de los procesos y funciones que desempeña cada integrante. Con lo que facilita el desempeño de las diferentes funciones encaminando al cumplimiento de los objetivos que se traducen en los resultados obtenidos.

b) Indicadores de planificación estratégica

"Facilita traducir el tiempo con los cambios de funciones de los diferentes miembros de la empresa".

Se debe profundizar al verdadero contexto que representa el hablar de la planificación estratégica, pues es un tema muy complejo y de difícil comprensión en relación con las diferentes modificaciones que permite al realizar la planificación. Es así como los negocios en estos tiempos deben tener un sentido de pertinencia tanto los colaboradores como los clientes con el fin de dar a conocer las diferentes características para elevar el desempeño en general de la empresa.

Se considera de gran importancia la creación de la necesidad que se empoderen las personas y lideren en el aspecto de retener al cliente y satisfacer los requerimientos. Mediante una prospectiva de futuro conjugando la visión y la planificación estratégica que facilita traducir el tiempo con los cambios de funciones de los diferentes miembros de la empresa.

Uno de los elementos fundamentales de la planificación estratégica está encaminado a la cultura organizacional que no es otra cosa que la suma de la misión y visión, por medio del diagnóstico de los factores internos y externos que nos promueven descifrar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que cuenta la organización. Ello se refleja al plantear los objetivos estratégicos y el plan de acción enfocado al compromiso de cada uno de los involucrados.

c) Indicadores por áreas de la organización

"Se considera partir del plan estratégico lo que permite definir indicadores temporales esto en razón que no se puede establecer con exactitud el inicio y el fin".

Al referimos a los indicadores de un área existen diferentes formas para hacerlo, por lo cual se considera se considera partir del plan estratégico lo que permite definir indicadores temporales esto en razón que no se puede establecer con exactitud el inicio y el fin. Los procesos forman parte fundamental e imprescindible al momento de desarrollar los indicadores, pues bien, todos los procesos están direccionados a los clientes que son el fortín en las organizaciones, además que tener en cuenta la estructuración y desempeño laboral en las diferentes áreas.

d) Indicadores comerciales

"Se considera de vital importancia en vista que permite conocer y analizar el comportamiento de las diferentes características de los clientes".

Los indicadores de gestión de los equipos de ventas están definidos por los objetivos y planes los mismos, que se encuentran establecidos algunos patrones previstos en las diferentes visitas que realiza el personal a los diferentes clientes. Lo que facilita conocer y analizar el comportamiento de las diferentes características de los clientes e identificar cómo se están desarrollando las actividades en la institución. Observando en el desempeño y las acciones adoptadas por el personal y

el cliente ello es enriquecedor en relación del manejo del aspecto cultural y social.

e) Presentación

"Es apropiado poder contar con las herramientas necesarias para representar los valores encontrados e identificados".

Una vez establecido los diferentes indicadores es apropiado poder contar con las herramientas necesarias para representar los valores encontrados e identificados, pues no se trata solo de los resultados sino estos resultados se deben socializar con los diferentes integrantes de la organización.

También se cree conveniente realizar la interpretación de los valores de cada indicador, pues al contar con los diferentes recursos este permite planificar y realizar un seguimiento durante la ejecución, determinando lo que es capaz de hacer. El valor mencionado se refiere a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los indicadores, lo que se puede aprovechar todo el potencial dado de cada los recursos disponibles de la organización.

f) Indicadores y procesos

"Los procesos y el establecer los indicadores de gestión es parte fundamental para el crecimiento de las organizaciones"

Uno de los pilares fundamentales de la administración y de mayor relevancia que se debe considerar en todo momento son los procesos gerenciales. Además, de mantenerse en constante innovación para

promover la competitividad, basados en una línea básica del negocio y la perspectiva de los clientes. Al observar la jerarquía de los procesos y el establecer los indicadores de gestión es parte fundamental para el crecimiento de las organizaciones, para ello se hay que considerar el plantear los indicadores acordes a las necesidades de los departamentos lo que garantizara los factores clave para el éxito dentro de los rangos esperados.

2.7.5 Evaluación

"Se debe considerar los diferentes parámetros que nos permite identificar si el indicador planteado está acorde a los planteamientos iniciales".

La matriz de evaluación de indicadores se debe considerar los diferentes parámetros que nos permite identificar si el indicador planteado está acorde a los planteamientos iniciales. Pues para la estructuración se recomienda describir los procesos principales del área o de la organización, de esta manera se puede evaluar el cumplimiento y los resultados alcanzados.

a) Indicadores desempeño (KPI)

"Evalúan la percepción y suelen ser vistos como competentes".

Esta probablemente no sea una de las maneras más habituales de establecer el significado de un proyecto y los resultados que se pretende alcanzar. Los indicadores de desempeño (KPI), evalúan la percepción y suelen ser vistos como competentes; por otro lado, otros tipos de mediciones son plurales. Se representan en realidad tanto las medidas

cualitativas como las cuantitativas de manera numérica. Algunos ejemplos de indicadores son:

- Cualitativos: prostitución social, satisfacción del cliente y evaluación de la calidad del servicio;
- Cuantitativos: porcentaje de cuellos de botellas, tasa de rotación de personal, porcentaje de personal capacitado.

b) Eficacia vs eficiencia

Estos indicadores nos permiten identificar dos aspectos cruciales en los procesos: por un lado, la eficacia, que verifica si los resultados alcanzados son correctos y esperados; y por otro lado, la eficiencia, que revela la medida en que el tiempo, el esfuerzo y el costo se definieron de manera apropiada para cumplir con nuestro objetivo planteado.

- Eficacia: número de pedidos procesados, número de artículos entregados, porcentaje de transacciones gestionadas.
- Eficiencia: costo de envío de un producto, cantidad de transacciones que una persona procesa, duración del procesamiento de un pedido.

c) Estratégicos y operativos

Agrupar los KPI según el nivel organizacional en el que tienen un impacto es algo que depende bastante del contexto, al igual que los indicadores inductores e históricos. No obstante, hay ciertos aspectos que se identifican a menudo como estratégicos, como el margen de

rentabilidad, la cuota de mercado, el índice de satisfacción del cliente y los ingresos.

Algunos de KPI operativos son: el tiempo que se requiere para cargar un pedido, la tasa de artículos sin defectos o el porcentaje de procesos mejorados. Es importante considerar que cualquiera de estos puede llegar a ser estratégico si la empresa lo reconoce como un elemento crucial para la creación de valor (4).

d) De causa

Evalúan el resultado de las acciones que posibilitan su logro. Además, son conocidos como indicadores inductores, o en inglés, lead indicators o performance drivers.

e) Inductores vs históricos

Este tipo de análisis examina las relaciones interdependientes entre los KPI. En este caso, el contexto determina la diferencia entre inductor y uno histórico. "Inductor o Predictivo" hace referencia a ciertos indicadores de gestión que tienen la capacidad de afectar los resultados futuros, mientras que "Histórico o Rezagado" comprende aquellos indicadores de desempeño que se ocupan del rendimiento en el pasado (4).

Algunos ejemplos de estos indicadores son: las ganancias de una empresa pueden servir como un indicador predictivo o inductivo del presupuesto de formación. En un contexto distinto, las utilidades tienen el potencial de ser un indicador rezagado o histórico para el KPI del porcentaje de procesos optimizados.

f) Indicadores de procesos

Permite llevar a cabo un análisis del flujo de valor o de la cadena para cada objetivo estratégico brinda más información. Para cada una de las cuatro fases del análisis de entrada, proceso, salida y resultado.

- Los de entrada evalúan los recursos empleados para alcanzar las metas, ya sean estos relativos al tiempo, a los costos o al capital humano. Ejemplos: Presupuesto del proyecto, número de integrantes del equipo.

- Los de proceso señalan las tareas necesarias para obtener los resultados deseados. Ejemplos: Tiempo requerido para procesar las facturas y tasa de uso de los equipos.

- Los de salida están relacionados con la cantidad o la calidad de los productos o servicios que se generan. Ejemplos: Número de unidades vendidas, volumen de electricidad producida.

- Los resultados evalúan el efecto conseguido a través de la entrega de productos y servicios. Ejemplos: Índice de satisfacción del cliente, porcentaje de cuota de mercado.

Este estudio de la cadena de valor produce diversos indicadores que se pueden utilizar para monitorear el cumplimiento de cada meta. Se tiene la posibilidad de elegir 2 o 3 indicadores de gestión para incorporarlos en el Balanced Scorecard, clasificando según el esfuerzo y la importancia requeridos para medir.

g) Indicadores de perspectivas

Los indicadores correctos para el Cuadro de Mando Integral permiten evaluar el funcionamiento de una organización desde varias perspectivas. Utilizando estas perspectivas se puede crear una clasificación alternativa de los indicadores de gestión.

h) Clientes

Los indicadores desde el punto de vista de los clientes están orientados a la satisfacción del consumidor, reconociendo lo que este necesita y sus perspectivas para satisfacer los productos y servicios que le proporcionan. Algunos de los indicadores que pueden considerarse son:

- La satisfacción del consumidor
- Servicio al consumidor
- Costos de los productos

i) Procesos

Estos indicadores se centran en examinar los procesos que se llevan a cabo al interior de la compañía y mejorarlos para alcanzar el nivel de producción deseado por la empresa. También contribuye a satisfacer a los clientes. Todos los indicadores están enfocados en lograr los resultados con el costo más bajo posible. Algunos indicadores que se pueden identificar son:

- Plazos de entrega

- Eficiencia de los empleados
- Gastos de producción del artículo

j) Formación y crecimiento

Los indicadores de infraestructura o indicadores de formación y crecimiento se centran en la expansión, el crecimiento y la mejora constante para mantener la competitividad. Están muy relacionados o dirigidos hacia los empleados, quienes son los encargados de llevar a cabo todas las actividades necesarias para el crecimiento y desarrollo. Algunos indicadores que muestran en tendencia son los siguientes:

- Eficiencia productiva
- La motivación en el trabajo
- Conformidad con la empresa y el trabajo

k) Financiera

Estos son los indicadores más relevantes que las compañías deben considerar. Se relacionan con las finanzas y la contabilidad de la empresa; y reflejan sus metas económicas al mismo tiempo que buscan optimizar el rendimiento de las inversiones. Además, se busca aumentar el valor y maximizar beneficios.

- Deudas
- Ventas
- Liquidez

El uso de indicadores posibilita un análisis más detallado del resultado de cada actividad y es el primer paso para conseguir el control organizacional. También es importante subrayar que la forma en que se perciba cada indicador permitirá que destaque entre las demás, aunque es cierto que pueden variar según cómo lo implemente o utilice cada entidad.

El CMI, junto con los indicadores, ha experimentado una evolución muy importante y se ha transformado en un sistema que permite prever situaciones futuras de la empresa para orientarla en la dirección adecuada. Por ello se emplean las perspectivas de cliente, financieras, procesos internos y formación y crecimiento. Estas desempeñan un papel crucial, por lo que es vital enfatizar el uno en las organizaciones. Se espera que no solo este sector lo use en el futuro, sino también todos los departamentos y colaboradores de la compañía.

CAPÍTULO III

3 HERRAMIENTA ESTRATÉGICA

En este apartado se podrá apreciar la base teórica de la herramienta de Cuadro de Mando Integral (C.M.I.), partiendo de los aportes de Kaplan y Norton quienes son los creadores y cuyo principal objetivo es traducir la visión y la estrategia en un conjunto de indicadores de desempeño. Se muestran los elementos y perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; además se aborda los requerimientos estratégicos necesarios para el desarrollo de la estrategia. La construcción del mapa estratégico que su principal objetivo es promover las relaciones de causa-efecto de una forma sistemática. Asimismo, se muestra la articulación de los diferentes elementos de la metodología del Marco Lógico con el C.M.I., aplicado a la Gestión de Talento Humano ayudando a construir el Plan, los Programas y Proyectos necesarios para consecución de la estrategia empresarial y la medicación y evaluación de cada uno de los objetivos planteados.

3.1 Cuadro de mando integral

"No es un verdadero instrumento para formular estrategias, sino que puede realizarse una vez que la táctica está adecuadamente implementada".

El cuadro de mapa integral o también conocido como Balanced Scorecard, surgió en 1992 y fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton; decidieron presentar por primera vez este proyecto en la famosa revista Harvard Business Review, con el fin de poder llegar a mucha

gente empresarial y así ayudar a sus compañías y tengan mejores estrategias.

Este modelo caracteriza ya que rompe los esquemas tradicionales de gestión de empresa, ya que antes con el modelo tradicional solo se tomaba en cuenta la desviación económica de la empresa para así determinar lo bueno o lo malo que se estaba haciendo. Se dio otro cambio radical, donde se puede analizar diferentes variables de la empresa y otorga un excelente desempeño en la labor empresarial.

No solo es una herramienta revolucionaria, sino un cambio de esquema que ayuda alcanzar la misión a través de habilidades, perspectivas, indicadores, desempeño y los conocimientos de la gente dentro de la compañía así también conociendo el desempeño actual y futuro de la organización.

Además, se observa un cambio significativo en la forma en que se abordaban las decisiones dentro del ámbito empresarial. Ya que se puede examinar a la población hacia el cumplimiento integral de sus tareas, mediante la canalización de las energías, habilidades y saberes específicos dentro de la organización para alcanzar objetivos estratégicos a largo plazo.

3.2 Aporte de Kaplan y Norton

"Es un potente sistema de aprendizaje para verificar, recibir retroalimentación y modernizar la estrategia organizacional".

Es un potente sistema de aprendizaje para verificar, recibir retroalimentación y modernizar la estrategia organizacional. Ofrece un

sistema gerencial para que las empresas inviertan en empleados, consumidores, la creación de nuevos productos y sistemas a largo plazo. Cambiando el método de medición y gestión de una empresa; Kaplan y Norton sostienen que, tras medir el desempeño de manera regular, los ejecutivos comprenden con claridad cómo estos sistemas de medición afectan la conducta y actuación de los gerentes y trabajadores.

Por otra parte, consiste en un grupo de mediciones claves que les proveían a los gerentes una perspectiva instantánea y comprensiva del funcionamiento de todo el negocio. Asimismo, aportaron la solución a este problema, debido a que, según sus visualizaciones, ningún tipo de medición por sí sola provee a los gerentes la información esencial para tomar elecciones y focalizar esfuerzos en las superficies críticas del comercio.

Los gerentes requieren un sistema balanceado de las dos, mediciones operativas y financieras. La herramienta proporciona información para el sistema gerencial, en la gestión y administración. Para facilitar, transmitir y manejar la implementación de la nueva estrategia. Un sistema organizado de componentes necesarios para avanzar hacia un futuro competitivo exitoso, dado que traduce la estrategia y misión de una organización en un extenso conjunto de medidas operativas.

Permite el cumplimiento de táctica tanto en el corto como en el extenso plazo, mediante indicadores de resultado e inductores de la actuación o funcionamiento, esta forma conseguir el alineamiento de la organización a su táctica, además se desarrolla en las organizaciones de construcción y con objetivos de lucro. Es fundamental la función de planeación

analítica de una compañía y revisar su resultado para la ayuda que visualizan los estados financieros.

Es un criterio dinámico que da un apoyo constante a la toma de elecciones, coopera a comunicar la táctica e involucra a los individuos en su preparación y seguimiento, beneficia la transparencia en la administración y el establecimiento de un equilibrio en medio de las actividades inmediatas y las líneas estratégicas.

3.2.1 Importancia

"Contribuye en estructurar los objetivos estratégicos y reunirlos según aquellos elementos en los que se establece una meta".

Lo relevante de la herramienta (5) es que contribuye en estructurar los objetivos estratégicos y reunirlos según aquellos elementos en los que se establece una meta. Además, representa la implementación de la estrategia de una empresa partiendo de los propósitos estratégicos y distribuyendo en cuatro áreas o perspectivas: financiera, del cliente, interna, de aprendizaje y crecimiento.

Asimismo, es un concepto dinámico que brinda apoyo constante a la toma de decisiones, ayuda a transmitir la estrategia e involucra a los individuos en su diseño y seguimiento, promueve la transparencia en la gestión y permite establecer un balance entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

El cuadro de mando integral es un sistema de indicadores a convertirse en un sistema de gestión que se fundamenta en una estructura organizativa de procesos y gestiona la distribución de recursos durante

la planificación y el presupuesto. También es un instrumento perfectamente adaptable a las condiciones y situaciones concretas de cada compañía, así sea productora de bienes o servicios y aplicable al instante histórico, al territorio o sistema social que la contenga.

3.2.2 Finalidad

"Es la medición de resultados a través de los indicadores y perspectivas, con lo cual la empresa pueda evaluar los resultados obtenidos para detectar fallas o desviaciones".

La finalidad es la medición de resultados a través de los indicadores y perspectivas, con lo cual la empresa pueda evaluar los resultados obtenidos para detectar fallas o desviaciones. Para introducir correcciones, que lleve a un cambio y definir todas las prioridades en las empresas u organizaciones, de forma ordenada a corto, mediano y largo plazo con la finalidad de tener éxito y el cumplimento de las metas.

Además, es fundamental para el desarrollo de las empresas y es lógico que esta herramienta requiere el apoyo de un mapa estratégico en donde se definen los objetivos que se quieren alcanzar en los diferentes procesos y perspectivas, pues bien, se traduce los objetivos planteados en indicadores y metas que se puedan alcanzar una vez que fueron identificados. Una vez se han transformado los objetivos en indicadores y metas se debe considerar la gran importancia de plantear los planes de acción que permitan alcanzar las metas.

3.2.3 Acciones CMI

Esta herramienta que permite identificar los verdaderos resultados es el cuadro estratégico y el esquema de las cuatro acciones a menudo se considera este modelo de innovación en el valor"

Al referirse a la evaluación de la estrategia o estrategias, esta herramienta que permite identificar los verdaderos resultados es el cuadro estratégico y el esquema de las cuatro acciones a menudo se considera este modelo de innovación en el valor. Pues no todas las veces ser el líder es la mejor opción y no todas las veces las condiciones del entorno son propicias para el desarrollo de este tipo de empresas.

En la etapa de evaluación es conveniente la búsqueda de oportunidades para el desarrollo sostenible, razón por la cual es conveniente el desarrollar un plano competitivo para el mejoramiento continuo. Razón por la cual se recomienda el empleo de esta herramienta que permite la relación de los diferentes factores que están inmiscuidos en la gestión de la empresa. Al utilizar permite corregir los defectos detectados y representa el disminuir el valor del costo que es a menudo busca para poder incrementar los ingresos.

Permite dejar a parte la vieja y caduca perspectiva que compara el comportamiento de los competidores existentes lo que muy a menudo se consideraba elegir entre los diferentes atributos de cada producto lo que permitirá se líder en diferenciación o el líder en costo. Estos factores son muy relevantes, al enunciar y puede abrir una serie de posibilidades entre ellas.

3.3 Elementos del C.M.I

"Los elementos que conforman el cuadro de mando integral son los elementos estratégicos y los operativos".

Es una metodología más usada y exitosa en el ámbito empresarial que es considerablemente utilizada para evaluar el desempeño de las organizaciones, incluso ha llegado a convertirse en un método de gestión para implementar las estrategias empresariales. Está constituido por un sistema de indicadores que dan cuenta del cumplimiento y los esfuerzos de logro de los resultados propuestos. Su construcción se da a partir de la identificación de los elementos del direccionamiento estratégico, para continuar con la elección de objetivos, indicadores y metas. El propósito de un cuadro de mando integral es ayudar a los gerentes a tomar decisiones a partir de una herramienta de control estratégico.

Asimismo, nace de la necesidad de establecer un equilibrio entre la gestión financiera, los resultados y las demás variables que también determinan la existencia de la empresa y que constituyen el motor de su crecimiento y de su futuro. Los elementos que lo constituyen permiten a las organizaciones distribuir los objetivos estratégicos con los de cada sector o departamento, de tal forma que se dirijan todos los esfuerzos hacia la misma meta, además admite conocer la situación exacta en la que se encuentra la organización.

Los elementos que conforman el cuadro de mando integral son los elementos estratégicos y los operativos. Los estratégicos están constituidos por la misión, visión, las perspectivas, los objetivos, los indicadores y los mapas estratégicos; mientras que los operativos están

formados por la fijación de metas y la selección de iniciativas. Esto permite constituir la estrategia corporativa con la propia operación. Muestra una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar a la dirección futura de la organización que le permite convertir la visión en acción, por medio de un conjunto relacionado de indicadores e iniciativas, perspectivas (6).

Estos elementos facilitan la toma de decisiones y recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información proporcionada por el cuadro de mando integral, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

3.3.1 Visión

"Se define como la demostración, a donde desea llegar en el futuro"

El inicio para estructurar la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, la cual se define como la demostración, a donde desea llegar en el futuro. Una visión puede o no tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa. Es un objetivo que se percibe inspirador, analiza el resto de objetivos y es a largo plazo, aunque no pueden ser medidas por un indicador específico que evalúe el grado en el que están siendo alcanzados, proveen una afirmación primordial de los valores, aspiraciones y metas de una organización (8).

3.3.2 Misión

"La empresa define qué tipo de empresa es y cuál es su actividad"

La misión de la empresa define qué tipo de empresa es y cuál es su actividad, permite a la organización diseñar un resumen de la razón de su existencia, de forma que requiere analizar de una manera específica por qué y para qué debe ejercer la empresa sus actividades. Además, es a largo plazo y normalmente no cambia, a diferencia de la visión y los objetivos. También, es el primer punto del cuadro de mando integral porque es una de los principales principios que tiene la empresa (7).

3.3.3 Objetivos

"Se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión"

Los objetivos establecen una de las condiciones esenciales de la actividad de dirección, ya que determinan las actuaciones de la organización, en especial de sus dirigentes. Se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Asimismo, se expresan de una forma detallada, se implantan indicadores de gestión que servirán como medición para establecer un control de cumplimiento. Los objetivos desafiantes pueden ayudar a motivar e inspirar a los trabajadores de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo (8).

3.3.4 Indicadores

"Son los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos"

Los indicadores son los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos, en el cual podemos detectar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Es importante determinarlo para llevar a cabo un correcto control y adecuado proceso de toma de decisiones, Por otra parte, son las herramientas que se utilizan para determinar el cumplimiento de los objetivos y orientarla hacia una implementación exitosa de la estrategia. Los indicadores son modelos que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

3.4 Perspectivas C.M.I

"Las perspectivas permiten describir la estrategia, proporcionando un lenguaje que los equipos directivos pueden usar para dirigir y establecer prioridades"

Las perspectivas permiten describir la estrategia, proporcionando un lenguaje que los equipos directivos pueden usar para dirigir y establecer prioridades, estableciendo un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y sus inductores de situación. Además, enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos.

El modelo define cuatro perspectivas de carácter general, que son consideradas como suficientes y válidas en la mayor parte de las organizaciones. Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que se puede observar la gestión de una empresa, el Cuadro de Mando Integral adopta, en principio, cuatro perspectivas primordiales (9).

3.4.1 Financiera

"Sirven como un enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas e iniciando por las perspectivas financieras a largo plazo"

Son el resultado de las acciones que se han desarrollado en la empresa con prioridad. Sirven como un enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas e iniciando por las perspectivas financieras a largo plazo, donde se desarrollan un proceso de operaciones a ejecutar en los clientes, procesos y aprendizaje. Su objetivo es responder a los intereses de los accionistas, esta perspectiva se basa en la reacción de valor para el accionista, con altos índices de crecimiento y mantenimiento del negocio (9).

El significado de la evaluación financiera es que, al utilizar indicadores, se puede determinar el rendimiento de las distintas tácticas empleadas para su valoración. Esto está relacionado con el concepto de rentabilidad, que no es más que la combinación de enfoques fundamentales como el crecimiento de los ingresos y la productividad. Estos factores producen un incremento significativo en los productos vendidos a nuestros clientes o segmentos de mercado previamente establecidos.

Al surgir el mejoramiento de la productividad el primer fenómeno que se da es la disminución de los gastos directos e indirectos que da origen que las organizaciones puedan producir más con un gasto mínimo en el talento humano, materiales, energía y suministros. En relación con lo anterior la perspectiva financiera está relacionada con el incremento de la productividad en un corto plazo.

3.4.2 Cliente

"Se miden las relaciones con los clientes y sus expectativas sobre los negocios".

Para conseguir el desempeño financiero que una organización desea, es esencial que dispongan clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y sus expectativas sobre los negocios. En esta perspectiva se toma en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder centrarse en los procesos que son importantes para ellos y los satisfacen. El conocimiento de los clientes y de los procesos generan valor es muy relevante para conseguir que el panorama financiero sea próspero (9).

Pues todos los procesos y recursos dan como resultados un producto o servicio, por lo cual se debe conocer el segmento de mercado para generar un valor que sea percibido por nuestros compradores. Ello se evidencia en el mapa estratégico y al formular los objetivos, y para cumplirlo se requiere diferentes indicadores para poder apreciar el impacto que se alcanzará. Los más importantes o más utilizados podemos apreciar la satisfacción del cliente, retención, adquisición, rentabilidad, participación del mercado y participación en las compras del cliente, donde se evidencia las relaciones entre causa y efecto que da origen a los diferentes resultados.

Pues es una forma moderna en medida a la necesidad de mantener interesado al cliente para realizar alguna compra, esto se encuentra estrechamente ligado a qué estrategia se va utilizar para dar a conocer el producto o servicio. Para que los procesos sean eficientes se deben

evaluar periódicamente diferentes indicadores: la innovación, la responsabilidad ambiental que son dos atributos muy necesarios para el desarrollo sustentable de las empresas.

Antiguamente se consideraba que la gestión de clientes estaba enmarcada en las transacciones que realizaban de parte del vendedor con su comprador considerando una simple intervención de publicidad y promoción que no sustentaba el incremento y mejoras en los procesos de ventas. El armar relaciones con los clientes no representaba una prioridad, pero hoy en día se destaca la gran importancia de desarrollar habilidades que permitan dirigir una adecuada relación cliente y empresa siendo de vital importancia para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Asimismo, es importante seleccionar adecuadamente al cliente para aquello existen diferentes herramientas cómo es la segmentación de los mercados o crear una marca reconocida que permita dar a conocer el producto. Otro proceso fundamental es la adquisición de los clientes es al utilizar por lo menos de canales de difusión en los que se comunica el mensaje que se pretenda difundir para convertir a los potenciales clientes.

Una vez que ya tenemos a los nuevos clientes debemos retenerlos esto se puede realizar ofertando productos de alta calidad corrigiendo errores e inconvenientes detectados en los productos o servicios. Además, desarrollar procesos para mejorar las relaciones con los clientes e interiorizar sobre qué piensan y cuáles son las necesidades a satisfacer.

Para los procesos de retención a los clientes es menester generar valor a la marca de un producto en general. También se habla de una vinculación financiera por los benéficos que se pueden obtener al manejar buenas relaciones con los clientes. Ello se puede evidenciar claramente al incrementar los objetivos de ventas progresivamente y al realizar una selección adecuada de nuestros clientes permitirá introducirnos en un mercado apetecible.

3.4.3 Proceso interno

"Cuales se trabaja para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes".

Tomando en cuenta el mercado y orientación de la empresa, la satisfacción de las expectativas está alineadas a la perspectiva de los procesos claves de la organización. Los cuales se trabaja para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes. Identificando los procesos orientados a la gerencia, a cumplir la misión y los procesos de apoyo. Los tres protagonistas principales del éxito de las organizaciones son los accionistas, los clientes y los empleados (9).

Ello permite cumplir el resto de perspectivas de mapa estratégico en vista que toda organización estará enrolada en el desarrollo de actividades que unidas se las consideran procesos y permite crear valor en la satisfacción de nuestros clientes internos y externos. Los procesos de gestión de operaciones aportan al desarrollo de productos o servicios que posteriormente recibirán nuestros clientes.

Al reaccionar los procesos internos se debe considerar lo que representa la gestión de los clientes, ya que enmarca una amplitud y profundidad que se puede hacer siempre y cuando se plantee una adecuada selección de clientes.

Por otra parte, los procesos de innovación de productos o servicios están enfocados al desarrollo e investigación. Debido a que la permanencia de un negocio en el mercado está en su innovación permanente y continua, pues el mercado de una forma u otra siempre está cambiando y de igual manera el comportamiento del consumidor, para que exista un proceso de innovación debe considerar una diversidad de subprocesos.

3.4.4 Aprendizaje y crecimiento

"La cual refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender"

Esta perspectiva es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del, la cual refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee, al desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. El lograr que el aprendizaje y el crecimiento contribuyan en el desarrollo de las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor.

Para ello existe la disponibilidad de información estratégica que asegure la excelente toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para fortalecer las acciones transformadoras del negocio que son objetivos que facilitan el alcanzar los resultados. El aprendizaje proporciona a la organización contar con empleados suficientemente

preparados y potenciar el crecimiento y desarrollo de las personas (Valencia, 2014).

Es la parte más fundamental en el mapa estratégico. Y ello se articula con los activos intangibles dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y capital humano que no es otra cosa que el conjunto de diferentes habilidades, competencias y conocimientos que tienen los diferentes miembros. En cuanto al capital de la información se refiere si cuenta con arquitectura de información o redes que contribuyan a la estrategia.

Por consiguiente, el capital organizacional permite sostener el cambio que se desea plantear con el uso de la estrategia apoyado por el desarrollo de aprendizaje y crecimiento en el mapa estratégico. A continuación, se detallan perspectivas adicionales para el diseño del cuadro de mando integral.

3.4.5 Procesos de innovación

"Al referirnos a la innovación estamos considerando la gran estrategia que representa el uso de una ventaja competitiva en relación con nuestra competencia"

Al referirnos a la innovación estamos considerando la gran estrategia que representa el uso de una ventaja competitiva en relación con nuestra competencia. Ello se puede apreciar al generar valor en los diferentes productos y servicios que se ofertan en los mercados. Una exitosa innovación está dada por el cambio de la imagen de los productos, la forma de adquisición y el crecimiento de clientes.

Es así que posterior se puede identificar en la lealtad de los clientes con la organización, pues ya no se puede hablar de una ventaja competitiva basada en ofertar los productos con el menor costos en referencia a los productos o servicios, la nueva tendencia es crear ventajas competitivas en relación a las capacidades de producción y presentar su producto en el mercado de una forma rápida y eficiente que cumpla con todos los requerimientos definidos por los clientes.

Los factores anteriores mencionados deben realizar varios procesos de innovación entre los más importantes o más usados se consideran el identificar las oportunidades de los nuevos productos y servicios en relación a los requerimientos de nuestro mercado. Promover la investigación y desarrollo de las capacidades tanto operativas como de las personas para la mejora en el rendimiento laboral.

Posterior, el uso de las tecnologías para el diseño y desarrollo de los nuevos productos con el fin de satisfacer a nuestra demanda y finalmente una vez realizados los diferentes procesos se debe dar a conocer el nuevo producto o servicio el cual debe ser lanzado mediante un plan de marketing que sea atractivo para nuestro mercado. Es medida tiene como finalidad que se cumpla con los procesos establecidos para el desarrollo de la organización o institución.

3.4.6 Determinación de oportunidades

En las oportunidades siempre nace la idea de ofrecer un nuevo producto o servicio, pero se puede también mejorar uno ya existente estos están relacionado a la investigación y desarrollo. Basado en el mejoramiento de competencias, destrezas y habilidades del personal para la innovación

de los diferentes procesos productivos y de manufactura requeridos en la elaboración de un producto.

Para el cual se considera que la mejor manera de identificar las oportunidades no radica en conocer los requerimientos internos, sino ser muy observador con los desafíos y necesidades del sector externo. En vista que es una prospectiva de necesidades podrán existir en un futuro por tal motivo se debe considerar a nuestros proveedores como socios estratégicos. Ya que en mayor parte interactúan en los mercados, también podemos considerar como indicador para detectar oportunidades de clientes.

3.4.7 Investigación y desarrollo

"*Se debe considerar que no todas las empresas están con la posibilidad de invertir en investigación y desarrollo de productos o servicios".*

Se debe considerar que no todas las empresas están con la posibilidad de invertir en investigación y desarrollo de productos o servicios, Ello se debe en gran medida a los ingresos de tenga y la aceptación del producto en el mercado, pues bien, el invertir en proyectos de innovación es sinónimo de investigación es muy difícil financiarlos es por lo que muchas de las empresas han optado por buscar alianzas estrategias para que se desarrollen las investigaciones.

Pues un gerente no puede tener limitaciones en relación a las oportunidades que se presenten y es necesario el definir políticas para la permanencia o la pérdida de nuestro segmento de mercado. Sin duda al referirnos a un proyecto debemos considerar que está compuesto por

diferentes factores como recursos económicos, capital humano, tecnológico entre otros; que sumados nos permite el desarrollo de investigación y la innovación de nuevos productos o servicios.

3.4.8 Nuevos productos y servicios

"El éxito de un nuevo producto radica haber realizado una buena detección de la oportunidad en el proceso, diseño y desarrollo"

El éxito de un nuevo producto radica en haber realizado una buena detección de la oportunidad en el proceso, diseño y desarrollo. El proceso de diseño de producto son diferentes actividades que tiene como finalidad generar un nuevo producto o servicio que cumpla con las expectativas de los clientes, pero a la vez debe cumplir con las metas trazadas en el proyecto de investigación que permita ser evaluado con relación con el tiempo y costos de desarrollo.

Para el diseño de un nuevo producto se debe considerar diferentes etapas para que sea beneficioso el desarrollo del mismo es por lo cual; primero que se considera realizar es identificar el equipo que estará a cargo del desarrollo del producto cabe indicar que el equipo debe conocer claramente las características y requerimientos del producto.

En segunda instancia se debe planificar el producto es decir establecer los tiempos y recursos necesarios para la fabricación y tercero realizar la ingeniería detallada del producto con su respectivo proceso en donde se debe definir los el uso adecuado de las herramientas y equipos, para que cumplan con las características establecidas en las anteriores etapas.

Sin duda el desarrollo de estas etapas de una forma adecuada dará como resultado un producto que satisfaga las necesidades de los clientes.

3.4.9 Productos al mercado

"Se considera las diferentes especificaciones del proceso productivo con el cual se podría distinguir un adecuado prototipo".

Para lanzar nuevos productos se debe colocar los productos en el mercado, para lo cual Se considera las diferentes especificaciones del proceso productivo con el cual se podría distinguir un adecuado prototipo, que debe ingresar en un proceso de verificación de las diferentes características y componentes para su posterior fabricación en masa. Al iniciar la producción se considera apropiado producir una cantidad mínima para que el proceso de distribución sea acertado y contribuya para el crecimiento de la organización.

3.4.10 Procesos sociales

"Se refiere a la responsabilidad social, seguridad e higiene de trabajo".

Se considera de gran importancia el uso de los procesos reguladores y sociales esto se refiere a la responsabilidad social, seguridad e higiene del trabajo. Para el desarrollo de las operaciones se considera como mínimo el cumplimiento de los normativos vigentes para que no se afecte en el desarrollo, lo que en su mayoría las empresas no van más allá, simplemente producen lo necesario esto se puede originar por un excelente desempeño de las diferentes dimensiones regulatorias y sociales.

El cumplimiento de regulaciones permite atraer y retener a los empleados para que desarrollen un rendimiento y satisfacción laboral. Esto normalmente proporciona o permite que el talento humano sea más eficaz y eficiente gracias al manejo adecuado de los recursos y capacidades de cada individuo.

Por otro lado, los procesos sociales permiten la disminución de accidentes de carácter medio ambiente, se cambia las condiciones de trabajo para los colaboradores mediante el uso de regulaciones se podrá mantener una mejor percepción del cliente en relación con la empresa. El ambiente es un campo muy extenso, debido a la importancia que representa ya que debe existir un control y optimización de todos los recursos que maneja la institución.

3.4.11 Intangibilidad

"Se debe alinear a con la estrategia para generar valor".

Una vez que se ha podido identificar los diferentes activos intangibles se necesario alinear a con la estrategia para generar valor, sin duda el uso de una estrategia adecuada permitirá que se logren los objetivos deseados por la organización. Esto se podrá hacer por medio de programas de capacitación y formación para el personal, pues si contamos con un personal capacitado para el desarrollo de las actividades generará impacto para generar una calidad total en el producto terminado.

La integración de un plan estratégico para respaldar la mejora de los activos fijos se podrá agrupando las actividades y funciones en el

departamento de talento humano. Es recomendable realizar comparaciones como de los activos fijos y como estos al ser utilizados para la capacitación y especialización del personal ha generado valor a la empresa.

Al alinear e integrar los activos fijos proporcionan los fundamentos técnicos y conceptuales para alcanzar los objetivos del talento humano que se encuentran ligados con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las empresas no alinean al talento humano a la estrategia por motivo que da más importancia el aplicar estrategias para incrementar las ventas y no toman en cuenta al motor de toda organización que es el capital humano.

3.4.12 Capital humano

"Es considerado el valor agregado de la empresa a partir del estas habilidades, talentos, conocimientos, formación y experiencia de los colaboradores".

El capital humano se ha considerado un indicador del cual se puede realizar un proceso de evaluación para conocer si se cumple con la generación de valor, es considerado el valor agregado de la empresa a partir de estas habilidades, talentos, conocimientos, formación y experiencia de los colaboradores.

Los cuales tienen que lidiar momentos críticos para la generación de valor para el éxito de la estrategia. El proceso de medir la disponibilidad del capital humano se sugiere que debe comenzar con la identificación de las diferentes cualidades y características para los procesos internos

del mapa estratégico. Además, de contar con el personal capacitado puede generar un mejor impacto en los procesos.

a) Evaluación del capital humano

"Se consideran las capacidades y competencias de los trabajadores que integran una institución u organización".

Se considera muy importante para realizar una evaluación del capital humano se considere las capacidades y competencias de los trabajadores que integran una institución u organización. Por lo cual la persona a cargo debe recurrir a diferentes mecanismos para identificar el desempeño y potencial de cada individuo. Por su parte, es conveniente que cada empleado realice el levantamiento de los requerimientos de su puesto para su posterior evaluación, lo que permite tener un sustento para proponer el posible desarrollo profesional del empleado en beneficio de la organización.

3.4.13 Capital de información

"Permite crear valor esto consiste en los usos de sistemas como bases de datos, redes que considera importante para la organización".

Disponer del capital de información, permite crear valor esto consiste en los usos de sistemas como bases de datos, redes que considera importante para la organización. En vista que se ha considerado en estos tiempos la importancia del uso de las tecnologías para ser competitivos en comparación de nuestros competidores. Esta estrategia busca soluciones para el cliente propiciando información para el mejoramiento de los servicios a los clientes.

Para lograrlo se debe alinear la información con la estrategia lo que permitirá adquirir el valor en el mapa estratégico que posteriormente se procederá a medir la disponibilidad de información. Para el proceso de evaluación es ideal la elaboración de indicadores que correspondan a las diferentes características del capital de información el cual permite medir y respaldar la estrategia que se va a emplear.

3.4.14 Capital organizacional

"Es la suma de los activos intangibles del capital humano y la información, los cuales deben estar alineados".

El capital organizacional es la suma de los activos intangibles del capital humano y la información, los cuales deben estar alineados. Al mismo tiempo, deben integrarse con los activos fijos y financieros tangibles. Toda compañía debe tener un fuerte compromiso con la estrategia, ya que esto va a permitir el desarrollo más adecuado para que todos los miembros colaboren hacia un mismo objetivo común.

Por otra parte, los objetivos estratégicos están estrechamente relacionados con el fortalecimiento y la formación de líderes que sean capaces de motivar y persuadir a un grupo para que desarrollen sus habilidades y capacidades. Para ello, deben considerar los diferentes parámetros entre los más utilizados, se encuentran la cultura organizacional, el liderazgo y gestión del personal.

a) Puesto de trabajo

"Pues un puesto es un lugar específico donde desarrolla una actividad el trabajador".

Es considerado de mucha importancia en vista que si no reconocen a las diferentes personas de los puestos no se puede agrupar del mapa estratégico. Es por lo que las organizaciones deben tener un gerente que plantee la elaboración de diferentes planes y programas para tener a los trabajadores motivados y con un compromiso con la empresa. Pues un puesto es un lugar específico donde desarrolla una actividad el trabajador.

b) Perfil de competencias

"Comprender los conocimientos necesarios que deben tener para los diferentes puestos, las habilidades y valores que son indispensables para el desarrollo".

Una vez que se han identificado las personas en los puestos de trabajo se considera el realizar el levantamiento de los perfiles por competencias de los diferentes puestos, lo que nos permite obtener el éxito con la estrategia y desarrollo de la organización. El perfil de competencias debe comprender los conocimientos necesarios que deben tener para los diferentes puestos, las habilidades y valores que son indispensables para el desarrollo, si el caso fuese así se debe considerar el desarrollo del personal.

La alta gerencia deberá formular programas de desarrollo acorde a las necesidades detectadas en los diferentes ámbitos. También se debe

considerar que para el ingreso del personal a la empresa se realice un proceso de filtro en el reclutamiento con la finalidad de contar con el personal más idóneo y selectivo que contribuya de una manera eficiente al desarrollado de la empresa, dando soluciones a problemas y situaciones de alto riesgo para los objetivos empresariales planteados.

3.5 Mapa estratégico

"Proporciona una herramienta fundamental para comprender los diferentes componentes de una institución y las interrelaciones de una estrategia".

Al administrar aparecen varias interrogantes en relación de la visión prospectiva del talento humano en futuro, pues es considerado como un activo intangible en diferentes países en el mundo. La visión prospectiva está enfocada al uso de estrategias y parámetros que permita la creación de valor en los activos intangibles como son el talento humano en vista que poseen diferentes capacidades, destrezas y habilidades empleadas para el desarrollo de las diferentes actividades y tareas.

Es una parte proporcional del cuadro de mando integral que permite visualizar las relaciones entre los diferentes factores que intervienen en el desarrollo de las actividades en las organizaciones. El modelo proporciona una herramienta fundamental para comprender los diferentes componentes de una institución y las interrelaciones de una estrategia. Si faltase un componente no se podría desarrollar la estrategia y sería defectuosa, dando generalmente resultado desalentador y mal orientado.

Está basado en varios principios: la estrategia equilibra fuerzas contradictorias mediante la inversión en los activos intangibles al proponer una propuesta de valor diferenciador para el cliente. Para crear valor es importante que las organizaciones generen una negociación en los procesos internos, ya que proporciona una mejora en la productividad, permitiendo la satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de los clientes.

Proporciona algo simple, específico y uniforme para así anotar o escribir las ideas de una empresa con el fin de tener establecidos los objetivos y metas. Puede apoyar tanto el análisis estratégico como la fase de desarrollo de la estrategia.

El mayor beneficio de los mapas estratégicos está en su capacidad de clarificar, describir y alinear las estrategias individuales de las distintas unidades, áreas funcionales y regiones de una empresa. A través de la tarea de definir y mapear procesos, se logran soluciones a problemas habituales que surgen en las organizaciones como los siguientes:

- Funcionamiento complejo.
- Costes elevados.
- Existencia de los denominados cuellos de botella.
- Falta de integración de procesos.
- Duplicidad de actividades.
- Tareas que se están realizando y que aportan poco valor a la organización.

3.5.1 Adaptación

"Necesitan seguir una secuencia lógica, dado que el aprendizaje y el conocimiento no pueden desarrollarse sin una alineación de la estrategia".

Los mapas estratégicos necesitan seguir una secuencia lógica, dado que el aprendizaje y el conocimiento no pueden desarrollarse sin una alineación de la estrategia. La cual debe integrarse según las necesidades de las organizaciones en función de su situación actual. El valor obtenido por los proveedores, que simplemente se refiere a las relaciones entre la empresa y los proveedores de manera efectiva.

Por otra parte, el valor adquirido por la compañía es cuando el cliente se siente contento con las características de un producto en relación con la empresa; por eso surge el sentido de que al cliente no le molesta pagar más por su producto siempre y cuando este cumpla con sus expectativas. A continuación, se presentan los elementos estratégicos.

3.5.2 Fijación de metas

"Es el valor objetivo que se desea adquirir para un indicador en un período de tiempo determinado".

Es el valor objetivo que se desea adquirir para un indicador en un período de tiempo determinado. Frecuentemente las metas deben ser retadoras, pero a la vez realizables y para ello se debe establecer con el método adecuado, para poder corregir desorientaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene mucha importancia, porque es el momento en el que los responsables asumen un compromiso más importante para el futuro. Además, las metas son los objetivos numéricos que se establecen para cada indicador y periodo temporal determinado. Normalmente se determinan con una extensión temporal de entre 3 y 5 años, relacionado con el periodo de establecimiento del plan (10).

3.5.3 Selección de iniciativas

"Es necesario analizar las iniciativas que están en funcionamiento, examinar de forma adecuada las nuevas iniciativas".

Las iniciativas sirven para conseguir los objetivos estratégicos, y para conseguirlo pueden ser varias, por eso se deben establecer una de ellas, porque sirven para alcanzar metas fijadas en los indicadores. Es necesario analizar las iniciativas que están en funcionamiento, examinar de forma adecuada las nuevas propuestas con los objetivos a conseguir, ya sea a corto o largo plazo.

Una excelente iniciativa estratégica debe tener responsabilidad a nivel del equipo directivo y de liderazgo, fechas de comienzo y final claramente definidas. En todos los niveles de la empresa y en las áreas funcionales deben compartir una característica en común y vinculación con los objetivos estratégicos generales de la empresa (7).

3.6 Marco lógico G.T.H.

La metodología del marco lógico es un proceso en evolución que comienza con la identificación de un problema que impacta a grupos

poblacionales concretos y examina circunstancias y relaciones causales a través de una metodología participativa, lo cual determina el tipo de intervención necesaria.

Según unos recursos concretos: el período de tiempo definido, el objetivo a alcanzar y el alcance del problema tratado. La metodología del marco lógico (MML) se convierte en un referente esencial para el manejo de proyectos, sobre todo cuando se trata de la administración de proyectos de inversión y planificación estratégica de talento humano (11).

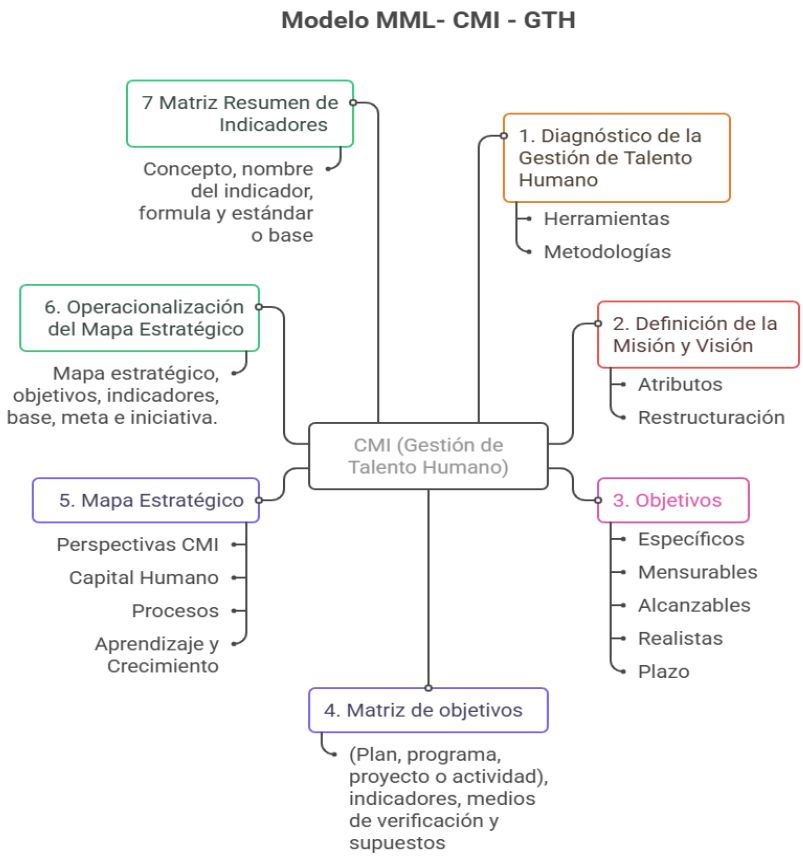


Figura 2. CMI Aplicación Gestión de Talento Humano.

3.6.1 Diagnóstico G.T.H

Consiste en emplear diferentes herramientas y metodologías para determinar la situación o estado negativo de la realidad que afecta a un grupo específico de personas. Pues ello permite identificar rasgos para conocer la empresa o institución y buscar soluciones mediante el planteamiento de objetivos, metas e indicadores considerando el análisis de las cuatro perspectivas del Cuadro Mando Integral (CMI): financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

3.6.2 Definición de la misión y visión

Considerando la importancia de la misión y visión de las organizaciones se debe establecer la misión en función a la esencia y el ser de la organización y la visión que pretende alcanzar en un futuro. En caso que los dos elementos no cumplan con las características y filosofía de la empresa se debe reestructurar.

La determinación de los atributos consiste en descomponer la misión y visión considerando: tipo de empresa, producto, target, delimitación espacial procesos, ventaja competitiva y filosofía empresarial; con la finalidad de definir los objetivos que se pretenden medir y evaluar mediante el Cuadro de Mando Integral.

3.6.3 Objetivos

La definición de los objetivos es parte fundamental, para la construcción CMI, se debe considerar los elementos de los objetivos SMART: específicos, mensurables, alcanzables, realistas y plazo; con ello se generará una garantía para el cumplimento de las metas institucionales.

3.6.4 Matriz de objetivos

La matriz de objetivos es la consolidación de las ideas y necesidades institucionales detectadas por medio del diagnóstico de la Gestión de Talento humano, los principales atributos que se deben plasmar son: tipo de objetivo, resumen narrativo (plan, programa, proyecto o actividad), indicadores, medios de verificación y supuestos; son elementos contemplados en la metodología del marco lógico.

Los indicadores son elementos medibles que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos generando información fiable y representativa, pueden ser cuantitativos y cualitativos: los elementos de un indicador son: concepto, nombre del indicador y la formulación.

3.6.5 Mapa estratégico

Es una representación gráfica de una organización que permite visualizar las relaciones causa y efecto de los diferentes objetivos estratégicos acorde las preceptivas del (CMI): financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje - crecimiento. Esta herramienta también facilita comprender y crear valor alineando los diferentes procesos con las personas de la organización. Los elementos de mapa son los objetivos estratégicos y las perspectivas en el caso de la gestión de talento humano son: capital humano, procesos aprendizaje y crecimiento.

3.6.6 Operacionalización del mapa estratégico

La operacionalización consiste en la visualización de los objetivos estratégicos en acciones concretas y específicas mediante mecanismos de seguimiento que permitan la implementación del Cuadro de Mando Integral, los elementos a considerar son: mapa estratégico, objetivos, indicadores, base, meta e iniciativa.

3.6.7 Matriz resumen de indicadores

Es una herramienta que permite articular las diferentes etapas: diseños, organización, ejecución, evaluación y seguimiento de un plan, programa y proyecto para gestionar el talento humano en la organización; los elementos que lo componen son: concepto, nombre del indicador, fórmula y estándar o base.

CAPÍTULO IV

4 APLICADO C.M.I

La implementación del Cuadro de mando Integral (C.M.I.), parte del diagnóstico institucional a través de herramientas de soporte estratégico para luego definir la misión y visión de la institución, con lo cual se construye la estrategia empresarial. Se presentan los parámetros para la construcción de los objetivos estratégicos, luego se organizan los objetivos y se procede a la construcción de los indicadores de gestión para las diferentes perspectivas. Posterior se muestra cómo está organizada la matriz de objetivos para que se garantice la coherencia y alineación. Se muestra el mapa estratégico que muestra una representación visual de la estrategia. La operacionalización del mapa estratégico que integra todos los elementos: objetivos, indicadores, preceptivas y metas. Finalmente, la matriz de resumen de los indicadores que suministra el monitoreo y el desarrollo de las actividades para la toma de decisiones y establecer acciones concretas.

4.1 Diagnóstico institucional

Diseño del Cuadro de Mando Integral para el Instituto Tecnológico “Mercenario” con el fin de fortalecer su participación en el mercado y mejorar ciertos procesos e instancias de aprendizaje y crecimiento. Se establece así un marco de compromisos y posibilidades para el desarrollo de proyectos a corto y medio plazo que fomente la creatividad.

En este sentido el esquema contempla la implementación de un plan que se articula con el objetivo 4 del Plan Nacional del Buen Vivir. De este plan se desprenden tres programas que son los componentes del plan y dos actividades por cada programa que conforma 6 proyectos que contribuyen de abajo hacia arriba en el cumplimiento vertical para lograr los objetivos estratégicos de acuerdo con el Marco Lógico.

Se dan a conocer su problemática actual y se justifica la aplicación, cuyo objetivo final es lograr un correcto desempeño en la Institución Superior. El Diagnóstico resume su estructura a través de un análisis del ambiente externo e interno (FODA) que contempla cuatro aspectos; a) Financiero que se lo ha realizado con un análisis con el sistema DUPONT para definir una rentabilidad del 42,28%; b) Comercial; c) Procesos; d) Talento Humano mediante el uso del EDCO, permitiendo descubrir las debilidades relacionadas con la motivación y satisfacción que son factores asociados la calidad de la institución.

Esto resulta necesario para la elaboración adecuada de estrategias, para luego emitir los componentes del Direccionamiento Estratégico: misión, visión, principios, valores y objetivos; basados en la metodología del CMI, conjuntando con la metodología del Marco Lógico. Para lo cual se utilizan los mapas estratégicos e indicadores sometidos a los estándares respectivos y los supuestos pertinentes, llegando a un análisis horizontal y vertical para cada fase de la aplicación: plan, programas y proyectos. Para ello se realizaron ajustes y correcciones necesarias para el cumplimiento de metas planteadas. El CMI será finalmente quien traduzca adecuadamente la estrategia y la misión de la organización una vez sea implementada dentro de la institución.

4.1.1 Financiero

El Instituto Superior "Mercenario" oferta servicios educativos los cuales es conveniente conocer en cada departamento de la institución permitiendo identificar las relaciones y los factores que interactúan en el rendimiento del servicio de forma la eficiencia y eficacia aprovechando los recursos disponibles para conseguir los objetivos trazados.

Para el análisis financiero se consideró el uso del sistema DuPont.

Sistema DUPONT = (Utilidad neta/ventas) *(ventas/activo total) *(Multiplicador del capital)

Se presenta el primer factor corresponde al margen de utilidad en ventas, el segundo factor corresponde a la rotación de activos totales (eficiencia en la operación de los activos) y el tercer factor corresponde al apalancamiento financiero.

a) Informe financiero de la institución

Tabla 1. Datos propiciados por la institución.

Activos	900.000
Pasivos	200.000
Patrimonio	700.000
Ventas	644.000
Costo de Venta	280.000

Gastos	69.000
Utilidad	295.000

1. (Utilidad neta/Ventas)

295.000/644.000 = 0.4580745

2. (Ventas/Activo fijo total)
   644.000/900.000 = 0,7155556

3. (Multiplicador del capital = Apalancamiento financiero = Activos/Patrimonio)
   900.000/700.000 = 1.29

Donde:

0.4580745* 0,7155556 * 1.29= 0,4228334x 100 = **42,28 %**

b) Conclusión

En este caso podemos observar que la rotación de activos y el apalancamiento financiero tienen un comportamiento y aporte mayor a la rentabilidad Dupont, con rendimiento bajo de margen sobre ventas, podemos analizar nuestra estructura para ser más eficientes en términos de productividad de activos y manejo de costos sobre ventas. Cabe recalcar la debilidad de este análisis y es que la información se toma desde el análisis y datos contables y no sobre flujo, por lo que puede resultar referencial.

4.1.2 Comercial

El diagnóstico comercial es considerado un factor predominante para el desarrollo de las actividades en la institución, el cual mantiene dos perspectivas (clientes y marketing). Es importante desarrollar su origen para poder cautivar y posicionar la marca en la mente del cliente externo a nivel inconsciente. Razón por la cual se ha aplicado varios instrumentos para poder verificar con mayor precisión sus resultados, así tenemos los siguientes:

La gran dificultad que atraviesa la institución se debe al limitado posicionamiento de la marca, esto se debe a que no existe estrategias para dar a conocer y así poder incrementar nuestros clientes, para denotar lo manifestado se consideró el uso del siguiente indicador, que se obtuvo mediante la aplicación de la encuesta a 50 personas de distintos sectores de la Provincia de Tungurahua.

Tabla 2. Indicador tasa de posicionamiento marca.

Tasa Posicionamiento de marca	$\frac{\textbf{\textit{Num. personas que aceptaron la marca como 1 alterna}}}{\textbf{\textit{Num. de personas encuestadas}}}$ $\frac{\mathbf{10}}{\mathbf{50}} = \mathbf{0,20}$

Nota: *Elaboración propia, según encuesta año 2025, satisfacción del estudiantado.*

Como se puede observar en el indicador obtenido por la encuesta, la tasa de posicionamiento de la marca actual en la institución es baja debido al descuido de la organización y de los dueños que lideran a la misma. Por

lo que se llega a concluir que el posicionamiento de la marca representa una debilidad para la institución.

a) Focus Group

Técnica aplicada para recolectar información, pero en esta vez por medio de las opiniones emitidas por los estudiantes como es el caso realizado a 20 estudiantes, se procedió de manera estructurada a obtener datos acerca del posicionamiento de la marca de la institución.

Debido a los resultados se puede evidenciar, que existe un 90% de los estudiantes que no tenían conocimiento de la existencia del instituto antes de matricularse. Ello demuestra que acudieron a la institución y al mismo tiempo escucharon su nombre por manifestación de su vínculo social al momento de buscar un Instituto basados en sus competencias y necesidades, mientras que el 10% reflejaba conocer de la existencia.

Por lo que se puede llegar a concluir que hay una baja difusión del Instituto, debido que no cuentan con un mayor alcance de posicionamiento de la marca, confirmando así la presencia de la debilidad.

b) Entrevista

La técnica que se utilizó es la entrevista, en esta ocasión se lo realizó a los consumidores externos que vienen hacer los gerentes de los principales Restaurantes de la provincia y las dueñas de Centros Estéticos, por tal razón se consideró al "Restaurante el deseo" que al realizar la entrevista al gerente expresó que la mayor parte de trabajadores en su local son auxiliares de cocina y chefs han y son

profesionales graduados en otras instituciones como: el Cuisine y el L`escoffier, por lo que desconoce la existencia del instituto en mención.

De igual forma, se entrevistó al gerente “Los tejados” ubicado en Ficoa que brinda comida buffet, donde se refiere que en el último año cuenta con tres personas que proceden del Instituto en estudio, por lo que puede mencionar que tiene buenas referencias de la metodología enseñanza, de igual forma anteriormente desconocía el instituto, pero ahora por sus chefs tiene conocimiento de su existencia.

Para concluir se puede acotar que las personas graduadas de la Institución, en los últimos años han abierto plaza de trabajo a gran medida por lo que anteriormente se desconocía de la existencia del Instituto, pero ahora con su mayor apertura los consumidores externos saben del Instituto.

En el aspecto de clientes externos se ha podido observar por medio de mecanismos como son los indicadores utilizando el instrumento la encuesta diseñada para verificar la satisfacción del estudiantado y como es la atención a cada uno de ellos.

Tabla 3. Indicadores de satisfacción.

Tasa deserción estudiantil mensual	$\frac{\textbf{Total de estudiantes inició} - \textbf{Total de estudiantes finales}}{\textbf{Total de estudiantes inicio}} x$ $\frac{400 - 390}{400} x100 = 2,5$

Tasa de quejas mensuales	$\frac{Número\ de\ quejas\ resueltas}{Número\ de\ quejas\ receptadas} = \frac{5}{20} = 0{,}25$

Nota: *Elaboración propia, según encuesta año 2025, satisfacción del estudiantado.*

Una vez aplicados los indicadores con la información recopilada de la encuesta se desarrolló y cálculo de la satisfacción del estudiantado, se puede apreciar que la tasa de deserción estudiantil es de 2,5% la que se considera una fortaleza para la institución. Por otra parte, la tasa de quejas mensuales representa un factor negativo, pues el número de quejas resulta es inferior a las receptadas lo que da origen a la insatisfacción del cliente externo.

El marketing no es utilizado en la institución de una forma apropiada en vista que los factores del mix de marketing en ningún momento fueron tomados encuentra, de allí la gran necesidad del análisis comercial.

El producto del instituto son los tecnólogos graduados, los mismos que adquieren las adecuadas competencias para el desarrollo del puesto de trabajo, para identificar lo mencionado se promueve el empleo del siguiente indicador aplicado en la Encuesta realizada para la satisfacción del alumnado.

Tabla 4. Indicador de inserción laboral.

Tasa inserción laboral	$\frac{\boldsymbol{Total\ de\ graduados\ -\ Graduados\ no\ insertados}}{\boldsymbol{Total\ de\ graduados}} \boldsymbol{x100}$ $\frac{\mathbf{10-3}}{\mathbf{10}} = \mathbf{0.7}$

Nota: *Elaboración propia, según encuesta año 2025, satisfacción del estudiantado.*

Como se aprecia en la ecuación existe una alta tasa de inserción laboral lo que se puede evidenciar por la adecuada formación tanto en competencias como prácticas que genera una fortaleza para la institución.

Una oportunidad que se podría evidenciar para la institución según el diagnóstico obtenido, es el definir socios estratégicos para incrementar los ingresos.

Los precios de los servicios ofertados por la institución son muy elevados en comparación con otros institutos, esto se debe por la existencia de poco estudiantado interesado por este servicio de educación por lo que se puede considerar que es una debilidad.

El mercado meta de la institución está orientado a todos los bachilleres y profesionales del ecuador, en vista que en la actualidad existe un número elevado de estudiantes perteneciente a otras ciudades lo que observamos en él siguen indicador aplicado para la verificación de la teoría.

Tabla 5. Indicador de estudiantes locales.

Estudiantes locales	$\frac{\boldsymbol{Total\ de\ estudiantes\ -\ Estudiantes\ locales}}{\boldsymbol{Total\ de\ estudiantes}}\boldsymbol{x100}$
	$\frac{\boldsymbol{400-280}}{\boldsymbol{400}}\boldsymbol{x100}\ =\ \boldsymbol{30\%}$

Nota: *Elaboración propia, según encuesta año 2025, satisfacción del estudiantado.*

Como se puede evidenciar el porcentaje de estudiantes no pertenecientes a la ciudad tienen una elevada participación en la institución originando la necesidad de establecer estrategias para incrementar la cobertura del mercado en la Zona 3.

Al diagnosticar los factores del mix de Marketing llegamos a concluir que el instituto no cuenta con una promoción de servicios, debido que el proceso de publicidad no ha sido acertado para incrementar el porcentaje de estudiantes.

Tabla 6. Indicador tasa de decremento de matrículas.

Tasa de decremento de matrículas	$\frac{\boldsymbol{Periodo\ 2\ -\ Periodo\ 1}}{\boldsymbol{Periodo\ 1}}\boldsymbol{x100}$
	$\frac{\boldsymbol{450-400}}{\boldsymbol{400}}\ =\ \boldsymbol{0.125}$

Nota: *Elaboración propia, según encuesta año 2025, satisfacción del estudiantado*.

Podemos mencionar la mala promoción realizada en la institución ha dado origen que exista un decremento de estudiantes en el semestre actual por lo que es necesario considerar el utilizar adecuadas herramientas de promoción.

4.1.3 Proceso diseño de instrumento de evaluación

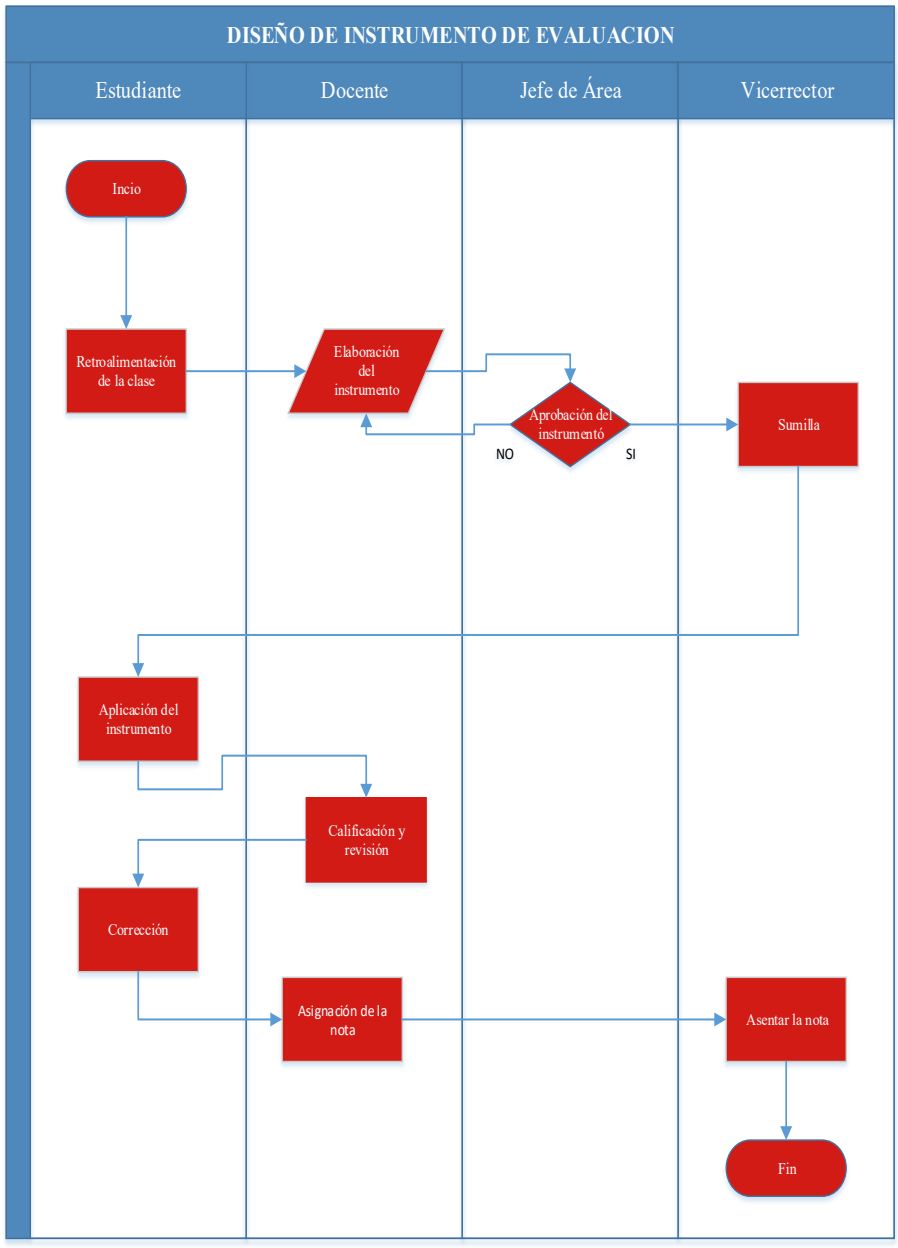


Figura 3. Diseño de instrumento de evaluación.

Se muestra el diagrama del instrumento de evaluación del estudiantado del instituto, con el fin de medir el nivel de conocimiento en la Figura 3**,** se inicia el proceso con una operación que representa el primer bloque que es, la retroalimentación de las clases impartidas que corresponde al estudiantado. Luego está la operación del segundo bloque que representa la elaboración del instrumento por parte del docente que prepara la evaluación a través del presente instrumento.

Luego se avanza al siguiente bloque y corresponde a la columna del jefe área, quien es la persona que procede con la aprobación del instrumento de evaluación. En el caso de no ser validado el instrumento será devuelto al docente para una rectificación correspondiente. Es decir que este proceso regresa a la columna del docente para posteriormente, después de su respectivo correctivo realizado, avanza nuevamente al bloque del jefe de área.

Para continuar este proceso, el vicerrector es la persona encargada de autorizar y sumillar como bloque de su respectiva columna, como nos damos cuenta en el diagrama, seguidamente la operación recae donde los estudiantes, donde se procede a la aplicación del instrumento, para seguidamente realizar la calificación/revisión respectiva por parte del docente, luego del presente bloque, en el caso de existir la corrección lo realiza el estudiante, al igual que el docente desde su propio bloque.

Finalmente, para asentar la nota definitiva recae esta operación en la columna del Vicerrector, quien es el que da por finalizado este proceso con sus respectivas operaciones que están representadas por bloques en el diagrama.

4.1.4 Talento humano

Para este diagnóstico se realiza una escala del clima organizacional EDCO aplicada al personal de la institución.

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizó de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.
- Promedio: De 94 a 147 puntos
- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Para el caso se utilizó el EDCO con subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

Relaciones interpersonales: en este grupo de preguntas el promedio es de 19 puntos y es el más alto de la prueba demostrando el ambiente cordial entre los pares de la institución (docentes).

Estilo de dirección: el puntaje es de 12. Se nota que el clima con respecto a las relaciones con los niveles superiores es bajo.

Sentido de pertenencia: el personal tiene un bajo sentido de pertenencia con respecto a la institución, sienten que su trabajo no es reconocido adecuadamente Puntaje 10.

Retribución: Puntaje 10.

Disponibilidad de recursos: el entorno físico, el acceso a la información no son los más óptimos. Puntaje 16.

Estabilidad: puntaje 11. La estabilidad no depende del desempeño, por tanto, hay desmotivación del personal. A continuación, se evidencia la construcción del FODA en la Tabla 7.

a) Análisis FODA

Tabla 7. Construcción del FODA.

Análisis	**FODA**	
	Debilidades	**Oportunidades**
1	Espacio reducido	Servicio Innovador
2	Instalaciones inadecuadas	Servicio que no excluye género masculino
3	Riesgo de Infecciones	Tendencia ideológica al cuidado de la piel
4	Falta de liquidez para implementación	Patología más común
5	Lugar poco accesible	Capacidad Adquisitiva de la moneda con respecto a monedas de otros países Latinoamericanos para compras de aparatologías
	Fortalezas	**Amenazas**

6	Servicio Rentable	Aumento de precio en industria cosmética
7	Estructura de Costos Media	Centros Estéticos alrededor
8	Personal Capacitado	Productos cosméticos de alto precio económico
9	Amplio horario en el servicio	No pagos de aranceles por Cosmetólogas Artesanales
10	Tecnología de punta	Entrada de competidores Artesanales en cantidades masificadas

4.2 Definición de la misión y visión

a) Misión

Formar integralmente tecnólogos con excelencia en los campos de gastronomía y cosmetología basados en procesos académicos y personal capacitado, que contribuya en la solución de las necesidades y desarrollo de la Provincia de Tungurahua.

b) Visión

El Instituto Tecnológico "Mercenario", se constituirá en un centro de formación tecnológico con procesos académicos de alta credibilidad y liderazgo, integrado por personal calificado y fortalecido en la continua investigación, que lidere las provincias de la Zona 3.

4.3 Identificación de atributos de la Misión y Visión

Tipo de empresa: Educación

Producto: Chef, Cosmetólogas

Target. Bachilleres y Profesionales

Delimitación espacial Tungurahua Zona 3

Procesos: Procesos Académicos Procesos académicos alta credibilidad

Ventaja competitiva: Personal Capacitado Personal calificado

Filosofía Empresarial: Innovación continúa Gestión de calidad

4.4 Objetivo general

Contribuir que el Instituto Tecnológico "Mercenario" forme tecnólogos con proceso científico y humanístico integrando personal calificado que permitirá liderar las provincias de la Zona 3.

4.4.1 Objetivo específico

Implementar procesos científicos y humanísticos para la enseñanza-aprendizaje del 60% al 70% en el primer semestre del 2026.

Incorporar personal calificado que cumpla con estándares requeridos por el Instituto en un 80% en el segundo semestre del 2026.

Ejecutar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado en las provincias de la Zona 3 del 2% a 5% para el año 2026.

4.5 Matriz de objetivos (Plan)

Tabla 8. Matriz de objetivos (Plan).

TIPO DE OBJETIVO	RESUMEN NARRATIVO PLAN	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN	Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía	Tasa de capacidades y potencialidades fortalecidas	Archivo del instituto	Apoyo de Políticas Gubernamentales
PROPÓSITO	Contribuir que el instituto forme tecnólogos con procesos académicos de alta credibilidad integrando personal calificado que permita liderar las provincias de la Zona 3.	Tasa Inserción laboral mensual	Informe semestral de desarrollo laboral.	Apoyo de Políticas Gubernamentales
	Implementar procesos académicos de alta credibilidad para la	Tasa de capacitación al personal	Resultado de evaluaciones	Cultura Institucional

COMPONENTES	enseñanza- aprendizaje del 40% en el segundo semestre del 2026. Incorporar personal calificado que cumpla con estándares requeridos por el Instituto en un 80% en el segundo semestre del 2027. Ejecutar las estrategias para atraer clientes (estudiantes) de las provincias de la Zona 3 con un incremento del 10% para el año 2028	Tasa de personal capacitado Tasa de Posicionamiento de Marca	Nómina de docentes obtenidos en Secretaría Informe trimestral del incremento de la atracción de clientes	Apoyo de Políticas Gubernamentales Institución cuenta con presupuesto para el desarrollo de activadas
ACTIVIDADES	**Componente 1** Diagnóstico de los procesos académicos para la enseñanza- aprendizaje en el Instituto en un 40% en el primer trimestre del año 2026.	Porcentaje de cumplimiento	Resultado de evaluaciones Informe semestral de resultados	Cultura institucional

	Capacitación al 50% del personal en procesos académicos para la enseñanza- aprendizaje en el segundo semestre del año 2026	Tasa de capacitación al personal	Plan de reclutamiento	
	Componente 2 Planificación de procesos de reclutamiento que cumplan con estándares requeridos por el Instituto en el primer trimestre del 2027.	Porcentaje de cumplimiento Porcentaje de selección del personal idóneo	Actas de consejo directivo (Instrumento de evaluación)	Institución cuenta con presupuesto para el desarrollo de actividades
	Selección del personal idóneo que cumpla con el 90% de estándares requeridos por el Instituto en el segundo trimestre del año 2027. **Componente 3**	Tasa de presupuesto requerido para estrategias	Actas de consejo directivo	

	Planificación del presupuesto para la ejecución de las estrategias para atraer clientes (estudiantes) de las provincias de la Zona 3 con un incremento del 15% para el trimestre del año 2026 el periodo 2026- 2028. Evaluación de las estrategias en un 80% para atraer clientes (estudiantes) en el periodo 2026- 2028.	Tasa de incremento de mercado	Informe trimestral para atraer clientes.	

Tabla 9. Matriz de objetivos (Programa 1).

TIPO DE OBJETIVO	RESUMEN NARRATIVO PROGRAMA 1	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN	Contribuir que el instituto forme tecnólogos con procesos académicos de alta credibilidad integrando personal calificado que permita liderar las provincias de la Zona 3.	Tasa Inserción laboral mensual	Base de datos de Seguimiento de los graduados I.M.LA	Apoyo de Políticas Gubernamentales
PROPÓSITO	Implementar procesos académicos de alta credibilidad para la enseñanza- aprendizaje del 40% en el segundo semestre del 2026.	Tasa de capacitación al personal	Informe semestral de desarrollo laboral.	Cultura Institucional
COMPONENTES	Diagnóstico de los procesos académicos para la enseñanza- aprendizaje en el Instituto en un 40% en el primer trimestre del año 2026.	Porcentaje de cumplimiento	Resultado de evaluaciones	Cultura Institucional

	Capacitación al 50% del personal en procesos académicos para la enseñanza- aprendizaje en el segundo semestre del año 2026	Tasa de capacitación al personal	Informe semestral de resultados	
ACTIVIDADES	**Componente 1** Identificación de problemas en los procesos académicos para la enseñanza- aprendizaje en el primer bimestre del 2026 con relación al periodo anterior. Planteamiento de las alternativas para resolución de procesos académicos de enseñanza-aprendizaje con un incremento del 20% en primer semestre del 2026. **Componente 2**	Tasa de incremento conflictos Tasa de conformación de alternativas de solución.	Informe mensual de incremento conflictos Presentación mensual de propuestas.	Cultura institucional

	Detección de necesidades de capacitación para el 100% del personal en el primer trimestre del año 2026. Elaboración del programa de capacitación en el segundo trimestre del año 2026 para el 50% del personal.	Tasa de necesidades detectadas. Porcentaje de cumplimiento del programa de capacitación.	Informe de supervisión semanal de registro de adquisiciones. Informe semestral de capacitaciones ejecutadas.	

Tabla 10. Matriz de objetivos (Proyecto 1).

TIPO DE OBJETIVO	RESUMEN NARRATIVO PROYECTO 1	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN	Implementar procesos académicos de alta credibilidad para la enseñanza- aprendizaje del 40% en el segundo semestre del 2026.	Tasa de capacitación al personal	Informe semestral de desarrollo laboral.	Cultura Institucional
PROPÓSITO	Diagnóstico de los procesos académicos para la enseñanza-aprendizaje en el Instituto en un 40% en el primer trimestre del año 2026.	Porcentaje de cumplimiento	Resultado de evaluaciones	Cultura Institucional
COMPONENTES	Identificación de problemas en los procesos académicos para la enseñanza-aprendizaje en el primer	Tasa de incremento de conflictos	Resultado de evaluaciones	Cultura Institucional

	bimestre del 2026 con relación al periodo anterior. Planteamiento de las alternativas para resolución de procesos académicos de enseñanza- aprendizaje con un incremento del 20% en primer semestre del 2026.	Tasa de conformación de alternativas de solución	Informe semestral de resultados	
ACTIVIDADES	**Componente 1** Definición de los problemas en los procesos académicos, en el primer trimestre del 2026 con respecto al semestre anterior.	Porcentaje de dificultades detectadas Tasa de conformación de alternativas de solución.	Presentación mensual de propuestas. Informe semanal de soluciones ejecutables.	

	Toma de decisiones para la ejecución de soluciones en un 40% en el segundo semestre del 2026. **Componente 2** Identificación de las posibles alternativas que permitan tomar correctivos de 60% en el segundo trimestre del año 2026. Analizar las alternativas de solución en un 60% en	Tasa de correctivos realizados. Porcentaje de Ejecución de alternativas.	Informe semestral de conflictos resueltos. Informe mensual de ejecución de alternativas.	Cultura institucional

	el segundo semestre del año 2026.			

Tabla 11. Matriz de objetivos (Proyecto 2).

TIPO DE OBJETIVO	**RESUMEN NARRATIVO PROYECTO 2**	**INDICADORES**	**MEDIO DE VERIFICACIÓN**	**SUPUESTO**
FIN	Implementar procesos científicos y humanísticos para la enseñanza- aprendizaje del 60% al 70% en el primer semestre del 2026.	Tasa de capacitación al personal	Informe semestral de desarrollo laboral.	Análisis DAFO
PROPÓSITO	Capacitar al personal en procesos científicos y humanísticos para la enseñanza- aprendizaje del 40% a 60% en el año 2026.	Tasa de capacitación al personal	Resultado de evaluaciones	Análisis DAFO
COMPONENTES	Detección de necesidades de 60% a 70% en el primer trimestre del año 2026.	Tasa de necesidades detectadas.	Informe semanal de registro de adquisiciones.	Análisis DAFO

	Elaboración del programa de capacitación, de 40% a 60% en el primer bimestre del 2026.	Porcentaje elaboración de programas de capacitación.	Informe semestral de capacitaciones ejecutadas.	
ACTIVIDADES	**Componente 1** Evaluación diagnóstica de 60% a 80% en el primer trimestre del 2026 en la institución. Informe de evaluación del 60% a 70% en el primer bimestre del 2026 en la institución. **Componente 2** Preparar la planificación para la ejecución del 80% a 90 % hasta el primer trimestre del 2026, en la institución.	Porcentaje de evaluaciones de diagnóstico Porcentaje de informes de evaluados Porcentaje del avance de la planificación	Informes mensuales de diagnóstico. Informe semanal de evaluaciones Informe semanal de la planificación	Análisis DAFO

	Ejecutar la planificación, de 60% a 70% de actividades previstas, hasta el primer semestre del 2026, en la institución.	Tasa de ejecución de la planificación	Informe mensual de ejecución de la Planificación.	

Tabla 12. Matriz de objetivos (Programa 2).

TIPO DE OBJETIVO	RESUMEN NARRATIVO PROGRAMA 2	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN	Contribuir que el instituto forme tecnólogos con proceso científico y humanístico integrando personal calificado que permita liderar las provincias de la Zona 3.	Tasa Inserción laboral mensual	Base de datos de Seguimiento de los graduados I.M.LA	Apoyo de Políticas Gubernamentales
PROPÓSITO	Incorporar el personal calificado que cumpla con estándares requeridos por el Instituto de 75% a 80% al 2028.	Tasa de personal calificado	Nómina de docentes obtenidos en Secretaría	Apoyo de Políticas Gubernamentales
COMPONENTES	Elaborar el perfil idóneo que cumpla con estándares requeridos por	Porcentaje de perfiles existentes en la institución	Registro de Secretaria	

	el Instituto en un 95% para el próximo semestre Aplicar subsistemas con estándares requeridos por el Instituto en un promedio del 90% para el Reclutamiento y selección de personal para los próximos semestres.	Porcentaje de subsistemas de reclutamiento y selección	Registro de Secretaria	Apoyo de Políticas Gubernamentales
ACTIVIDADES	**Componente 1** Describir las funciones del perfil idóneo que cumpla con estándares requeridos en un 95% por el Instituto para el próximo semestre	Tasa de funciones cumplidas	Actas de consejo directivo (Informe Técnico)	Apoyo de Políticas Gubernamentales Cultura Institucional

	Identificar las competencias necesarias para la contratación del perfil idóneo en base a los estándares requeridos en un 80% a comparación de los periodos anteriores por la Institución en un plazo de tres meses	Tasa de competencias	Actas de consejo directivo (Informe Técnico)	Cultura Institucional
	Componente 2			
	Planificar procesos de reclutamiento que cumplan con estándares requeridos por el Instituto de 70% a 75% para los próximos semestres.	Tasa de procesos de reclutamiento Porcentaje de selección del personal idóneo	Acuerdos ministeriales del Ministerio del Trabajo	Cultura Institucional

	Seleccionar el personal idóneo que cumpla con estándares requeridos en un 75% por el Instituto		Actas de consejo directivo (Instrumento de evaluación)	

Tabla 13. Matriz de objetivos (Proyecto 3).

TIPO DE OBJETIVO	RESUMEN NARRATIVO PROYECTO 3	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN	Incorporar el personal calificado que cumpla con estándares requeridos por el Instituto de 75% a 80% al 2028.	Tasa de personal calificado	Nómina de docentes obtenidos en Secretaría	Apoyo de Políticas Gubernamentales
PROPÓSITO	Elaborar el perfil idóneo que cumpla con estándares requeridos por el Instituto en un 95% para el próximo semestre	Porcentaje de perfiles existentes en la institución	Registro de Secretaria	Apoyo de Políticas Gubernamentales
COMPONENTES	Describir las funciones del perfil idóneo que cumpla con estándares requeridos en un 95% por el Instituto para el próximo semestre	Tasa de funciones cumplidas	Actas de consejo directivo (Informe Técnico)	Apoyo de Políticas Gubernamentales

	Identificar las competencias necesarias para la contratación del perfil idóneo en base a los estándares requeridos en un 80% a comparación de los periodos anteriores por la Institución en un plazo de tres meses	Tasa de competencias	Actas de consejo directivo (Informe Técnico)	
ACTIVIDADES	**Componente 1** Propósito del puesto en general que cumpla con estándares requeridos por el Instituto para el próximo semestre en un 90%	Tasa de propósitos realizados para el puesto Porcentaje de responsabilidades	Datos obtenidos en vicerrectorado Datos obtenidos en vicerrectorado	Cultura Institucional Cultura Institucional

	Responsabilidades del puesto en un 80% **Componente 2** Definición de conocimientos, habilidades y destrezas para la contratación del perfil idóneo en base a los estándares requeridos por la Institución en un plazo de tres meses Requerimientos generales del puesto idóneo en base a los estándares requeridos por la Institución de 20% a 30% en un plazo de tres meses	Porcentaje de habilidades y destrezas para el perfil idóneo Tasa de requerimientos idóneo	Datos obtenidos en vicerrectorado Datos obtenidos en vicerrectorado	Cultura Institucional Cultura Institucional

Tabla 14. Matriz de objetivos (Proyecto 4).

TIPO DE OBJETIVO	RESUMEN NARRATIVO PROYECTO 4	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN	Incorporar el personal calificado que cumpla con estándares requeridos por el Instituto de 75% a 80% al 2028.	Tasa de personal calificado	Nómina de docentes obtenidos en Secretaría	Apoyo de Políticas Gubernamentales
PROPÓSITO	Aplicar subsistemas con estándares requeridos por el Instituto en un promedio del 90% para el Reclutamiento y selección de personal para los próximos semestres.	Porcentaje de subsistemas de reclutamiento y selección	Registro de Secretaria	Apoyo de Políticas Gubernamentales
COMPONENTES	Planificar procesos de reclutamiento que cumplan con estándares	Tasa de procesos de reclutamiento	Acuerdos ministeriales del Ministerio del Trabajo	

	requeridos por el Instituto de 70% a 75% para los próximos semestres. Seleccionar el personal idóneo que cumpla con estándares requeridos en un 75% por el Instituto	Porcentaje de selección del personal idóneo	Actas de consejo directivo (Instrumento de evaluación)	Institución cuenta con presupuesto para el desarrollo de activadas
ACTIVIDADES	**Componente 1** Designación del responsable para la apropiada planificación de procesos de reclutamiento en un 100% en un plazo de 3 meses. Desarrollo del 90% del proceso de	Tasa de personas responsables para planificar procesos Porcentaje de los procesos de reclutamiento	Datos del personal con merecimiento, obtenidos en vicerrectorado Registros de procesos de reclutamiento, obtenidos en secretaría	Cultura Institucional Apoyo de Políticas Gubernamentales

	reclutamiento para los próximos semestres **Componente 2** Preselección del personal idóneo que cumpla con estándares requeridos de 50% a 70% por el Instituto Cumplimiento con al menos del 85% en información en la Declaración del ganador para el concurso del personal idóneo de la Institución.	Tasa de preselección del personal Porcentaje de cumplimiento en la declaración del ganador	Registro de personal contratado Encuesta realizada al personal que aplico el cargo requerido	Cultura Institucional Cultura Institucional

Tabla 15. Matriz de objetivos (Programa 3).

TIPO DE OBJETIVO	RESUMEN NARRATIVO PROGRAMA 3	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN	Contribuir que el instituto forme tecnólogos con proceso científico y humanístico integrando personal calificado que permita liderar las provincias de la Zona 3.	Tasa Inserción laboral mensual	Base de datos de Seguimiento de los graduados I.M.LA	Apoyo de Políticas Gubernamentales
PROPÓSITO	Ejecutar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado en las provincias de la Zona 3 del 2% a 5% para el año 2026.	Tasa de Posicionamiento de Marca	Informe trimestral del incremento de la cobertura del mercado.	Apoyo de Políticas Gubernamentales
COMPONENTES	Desarrollar el presupuesto para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% para el año 2026.	Tasa de presupuesto requerido para estrategias	Actas de consejo directivo	Institución cuenta con presupuesto para

	Evaluar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en el mes de enero 2027.	Tasa de incremento de mercado	Informe trimestral del incremento de la cobertura del mercado.	el desarrollo de activadas
ACTIVIDADES	**Componente 1** Elaboración de la certificación presupuestaria para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 5 días hábiles entregada la notificación. Preparación del presupuesto para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 2 días hábiles entregando la certificación presupuestaria.	Tasa de certificaciones presupuestarias Cumplimiento del presupuesto	Informe mensual de contabilidad a Consejo Gubernativo Actas de consejo directivo (Informe Técnico)	Institución ha sufrido un incremento del mercado entre 3% y 5% acorde al plan planteado

	Componente 2 Preparación del instrumento para evaluar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% una vez cumplido el propósito. Presentación del informe de la evaluación de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 15 días hábiles luego del desarrollo del proceso de evaluación.	Tasa de estrategias evaluadas Cumplimento de actividades	Informe de avance semanal de la preparación del instrumento Acta de consejo directivo (Informe Final)	

Tabla 16. Matriz de objetivos (Proyecto 5).

TIPO DE OBJETIVO	RESUMEN NARRATIVO PROYECTO 5	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN	Ejecutar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado en las provincias de la Zona 3 del 2% a 5% para el año 2026	Tasa de Posicionamiento de Marca	Informe trimestral del incremento de la cobertura del mercado.	Apoyo de Políticas Gubernamentales
PROPÓSITO	Desarrollar el presupuesto para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% para el año 2026.	Tasa de presupuesto requerido para estrategias	Actas de consejo directivo	Institución cuenta con presupuesto para el desarrollo de activadas

COMPONENTES	Elaborar la certificación presupuestaria para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 5 días hábiles entregada la notificación. Preparar el presupuesto para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 2 días hábiles entregando la certificación presupuestaria.	Tasa de certificaciones presupuestarias Cumplimiento del presupuesto	Informe mensual de contabilidad a Consejo Gubernativo Actas de consejo directivo (Informe Técnico)	Institución ha sufrido un incremento del mercado entre 3% y 5% acorde al plan planteado
ACTIVIDADES	**Componente 1** Autorización el pedido la certificación presupuestaria para la	Tasa de Pedidos autorizados	Informe mensual de contabilidad a Consejo Gubernativo	

	ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en 24 horas. Entrega de la certificación presupuestaria para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en 24 horas. **Componente 2** Presentación del presupuesto para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en 24 horas.	Tasa de cantidad requerida para la ejecución de las estrategias Tasa cumplimiento planificado Tasa de autorización del presupuesto	Archivo de contabilidad Informe de avance semanal de la preparación del presupuesto Acta de consejo directivo (Informe Final)	Institución ha sufrido un incremento del mercado entre 3% y 5% acorde al plan planteado

	Autorización del presupuesto para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 8 días hábiles entregando la certificación presupuestaria.			

Tabla 17. Matriz de objetivos (Proyecto 6).

IPO DE OBJETIVO	RESUMEN NARRATIVO PROYECTO 6	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN	Ejecutar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado en las provincias de la Zona 3 del 2% a 5% para el año 2026.	Tasa de Posicionamiento de Marca	Informe trimestral del incremento de la cobertura del mercado.	Apoyo de Políticas Gubernamentales
PROPÓSITO	Evaluar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en el mes de enero 2026.	Tasa de incremento de mercado	Informe trimestral del incremento de la cobertura del mercado.	Institución cuenta con presupuesto
COMPONENTES	Preparación del instrumento para evaluar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% una vez cumplido el propósito. Presentación del informe de la evaluación de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 15 días hábiles luego del desarrollo del proceso de evaluación.	Tasa de estrategias evaluadas Cumplimento de actividades	Informe de avance semanal de la preparación del instrumento Acta de consejo directivo (Informe Final)	Apoyo de Políticas Gubernamentales

ACTIVIDADES	**Componente 1** Generación del instrumento para evaluar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% tiempo límite 24 horas. Autorización del presupuesto para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 8 días hábiles entregado la certificación **Componente 2** Aplicación del instrumento para evaluar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% tiempo límite 8 días hábiles. Aprobación del informe de la evaluación de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 8 días hábiles luego del desarrollo del proceso de evaluación.	Porcentaje de actividades cumplidas Tasa de autorización del instrumento de evaluación Tasa de estrategias evaluadas Tasa de personas que aprueban el informe	Informe mensual de contabilidad a Consejo Gubernativo Actas de consejo directivo (Instrumento de evaluación) Informe de avance semanal la evaluación de estrategias	Institución ha sufrido un incremento del mercado entre 3% y 5% acorde al plan planteado

		de evaluación de estrategias	Acta de consejo directivo (Informe Final)	

4.6 Mapa estratégico

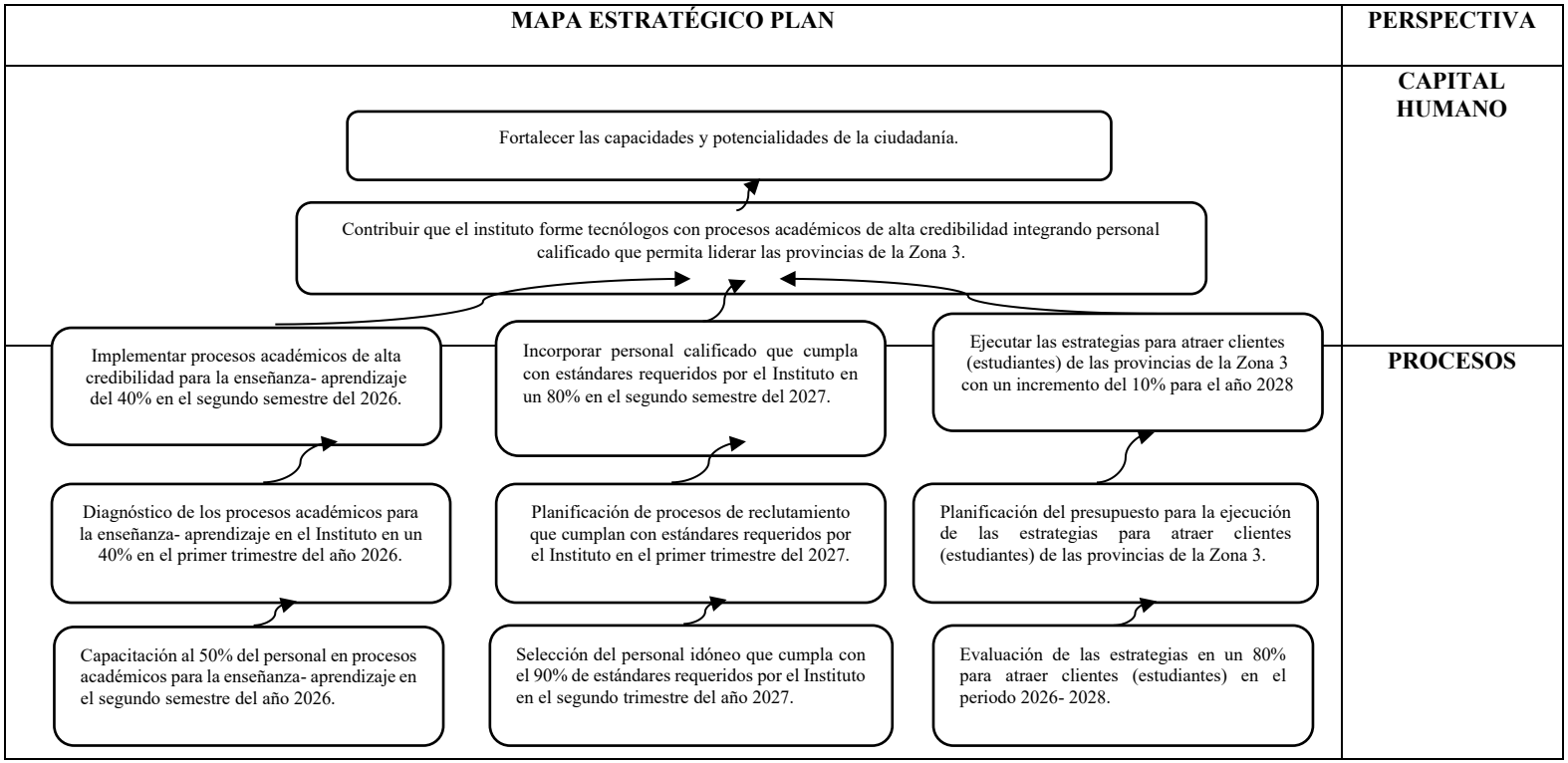


Figura 4. Mapa estratégico (Plan).

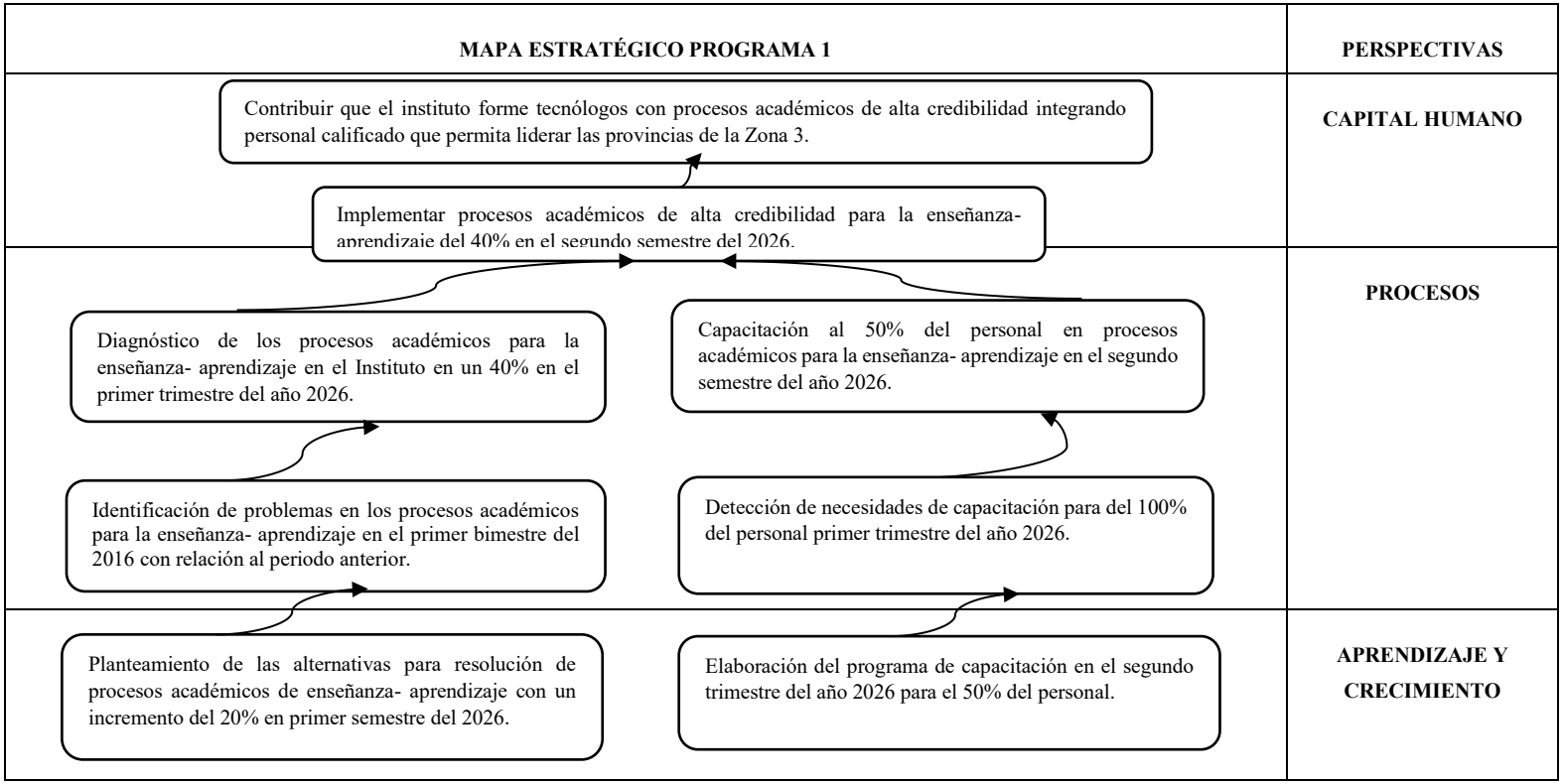


Figura 5. Mapa estratégico (Programa 1).

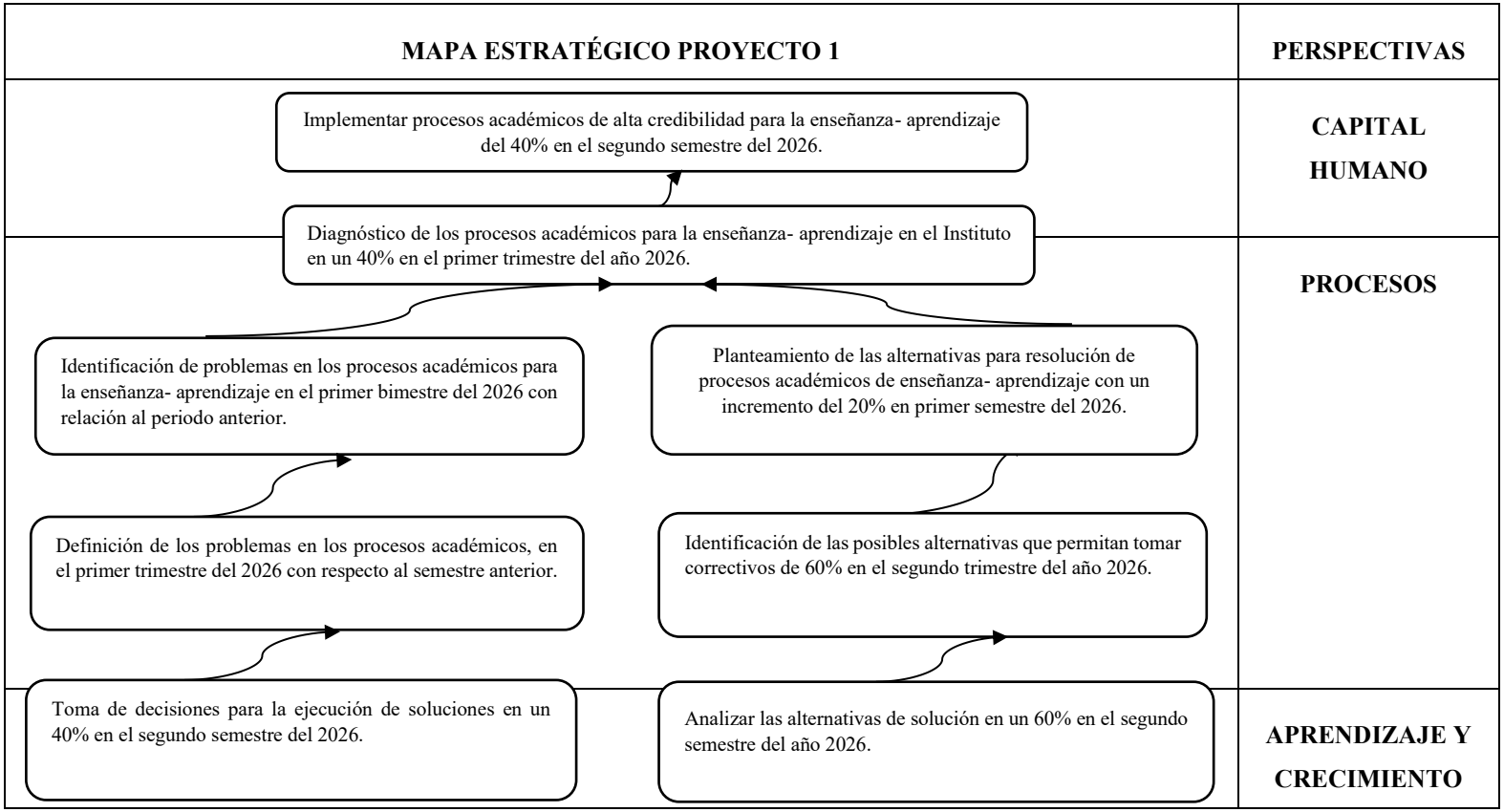


Figura 6. Mapa estratégico (Proyecto 1).

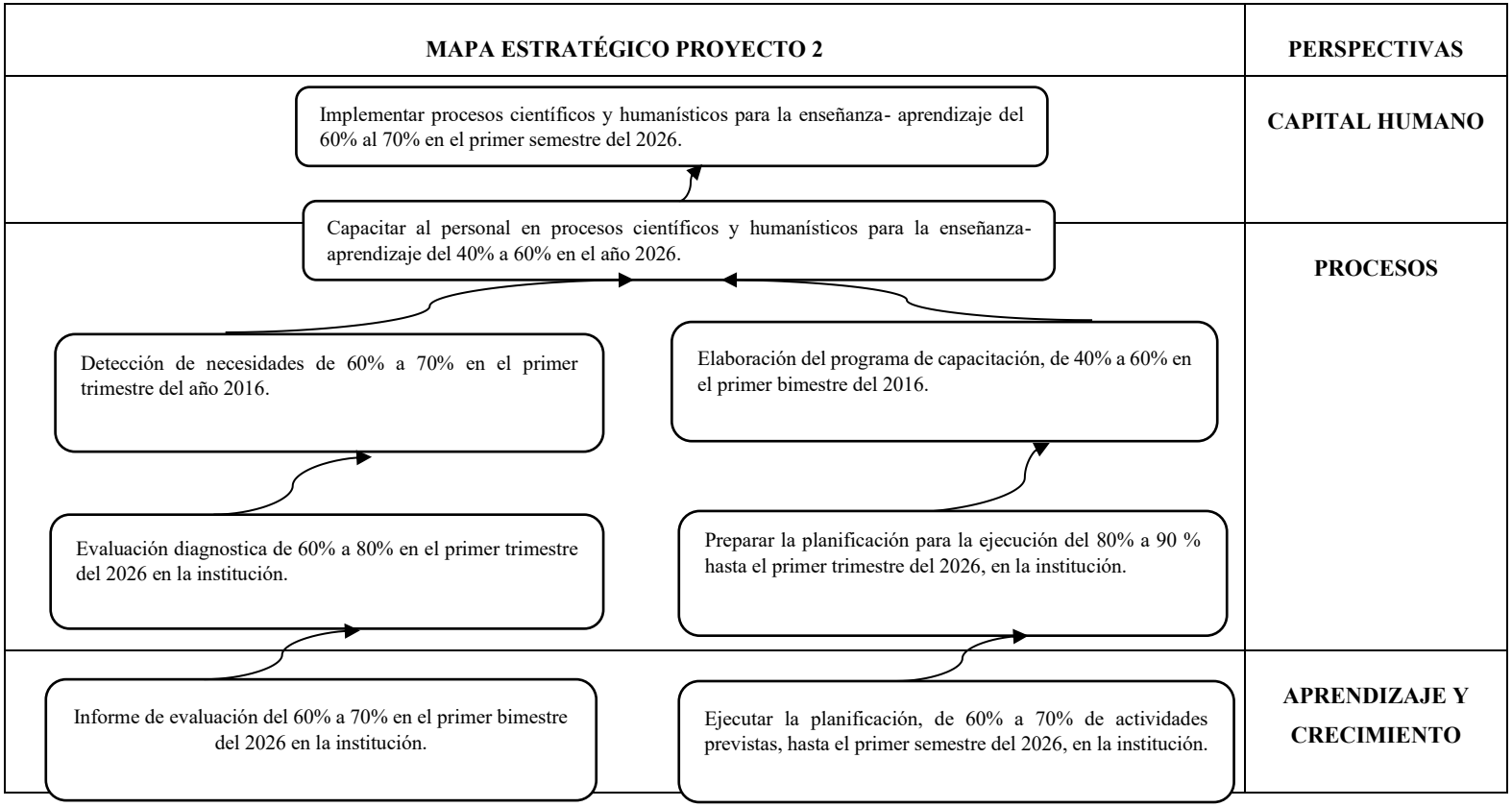


Figura 7. Mapa estratégico (Proyecto 2).

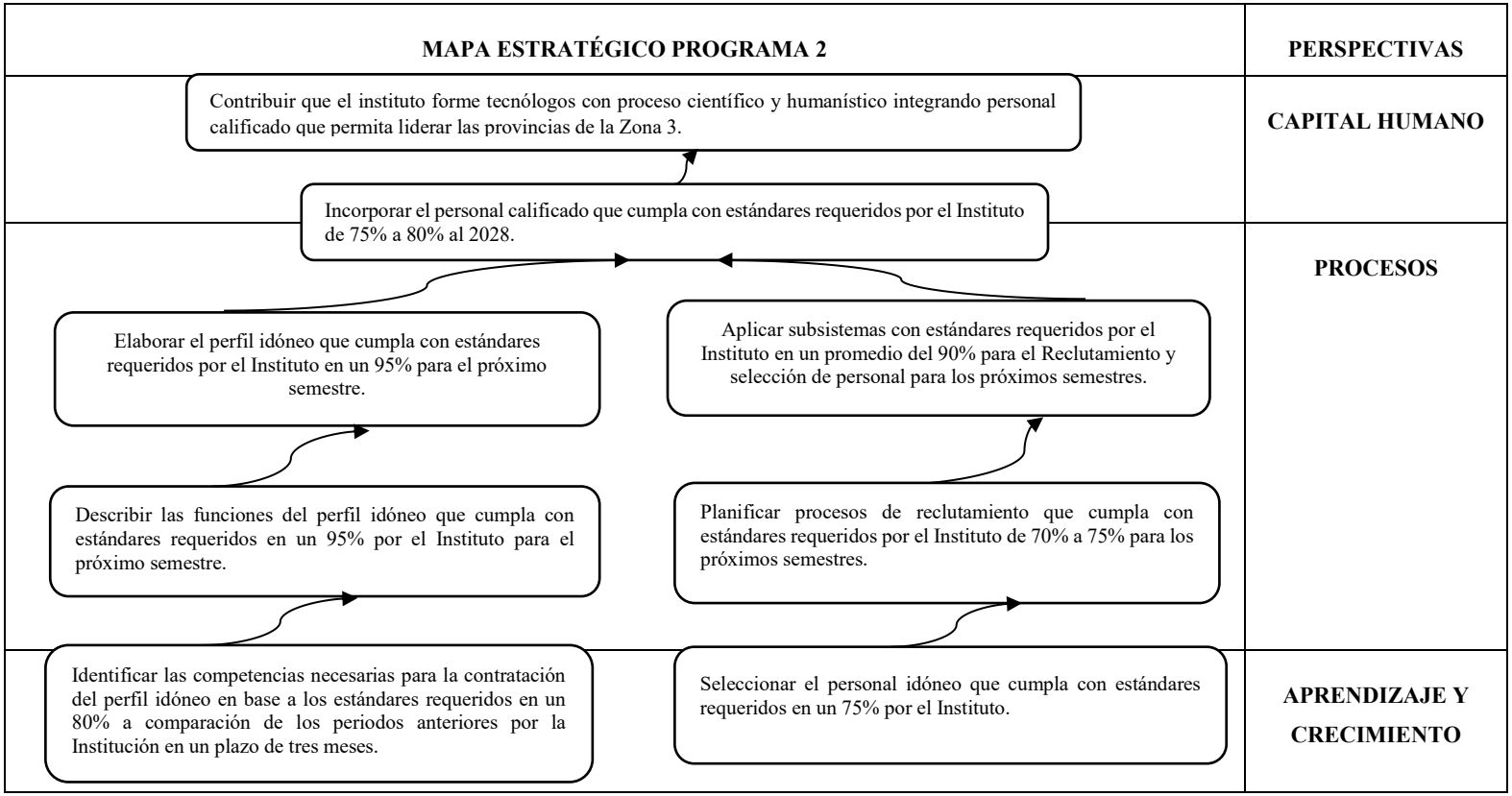


Figura 8. Mapa estratégico (Programa 2).

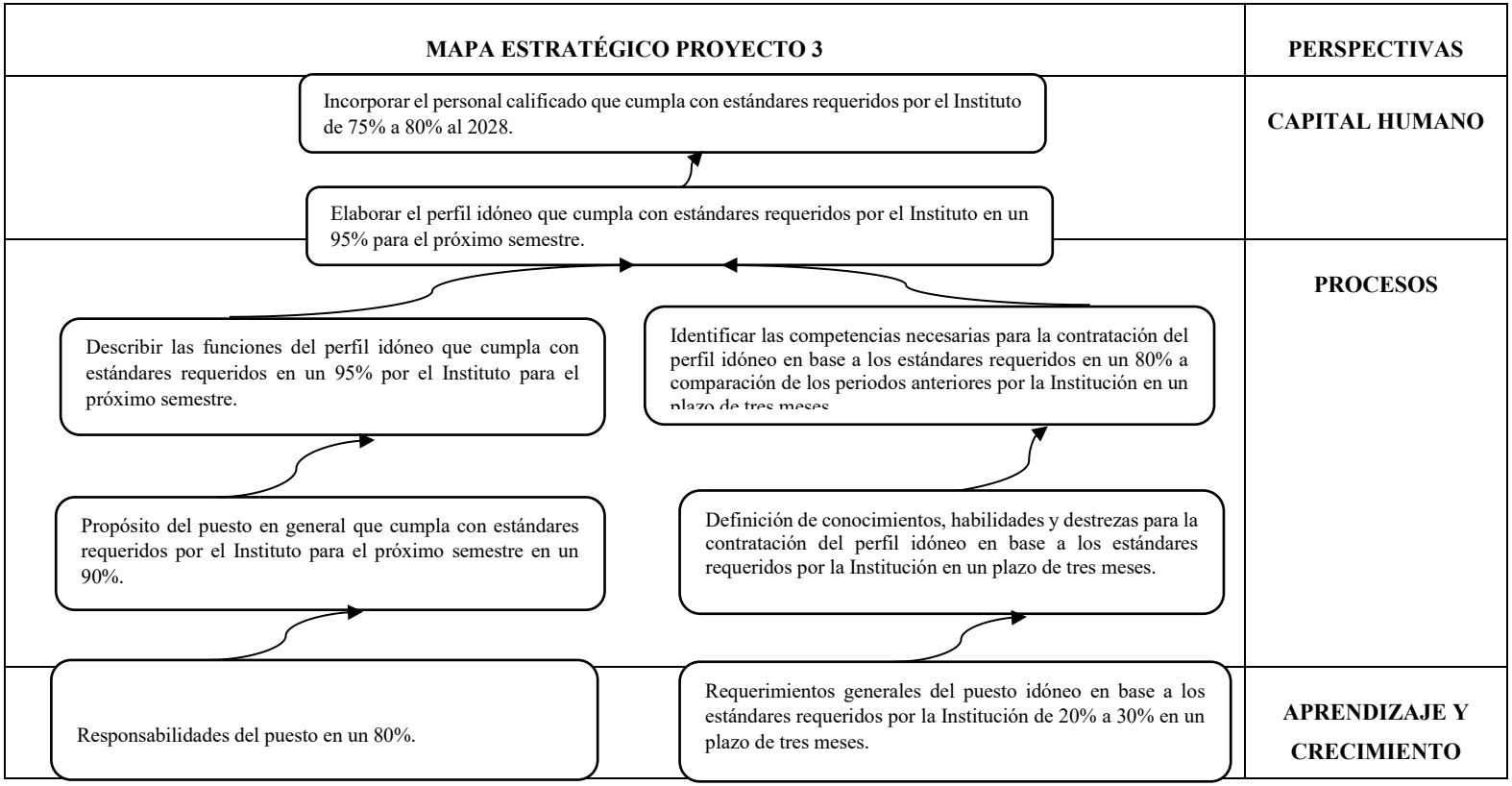


Figura 9. Mapa Estratégico (Proyecto 3).

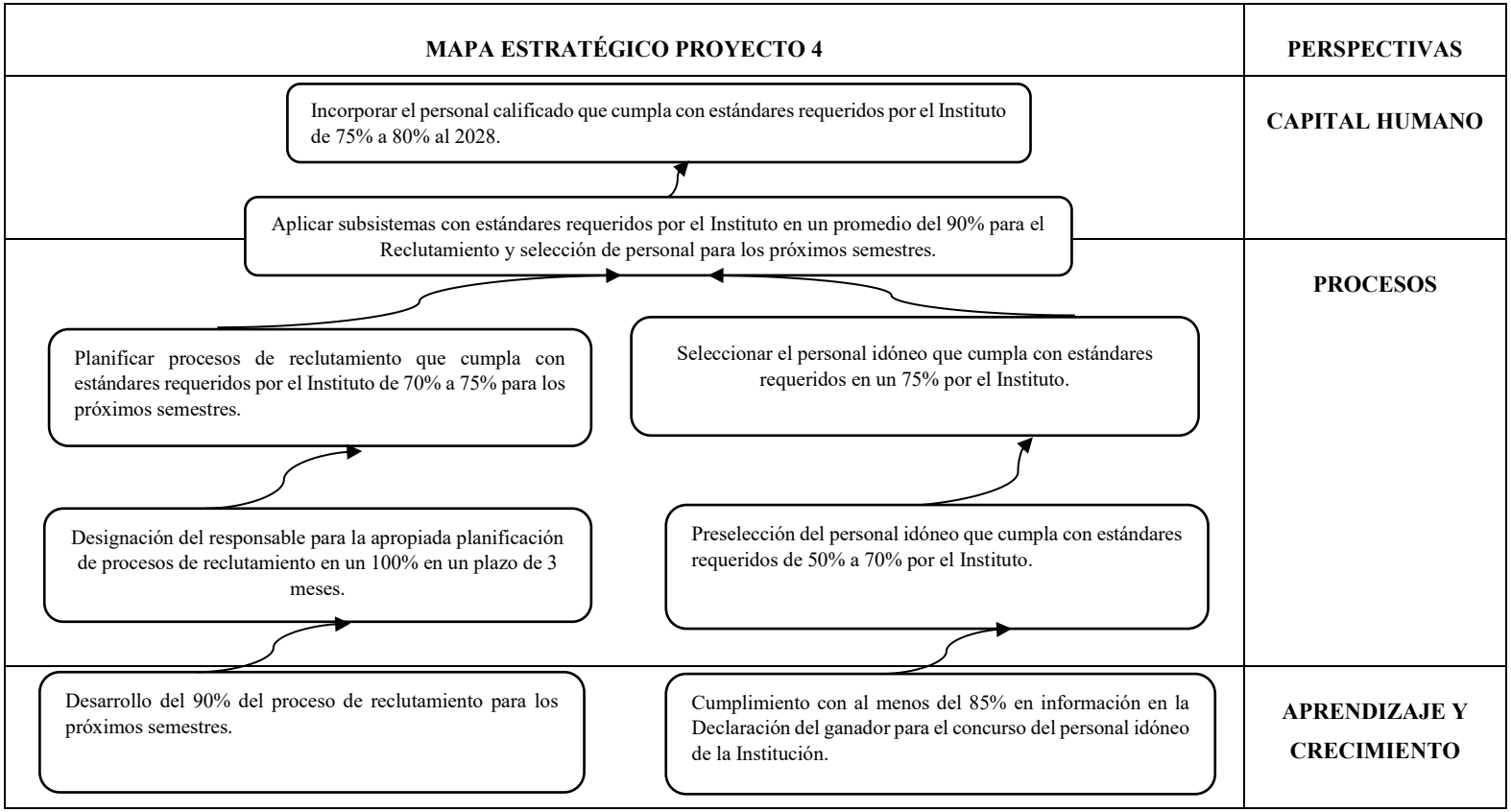


Figura 10. Mapa estrategia (Proyecto 4).

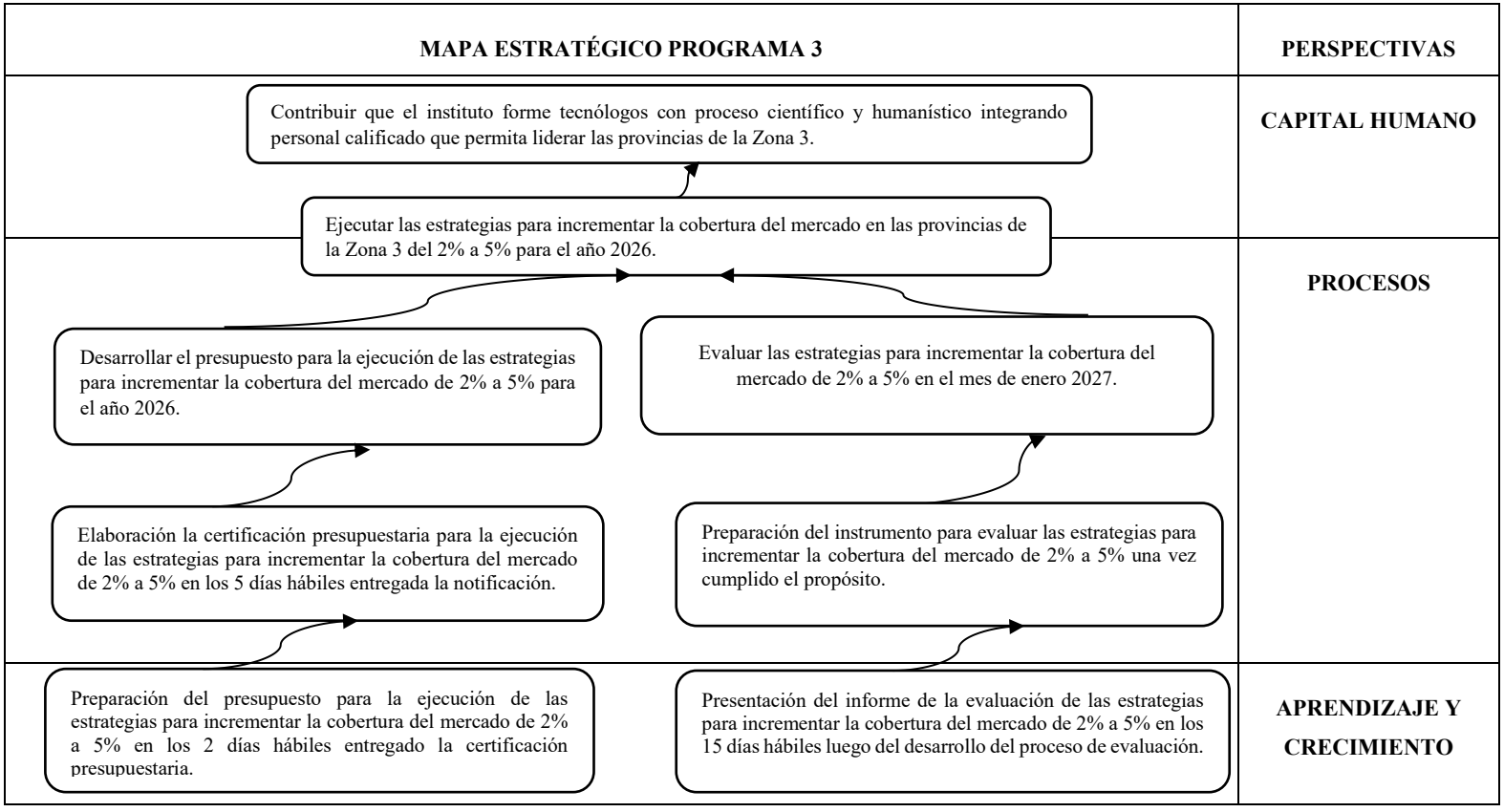


Figura 11. Mapa estratégico (Programa 3).

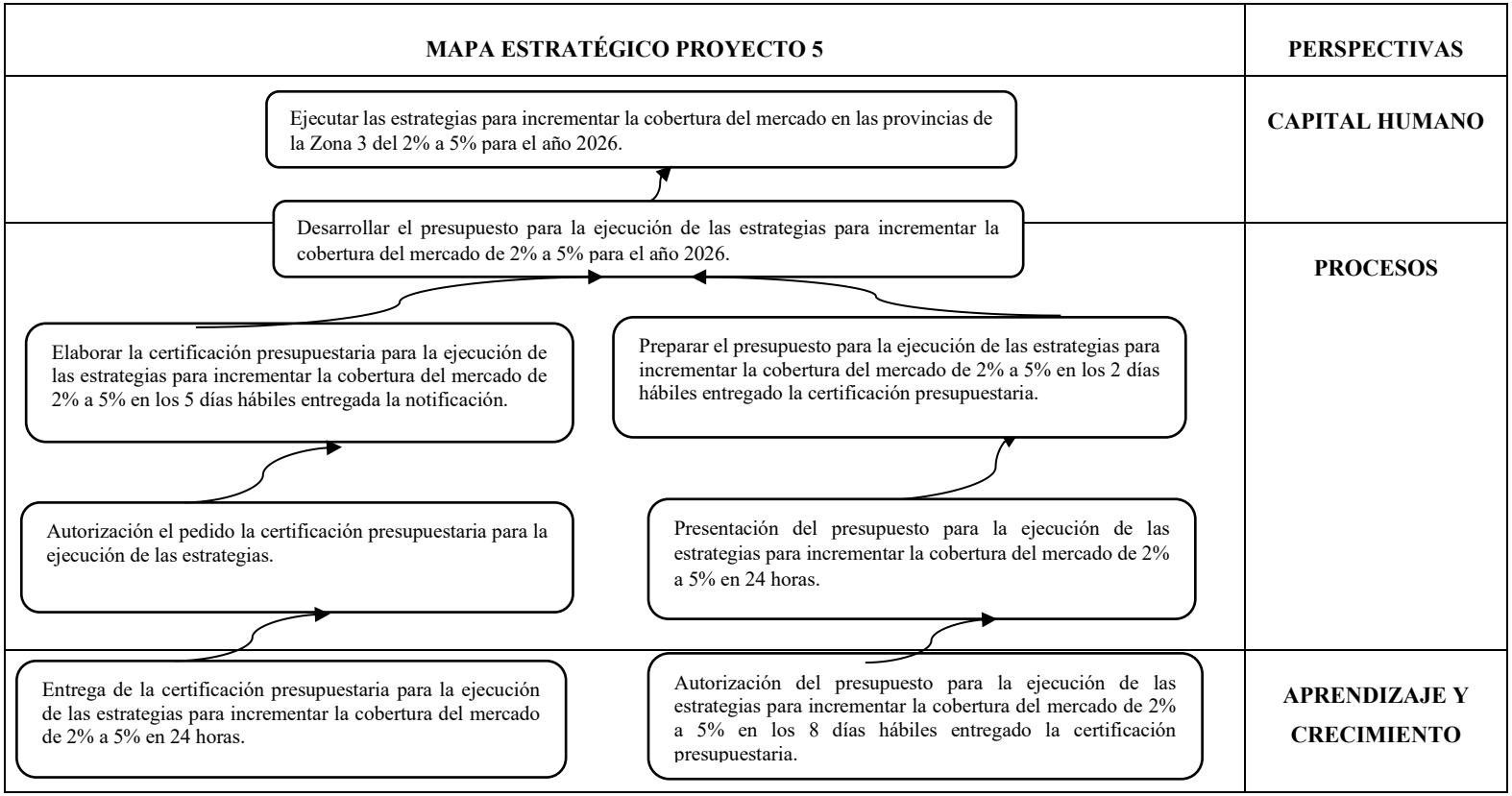


Figura 12. Mapa estratégico (Proyecto 5).

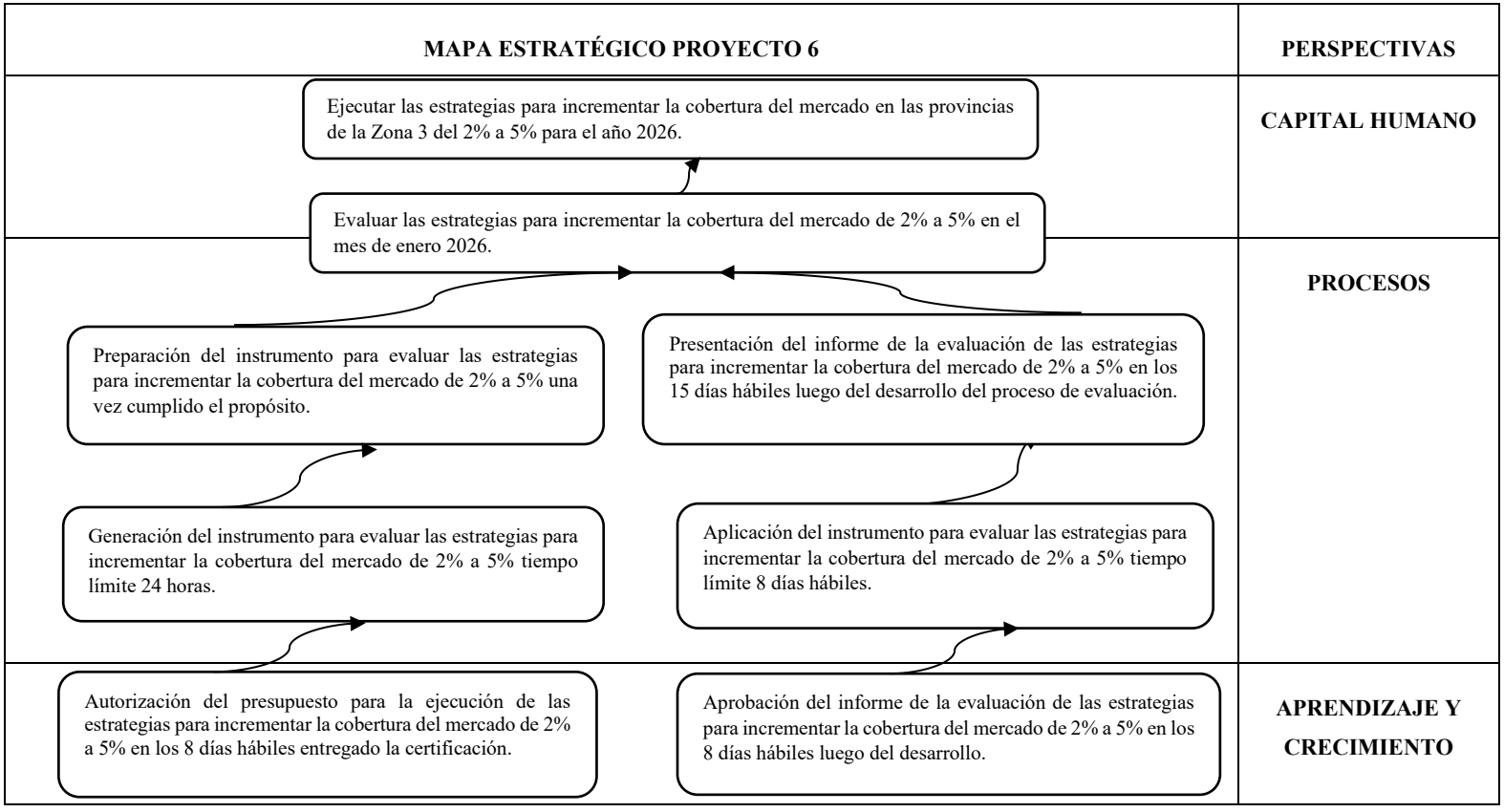


Figura 13. Mapa estratégico (Proyecto 6).

4.7 Operacionalización del mapa estratégico

Tabla 18. Operacionalización (Plan).

MAPA ESTRATÉGICO PLAN	OBJETIVOS	INDICADORES	BASE	META	INICIATIVA
	Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía	Tasa de capacidades y potencialidades fortalecidas	45%	45%	
	Contribuir que el instituto forme tecnólogos con procesos académicos de alta credibilidad integrando personal calificado que permita liderar las provincias de la Zona 3.	Tasa Inserción laboral mensual	75%	75%	
	Implementar procesos académicos de alta credibilidad para la enseñanza- aprendizaje del 40% en el segundo semestre del 2026.	Tasa de capacitación al personal	5%	5%	

	Incorporar personal calificado que cumpla con estándares requeridos por el Instituto en un 80% en el segundo semestre del 2027. Ejecutar las estrategias para atraer clientes (estudiantes) de las provincias de la Zona 3 con un incremento del 10% para el año 2028	Tasa de personal calificado Tasa de Posicionamiento de Marca	5% 10%	5% 10%	
	Diagnóstico de los procesos académicos para la enseñanza- aprendizaje en el Instituto en un 40% en el primer trimestre del año 2026.	Porcentaje de cumplimiento	30%	30%	
	Capacitación al 50% del personal en procesos académicos para la enseñanza- aprendizaje en el segundo semestre del año 2026.	Tasa de capacitación al personal	50%	50%	

	Planificación de procesos de reclutamiento que cumplan con estándares requeridos por el Instituto en el primer trimestre del 2027.	Porcentaje de perfiles existentes en la institución	5%	5%	
	Selección del personal idóneo que cumpla con el 90% de estándares requeridos por el Instituto en el segundo trimestre del año 2027	Porcentaje de subsistemas de reclutamiento y selección	5%	5%	
	Planificación del presupuesto para la ejecución de las estrategias para atraer clientes (estudiantes) de las provincias de la Zona 3 con un incremento del 15% para el trimestre del año 2026 el periodo 2026- 2028.	Tasa de presupuesto para estrategias	15%	15%	
	Evaluación de las estrategias en un 80% para atraer clientes (estudiantes) en el periodo 2026- 2028.	Tasa de incremento de mercado	50%	50%	

Tabla 19. Operacionalización (Programa 1).

MAPA ESTRATÉGICO PROGRAMA 1	OBJETIVOS	INDICADORES	BASE	META	INICIATIVA
	Contribuir que el instituto forme tecnólogos con procesos académicos de alta credibilidad integrando personal calificado que permita liderar las provincias de la Zona 3.	Tasa Inserción laboral mensual	75%	75%	
	Implementar procesos académicos de alta credibilidad para la enseñanza- aprendizaje del 40% en el segundo semestre del 2026.	Tasa de capacitación al personal	8%	8%	
	Diagnóstico de los procesos académicos para la enseñanza- aprendizaje en el Instituto en un 40% en el primer trimestre del año 2026.	Porcentaje de cumplimiento	60%	6%	
	Capacitación al 50% del personal en procesos académicos para la enseñanza- aprendizaje en el segundo semestre del año 2026	Tasa de capacitación al personal	50%	50%	

	Identificación de problemas en los procesos académicos para la enseñanza- aprendizaje en el primer bimestre del 2026 con relación al periodo anterior.	Tasa de resolución de conflictos	15%	15%	
	Planteamiento de las alternativas para resolución de procesos académicos de enseñanza- aprendizaje con un incremento del 20% en primer semestre del 2026.	Tasa de conformación de alternativas de solución.	70%	70%	
	Detección de necesidades de capacitación para del 100% del personal primer trimestre del año 2026.	Tasa de necesidades detectadas.	70%	70%	
	Elaboración del programa de capacitación en el segundo trimestre del año 2026 para el 50% del personal.	Porcentaje elaboración de programas de capacitación.	50%	50%	

Tabla 20. Operacionalización (Proyecto 1).

MAPA ESTRATÉGICO PROYECTO 1	OBJETIVOS	INDICADORES	BASE	META	INICIATIVA
	Implementar procesos académicos de alta credibilidad para la enseñanza-aprendizaje del 40% en el segundo semestre del 2026.	Tasa de capacitación al personal	75%	75%	
	Diagnóstico de los procesos académicos para la enseñanza- aprendizaje en el Instituto en un 40% en el primer trimestre del año 2026.	Porcentaje de cumplimiento	5%	5%	
	Identificación de problemas en los procesos académicos para la enseñanza-	Tasa de resolución de conflictos	30%	30%	

	aprendizaje en el primer bimestre del 2026 con relación al periodo anterior. Planteamiento de las alternativas para resolución de procesos académicos de enseñanza- aprendizaje con un incremento del 20% en primer semestre del 2026.	Tasa de conformación de alternativas de solución	50%	50%	
	Definición de los problemas en los procesos académicos, en el primer trimestre del 2026 con respecto al semestre anterior.	Porcentaje de dificultades detectadas	15%	15%	
	Toma de decisiones para la ejecución de soluciones en un 40% en el segundo semestre del 2026.	Tasa de conformación de alternativas de solución.	70%	70%	
	Identificación de las posibles alternativas que permitan tomar correctivos de 60% en el segundo trimestre del año 2026.	Tasa de correctivos realizados	70%	70%	

	Analizar las alternativas de solución en un 60% en el segundo semestre del año 2026.	Porcentaje de Ejecución de alternativas.	50%	50%	

Tabla 21. Operacionalización (Proyecto 2).

MAPA ESTRATÉGICO PROYECTO 2	OBJETIVOS	INDICADORES	BASE	META	INICIATIVA
	Implementar procesos científicos y humanísticos para la enseñanza-aprendizaje del 60% al 70% en el primer semestre del 2016.	Tasa de capacitación al personal	75%	75%	
	Capacitar al personal en procesos científicos y humanísticos para la enseñanza- aprendizaje del 40% a 60% en el año 2016.	Tasa de capacitación al personal	5%	5%	
	Detección de necesidades de 60% a 70% en el primer trimestre del año 2016. Elaboración del programa de capacitación, de 40% a 60% en el primer bimestre del 2016.	Tasa de necesidades detectadas. Porcentaje elaboración de programas de capacitación.	30%	30%	

			50%	50%	
	Componente 1 Evaluación diagnóstica de 60% a 80% en el primer trimestre del 2016 en la institución.	Porcentaje de evaluaciones de diagnóstico	15%	15%	
	Informe de evaluación del 60% a 70% en el primer bimestre del 2016 en la institución.	Porcentaje de informes de evaluados	70%	70%	
	Componente 2 Preparar la planificación para la ejecución del 80% a 90 % hasta el primer trimestre del 2016, en la institución.	Porcentaje del avance de la planificación.	70%	70%	

	Ejecutar la planificación, de 60% a 70% de actividades previstas, hasta el primer semestre del 2016, en la institución.	Tasa de ejecución de la planificación	50%	50%	

Tabla 22. Operacionalización (Programa 2).

MAPA ESTRATÉGICO PROGRAMA 2	**OBJETIVOS**	**INDICADORES**	**BASE**	**META**	**INICIATIVA**
	Contribuir que el instituto forme tecnólogos con proceso científico y humanístico integrando personal calificado que permita liderar las provincias de la Zona 3.	Tasa Inserción laboral mensual	75%	75%	

	Incorporar el personal calificado que cumpla con estándares requeridos por el Instituto de 75% a 80% al 2028.	Tasa de personal calificado	5%	5%	
	Elaborar el perfil idóneo que cumpla con estándares requeridos por el Instituto en un 95% para el próximo semestre Aplicar subsistemas con estándares requeridos por el Instituto en un promedio del 90% para el Reclutamiento y selección de personal para los próximos semestres.	Porcentaje de perfiles existentes en la institución Porcentaje de subsistemas de reclutamiento y selección	5% 10%	5% 10%	
	Describir las funciones del perfil idóneo que cumpla con estándares requeridos	Tasa de funciones cumplidas	15%	15%	

	en un 95% por el Instituto para el próximo semestre.				
	Identificar las competencias necesarias para la contratación del perfil idóneos en base a los estándares requeridos en un 80% a comparación de los periodos anteriores por la Institución en un plazo de tres meses	Tasa de competencias	18%	18%	
	Planificar procesos de reclutamiento que cumplan con estándares requeridos por el Instituto de 70% a 75% para los próximos semestres.	Tasa de procesos de reclutamiento	20%	20%	
	Seleccionar el personal idóneo que cumpla con estándares requeridos en un 75% por el Instituto.	Porcentaje de selección del personal idóneo	20%	20%	

Tabla 23. Operacionalización (Proyecto 3).

MAPA ESTRATÉGICO PROYECTO 3	OBJETIVOS	INDICADORES	BASE	META	INICIATIVA
	Incorporar el personal calificado que cumpla con estándares requeridos por el Instituto de 75% a 80% al 2028.	Tasa de personal calificado	75%	75%	
	Elaborar el perfil idóneo que cumpla con estándares requeridos por el Instituto en un 95% para el próximo semestre	Porcentaje de perfiles existentes en la institución	5%	5%	
	Describir las funciones del perfil idóneo que cumpla con estándares requeridos en un 95% por el Instituto para el próximo semestre. Identificar las competencias necesarias para la contratación del perfil idóneos en	Tasa de funciones cumplidas Tasa de competencias	8% 10%	8% 10%	

	base a los estándares requeridos en un 80% a comparación de los periodos anteriores por la Institución en un plazo de tres meses				
	Propósito del puesto en general que cumpla con estándares requeridos por el Instituto para el próximo semestre en un 90%	Tasa de propósitos realizados para el puesto	12%	12%	
	Responsabilidades del puesto en un 80%	Porcentaje de responsabilidades	18%	18%	
	Definición de conocimientos, habilidades y destrezas para la contratación del perfil idóneos en base a los estándares requeridos por la Institución en un plazo de tres meses	Porcentaje de habilidades y destrezas para el perfil idóneo	40%	40%	
	Requerimientos generales del puesto idóneo en base a los estándares	Tasa de requerimientos idóneos	45%	45%	

	requeridos por la Institución de 20% a 30% en un plazo de tres meses				

Tabla 24. Operacionalización (Proyecto 4).

MAPA ESTRATÉGICO PROYECTO 4	**OBJETIVOS**	**INDICADORES**	**BASE**	**META**	**INICIATIVA**
	Incorporar el personal calificado que cumpla con estándares requeridos por el Instituto de 75% a 80% al 2028.	Tasa de personal calificado	75%	75%	
	Aplicar subsistemas con estándares requeridos por el Instituto en un promedio del 90% para el Reclutamiento y selección de personal para los próximos semestres.	Porcentaje de subsistemas de reclutamiento y selección	5%	5%	

	Planificar procesos de reclutamiento que cumplan con estándares requeridos por el Instituto de 70% a 75% para los próximos semestres. Seleccionar el personal idóneo que cumpla con estándares requeridos en un 75% por el Instituto	Tasa de procesos de reclutamiento Porcentaje de selección del personal idóneo	5% 15%	5% 15%	
	Designación del responsable para la apropiada planificación de procesos de reclutamiento en un 100% en un plazo de 3 meses	Tasa de personas responsables para planificar procesos	15%	15%	
	Desarrollo del 90% del proceso de reclutamiento para los próximos semestres	Porcentaje de los procesos de reclutamiento	20%	20%	

	Preselección del personal idóneo que cumpla con estándares requeridos de 50% a 70% por el Instituto	Tasa de preselección del personal	30%	30%	
	Cumplimiento con al menos del 85% en información en la Declaración del ganador para el concurso del personal idóneo de la Institución	Porcentaje de cumplimiento en la declaración del ganador	20%	20%	

Tabla 25. Operacionalización (Programa 3).

MAPA ESTRATÉGICO PROGRAMA 3	**OBJETIVOS**	**INDICADORES**	**BASE**	**META**	**INICIATIVA**
	Contribuir que el instituto forme tecnólogos con proceso científico y humanístico integrando personal calificado que permita liderar las provincias de la Zona 3.	Tasa Inserción laboral mensual	75%	75%	

	Ejecutar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado en las provincias de la Zona 3 del 2% a 5% para el año 2016.	Tasa de Posicionamiento de Marca	5%	5%	
	Desarrollar el presupuesto para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% para el año 2016. Evaluar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en el mes de enero 2017.	Tasa de presupuesto requerido para estrategias Tasa de incremento de mercado	30% 50%	30% 50%	
	Elaboración de la certificación presupuestaria para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 5 días hábiles entregada la notificación.	Tasa de certificaciones presupuestarias	15%	15%	

	Preparación del presupuesto para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 2 días hábiles entregado la certificación presupuestaria.	Cumplimiento del presupuesto	70%	70%	
	Preparación del instrumento para evaluar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% una vez cumplido el propósito	Tasa de estrategias evaluadas	70%	70%	
	Presentación del informe de la evaluación de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 15 días hábiles luego del desarrollo del proceso de evaluación.	Cumplimento de actividades	50%	50%	

Tabla 26. Operacionalización (Proyecto 5).

MAPA ESTRATÉGICO PROYECTO 5	OBJETIVOS	INDICADORES	BASE	META	INICIATIVA
	Ejecutar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado en las provincias de la Zona 3 del 2% a 5% para el año 2026.	Tasa de Posicionamiento de Marca	5%	5%	
	Desarrollar el presupuesto para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% para el año 2026.	Tasa de presupuesto requerido para estrategias	30%	30%	
	Elaborar la certificación presupuestaria para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 5 días hábiles entregada la notificación.	Tasa de certificaciones presupuestarias	15%	15%	
	Preparar el presupuesto para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del	Cumplimiento del presupuesto	70%	70%	

	mercado de 2% a 5% en los 2 días hábiles entregado la certificación presupuestaria.				
	Autorización el pedido la certificación presupuestaria para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en 24 horas	Tasa de Pedidos autorizados	10%	10%	
	Entrega de la certificación presupuestaria para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en 24 horas	Tasa de cantidad requerida para la ejecución de las estrategias	25%	25%	
	Presentación del presupuesto para la ejecución de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en 24 horas.	Tasa cumplimiento planificado	20%	20%	
	Aprobación del informe de la evaluación de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 8 días hábiles luego del desarrollo del proceso de evaluación	Tasa de autorización del presupuesto	30%	30%	

Tabla 27. Operacionalización (Proyecto 6).

MAPA ESTRATÉGICO PROYECTO 6	OBJETIVOS	INDICADORES	BASE	META	INICIATIVA
	Ejecutar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado en las provincias de la Zona 3 del 2% a 5% para el año 2016.	Tasa de Posicionamiento de Marca	5%	5%	
	Evaluar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en el mes de enero 2016.	Tasa de incremento de mercado	50%	50%	
	Preparación del instrumento para evaluar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% una vez cumplido el propósito.	Tasa de estrategias evaluadas	70%	70%	
	Presentación del informe de la evaluación de las estrategias para incrementar la cobertura del	Cumplimento de actividades	50%	50%	

	mercado de 2% a 5% en los 15 días hábiles luego del desarrollo del proceso de evaluación.				
	Generación del instrumento para evaluar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% tiempo límite 24 horas.	Porcentaje de actividades cumplidas	15%	15%	
	Aprobación del instrumento para evaluar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% tiempo límite 8 días hábiles. .	Tasa de autorización del instrumento de evaluación	15%	15%	
	Aplicación del instrumento para evaluar las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% tiempo límite 8 días hábiles.	Tasa de estrategias evaluadas	20%	20%	
	Aprobación del informe de la evaluación de las estrategias para incrementar la cobertura del mercado de 2% a 5% en los 8 días hábiles luego del desarrollo del proceso de evaluación	Tasa de personas que aprueban el informe de evaluación de estrategias	80%	80%	

4.8 Matriz resumen de indicadores

Tabla 28. Resumen indicadores (Plan).

CONCEPTO	**RESUMEN INDICADORES**	**FORMULA DEL PLAN**	**ESTANDAR**
Es el valor de la división entre los datos actuales obtenidos y datos anteriores obtenidos que nos permite conocer el avance de capacidades y potencialidades fortalecidas.	Tasa de capacidades y potencialidades fortalecidas	$\frac{Datos\ actuales\ obtenidos}{Datos\ anteriores\ obtenidos}$x100	5%
Es la diferencia del total de graduados y graduados no insertados dividido para el total de graduados por 100, que permite conocer la proporción de los estudiantes graduados que consiguen trabajo mensualmente.	Tasa Inserción laboral mensual	$\frac{Total\ de\ graduados - graduados\ no\ insertados}{Total\ de\ \ graduados} x\ 100$	30%

Es la división del número de personas capacitadas y el total de personas por 100, que nos da como resultado el porcentaje de personas capacitadas en la institución.	Tasa de capacitación al personal	$\frac{Num.\,de\ Personas\ Capacitadas}{total\ de\ personas} x100$	15%
Es la diferencia entre el total de personal calificado y total del personal dividido para el total de personal calificado por 100, que permite conocer con exactitud el porcentaje del personal calificado que tiene la institución en la actualidad. Tasa de personal calificado	Tasa de personal calificado	$\frac{Total\ de\ personal\ calificado - total\ del\ personal}{Total\ de\ personal\ calificado} x100$	70%
Es la división entre el número de personas que aceptaron la marca como 1° alternativa y el número de personas	Tasa de Posicionamiento de Marca	$\frac{Num.\,de\ Personas\ que\ aceptaron\ la\ marca\ como\ 1°\ alternativa}{Num.\,de\ personas\ encuestadas} 100$	

planificadas por 100, que sin duda nos permite conocer el porcentaje de las personas que conocen a la institución.			5%
Es la división del número de personas diagnosticadas y el total de personas planificadas por 100, que nos permite conocer si se está cumpliendo con las actividades planteadas en el plan.	Porcentaje de cumplimiento	$\frac{Num\ de\ personas\ diagnosticadas}{Total\ de\ personas\ planificadas} x\ 100$	10%
Es la división del número de personas capacitadas y total de personas por 100, por lo que podremos conocer el porcentaje de las personas capacitadas en la institución para el desarrollo de las actividades.	Tasa de capacitación al personal	$\frac{Num.\ de\ Personas\ Capacitadas}{total\ de\ personas} x100$	25%
Es la diferencia entre el número de perfiles y número de docentes dividido	Tasa de procesos de reclutamiento	$\frac{Número\ de\ Perfiles - Número\ de\ docentes}{Número\ de\ Perfiles} x\ 100$	20%

para el número de perfiles por 100, que en gran medida nos permite conocer si cada docente cumple con un perfil requerido por la institución.			
Es la división de los subsistemas de reclutamiento y selección y subsistemas globales por 100, lo que permite conocer el porcentaje de personas seleccionadas y reclutadas de una manera idónea y acertada.	Porcentaje de selección del personal idóneo	$\frac{Subsistemas\ de\ reclutamiento\ y\ selección}{Subsistemas\ Globales} x\ 100$	30%
Es la división del presupuesto requerido y el total de presupuesto planificados por 100, lo que permite conocer el porcentaje utilizado del presupuesto planificado en comparación del presupuesto utilizado.	Tasa de presupuesto requerido para estrategias	$\frac{Presupuesto\ \ requerido}{Total\ de\ presupuesto\ planificado} x\ 100$	5%

Es la diferencia entre el periodo 2 y periodo 1 dividido para el periodo 2 por 100, que refleja el incremento del merco que ha tenido el instituto	Tasa de incremento de mercado	$\frac{Periodo\ 2 - periodo\ 1}{Periodo\ 2} x\ 100$	30%

Tabla 29. Resumen indicadores (Programa 1).

CONCEPTO	**RESUMEN INDICADORES**	**FORMULA DEL PROGRAMA 1**	**ESTANDAR**
Es la diferencia del total de graduados y graduados no insertados dividido para el total de graduados por 100, que permite conocer la proporción de los estudiantes graduados que consiguen trabajo mensualmente.	Tasa Inserción laboral mensual	$\frac{Total\ de\ graduados - graduados\ no\ insertados}{Total\ de\ \ graduados} x\ 100$	75%

Es la división entre el número de personas que aceptaron la marca como 1° alternativa y el número de personas planificadas por 100, que sin duda nos permite conocer el porcentaje de las personas que conocen a la institución.	Tasa de Posicionamiento de Marca	$\frac{Num.\,de\ Personas\ que\ aceptaron\ la\ marca\ como\ 1°\ alternativa}{Num.\,de\ personas\ encuestadas} x100$	5%
Es la división del presupuesto requerido y el total de presupuesto planificados por 100, lo que permite conocer el porcentaje utilizado del presupuesto planificado en comparación del presupuesto utilizado.	Tasa de presupuesto requerido para estrategias	$\frac{Presupuesto\ requerido}{Total\ de\ presupuesto\ planificado} x\ 100$	30%

Es la diferencia entre el periodo 2 y periodo 1 dividido para el periodo 2 por 100, que refleja el incremento del merco que ha tenido el instituto	Tasa de incremento de mercado	$\frac{Periodo\ 2 - periodo\ 1}{Periodo\ 2} x\ 100$	50%
Es la división del número de certificaciones presupuestarias aprobadas y el total de certificaciones presupuestarias por 100, que permite evidenciar la cantidad de certificaciones aprobadas.	Tasa de certificaciones presupuestarias	$\frac{Núm.\ de\ certificaciones\ presupuestarias\ aprobadas}{Total\ de\ certificaciones\ presupuestarias} x100$	15%
Es la división del presupuesto utilizado y el presupuesto planificado por 110, el cual permite conocer si se cumplió con el presupuesto planteado.	Cumplimiento del presupuesto	$\frac{Presupuesto\ utilizado}{Presupuesto\ planificada} x\ 100$	70%

Es la división del número estrategias evaluadas el número de estrategias planificadas por 100, el mismo que nos permite observar el cumplimiento de las actividades en relación de la planificación del programa.	Tasa de estrategias evaluadas	$\frac{Número\ de\ estrategias\ evaluadas}{Número\ de\ estrategias\ \ planificadas} x\ 100$	70%
Es la división del número actividades cumplidas las actividades planificadas por 100, el mismo que nos permite observar el cumplimiento de las actividades en relación de la planificación del programa.	Cumplimento de actividades	$\frac{Número\ de\ actividades\ cumplidas}{Número\ de\ actividades\ planificadas} x\ 100$	50%

Tabla 30. Resumen indicadores (Proyecto 1).

CONCEPTO	RESUMEN INDICADORES	FORMULA DEL PROYECTO 1	ESTANDAR
División del número de personas capacitadas y el total de personas por cien, que nos da como resultado el porcentaje de personas capacitadas en la institución.	Tasa de capacitación al personal	$\frac{Num.\,de\ Personas\ Capacitadas}{total\ de\ personas} x100$	65%
Es la división del número de personas diagnosticadas y el total de personas planificadas por cien, que nos permite conocer si se está cumpliendo con las actividades planteadas desde el plan.	Porcentaje de cumplimiento	$\frac{Num\ de\ personas\ diagnostic}{Total\ de\ personas\ planificadas} x\ 100$	45%
División del número de conflictos resueltos y el total de conflictos por cien, que nos da como resultado el porcentaje de conflictos resueltos, lo que permite resolver las quejas que se presentan.	Tasa de resolución de conflictos Tasa de conformación de	$\frac{Núm.\,de\ conflictos\ resueltos}{Total\ de\ conflictos} x100$	40%

División del número de alternativas de solución y el total de alternativas por cien, esto permite decidir por la mejor alternativa.	alternativas de solución	$\frac{alternativas\ de\ solución}{total\ de\ alternativas} x\ 100$	60%
División del número dificultades detectadas y el total de dificultades por cien, esto permite ver el porcentaje de dificultades en la institución.	Porcentaje de dificultades detectadas.	$\frac{Núm.\ de\ dificultades\ detectados}{Total\ de\ dificultades} x100$	45%
División del número de alternativas de solución y el total de alternativas por cien, esto permite decidir por la mejor alternativa.	Tasa de conformación de alternativas de solución.	$\frac{alternativas\ de\ solución}{total\ de\ alternativas} x\ 100$	40%
División del número de correctivos realizados y el total correctivos existentes por cien, que nos da como resultado el porcentaje de los correctivos efectuados en la institución.	Tasa de correctivos realizados	$\frac{Número\ de\ correctivos\ realizados}{total\ correctivos\ existentes} x\ 100$	40%

División del número de alternativas ejecutadas y el total de alternativas planificadas por cien, que nos da como resultado el porcentaje de alternativas ejecutadas en la institución.	Porcentaje de Ejecución de alternativas.	$\frac{Número\ de\ alternativas\ ejecutadas}{Número\ de\ alternativas\ planificadas} x\ 100$	30%

Tabla 31. Resumen indicadores (Proyecto 2).

CONCEPTO	**RESUMEN INDICADORES**	**FORMULA DEL PROYECTO 2**	**ESTANDAR**
División del número de personas capacitadas y el total de personas por cien, que nos da como resultado el porcentaje de personas capacitadas en la institución.	Tasa de capacitación al personal	$\frac{Num.de\ Personas\ Capacitadas}{total\ de\ personas} x100$	65%
Es la división del número de personas diagnosticadas y el total de personas planificadas por cien, que nos permite conocer si se está cumpliendo con las actividades planteadas desde el plan.	Porcentaje de cumplimiento	$\frac{Num\ de\ personas\ diagnostic}{Total\ de\ personas\ planificadas} x\ 100$	45%

División del número de conflictos resueltos y el total de conflictos por cien, que nos da como resultado el porcentaje de conflictos resueltos, lo que permite resolver las quejas que se presentan. División del número de alternativas de solución y el total de alternativas por cien, esto permite decidir por la mejor alternativa.	Tasa de resolución de conflictos Tasa de conformación de alternativas de solución	$\frac{Núm.\,de\,conflictos\,resueltos}{Total\,de\,conflictos} x100$ $\frac{Alternativas\,de\,solución}{total\,de\,alternativas} x\ 100$	40% 60%
División del número dificultades detectadas y el total de dificultades por cien, esto permite ver el porcentaje de dificultades en la institución.	Porcentaje de dificultades detectadas.	$\frac{Núm.\,de\,dificultades\,detectados}{Total\,de\,dificultades} x100$	45%
División del número de alternativas de solución y el total de alternativas por cien, esto permite decidir por la mejor alternativa.	Tasa de conformación de alternativas de solución.	$\frac{alternativas\,de\,solución}{total\,de\,alternativas} x\ 100$	40%

División del número de correctivos realizados y el total correctivos existentes por cien, que nos da como resultado el porcentaje de los correctivos efectuados en la institución.	Tasa de correctivos realizados	$\frac{Número\ de\ correctivos\ realizados}{total\ correctivos\ existentes} x\ 100$	40%
División del número de alternativas ejecutadas y el total de alternativas planificadas por cien, que nos da como resultado el porcentaje de alternativas ejecutadas en la institución.	Porcentaje de Ejecución de alternativas.	$\frac{Número\ de\ alternativas\ ejecutadas}{Número\ de\ alternativas\ planificadas} x\ 100$	30%

Tabla 32. Resumen indicadores (Programa 2).

CONCEPTO	**RESUMEN INDICADORES**	**FORMULA DEL PROGRAMA 2**	**ESTANDAR**
Es la diferencia del total de graduados y graduados no insertados dividido para el total de graduados por 100, que permite conocer la proporción de los	Tasa Inserción laboral mensual	$\frac{Total\ de\ graduados - graduados\ no\ insertados}{Total\ de\ \ graduados} x100$	75%

estudiantes graduados que consiguen trabajo mensualmente			
Es la diferencia del personal calificado y total del personal dividido para total de personal calificado que permite conocer cuánto personal calificado cuenta la institución	Tasa de personal calificado	$\frac{Total\ de\ personal\ calificado - total\ del\ personal}{Total\ de\ personal\ calificado} x100$	5%
Es la diferencia entre el número de perfiles y el número de docentes sobre número de perfiles por cien, que determina cuántos perfiles existen en la institución Es la división de los subsistemas de reclutamiento y selección y los	Porcentaje de perfiles existentes en la institución	$\frac{Número\ de\ Perfiles - \ Número\ de\ docentes}{Número\ de\ docentes} x\ 100$	5%

subsistemas globales por cien, que permite conocer el porcentaje real de subsistemas	Porcentaje de subsistemas de reclutamiento y selección	$\frac{Subsistemas\ de\ reclutamiento\ y\ selección}{Subsistemas\ Globales} x\ 100$	15%
Es el valor del número de funciones requeridas para el puesto sobre el número de funciones idóneas, que permite descifrar cuantas funciones cumplen en la institución	Tasa de funciones cumplidas	$\frac{Número\ de\ funciones\ requeridas\ para\ el\ puesto}{Número\ de\ funciones\ totales}$ x 100	20%
Es la diferencia de funciones cumplidas y funciones globales dividido para funciones globales, permitiendo así descubrir cifras de competencias a nivel interno	Tasa de competencias	$\frac{Total\ de\ funciones\ cumplidas - Total\ de\ funciones\ globales}{Total\ de\ funciones\ globales} x100$	35%

Es el valor obtenido entre el número de procesos de reclutamiento y número de procesos globales, para determinar la cifra de procesos de reclutamiento	Tasa de procesos de reclutamiento	$\frac{Número\ de\ procesos\ de\ reclutamiento}{Número\ de\ procesos\ globales}$x100	15%
Es la diferencia del total del personal idóneo y el total del personal en general, dividido para el total del personal en general, que permite obtener una cifra real del personal idóneo	Porcentaje de selección del personal idóneo	$\frac{Total\ de\ personal\ idóneo - total\ del\ personal\ general}{Total\ de\ personal\ genera}\ x\ 100$	5%

Tabla 33. Resumen indicadores (Proyecto 3).

CONCEPTO	**RESUMEN** **INDICADORES**	**FORMULA DEL PROYECTO 3**	**ESTANDAR**
Es la diferencia del personal calificado y total del personal dividido para total de personal calificado que permite conocer cuánto personal calificado cuenta la institución	Tasa de personal calificado	$\frac{Total\ de\ personal\ calificado - total\ del\ personal}{Total\ de\ personal\ calificado} x100$	5%
Es la diferencia entre el número de perfiles y el número de docentes sobre número de perfiles por cien, que determina cuántos perfiles existen en la institución	Porcentaje de perfiles existentes en la institución	$\frac{Número\ de\ Perfiles - \ Número\ de\ docentes}{Número\ de\ Perfiles} x\ 100$	5%

Es el valor del número de funciones requeridas para el puesto sobre el número de funciones idóneas, que permite descifrar cuantas funciones cumplen en la institución	Tasa de funciones cumplidas	$\frac{Número\ de\ funciones\ requeridas\ para\ el\ puesto}{Número\ de\ funciones\ totales} x100$	35%
Es la diferencia de funciones cumplidas y funciones globales dividido para funciones globales, permitiendo así descubrir cifras de competencias a nivel interno	Tasa de propósitos realizados para el puesto	$\frac{Funciones\ Totales}{Funciones\ requeridas} x100$	40%
Es la división de funciones totales y de funciones requeridas, que permiten tener datos sobre propósitos para el puesto	Tasa de propósitos realizados para el puesto	$\frac{Funciones\ Totales}{Funciones\ requeridas} x100$	40%
Es la diferencia de funciones cumplidas y funciones totales	Porcentaje de responsabilidades	$\frac{Núm\ de\ Funciones\ C - Núm\ de\ Funciones\ Totales}{Núm\ de\ Funciones\ Totales} x\ 100$	20%

dividido para funciones totales por cien, que permite conocer las responsabilidades del puesto			
Es la diferencia de actividades acertadas y actividades globales dividido para actividades globales, que permite tener cifras sobre cuántas habilidades y destrezas existen para el perfil	Porcentaje de habilidades y destrezas para el perfil idóneo	$\frac{Núm\ de\ actividades\ A - Num\ actividades\ globales}{Num\ actividades\ globales} x\ 100$	15%
Es la diferencia de actividades importantes y actividades generales dividido para actividades generales, que permite conocer cuántos requerimientos se necesita	Tasa de requerimientos idóneos	$\frac{Num\ actividades\ I - Num\ actividades\ generales}{Num\ actividades\ generales} 100$	50%

Tabla 34. Resumen indicadores (Proyecto 4).

CONCEPTO	**RESUMEN INDICADORES**	**FORMULA DEL PROYECTO 4**	**ESTANDAR**
Es la diferencia del personal calificado y total del personal dividido para total de personal calificado que permite conocer cuánto personal calificado cuenta la institución	Tasa de personal calificado	$\frac{Total\ de\ personal\ C - total\ del\ personal}{Total\ de\ personal\ calificado} x100$	75%
Es la división de los subsistemas de reclutamiento y selección y los subsistemas globales por cien, que permite conocer el porcentaje real de subsistemas	Porcentaje de subsistemas de reclutamiento y selección	$\frac{Subsistemas\ de\ reclutamiento\ y\ selección}{Subsistemas\ Globales} x\ 100$	5%

Es el valor obtenido entre el número de procesos de reclutamiento y número de procesos globales, para determinar la cifra de procesos de reclutamiento Es la diferencia del total del personal idóneo y el total del personal en general, dividido para el total del personal en general, que permite obtener una cifra real del personal idóneo	Tasa de procesos de reclutamiento Porcentaje de selección del personal idóneo	$\frac{Número\ de\ procesos\ de\ reclutamiento}{Número\ de\ procesos\ globales} x100$ $\frac{Total\ de\ personal\ I. - total\ del\ personal\ G.}{Total\ del\ personal\ general}$ x 100	5% 6%
Es la diferencia del total de personal idóneo y total del personal contratado dividido para el total del personal contratado, que permite obtener número de personas responsables para planificar procesos	Tasa de personas responsables para planificar procesos	$\frac{Total\ de\ personal\ I - total\ del\ personal\ C.}{total\ del\ personal\ contratado}$ x100	15%

Es la diferencia del personal idóneo y el personal general divido para el personal general por cien, que permite obtener cifras de procesos de reclutamiento	Porcentaje de los procesos de reclutamiento	$\frac{Total\ de\ personal\ I. - total\ del\ personal\ G.}{total\ del\ personal\ general}$ x 100	10%
Es la diferencia del personal calificado y personal reclutado dividido para el personal reclutado, lo que permite obtener el dato preciso de preselección del personal	Tasa de preselección del personal	$\frac{Total\ de\ personal\ C - total\ del\ personal\ R}{total\ del\ personal\ reclutado}$ x100	20%
Es la diferencia del número de publicaciones del ganador y el número de publicaciones generales dividido para el número de publicaciones generales, indicando así el cumplimiento del ganador	Porcentaje de cumplimiento en la declaración del ganador	$\frac{Núm\ de\ Publicaciones\ del\ ganador - núm\ P\ G}{núm\ publicaciones\ generales} x\ 100$	30%

Tabla 35. Resumen indicadores (Programa 3).

CONCEPTO	RESUMEN INDICADORES	FORMULA DEL PROGRAMA 3	ESTANDAR
Es la diferencia del total de graduados y graduados no insertados dividido para el total de graduados por 100, que permite conocer la proporción de los estudiantes graduados que consiguen trabajo mensualmente.	Tasa Inserción laboral mensual	$\frac{Total\ de\ graduados - graduados\ no\ insertados}{Total\ de\ \ graduados} x\ 100$	75%
Es la división entre el número de personas que aceptaron la marca como 1° alternativa y el número de personas planificadas por 100, que sin duda nos permite conocer el porcentaje de las personas que conocen a la institución.	Tasa de Posicionamiento de Marca	$\frac{Num.de\ Personas\ que\ aceptaron\ la\ marca\ 1°\ alternativa}{Num.de\ personas\ encuestadas} x100$	5%

Es la división del presupuesto requerido y el total de presupuesto planificados por 100, lo que permite conocer el porcentaje utilizado del presupuesto planificado en comparación del presupuesto utilizado. Es la diferencia entre el periodo 2 y periodo 1 dividido para el período 2 por 100, que refleja el incremento del merco que ha tenido el instituto	Tasa de presupuesto requerido para estrategias Tasa de incremento de mercado	$\frac{Presupuesto\ requerido}{Total\ de\ presupuesto\ planificado} x\ 100$ $\frac{Periodo\ 2 - periodo\ 1}{Periodo\ 2} x\ 100$	30% 50%
Es la división del número de certificaciones presupuestarias aprobadas y el total de certificaciones presupuestarias por 100, que permite evidenciar la cantidad de certificaciones aprobadas.	Tasa de certificaciones presupuestarias	$\frac{Núm.\ de\ certificaciones\ presupuestarias\ aprobadas}{Total\ de\ certificaciones\ presupuestarias} x100$	15%

Es la división del presupuesto utilizado y el presupuesto planificado por 110, el cual permite conocer si se cumplió con el presupuesto planteado.	Cumplimiento del presupuesto	$\frac{Presupuesto\ utilizado}{Presupuesto\ planificada} x\ 100$	70%
Es la división del número estrategias evaluadas el número de estrategias planificadas por 100, el mismo que nos permite observar el cumplimiento de las actividades en relación de la planificación del programa.	Tasa de estrategias evaluadas	$\frac{Número\ de\ estrategias\ evaluadas}{Número\ de\ estrategias\ \ planificadas} x\ 100$	70%
Es la división del número actividades cumplidas las actividades planificadas por 100, el mismo que nos permite observar el cumplimiento de las actividades en relación de la planificación del programa.	Cumplimento de actividades	$\frac{Número\ de\ actividades\ cumplidas}{Número\ de\ actividades\ planificadas} x\ 100$	50%

Tabla 36. Resumen indicadores (Proyecto 5).

CONCEPTO	**RESUMEN INDICADORES**	**FORMULA DEL PROYECTO 5**	**ESTANDAR**
Es la división entre el número de personas que aceptaron la marca como 1° alternativa y el número de personas planificadas por 100, que sin duda nos permite conocer el porcentaje de las personas que conocen a la institución.	Tasa de Posicionamiento de Marca	$\frac{Num.\,de\ Personas\ que\ A.\ \ la\ marca\ 1°\ alterna}{Num.\,de\ personas\ encuestadas}$	5%
Es la división del presupuesto requerido y el total de presupuesto planificados por 100, lo que permite conocer el porcentaje utilizado del presupuesto planificado en comparación del presupuesto utilizado.	Tasa de presupuesto requerido para estrategias	$\frac{Presupuesto\ \ requerido}{Total\ de\ presupuesto\ planificado} x\ 100$	30%

Es la división del número de certificaciones presupuestarias aprobadas y el total de certificaciones presupuestarias por 100, que permite evidenciar la cantidad de certificaciones aprobadas. Es la división del número actividades cumplidas las actividades planificadas por 100, el mismo que nos permite observar el cumplimiento de las actividades en relación de la planificación del programa	Tasa de certificaciones presupuestarias Cumplimiento del presupuesto	$\frac{Núm. de\ certificaciones\ P.\ aprobadas}{Total\ de\ certificaciones\ presupuestarias} x10$ $\frac{Presupuesto\ utilizado}{Presupuesto\ planificada} x\ 100$	15% 70%
Es la división del número de pedidos solicitados y número de pedidos por cien lo que permite conocer cuántos pedidos han sido autorizados en el mes.	Tasa de Pedidos autorizados	$\frac{Núm. de\ pedidos\ solicitados}{Núm. de\ pedidos} x100$	10%
Es la división de la cantidad requerida y la cantidad planificada por cien lo que podemos observar la cantidad de dinero requerida para la ejecución de estrategias.	Tasa de cantidad requerida para la ejecución de las estrategias	$\frac{Cantidad\ requerida}{Cantidad\ planificada} x\ 100$	25%

Se puede considerar que es la división del número de actividades cumplidas y el número de actividades planificadas por cien lo que permite determinar la tasa de cumplimiento de lo planificado.	Tasa cumplimiento planificado	$\frac{Número\ de\ actividades\ cumplidas}{Número\ de\ actividades\ planificadas} x\ 100$	20%
Es la división del número de autorizaciones realizadas y el número de pedidos de presupuesto por cien que me permite evidenciar si autorizó el presupuesto para las estrategias.	Tasa de autorización del presupuesto	$\frac{Núm.\ de\ autorizaciones\ realizadas}{Núm.\ de\ pedidos} x100$	30%

Tabla 37. Resumen indicadores (Proyecto 6).

CONCEPTO	RESUMEN INDICADORES	FORMULA DEL PROYECTO 6	ESTANDAR
Es la división entre el número de personas que aceptaron la marca como 1° alternativa y el número de personas planificadas por 100, que sin duda nos permite conocer el porcentaje de las personas que conocen a la institución.	Tasa de Posicionamiento de Marca	$\frac{Num.\,de\ Personas\ que\ A.\ \ la\ marca\ como\ 1°\ A}{Num.\,de\ personas\ encuestadas} x100$	5%
Es la diferencia entre el periodo 2 y periodo 1 dividido para el período 2 por 100, que refleja el incremento del merco que ha tenido el instituto	Tasa de incremento de mercado	$\frac{Periodo\ 2 - periodo\ 1}{Periodo\ 2} x\ 100$	50%

Es la división del número estrategias evaluadas el número de estrategias planificadas por 100, el mismo que nos permite observar el cumplimiento de las actividades en relación de la planificación del programa. Es la división del número actividades cumplidas y las actividades planificadas por 100, el mismo que nos permite observar el cumplimiento de las actividades en relación de la planificación del programa.	Tasa de estrategias evaluadas Cumplimento de actividades	$\frac{Número\ de\ estrategias\ evaluadas}{Número\ de\ estrategias\ \ planificadas} x\ 100$ $\frac{Número\ de\ actividades\ cumplidas}{Número\ de\ actividades\ planificadas} x\ 100$	70% 50%
Es la división del número actividades cumplidas y las actividades planificadas por 100, el mismo que nos permite observar el cumplimiento de las	Porcentaje de actividades cumplidas	$\frac{Número\ de\ actividades\ cumplidas}{Número\ de\ actividades\ planificadas} x\ 100$	15%

actividades en relación de la planificación del programa.			
Es la división del número de autorizaciones realizadas y número total de autorizaciones por 100, que nos permite conocer la aprobación del instrumento de evaluación	Tasa de autorización del instrumento de evaluación	$\frac{Número\ de\ autorizaciones\ realizadas}{Número\ de\ total\ de\ autorizaciones} x\ 100$	15%
Es la división del número de estrategia evaluadas y número total de estrategias ejecutadas por 100, lo que da a conocer el número de estrategias evaluadas	Tasa de estrategias evaluadas	$\frac{Número\ de\ estrategias\ evaluadas}{Número\ de\ total\ de\ estrategias\ ejecutadas} x\ 100$	20%
Es la división del número de personas aprueban el informe y el total de personas por cien que permite conocer las personas que aprueban el informe de evaluación de estrategias.	Tasa de personas que aprueban el informe de evaluación de estrategias	$\frac{Número\ de\ personas\ aprueban\ el\ informe}{Total\ de\ personas} x\ 100$	80%

4.9 Análisis de indicadores C.M.I

El plan desarrollado de manera integral permite una clara orientación al creciente de la institución y la relevancia para el desarrollo de las personas. Sin embargo, en cuanto a los objetivos de reclutamiento y marca son muy limitados que compromete la calidad y el creciente a futuro de la institución-

Para mejorar las condiciones detectadas en la institución mediante la herramienta estratégica es conveniente auditar y estandarizar los diferentes indicadores para llevar a cabo los objetivos de reclutamiento y promover mejoras en la estrategia de posicionamiento de la marca. Es importante que se implemente un sistema de seguimiento para poder evaluar los progresos y ajustes de la herramienta.

Programa 1 se evidencia un enfoque muy ambicioso en cuanto a la inserción laboral de 75% y el crecimiento del mercado del 50%. Sin embargo, puede existir serias debilidades que son extremadamente bajos en vista a las certificaciones presupuestarias que solo es del 15% lo que demuestra la carencia de estrategias para atraer a nuevos estudiantes a la institución.

Para mejorar estas dificultades principalmente el cumplimiento de las actividades y la certificación presupuestaria, es necesario gestionar en la institución un incremento de presupuesto para fortalecer la estrategia de la marca por medio de un plan de marketing para el crecimiento institucional.

Proyecto 1. Se muestra que existe una ambiciosa tasa de capacitación del 65% con lo que se pretende generar un compromiso con el desarrollo. Sin embargo, existen debilidades en cuanto a la tasa de cumplimiento de actividades de 45% y en la ejecución de soluciones planificadas es 30%; esto se demuestra que existe un divorcio entre lo planificado y el desarrollo en cuanto a la intención de capacitar al personal.

Para mejorar los objetivos del proyecto es conveniente revisar y mejorar los estándares para el cumplimiento y ejecución. Para que los procesos se desarrollen de mejor manera es importante el identificar los problemas para poder generar planificaciones de manera más efectiva.

Proyecto 2. Se prevé incentivar el compromiso para el desarrollo del personal por medio de la tasa de capacitación. Pero se muestra la existencia de falencias en el cumplimento y ejecución de soluciones del 45% y 30% específicamente, por lo cual es necesario realizar planes de correctivos en cuanto a la capacitación.

Para mejorar las condiciones de la institución es conveniente fortalecer la calidad y ejecución del proyecto considerando los correctivos necesarios.

Programa 2. Se muestra un fenómeno contradictorio en relación de del a inserción laboral de 75% que se muestra estándares muy bajos, en cuanto al personal calificado 5% y las funciones cumplidas de 20% por lo cual existe una deficiencia en cuanto a la gestión de talento humano, evidenciando la insostenibilidad largo plazo de la institución.

Para resolver las falencias detectadas en relación a la gestión del talento humano la institución debe plantear estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección para lograr incorporar personal de calidad

Proyecto 3. Se puede apreciar la dificultad en la gestión de talento humano pues sólo el 5% del personal es calificado y el 20% cumplen con la responsabilidad, ello debido que no existe claridad de roles y responsabilidades.

Es necesario y crucial definir claramente los roles y responsabilidades que deben estar alineados a los procesos de la gestión de talento humano con la finalidad de establecer los perfiles y habilidades para garantizar el desarrollo y crecimiento del personal.

Proyecto 4. Se pretende alcanzar el 75% de personal calificado, en vista que existen dificultades en relación de reclutamiento el 5%, selección del personal el 6% y preselección el 20%; lo que demuestra la deficiencia en los procesos.

Es necesario revisar el proceso de la gestión de talento humano con la finalidad de optimizar y definir las actividades necesarias cruciales para cubrir la institución con personal idóneo y calificado.

Programa 3. Se pretende una meta en cuanto a la inserción laboral del 75% y creciendo del mercado 50%. Sin embargo, se muestra una deficiencia en cuanto a los procesos operativos y financieros; debido principalmente al déficit del presupuesto para innovar los procesos en la institución.

Es necesario realizar una auditoría en los procesos de inserción laboral con la finalidad de incrementar el porcentaje de estudiantes que puedan ingresar optar por una oportunidad de trabajo relacionado con el perfil de egreso.

Proyecto 5. Se pretende buscar el alto control del presupuesto del 70%, pues críticamente se encuentra en un 10% y 30%, pues la mayor parte de requerimientos presupuestarios no son aprobados, por lo cual no se puede ejecutar los objetivos estratégicos con la finalidad del desarrollo y crecimiento institucional.

Es necesario estandarizar los procesos para la solicitud y aprobación de presupuestos, con lo cual se pueda agilizar para ejecutar las actividades de una forma apropiada para el crecimiento de la organización.

Proyecto 6. Pretende el incremento del mercado del 50%, sin embargo, el cumplimento de las actividades es del 50% es deficiente ello debido a la desconexión de las metas institucionales con el desarrollo de las actividades en la institución.

Para el desarrollo del proyecto es necesario alinear las estrategias a la marca para considerar las dificultades al momento de ejecutar las actividades en la institución y con ello generar mejoras sostenibles que permitan mantener la gestión del talento humano de una forma operativa y eficiente.

Como se muestra los resultados del desarrollo y aplicación del Cuadro de Mando Integral, se denota que es necesario el desarrollo de los 6 proyectos para dar cumplimiento al Plan generado mediante la

Metodología de Marco lógico. Además, los resultados de la aplicación de los indicadores correspondientes a cada objetivo estrategia deben ser socializado y generado ajustes con la finalidad que el Instituto "Mercenarios", pueda controlar y realizar seguimiento para dar cumplimiento a la misión y visión institucional.

Cabe mencionar que el material y procedimiento realizado es una metodología nueva y de carácter didáctico que se puede aplicar en la gestión de talento humano en cualquier tipo de organización y que los resultados son de trascendencia para el mejoramiento del desarrollo y crecimiento del capital humano. Además, es conveniente profundizar el diagnóstico de las organizaciones para contar con toda la información necesaria para fijar los objetivos, la construcción de los indicadores y el establecimiento de la línea base y las metas que se propone alcanzar.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hernández M. Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*. 2013.

2. Vallejo L. *Gestión del talento humano*. Riobamba: Instituto de Investigaciones; 2015.

3. Porter M. *How competitive forces shape strategy*. Estados Unidos: Harvard Business; 1979.

4. Beltrán J. *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad*. 2ª ed. México: Panamericana Editorial; 2005.

5. Norton D. *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000; 2014.

6. Ávila R. *La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa*. 2013.

7. González L. *Diseñar cuadros de mando con Excel utilizando las tablas dinámicas*. Madrid: Profit Editorial; 2012.

8. Martínez P. *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos; 2012.

9. Valencia L. *Implementación de un cuadro de mando integral en la empresa de transporte de pasajeros "Trans-Ibar"*. 2014.

10. Suárez M. *Cuadro de mando integral*. Quito: Cecodet; 2010.

11. Medina D, Hurtado D, Ramírez C. Aplicación de la metodología del marco lógico (MML) en los proyectos de semilleros de investigación de una universidad a distancia. *Profundidad*. 2020;12(12).

Cuadro de mando integral: una mirada práctica en la gestión del talento humano se publicó en el mes de diciembre de 2025.

ISBN: 978-9907-0-0528-8

Editorial InvestiGo
Riobamba – Ecuador
Cel: +593 97 911 9620
publicaciones@grupoblr.com

BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Mario Fernando Navarrete Fonseca:

Candidato a Doctor en Ciencias Organizacionales, Magister en gestión del talento humano. Analista y consultor en empresas públicas y privadas. Docente universitario en distintas instituciones. Área del conocimiento: Ciencias sociales, educación comercial y derecho. Autor de diferentes obras: libros, capítulos de libro y artículos científicos: bases locales, regionales y de alto impacto.

Álvaro Rafael Mesías Vega:

Profesional de gestión humana con experiencia en talento humano, desarrollo organizacional, docencia y capacitación con fuertes paradigmas religiosos para unir su fe y su carrera. Especialista en reclutamiento, capacitación y cultura laboral. Combina liderazgo estratégico con compromiso social y comunitario para fortalecer equipos y organizaciones.

Ricardo Xavier Chávez Betancourt:

Máster en Administración de Empresas y Doctor en Ciencias Económicas. Exgerente de sucursal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora. Docente universitario con experiencia en administración, economía, matemáticas y ciencias sociales. Autor de múltiples artículos científicos y libros. Miembro de comisiones académicas y con experiencia en gestión de programas educativos.

Fátima Del Rocío Núñez Aguiar:

Profesora en la Enseñanza Superior por 23 años. Se ha desempeñado como gestora de procesos educacionales de pre y postgrado, con experticia en la disciplina de Gestión de Talento Humano. Categorizada como Investigador Auxiliar I por el SENESCYT en Ecuador. Posee una sistemática producción científica en revistas regionales indexadas y de alto impacto, así como presentaciones frecuentes en eventos internacionales en las disciplinas: educativa, talento humano y de estudios de género, resultados de la actividad investigativa en los temas referidos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: UNA MIRADA PRÁCTICA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La presente obra, “Cuadro de Mando Integral: Una mirada práctica a la Gestión de Talento Humano”, incursiona en la evolución y transformación de la gestión desde una perspectiva estratégica, que en la actualidad se puede admirar en las organizaciones líquidas e inteligentes. Pues el tejido empresarial es efímero que requiere entender la importancia del uso del Cuadro de Mando Integral (C.M.I.), que es una herramienta potente para alinear las acciones de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización para mejorar el desempeño y la toma de decisiones. El documento cuenta con 4 apartados: el primero “Generalidades de la administración” que detalla de una forma concreta las diferentes bases teóricas, haciendo un abordaje de los principios clásicos a la modernidad, propiciando la articulación de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones.
El segundo apartado “Control de la gestión e indicadores”, describe las teorías de la productividad y la importancia del control de la gestión en las organizaciones, partiendo de la necesidad de construir indicadores de gestión para el desempeño que permita alinear a la estrategia con los resultados empresariales.

El tercer apartado “Herramienta Estratégica” presenta el Cuadro de Mando Integral con sus bases teóricas y avances, detallando sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo; que es punto de partida para la implementación de la herramienta en las organizaciones. Finalmente, el apartado cuatro “Aplicación del C.M.I.”, constituye una transición de la teoría a la práctica convirtiéndose en una guía clara y metodológica para la implementación de la herramienta en el departamento de talento humano una institución considerada los pasos y actividades necesarias para su ejecución.

La metodología motiva al pasar cada uno de los apartados fomentado la relevancia de vincular la teoría y la práctica con herramientas estratégicas es así que se presenta una aplicación clara y detallada de cómo aplicar Cuadro de Mando Integral en una Institución de Educación Superior del Ecuador y demostrando la importancia de transformar la estrategia institucional. La obra pretende llegar a los gerentes, profesionales de talento humano, docentes y estudiantes, que sea un insumo de investigación al implementar herramientas estratégicas y transformar a las organizaciones, partiendo del desarrollo del talento humano y de nuevas prácticas en la gestión eficaz y eficiente.

GRUPO BLR
UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

Editorial InvestiGo
Riobamba – Ecuador
Cel: +593 97 911 9620
publicaciones@grupoblr.com

ISBN: 978-9907-0-0528-8