



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN MERCADOTECNIA**

**TEMA: ESTUDIO PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA
EL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO DE LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE.**

**AUTORES: LLERENA VELASTEGUÍ GISEL CAROLINA
TOAPANTA BENALCAZAR ELIZABETH MAYTE**

DIRECTOR: ING. BUENAÑO JAVIER

SANGOLQUÍ, ENERO 2016

CERTIFICADO



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación "Estudio para la Generación de Indicadores de Gestión para el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE", realizado por las señoritas Gisel Carolina Llerena Velastegui y Elizabeth Mayte Toapanta Benalcazar, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas - ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita Gisel Carolina Llerena Velastegui para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 4 de abril del 2016.



ING. JAVIER BUENAÑO
DIRECTOR

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotras Gisel Carolina Llerena Velasteguí con cédula de identidad N. 171739479-3 y Elizabeth Mayte Toapanta Benalcazar con cédula de identidad N. 172140347-3 declaramos que este trabajo de titulación "Estudio para la Generación de Indicadores de Gestión para el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE", ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaramos que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de ello nos declaramos responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 4 de abril del 2016.

GISEL CAROLINA
LLERENA VELASTEGUÍ
C. C. 171739479-3

ELIZABETH MAYTE
TOAPANTA BENALCAZAR
C. C. 172140347-3

AUTORIZACIÓN



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

Nosotras Gisel Carolina Llerena Velastegui con cédula de identidad N.171739479-3 y Elizabeth Mayte Toapanta Benalcazar con cédula de identidad N.172140347-3 autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación "Estudio para la Generación de Indicadores de Gestión para el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE", cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 4 de abril del 2016.

GISEL CAROLINA
LLERENA VELASTEGUI
C. C. 171739479-3

ELIZABETH MAYTE
TOAPANTA BENALCAZAR
C. C. 172140347-3

DEDICATORIAS

La vida es una obra de teatro sin libretos, telones o bambalinas, en la que, en cada acto aparecen nuevos personajes, unos como protagonistas, otros como antagonistas y otros solo para hacer papeles secundarios. Sin embargo, en cada entreacto, muchos actores quedan fuera de escena, aunque no siempre de la mente y el corazón.

Por eso, quiero dedicar la culminación de esta escena a todo el elenco, ya que sin importar su papel, han sido parte de mi vida, en especial al guionista: Dios, por ser la fuente inspiradora y a los protagonistas: Gonzalo, en su papel de padre y consejero; Margarita, en su papel de madre y confidente y Jordan, en su papel de hermano y compañero de aventuras.

De corazón espero compartir muchas más escenas con ustedes, por lo menos hasta que mi obra termine.

Con amor,
GIS.

Esta tesis se la dedico a Dios y a mis padres quienes me apoyaron en todo tiempo para poder llegar a esta instancia de mis estudios, además de haberme guiado por el buen camino, y haberme alentado para seguir adelante a pesar de las dificultades presentadas durante este camino.

MAYTE.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por el regalo de la vida y porque me permite experimentar intensamente cada momento en compañía de las personas que amo.

A mi familia por enseñarme las cosas más importantes y valiosas que existen y por estar conmigo siempre, apoyándome incondicionalmente.

A mis maestros, en especial a Javier Buenaño, Hernán Paz, César Segovia y Marco Soasti, ya que con profesionalismo y compromiso me han ayudado a concluir exitosamente esta etapa.

A mis amig@s y hermanos de vida, por compartir conmigo, sus sueños y sus anhelos.

Gracias a todos,

GIS.

Primeramente agradezco a Dios y a mis padres por el apoyo brindado durante estos 5 años de carrera universitaria, ya que su amor y su ayuda fueron un pilar fundamental para seguir adelante día a día.

Agradezco también a mi Director de tesis el Ing. Javier Buenaño y al Ing. César Segovia por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, así como también haber tenido el tiempo y la paciencia suficiente para guiarme durante todo el desarrollo del presente proyecto.

Para finalizar, también agradezco a mis compañeros y amigos, que durante este tiempo me han brindado su compañerismo, amistad y apoyo.

MAYTE.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIAS	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I	1
1. Generalidades	1
1.1. Título de la propuesta	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.3. Delimitación de la investigación	3
1.4. Justificación	3
1.4.1. Constitución	3
1.4.2. Plan Nacional del Buen Vivir	5
1.4.3. Ley Orgánica de Educación Superior	9
1.4.4. Reglamento del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de Educación Superior	15
1.4.4.1. Criterios de evaluación del CEAACES	16
1.4.4.2. Eficiencia Académica	17
1.4.4.3. Reglamento para el funcionamiento y ulterior de las extensiones de las instituciones de educación superior posterior a la evaluación realizada por el CEAACES	20
1.4.4.4. Reglamento para el proceso de autoevaluación de las instituciones, carreras y programas del sistema de educación superior	22
1.4.4.5. Reglamento de evaluación, acreditación y categorización de carreras	25
1.4.5. Reglamento del Consejo de Educación Superior	27
1.4.6. Reglamento Interno de Régimen Académico y de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE	30
1.5. Objetivos	32
1.5.1. Objetivo General	32
1.5.2. Objetivos Específicos	32
1.6. Hipótesis	33
1.7. Metodología	33
1.7.1. Tipo de investigación	33
1.7.2. Técnicas de investigación	33
CAPÍTULO II	34
2. Marco Teórico	34
2.1. Administración	34
2.1.1. Enfoques tradicionales de la administración	34
2.1.2. Enfoques modernos de la administración	43
2.1.3. Tendencias de los enfoques administrativos	44
2.1.4. Proceso administrativo	45

	viii
2.2. Balanced Scorecard.....	51
2.2.1. Beneficios del Balanced Scorecard.....	52
2.2.2. Enfoque de la gestión.....	54
2.2.3. Indicadores de medición de actuación en base a las cuatro perspectivas	54
2.3. Indicadores de gestión.....	58
2.3.1. Características de los indicadores de gestión.....	59
2.3.2. Importancia de los indicadores de gestión	59
2.3.3. Proceso de construcción de indicadores.....	59
2.3.4. Niveles de indicadores	60
2.3.5. Clasificación de los indicadores.....	60
2.3.6. Criterios para construir indicadores	61
2.3.7. Niveles de aplicación de los indicadores	62
2.3.8. Dimensiones para evaluar por medio de indicadores.....	62
CAPÍTULO III.....	64
3. Diagnóstico Estratégico	64
3.1. Macro Ambiente	64
3.1.1. Político	64
3.1.2. Legal	65
3.1.3. Jurídico.....	67
3.1.4. Económico	68
3.1.5. Socio cultural	80
3.1.6. Tecnológico.....	89
3.1.7. Ambiental.....	93
3.2. Micro Ambiente	96
3.2.1. Clientes	96
3.2.2. Proveedores.....	101
3.2.3. Nuevos competidores.....	104
3.2.4. Productos sustitutos	113
3.2.5. Rivalidad entre competidores.....	114
3.3. Análisis Interno	125
3.3.1. Capacidad Administrativa.....	128
3.3.2. Capacidad Financiera.....	136
3.3.3. Capacidad Tecnológica.....	139
3.3.4. Capacidad de Recursos Humanos	142
3.3.5. Capacidad Operativa.....	164
3.4. Análisis FODA.....	167
3.4.1. Análisis FODO.....	171
3.4.2. Análisis FADA.....	172
3.4.3. Estrategias FODO	173
3.4.4. Estrategias FADA	174
3.4.5. Matriz Depurada FODO	176
3.4.6. Matriz Depurada FADA	178
3.4.7. Matriz Depurada FODO - FADA	180
3.4.8. Matriz Final FODO - FADA.....	181
3.4.9. Mapa Estratégico	184
CAPÍTULO IV	185

4. Marco Empírico	185
4.1. Balanced Scorecard.....	185
4.2. Iniciativas Estratégicas.....	196
4.2.1. Perspectiva Clientes	197
4.2.2. Perspectiva Procesos	199
4.2.3. Crecimiento y Aprendizaje	210
4.2.4. Perspectiva Financiera	214
4.3. Presupuesto Total.....	214
CAPÍTULO V	217
5. Conclusiones y Recomendaciones	217
5.1. Conclusiones	217
5.2. Recomendaciones	218

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Indicadores Perspectiva Financiera.....	55
Cuadro 2. Indicadores Perspectiva Clientes.....	56
Cuadro 3. Indicadores Perspectiva Procesos Internos.	57
Cuadro 4. Indicadores Perspectiva Conocimiento y Aprendizaje.	57
Cuadro 5. Variación de la Inflación.....	70
Cuadro 6. Variación Riesgo País.	73
Cuadro 7. Inversión Extranjera Directa.	74
Cuadro 8. Evolución del Presupuesto General del Estado 2007-2015 (millones de \$). ...	77
Cuadro 9. Proforma 2015 – Prioridades de la Inversión.....	79
Cuadro 10. Proforma 2015 – Prioridades de la Inversión.....	79
Cuadro 11. Cifras de los Niveles de Educación en el Ecuador.....	82
Cuadro 12. Etnias del Ecuador.....	84
Cuadro 13. Población con título superior (reconocido).....	85
Cuadro 14. Canasta Básica – Septiembre 2015	87
Cuadro 15. Tasa neta de matrícula de educación superior, período 2007-2013 (%)	97
Cuadro 16. Nivel de formación docentes universitarios en el Ecuador.....	102
Cuadro 17. Nivel de formación docentes universitarios en el Ecuador – Porcentaje. ...	103
Cuadro 18. Total del Presupuesto Institucional.	107
Cuadro 19. Ejecución Presupuestaria por Programa.....	107
Cuadro 20. Nivel de Ejecución Presupuestaria Académica 2014.....	108
Cuadro 21. Nivel de Ejecución Presupuestaria Administrativa 2014.....	108
Cuadro 22. Infraestructura-Universidad de las Artes.....	111
Cuadro 23. Resultados de la Evaluación Externa en función de cada criterio.....	118
Cuadro 24. Resultados de la Evaluación Externa en función de cada criterio.....	119
Cuadro 25. Plan de mejora de la Universidad Tecnológica Equinoccial – Ecuador.	120
Cuadro 26. Oferta académica de pregrado en carreras relacionadas al CEAC.....	122
Cuadro 27. Oferta académica de posgrado en carreras relacionadas al CEAC.	123
Cuadro 28. Centros- Líneas y proyectos de investigación de la competencia.	124
Cuadro 29. Lista de Verificación de las Capacidades Internas.....	125
Cuadro 30. Tabulación - Capacidad Administrativa – Planificación	128
Cuadro 31. Estadísticas - Capacidad Administrativa - Planificación	129
Cuadro 32. Miembros del Consejo del Departamento CEAC	130
Cuadro 33. Tabulación - Capacidad Administrativa - Organización.....	131
Cuadro 34. Estadísticas - Capacidad Administrativa - Organización.....	131
Cuadro 35. Tabulación - Capacidad Administrativa - Dirección	133
Cuadro 36. Estadísticas - Capacidad Administrativa - Dirección.....	133
Cuadro 37. Tabulación - Capacidad Administrativa - Control	134
Cuadro 38. Estadísticas - Capacidad Administrativa - Control	135
Cuadro 39. Tabulación – Capacidad Financiera	137
Cuadro 40. Estadísticas - Capacidad Financiera.....	137
Cuadro 41. Tabulación – Capacidad Tecnológica	140
Cuadro 42. Estadísticas – Capacidad Tecnológica	141
Cuadro 43. Academia docente del Departamento de Ciencias Exactas.....	143
Cuadro 44. Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Ciencias Exactas.....	143

Cuadro 45. Academia docente del Departamento de Ciencias de la Tierra.....	143
Cuadro 46. Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Ciencias de la Tierra.	144
Cuadro 47. Academia docente del Departamento de Ciencias de Energía y Mecánica.	144
Cuadro 48. Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Ciencias de la Energía y Mecánica.....	144
Cuadro 49. Academia docente del Departamento de Ciencias Humanas y Sociales.....	145
Cuadro 50. Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Ciencias Humanas y Sociales.	145
Cuadro 51. Academia docente del Departamento de Eléctrica y Electrónica.	145
Cuadro 52. Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Eléctrica y Electrónica.....	146
Cuadro 53. Academia docente del Departamento de Seguridad y Defensa.	146
Cuadro 54. Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Seguridad y Defensa.....	147
Cuadro 55. Academia docente del Departamento de Ciencias de la Computación.....	147
Cuadro 56. Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Ciencias de la Computación.	147
Cuadro 57. Academia docente del Departamento de Ciencias de la Vida.....	148
Cuadro 58. Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Ciencias de la Vida.....	148
Cuadro 59. Academia docente del Departamento de CEAC.....	149
Cuadro 60. Academia docente – País de estudios Títulos de cuarto nivel del CEAC...	149
Cuadro 61. Academia docente del Departamento de Suficiencia en idiomas.	150
Cuadro 62. Academia docente – País de estudios de títulos Cuarto nivel Idiomas.....	150
Cuadro 63. Academia - Docente con títulos de cuarto nivel.	150
Cuadro 64. Academia Docente – Títulos Cuarto Nivel.	151
Cuadro 65. Academia docente – Número de Masterados por departamento.....	152
Cuadro 66. Academia docente – Número de Doctorados por departamento.....	153
Cuadro 67. Academia docente – Número de Diplomados por departamento.....	154
Cuadro 68. Academia docente – Número de Especialidades por departamento.	155
Cuadro 69. Academia docente – Número de PhD por departamento.	156
Cuadro 70. Academia docente – Categoría del personal docente.....	157
Cuadro 71. Academia docente – Personal docente ocasional por departamento.....	158
Cuadro 72. Academia docente – Personal titular por departamento.....	159
Cuadro 73. Tabulación – Capacidad Recursos Humanos.....	162
Cuadro 74. Estadísticas – Capacidad Recursos Humanos.....	163
Cuadro 75. Tabulación – Capacidad Operativa	165
Cuadro 76. Estadísticas – Capacidad Operativa	165
Cuadro 77. Matriz FODA	167
Cuadro 78. Matriz FO	171
Cuadro 79. Matriz DO	171
Cuadro 80. Matriz FA	172
Cuadro 81. Matriz DA	172
Cuadro 82. Estrategias FO	173
Cuadro 83. Estrategias DO.....	174

Cuadro 84. Estrategias FA	174
Cuadro 85. Estrategias DA.....	175
Cuadro 86. Matriz Depurada FODO.....	176
Cuadro 87. Matriz Depurada FADA.....	178
Cuadro 88. Matriz DEPURADA FODO- FADA	180
Cuadro 89. Matriz Final FODO – FADA	181
Cuadro 90. Enfoque de las Estrategias Finales	183
Cuadro 91. Balanced Scorecard – Medidas.	185
Cuadro 92. Balanced Scorecard – Metas.	191
Cuadro 93. Balanced Scorecard – Medios.	194
Cuadro 94. Iniciativa Estratégica 1.	197
Cuadro 95. Iniciativa Estratégica 2.	197
Cuadro 96. Iniciativa Estratégica 3.	198
Cuadro 97. Iniciativa Estratégica 4.	198
Cuadro 98. Iniciativa Estratégica 5.	199
Cuadro 99. Iniciativa Estratégica 6.	199
Cuadro 100. Iniciativa Estratégica 7.	200
Cuadro 101. Iniciativa Estratégica 8.	200
Cuadro 102. Iniciativa Estratégica 9.	201
Cuadro 103. Iniciativa Estratégica 10.	201
Cuadro 104. Iniciativa Estratégica 11.	202
Cuadro 105. Iniciativa Estratégica 12.	202
Cuadro 106. Iniciativa Estratégica 13.	203
Cuadro 107. Iniciativa Estratégica 14.	203
Cuadro 108. Iniciativa Estratégica 15.	204
Cuadro 109. Iniciativa Estratégica 16.	204
Cuadro 110. Iniciativa Estratégica 17.	205
Cuadro 111. Iniciativa Estratégica 18.	205
Cuadro 112. Iniciativa Estratégica 19.	206
Cuadro 113. Iniciativa Estratégica 20.	206
Cuadro 114. Iniciativa Estratégica 21.	207
Cuadro 115. Iniciativa Estratégica 22.	207
Cuadro 116. Iniciativa Estratégica 23.	208
Cuadro 117. Iniciativa Estratégica 24.	208
Cuadro 118. Iniciativa Estratégica 25.	209
Cuadro 119. Iniciativa Estratégica 26.	209
Cuadro 120. Iniciativa Estratégica 27.	210
Cuadro 121. Iniciativa Estratégica 28.	210
Cuadro 122. Iniciativa Estratégica 29.	211
Cuadro 123. Iniciativa Estratégica 30.	211
Cuadro 124. Iniciativa Estratégica 31.	212
Cuadro 125. Iniciativa Estratégica 32.	212
Cuadro 126. Iniciativa Estratégica 33.	213
Cuadro 127. Iniciativa Estratégica 34.	213
Cuadro 128. Iniciativa Estratégica 35.	214
Cuadro 129. Presupuesto Total Iniciativas Estratégicas.	214

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB en millones de dólares.....	68
Figura 2. Tasa de Variación Anual del PIB.	69
Figura 3. Variación Porcentual Riesgo País al 15 de septiembre de 2015.	72
Figura 4. Variación Histórica Riesgo País.....	72
Figura 5. Riesgo País de América Latina.....	74
Figura 6. PET y PEA a Nivel Nacional, Urbano y Rural, junio 2015. (En miles de personas).	76
Figura 7. Presupuesto General del Estado (en millones de dólares).....	78
Figura 8. Incremento Inicial del Presupuesto General del Estado.	78
Figura 9. Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel nacional, marzo 2015 (%).	81
Figura 10. Cobertura Sistema de Educación Público y Privada.	83
Figura 11. Cobertura Sistema de Educación Público y Privada.	84
Figura 12. Salario Básico Unificado.....	86
Figura 13. Evolución de la Canasta Básica.....	87
Figura 14. Hogares que tienen teléfono fijo y celular a nivel nacional.	89
Figura 15. Porcentaje de personas que utilizan computadora por grupos de edad a nivel nacional	90
Figura 16. Acceso a Internet según área	91
Figura 17. Frecuencia de uso de Internet a nivel nacional.....	91
Figura 18. Amenaza Volcánica en el Distrito Metropolitano de Quito.	94
Figura 19. Zonas de Riego Volcán Cotopaxi.....	95
Figura 20. Educación Superior-Nacional.....	97
Figura 20. Educación Superior -Urbano	98
Figura 21. Educación Superior-Rural	98
Figura 223. Gasto del PIB per cápita por alumno en la educación superior.....	99
Figura 234. Docentes con título de cuarto nivel-UFA- ESPE	151
Figura 245. Títulos de cuarto nivel-UFA- ESPE	152
Figura 256. Títulos de masterado cuarto nivel-UFA- ESPE.....	153
Figura 267. Títulos de doctorado cuarto nivel-UFA- ESPE	154
Figura 278. Títulos de diplomados cuarto nivel-UFA- ESPE	155
Figura 289. Títulos de Especialidades cuarto nivel-UFA- ESPE	156
Figura 30. Títulos de PhD cuarto nivel-UFA- ESPE.....	157
Figura 31. Categoría del personal docente-UFA- ESPE.....	158
Figura 32. Docentes Ocasionales-UFA- ESPE.....	159
Figura 33. Docentes Titulares-UFA- ESPE.....	160
Figura 34. Mapa Estratégico.	184

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto analiza la situación actual del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. Para ello, en base a la planificación estratégica institucional y con la colaboración de miembros de la institución, en especial del Unidad de Desarrollo Institucional (UDI), se desarrolló un estudio del macro ambiente, microambiente y la situación interna del departamento, obteniendo como resultado trece fortalezas, doce oportunidades, nueve debilidades y dieciséis amenazas. Con esta información, se realizaron alrededor de diez matrices de análisis de datos entre las cuales se encuentran: Matriz FODO, Matriz FADA, Matriz de estrategias FODO – FADA depurada, Mapa estratégico, entre otras. También se desarrolló una matriz de Balanced Scorecard con las estrategias finales obtenidas del análisis FODA, generando así treinta y cinco iniciativas estratégicas que requieren un presupuesto total aproximado de \$35,940.00 para su ejecución. Finalmente se desarrolló un sistema en Excel para aplicar los indicadores finales obtenidos en el estudio.

Palabras Clave

- FODA
- BALANCED SCORECARD
- INDICADORES
- ACREDITACIÓN
- INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

ABSTRACT

The present project analyses the current situation of the CEAC Department at Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. In order to this, based on institutional strategic planning and with the collaboration of some members of the institution, especially the Institutional Development Unit (IDU), we did a study of the macro environment, micro environment and the internal situation of the department, resulting in thirteen strengths, twelve opportunities, nine weaknesses and sixteen threats.

With this information, almost ten matrices of data analysis were made: SOWO Matrix, STWT Matrix, Strategy SOWO Matrix, Strategy STWT Matrix, Strategic SOWO – STWT Debugged Matrix, Strategic Map, and so forth.

The Balanced Scorecard matrix was also developed with the final SWOT strategies, generating thirty five strategic initiatives that require a total budget of approximately \$35,940.00 for the execution.

Finally a matrix was done in Excel, in order to implement the final indicators obtained in the study.

Keywords

- SWOT
- BALANCED SCORECARD
- INDICATORS
- ACCREDITATION
- STRATEGIC INITIATIVES

CAPÍTULO I

1. Generalidades

1.1. Título de la propuesta

Estudio para la Generación de Indicadores de Gestión para el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

1.2. Planteamiento del problema

Durante años, Ecuador ha tenido un lento desarrollo en su sistema educativo, debido a que sus autoridades no priorizaron este derecho y dejaron de lado el mejoramiento de aspectos tales como: eficiencia académica, infraestructura de las instituciones educativas, capacitación continua, sueldos competitivos para los docentes, investigación científica, vinculación con la colectividad, entre otros aspectos. Esos y otros parámetros son los más relevantes que el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) toma en cuenta para evaluar la calidad de educación que se imparte en las instituciones de educación superior.

Como parte de este cambio en el sistema de educación, el CEAACES ha generado ciertos lineamientos para la evaluación, en los cuales se exige que las instituciones realicen cambios no solo en aspectos académicos, sino también en áreas técnicas, administrativas y científicas, ya estas forman parte esencial de las actividades institucionales.

Como consecuencia de esto, el 12 de abril del 2012, de las 68 universidades existentes en el país, 14 que se encontraban en categoría E, fueron cerradas de manera definitiva, mientras que a las demás instituciones se les otorgó plazos para que puedan

mejorar sus actividades y se les advirtió que de no cumplir los requerimientos establecidos, su permanencia en la categoría estaría en riesgo, y en casos particulares incluso se podría proceder con el cierre definitivo de la institución o de las carreras.

Con este precedente, la UFA - ESPE y el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio (CEAC), han visto la necesidad de mejorar su eficiencia académica, de manera que se pueda cumplir con los distintos parámetros dados por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

Como resultado de esta necesidad, surge la idea del presente proyecto, que tiene como finalidad generar indicadores de gestión que permitan verificar si el desempeño del departamento cumple o no con las expectativas (cualitativas y cuantitativas) deseadas y requeridas tanto a nivel interno (parámetros dados por la universidad) como a nivel externo (parámetros dados por el CEAACES).

Actualmente el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio (CEAC) de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, no cuenta con un modelo de indicadores de gestión, por lo cual resulta difícil evaluar objetivamente el desempeño que realizan los actores involucrados en dicho departamento. Tomando en consideración lo antes mencionado, se desea generar un modelo de indicadores de gestión que permita medir y verificar el cumplimiento de las actividades que se realizan en el departamento y al mismo tiempo cumplir con los requerimientos dados por la CEAACES.

Esto provocará que se analice de manera correcta e imparcial las actividades que realiza cada persona involucrada con el departamento. Para ello se hará uso de herramientas cuantificables que se obtendrán como resultado de la investigación. En el caso de no hacer el proyecto, el departamento continuará sin poder evaluar las tareas que

ejecutan sus miembros y por lo tanto no tendrá un camino claro que le permita alcanzar los objetivos propuestos, de igual forma, al no generar indicadores de gestión, no se cumplirá con los lineamientos establecidos por el CEAACES.

1.3. Delimitación de la investigación

La presente investigación trata de recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones respecto del problema investigado, además que permitirá y servirá de base para futuras investigaciones.

1.4. Justificación

1.4.1. Constitución

La Constitución de la República del Ecuador es una fuente de autoridad jurídica además de ser el documento principal dentro de la política ecuatoriana. Esto se debe a que menciona la relación entre el gobierno y la ciudadanía, por ello en el presente proyecto se van a analizar los artículos relacionados con la educación superior, los mismos que constituyen deberes primordiales del Estado.

A continuación se presentan los artículos considerados en este proyecto:

Art 26 – 27.

Todos los ciudadanos tienen derecho a la educación durante su existencia, pues este es un deber necesario que bajo ningún concepto se puede negar por parte de Estado. Este derecho es una de las prioridades de la política y la inversión estatal, ya que garantiza la igualdad entre los ciudadanos y disminuye el nivel de analfabetismo del país.

La educación garantiza el desarrollo de la sociedad y siempre debe respetar los derechos humanos, de medio ambiente y de democracia. Por otro lado, promueve la equidad de género, logrando que el proceso de educación se lleve de manera participativa, desarrollando en la población competencias y capacidades que aporten a la sociedad y por tanto contribuyan con un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Art 28 – 29.

La educación compete exclusivamente al Estado y al ser de interés público, no tiene fines de lucro, pues no responde a intereses individuales o corporativos de ningún tipo. Este derecho es de acceso universal y con el fin de formar profesionales que aporten al desarrollo de la matriz productiva de Ecuador, es gratuita hasta el tercer nivel de educación superior.

El Estado también da la posibilidad de que las personas puedan escoger el tipo de enseñanza que desean recibir, esto permite que las personas puedan adquirir conocimiento en su propia lengua y ámbito cultural. La constitución, en artículo 2, señala que por la relación cultural, actualmente existen tres idiomas reconocidos: el castellano, el kichwa y el shuar.

Los padres, madres u otros representantes tienen la potestad de escoger de manera libre y de acuerdo a sus principios, cultura y creencias, el tipo de educación que desean para sus hijos e hijas.

Art 343-344.

El sistema nacional de educación tiene el objetivo de brindar un servicio integral para que se desarrollen las capacidades y potencialidades de los individuos, esto mediante la utilización y generación de conocimientos, técnicas, saberes, culturas y artes. Así mismo, tiene un enfoque intercultural que respeta y está de acuerdo con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país.

El sistema nacional de educación integra instituciones, programas, políticas, recursos y actores dentro de su proceso educativo. Sin embargo, es el Estado, a través de la autoridad educativa nacional, quien controla y regula todas las actividades y entidades relacionadas con el sistema de educación.

1.4.2. Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional del Buen Vivir mantiene un sistema de monitoreo y evaluación que le permite conocer los impactos que ha logrado obtener la gestión pública, generando de esta manera alertas oportunas para tomar decisiones preventivas o correctivas según sea necesario.

Con la finalidad de proporcionar información precisa, relevante, confiable, transparente, periódica y de alto impacto, los indicadores señalados por el Plan Nacional del Buen Vivir mantienen criterios enfocados en la calidad. Por ello, a continuación se va a analizar el enfoque que mantiene este plan en cuanto a la educación.

Las políticas universalistas del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, eliminan las barreras existentes en cuanto al acceso a la educación pública, lo que fortalece las capacidades humanas de la población, mejora la situación económica y la actividad productiva del Ecuador.

Para cerrar las brechas de inequidad, el Plan Nacional de Buen Vivir busca mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos, por ello es importante la diversificación productiva y el crecimiento de la economía que se genera en base al desarrollo incesante del derecho a la educación.

El Ecuador busca a mediano plazo establecer un acceso universal a la educación de calidad, pues esto representa uno de los instrumentos más eficaces para lograr un avance sustentable en la calidad de vida de la población. Con este fin, las metas fundamentales del Plan Nacional del Buen Vivir son: la ampliación, expansión y diversificación de la

educación superior. Además verifica la pertinencia o congruencia en todos los niveles educativos, reduciendo las brechas étnicas, urbano - rurales y de género, que causan discriminación, racismo y exclusión.

El desarrollo de las capacidades de cada individuo está vinculado de manera directa con el acceso que este tenga a la educación y al conocimiento, sin embargo actualmente existen barreras económicas y de cobertura que limitan este acceso, por ello no se ha logrado alcanzar el pleno desarrollo de los derechos del Buen Vivir, limitando las capacidades y potencialidades individuales y colectivas.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) resume ciertos componentes (entre ellos la educación) que son la base del desarrollo económico y social de un país. En estos últimos años, el Ecuador ha dado sus primeros pasos en el camino a la excelencia, ya que tal como lo indica el Plan Nacional del Buen Vivir, se intenta de transformar el sistema educativo en todos sus niveles, estableciendo condiciones que impulsen la transformación de la matriz productiva y construyan una sociedad socialista del conocimiento.

Este plan, facilita y promueve las prácticas de transparencia en la rendición de cuentas, tanto en los niveles de gobierno como en las instituciones públicas o privadas que de alguna forma reciben fondos públicos. Por ello, cada institución está en la obligación de rendir cuentas y dar información oportuna, comprensible, clara, precisa, adaptada y diversa, sobre su gestión, siempre según las necesidades de los entes de control. De esta forma, se logra promover un sistema de educación formal que tenga programas de educación continua con contenidos que estén en contra de la corrupción, conociendo las penas que tipifican y sancionan estos actos tanto en el sector público como en el privado.

Los mecanismos de control establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir buscan desarrollar las capacidades de las entidades en función de la transparencia y control social, para así fortalecer los marcos normativos de todas las funciones que se realizan

dentro de las mismas y también para que se pueda ejercer de manera eficiente las competencias dentro de un marco del Estado constitucional de derechos.

Dentro de las políticas y lineamientos estratégicos que plantea el Plan Nacional del Buen Vivir para promover el mejoramiento de la calidad de la prestación de servicios educativos, se busca normar, regular y controlar los procesos de servicio en todos los niveles, modalidades, tipología y prestadores de los mismos. Con ello se evalúa y regula la incorporación de profesionales capacitados, calificados y especializados en cada área según corresponda y con la pertinencia necesaria en los sistemas nacionales de educación.

Por otro lado, se incentiva la implementación de procesos que impliquen la formación continua, evaluación, certificación, desarrollo profesional y recategorización laboral de cada uno de los profesionales o técnicos que prestan sus servicios en las instituciones educativas. De esta manera, se puede efectuar diferentes sistemas de calidad que mantengan estándares normalizados y que logren agilizar el proceso de regulación, control y auditoría de los servicios que integran el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

Para alcanzar la universalización del acceso a la educación inicial, básica, secundaria y superior, el Plan Nacional del Buen Vivir establece políticas y lineamientos tales como:

- Repotenciar la infraestructura, la conectividad, el equipamiento, el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y todos los mobiliarios de los establecimientos de educación pública, aplicando estándares de calidad, adaptabilidad y accesibilidad en el sistema educativo correspondiente.
- Fortalecer en todos los niveles, el control y la regulación en el cobro de los servicios de educación privada, asegurando el cumplimiento de la gratuidad de la educación pública hasta tercer nivel.

- Establecer mecanismos que permitan una articulación efectiva entre el Sistema Nacional de Educación, el Sistema Nacional de Cultura, el Sistema de Educación Superior y el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Con la finalidad de favorecer el aprendizaje y el intercambio de conocimientos, el Sistema educativo mencionado en el Plan Nacional del Buen Vivir desea democratizar el acceso al conocimiento, a la información científica y a saberes diversos de todos los formatos de acceso libre, tanto en espacios físicos como virtuales.

Todos los puntos señalados anteriormente, buscan mejorar la calidad de la educación en todos los niveles y modalidades, brindando así un conocimiento integral que forme personas creativas, solidarias, críticas, responsables, productivas y participativas, que estén bajo la aplicación de principios de equidad social, igualdad y territorialidad. Para ellos, es necesario fortalecer los estándares de calidad y los procesos de acreditación y evaluación, los mismos que deben estar acorde a los objetivos del Buen Vivir y orientados a criterios de excelencia nacional e internacional.

Cabe recalcar que al establecer mecanismos de apoyo y seguimiento en las gestiones que realizan las instituciones que son parte del Sistema Nacional de educación, mejora la continuidad de la aplicación de los estándares de calidad, armonizando de esta manera los procesos educativos en temas de destrezas, habilidades, competencias y logros de aprendizaje. Con ello se obtiene una promoción efectiva de profesionales capacitados que, en el marco de transformación de la matriz productiva y el régimen del Buen Vivir, se encuentran en posibilidades de vincularse con las necesidades del aparato productivo nacional.

Con la finalidad de enseñar de manera clara la situación de la educación en todos los niveles y facilitar el proceso de evaluación sobre las instituciones educativas, el Plan Nacional del Buen Vivir desea mejorar la calidad de la educación en base a la generación de programas confiables de levantamiento de información.

Dentro de los actores clave para la construcción del Buen Vivir encontramos a docentes y otros profesionales de la educación, a los cuales se desea potencializar, de manera que se proporcione una mejor oferta en el marco de educación integral, intercultural e inclusiva.

1.4.3. Ley Orgánica de Educación Superior

Esta ley regula el sistema de educación superior del Ecuador con la finalidad de conocer la gestión de los organismos e instituciones que integran dicho sistema. Su propósito es establecer medidas correctivas y aplicar sanciones en caso de darse el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).

En el Art. 2 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) menciona que el objetivo de esta ley es garantizar el derecho a una educación superior de calidad, direccionada a la excelencia, al acceso universal, a la permanencia, movilidad y egreso de profesionales sin discriminación de ningún tipo.

Dentro de esta ley, los artículos relacionados con el presente proyecto son:

Art. 137.

Todas las instituciones del Sistema de Educación Superior deben brindar la información que sea solicitada por parte de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) de manera obligatoria.

Por ello, las Instituciones del Sistema de Educación Superior deben mantener sistemas e indicadores de gestión que les permitan facilitar de manera oportuna toda la información sobre su desempeño y las actividades que están llevando a cabo.

La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) en estos últimos años ha impulsado investigaciones de escala nacional con la finalidad de verificar todas las actividades de ciencia, tecnología e innovación que se han venido desarrollando dentro del país. Estos indicadores constituyen la base fundamental bajo la cual se ejecuta la planificación y seguimiento de los esfuerzos realizados por el sistema gubernamental dentro de la educación.

Una de las principales razones por las cuales se debe implementar indicadores de gestión, es porque la SENESCYT, con el fin de medir la gestión, pedirá de manera obligatoria y cuando considere necesario, una rendición de cuentas a las Instituciones de Educación Superior.

En las Instituciones de Educación Superior existen personas que son responsables de cumplir con cada actividad planificada, ya que esto permite analizar su sistema de educación, logrando obtener información de los insumos, procesos y sobre todo de los resultados y el impacto de la ejecución de cada actividad sobre la educación.

Art. 142.

Debe haber la creación e instrumentación de un sistema de seguimiento para los graduados de cada institución que se encuentre dentro del Sistema de Educación Superior, sean estas instituciones públicas y/o particulares. Los resultados se deberán presentar ante el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior para el conocimiento y archivo de dicha información.

Las Instituciones que integran el Sistema de Educación Superior deben recopilar esta información con la finalidad de conocer el ámbito en el cual se está desarrollando el profesional, pues esto es un indicador que permite establecer el éxito del modelo educativo empleado por la institución de educación superior. De igual manera, permite verificar si se han desarrollado diferentes competencias (personales y profesionales) en el transcurso de la formación del profesional.

El seguimiento a los egresados de las diferentes instituciones que integran el Sistema de Educación Superior, permite crear elementos que fortalezcan los programas académicos, que están orientados a renovar y actualizar las diferentes competencias y contenidos de educación impartida por la institución.

Dentro de este punto se debe considerar que el crear un programa de seguimiento a los egresados, representa un indicador que permite la mejora de la calidad de los docentes, que podrán ser evaluados por la institución, garantizando que los conocimientos impartidos estén bien orientados y permitan la inserción laboral de los titulados o egresados. También se evalúa si el plan de estudios que mantiene la institución es coherente con los objetivos orientados al perfil del egresado.

Art. 147.

El personal académico de las universidades y escuelas politécnicas está integrado por profesores e investigadores que realizan actividades vinculadas a la investigación y al desempeño de su cátedra según corresponda. Asimismo, desempeñan actividades de dirección siempre y cuando este no altere lo establecido por la Ley Orgánica de Educación Superior, el Reglamento de Carrera de Escalafón del Profesor o Investigador del Sistema de Educación Superior y su horario se lo permitan.

El ámbito en el cual se desarrolla el docente o investigador debe ser analizado para diseñar e implementar reglas y procedimientos que permitan desempeñar sus actividades de manera planificada y acorde a las necesidades de estudiantes, la institución y la sociedad.

La ejecución de las diferentes actividades de los docentes o investigadores implica organizar, coordinar, planificar, enseñar y evaluar el aprendizaje de los estudiantes, por ello el conocer las actividades desempeñadas por los mismos, permite mantener un sistema de garantía de calidad en el aprendizaje de los estudiantes dentro de la universidad.

Al momento de combinar actividades como la docencia, la investigación y la dirección por parte del personal de las instituciones educativas, sin que esto perjudique sus horarios establecidos o estipulados por la ley, permite crear un instrumento que certifique el progreso en la calidad de los docentes.

Art. 149.

Los profesores e investigadores deben cumplir con el reglamento del sistema de carrera del profesor o investigador, el cual regulará los requisitos y concursos obtenidos por los mismos, lo que determinará si su tiempo de trabajo es exclusivo o de tiempo completo. Se establece el tiempo completo con cuarenta horas, medio tiempo con veinte horas semanales y tiempo parcial con menos de veinte horas semanales. Los profesores o funcionarios administrativos que mantengan tiempo completo dentro de la institución, pueden desempeñar simultáneamente dos o más cargos dentro del sistema educativo, en el sector público o privado.

El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior también establece las limitaciones de los profesores y clasifica las actividades que deben realizar según el caso de cada profesor y el tiempo de dedicación.

Los docentes tienen un papel muy importante dentro del proceso de acreditación de las instituciones que integran el sistema de educación superior, pues gracias a que ellos al impartir su conocimiento, permiten la formación de nuevos profesionales y el cumplimiento de los objetivos institucionales y del Plan del Buen Vivir.

El tiempo y las actividades que los profesores e investigadores invierten dentro de las diferentes instituciones, ayudan a establecer el valor de la remuneración, pero también permite conocer si estos desempeñan los cargos asignados dentro de la institución de manera eficaz y eficiente.

Art. 155.

La evaluación del desempeño académico a los profesores de las instituciones del sistema de educación superior se los realizará de manera periódica. El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior implementará los criterios de evaluación y las formas de participación estudiantil en la misma. En cuanto a las universidades públicas, se añadirán estímulos académicos y económicos en dicha evaluación.

Cuando se evalúa el desempeño de los docentes se pueden apreciar indicadores orientados a la formación de los mismos, esto permite conocer si se realiza la preparación adecuada de los contenidos para su respectiva materia, además ayuda a realizar un seguimiento en el procedimiento de trabajo y técnicas de búsqueda e investigación utilizadas por el docente.

La evaluación que se aplica a los docentes de manera periódica, presenta el criterio de eficiencia académica debido a que es un proceso que contribuye a la calidad y a la profesionalización del mismo. Mediante las evaluaciones aplicadas a los profesores de las instituciones del sistema de educación superior se generan indicadores de desempeño académico, los cuales serán dados como resultado al analizar de qué manera el profesor compromete y genera en los estudiantes un aprendizaje activo, acompañado de estrategias educativas efectivas y otros recursos de interés, como la tecnología.

Las evaluaciones realizadas a los docentes por los entes de control valoran criterios como: el conocimiento específico de su asignatura, el conocimiento pedagógico, la comprensión lectora y en el caso de docentes de jurisdicción bilingüe se incorpora la prueba de lengua ancestral. Sin embargo, el Ministerio de Educación del Ecuador señala que el proceso de evaluación a los profesores o docentes no debe verse como un acto fiscalizador sino como un medio por el cual se busca favorecer y fomentar el perfeccionamiento del desarrollo profesional del docente y los alumnos.

En este punto también es necesario señalar que el CEAACES, al evaluar a los docentes, toma en consideración la formación académica especializada de cada uno, ya que esto constituye un indicador importante de considerar al evaluar la calidad del servicio de educación que brinda la institución.

Art. 173.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior realizará evaluaciones y regulará la autoevaluación institucional a las instituciones que integran el Sistema de educación Superior, ejecutando procesos de manera interna, externa, de acreditación, de clasificación académica y de aseguramiento de la calidad.

Las universidades y demás instituciones que integran el sistema de educación superior sean públicas o particulares deben someterse de manera obligatoria a las evaluaciones mencionadas anteriormente.

Tomando en consideración este artículo, las instituciones deben mantener indicadores internos en los cuales describan la realidad educativa, que evalúe a tiempo el grado de eficacia y eficiencia del sistema aplicado en la institución, para así poder tomar decisiones oportunas.

Art. 201.

Las instituciones del sistema de educación superior, en base a los atributos y funciones del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), podrán ser suspendidas si incumplen con los parámetros establecidos en el reglamento respectivo. Por esta razón es necesario que las instituciones lleven a cabo autoevaluaciones periódicas que les permita conocer si se están cumpliendo con los objetivos establecidos en su sistema educativo.

1.4.4. Reglamento del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de Educación Superior

Luego de haber analizado los artículos de las diferentes leyes y disposiciones donde se señala que todas las instituciones de educación superior deben someterse a un proceso de control interno y externo de manera obligatoria, a continuación se presenta un análisis de los reglamentos establecidos por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) y el Consejo de Educación Superior (CES).

El CEAACES es un ente de control que realiza el proceso de evaluación externa en las instituciones del sistema de educación superior. Dentro de los reglamentos que este organismo establece se encuentra:

- Reglamento para el funcionamiento y ulterior de las extensiones de las instituciones de educación superior posterior a la evaluación realizada por el CEAACES.
- Reglamento para el proceso de autoevaluación de las instituciones, carreras y programas del sistema de educación superior.
- Reglamento de evaluación, acreditación y categorización de carreras.
- Instructivo para la presentación del informe de autoevaluación institucional de carreras o programas para las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador.
- Reglamento para la evaluación externa de las instituciones educativas superiores.

Antes de analizar los reglamentos mencionados, se debe recordar que el objetivo principal del CEAACES es evaluar y garantizar la calidad de las instituciones de educación superior. Este proceso de evaluación, se encuentra articulado por cinco criterios, básicamente orientados de manera global a la parte académica, de eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura.

1.4.4.1. Criterios de evaluación del CEAACES

Académica

La docencia universitaria de calidad se relaciona con la enseñanza académica impartida, la formación académica de los docentes, el tiempo de dedicación, su institucionalización, sus derechos y las condiciones de vinculación que mantiene con la universidad. Para todo ello el CEAACES establece los siguientes indicadores de evaluación que se encuentran ubicados de manera jerárquica:

Posgrado

- Formación posgrado
- Posgrado en formación
- Doctorado TC

Dedicación

- Tiempo completo
 - Estudiantes por docente TC
 - Horas -clase TC
 - Porcentaje TC
- Tiempo parcial y medio tiempo
 - Horas - clase MT/TC

Carrera docente

- Estabilidad
 - Titularidad
 - Titularidad TC
- Institucionalización

- Escalafón
- Concurso
- Escalafón
- Evaluación
- Remuneraciones
- Derechos mujeres
 - Dirección mujeres
 - Docencia mujeres

1.4.4.2. Eficiencia Académica

Dentro de este criterio se determina las tasas de eficiencia y retención que obtienen las instituciones de educación superior. Estas son el resultado de las estrategias establecidas dentro del proceso educativo, que consiste en acompañar al estudiante desde sus inicios hasta que culmine la totalidad de los créditos y se encuentre listo para realizar su trabajo de titulación.

Los indicadores considerados en este criterio son:

- Eficiencia terminal pregrado
- Eficiencia terminal posgrado
- Tasa de retención inicial pregrado
- Admisión a estudios de pregrado
- Admisión a estudios de posgrado

Investigación

Evalúa si las instituciones que integran el sistema de educación superior, han logrado alcanzar el desarrollo de una nueva generación de conocimiento mediante la ejecución

de la investigación científica, por ello esta actividad es principal dentro de dichas instituciones.

Los indicadores considerados en este criterio son:

- Planificación de la investigación
- Investigación regional
- Producción científica
- Libros revisados por pares

Organización

Las instituciones de educación superior son un sistema que interactúa con la sociedad en general, por ello estas desarrollan actividades primordiales que ayudan al cumplimiento de las funciones educativas. Dentro del sistema de educación superior se pueden encontrar indicadores que van acorde a la interacción de las instituciones con la sociedad, los cuales son:

- Medida de cumplimiento con la función de vinculación
- Transparencia en las actividades ante la sociedad
- Cumplimiento de los objetivos de las IES

Al analizar las instituciones, también se evalúa la institucionalización de políticas internas y la existencia de documentos normativos que indique el Régimen Académico debidamente aprobado.

En cuanto a las disposiciones legales que rigen el sistema de educación superior, en primer lugar, se encuentra la constitución, que en el artículo 26 establece el derecho universal a la educación, la misma que tiene fines sociales con programas de vinculación

transparentes, de calidad y de alto impacto. Para todo ello el CEAACES, como entidad reguladora, estable los siguientes indicadores de evaluación:

Vinculación colectividad

- Programas de vinculación
- Presupuesto de programas de vinculación

Transparencia

- Rendición anual de cuentas
- Transparencia 1
- Ética y responsabilidad

Gestión interna

- Calidad de gasto
- Información para la evaluación

Reglamentación

- Régimen académico
- Acción afirmativa

Infraestructura

La infraestructura aborda las condiciones físicas necesarias para realizar un adecuado trabajo académico en el sistema de educación superior. Por este motivo, el CEAACES se enfoca en criterios de funcionalidad, características de las instalaciones y facilidades de espacios pedagógicos requeridos para el desarrollo del proceso de

enseñanza y aprendizaje tanto para el docente como para los estudiantes. En cuanto a los indicadores que permiten evaluar este criterio, se puede mencionar:

Biblioteca

- Espacios para estudiantes
- Libros
- Gestión de biblioteca
- Consulta por usuario

TIC

- Conectividad
- Innovación tecnológica
- Cobertura estudiantes

Espacios docentes

- Oficinas TC
- Salas para MT/TP

Calidad aulas

Espacios bienestar

Reglamentos del CEAACES

1.4.4.3. Reglamento para el funcionamiento y ulterior de las extensiones de las instituciones de educación superior posterior a la evaluación realizada por el CEAACES

Este reglamento determinar los procedimientos que se deben cumplir para el funcionamiento de las extensiones de instituciones de educación superior, esto a fin de evaluar estas han cumplido de manera satisfactoria con los parámetros de calidad establecidos por el CEAACES.

Si el cumplimiento de estos parámetros es total, las universidades se denominan “aprobadas” y pueden continuar con su funcionamiento mientras se mantengan los parámetros de calidad establecidos por el CEAACES.

Si el cumplimiento es parcial se denominan “de las condicionadas” y su funcionamiento dependerá de las mejoras que hagan para incrementar los valores de los indicadores de evaluación, para ello se debe presentar un plan de mejora en un plazo máximo de 60 días al CEAACES y el promedio en la evaluación de su desempeño de mejora debe ser igual o superior al 70% para denominarse dentro de las instituciones “aprobadas”.

Si el cumplimiento de estos parámetros es débil se denominan “de las fuertes condicionadas” que son instituciones que al igual que las anteriores deben presentar su plan de mejora y su funcionamiento dependerá de los resultados de los indicadores de evaluación. Estas instituciones no podrán ofertar nuevas matrículas en carreras o programas que estén relacionados en áreas de salud, educación y derecho, hasta que el consejo apruebe su plan de mejora en un plazo de 60 días y de no ser así pasan a la categoría de “no aprobadas”.

Finalmente sino cumple con el mínimo de parámetros de calidad establecidos por el CEAACES, su desempeño se denomina “de las no aprobadas” y deben presentar un plan de aseguramiento de la calidad de la educación en un plazo de 60 días. Este plan debe garantizar la mejora progresiva de la institución, adicionalmente se deberá presentar un

presupuesto establecido para el cumplimiento del plan y se remitirá un reporte tanto de gasto corriente como de inversión al CEAACES de forma trimestral.

1.4.4.4. Reglamento para el proceso de autoevaluación de las instituciones, carreras y programas del sistema de educación superior

Este reglamento establece las normas básicas que las instituciones de educación superior deben observar para realizar el proceso de autoevaluación institucional, así como en sus diferentes carreras y programas de posgrado.

La autoevaluación según el artículo 3 del presente reglamento se debe regir principalmente en cuatro principios:

- Participación
- Transparencia
- Eficacia
- Eficiencia

La finalidad de la autoevaluación es que las instituciones de educación superior identifiquen sus fortalezas y debilidades para poder fortalecer el nivel de calidad en el proceso de educación; esto les permitirá construir objetivos y políticas orientadas al desarrollo integral de las instituciones. Con el proceso de autoevaluación también se pueden desarrollar métodos y acciones permanentes de mejoramiento y aseguramiento de la calidad académica, basados en el correcto manejo de información y comunicación que facilite las actividades internas y externas.

Art. 6.

Las instituciones que integran el sistema de educación superior deben realizar el proceso de autoevaluación de manera periódica, sistemática y sobre todo deben realizarla previo al inicio del proceso de evaluación externa del CEAACES. En este caso, el Consejo de Evaluación Superior va a determinar según su cronograma una fecha para que las instituciones realicen el proceso de autoevaluación, misma que debe dar como resultado un informe de autoevaluación de acuerdo a los lineamientos e indicadores establecidos por el ente de control.

Arts. 7-8.

Las instituciones de educación superior deben conformar una comisión general de autoevaluación, que debe estar conformado por personas que tengan experiencia y formación en los siguientes procesos:

- Mejora continua
- Aseguramiento de la calidad
- Autoevaluación
- Evaluación externa o acreditación de instituciones de educación superior, carreras o programas.

Esta comisión puede estar integrada por representantes de autoridades, profesores, estudiantes, personal administrativo y otras personas las cuales la institución considere necesarias. Sin embargo, el CEAACES indica que en esta comisión es preferible incluir a personal académico que sea titular a tiempo completo y con título de maestría o PhD.

Art. 12.

Los factores que el CEAACES toma en cuenta para la evaluación a las instituciones de educación superior son:

1. Elementos de identidad institucional: misión, visión, principios, valores, código de ética y políticas de acción afirmativas.
2. Propósitos institucionales: objetivos estratégicos y objetivos tácticos.
3. Procesos y entorno que promueven el aprendizaje de los estudiantes.
4. Objetivos del proceso o modelo educativo.
5. Infraestructura y facilidades que ofrece el proceso de aprendizaje.
6. Soporte institucional: admisión, titulación, becas, movilidad estudiantil.
7. Resultados de los estudiantes: egresados, graduados e impacto social.
8. Currículo: perfil del egresado, plan de estudios y evaluación del rendimiento académico, para el caso de autoevaluación de carreras y programas.
9. Calidad del personal académico y el entorno académico.
10. Gobernabilidad institucional: organización, administración y gestión.
11. Mejoramiento continuo: planes estratégicos y operativos, que según el caso puede ser de mejoras o fortalecimiento institucional.
12. Mecanismos para monitorear en forma permanente las actividades estratégicas y operativas.

Todos los factores antes mencionados son fundamentales dentro del proceso de autoevaluación, pero cada una de las instituciones que integran el sistema de educación superior puede añadir o reducir estos factores dependiendo de sus necesidades y siempre que esté dentro del marco normativo del CEAACES.

1.4.4.5. Reglamento de evaluación, acreditación y categorización de carreras

Este reglamento regula los procesos de evaluación, acreditación y categorización de las carreras de las instituciones que integran el sistema de educación superior. A continuación se va mencionar los artículos relacionados con el proyecto:

Art. 4.

Algunas de las obligaciones que las instituciones de educación deben cumplir para el proceso de acreditación son:

- a.** Planificar, organizar, ejecutar y entregar el informe correspondiente al proceso de autoevaluación de las carreras, de acuerdo al cronograma aprobado por el Pleno del CEAACES. Para este proceso se deberá aplicar las disposiciones del Reglamento de autoevaluación de las instituciones, carreras y programas de Sistema de Educación Superior.
- b.** Designar una contraparte institucional por cada carrera a evaluar, la cual será responsable de la recolección y entrega de información requerida por el CEAACES, garantizando su integridad e idoneidad.
- c.** Poner a disposición del Comité de Evaluación Externa una oficina (dotada de escritorios, computadores, conexión a internet, una impresora y material fungible) en el campus principal o en el que se imparta la carrera a evaluarse.
- d.** Brindar a los miembros del Comité de Evaluación Externa el acceso total y libre a las instalaciones, información y otras fuentes de verificación que considere pertinentes para el cumplimiento de sus labores.
- e.** Poner en conocimiento de los estudiantes de las carreras que se encuentren en proceso de evaluación, la guía de orientación al estudiante para el Examen Nacional de Evaluación de Carreras.

- f. Promover y facilitar, por todos los medios posibles, la participación de los estudiantes de las carreras que se encuentren en proceso de evaluación, en la rendición del Examen Nacional de Evaluación de Carreras en las fechas determinadas por el CEAACES.
- g. Remitir formalmente al CEAACES dos direcciones electrónicas que servirán como domicilio para las notificaciones que deba hacer el Consejo durante el proceso de evaluación.

Art. 46.

Las carreras que ofertan las instituciones de educación superior son acreditadas siempre y cuando cumplan con lo siguiente:

1. El resultado de la evaluación del entorno de aprendizaje debe superar el estándar mínimo establecido por el CEAACES y al menos el 40% de sus estudiantes deben aprobar el ENEC en la primera ocasión.
2. Aquellas carreras que aprueben el entorno de aprendizaje en la primera evaluación y cuyos estudiantes, en un porcentaje superior al 40%, aprueben el ENEC en la segunda ocasión cuando el porcentaje de reprobados en la primera aplicación del ENEC hubiera sido superior al 60%:
3. Las carreras que aprueben el entorno de aprendizaje en la segunda evaluación siempre y cuando al menos el 40% de sus estudiantes haya aprobado el ENEC en la primera ocasión.

En el caso de que las carreras no cumplan con estos requerimientos, no serán acreditadas y el CEAACES tiene la potestad de suspenderla a fin de impedir que se formen nuevas promociones. Sin embargo, los estudiantes que están cursando una carrera que no está acreditada deberán seguir estudiando la misma hasta su culminación.

1.4.5. Reglamento del Consejo de Educación Superior

El CES es un organismo regulador que trabaja en coordinación con el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). Se encarga de planificar, regular y coordinar todo el Sistema de Educación Superior Ecuatoriana y para ello relaciona a los distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana.

Este organismo establece una serie de reglamentos, con los cuales esencialmente se desea cumplir los siguientes objetivos:

- a.** Planificar, regular y coordinar el Sistema de Educación Superior.
- b.** Regir el Sistema de Licenciamiento de la Educación Superior, tomando como base las normas establecidas por la ley.
- c.** Hacer un seguimiento, control y establecer sanciones a las Instituciones de Educación Superior, según los parámetros establecidos en la ley.
- d.** En unión con otros organismos reguladores del Sistema de Educación Superior y con el organismo cuya finalidad es ejercer la rectoría de la política pública, el CES Estipula las políticas de Estado y la planificación del Sistema de Educación Superior.
- e.** Ratifica y expone los reglamentos y normas requeridas para el desenvolvimiento del Sistema de Educación Superior.
- f.** Administra toda la información enviada por el organismo que ejerce la rectoría de la política pública de educación superior y otras entidades de interés.

A continuación se mencionan los reglamentos expedidos por el Consejo de Educación Superior:

- Reglamento para la Regulación de Aranceles, Matrículas y Derechos en las Instituciones de Educación Superior Particulares.
- Reglamento para garantizar el cumplimiento de la gratuidad de la Educación Superior Pública codificado.
- Reglamento del Plan de Contingencia.
- Reglamento de Régimen Académico Codificado.
- Reglamento para Garantizar el Derecho a la Continuidad de los Estudios Regulares de las y los estudiantes de las Universidades y Escuelas Politécnicas Suspendidas definitivamente por el CEAACES.
- Reglamento de Armonización de la Nomenclatura de Títulos Profesionales y Grados Académicos que confieren las Instituciones de Educación Superior del Ecuador Codificado.
- El Reglamento Transitorio para la Aprobación de Programas de Doctorados Presentados por las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador.
- Reglamento de Creación de Sedes Extensiones y unidades académicas de las universidades y escuelas Politécnicas.
- Estatuto Orgánico por Procesos del Consejo de Educación Superior.
- Instructivo del Indicador del Mérito de Graduación.
- Normativa para la contratación de personal académico de las Universidades y Escuelas Politécnicas suspendidas definitivamente.
- Normas para el registro de los títulos y continuidad de estudios de los y las estudiantes de la Ex Universidad Cooperativa de Colombia del Ecuador.

- Normativa transitoria que permita crear y acceder por una sola vez a los Programas Académicos de Especialización Médica en Universidades o Escuelas Politécnicas para incorporar a los residentes asistenciales de al menos dos años de ejercicio profesión.
- Reglamento Interno del Consejo de Educación Superior (Codificación).
- Reglamento de Creación, Intervención y Suspensión de Universidades y Escuelas Politécnicas (CODIFICACIÓN).
- Reglamento de Sanciones (codificado).
- Instructivo al Reglamento de Presentación y Aprobación de Proyectos de Carreras de Grado y Postgrado de las Universidades y Escuelas Politécnicas.
- Reglamento para la Aprobación de los Estatutos de las Universidades y Escuelas Politécnicas.
- Normas para la Concesión del Título de Doctor Honoris Causa.
- Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior - Codificado.
- Instructivo al reglamento transitorio para la aprobación de proyectos de programas de doctorado presentados por las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador.
- Reglamento de Aplicación de la Fórmula de Distribución de Recursos destinados Anualmente por parte del Estado a favor de las Instituciones de Educación Superior.
- Resolución interpretativa al Reglamento de Aplicación de la Fórmula de Distribución de Recursos destinados anualmente por parte del Estado a favor de las Instituciones de Educación Superior.
- Normativa Reglamentaria para la apertura de Cohortes de los Programas de Postgrado de las Universidades y Escuelas Politécnicas.

- Normas revisión académica de proyectos de carreras y programas (codificación).
- Reglamento de presentación y aprobación de carreras y programas de las instituciones de Educación Superior.
- Normativa para la Tramitación del Recurso de Apelación de las Resoluciones Expedidas por las Máximas Autoridades en los Procesos Disciplinarios.

1.4.6. Reglamento Interno de Régimen Académico y de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE

Para el presente proyecto se consideraron los siguientes artículos del reglamento interno de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

Art.7.

La planificación del proceso de aprendizaje que realiza la universidad, se da en un tiempo de 60 minutos, los cuales se distribuyen en campos de formación y unidades de organización del currículo. Por esta razón, el número de horas de una asignatura, curso o su equivalente será impartido en créditos de 40 horas.

Art.8.

En el periodo académico ordinario se planificará y ejecutará dos períodos académicos por cada año, estos tendrán como mínimo 16 semanas para realizar las actividades formativas.

Los estudiantes de tiempo completo, deben dedicar 50 horas semanales para llevar a cabo las actividades académicas.

El inicio de las actividades de los periodos académicos será en los meses de abril o mayo y septiembre u octubre.

La planificación de cada período debe ser autorizada por el Rector, una vez que haya sido revisada por el Vicerrector de Docencia para las carreras.

Art. 11

Para la organización del aprendizaje es necesario considerar los siguientes componentes:

- Componente de docencia.
- Componente de práctica de aplicación y experimentación de los aprendizajes.
- Componente de aprendizaje autónomo.

Aprobación y reformas de las carreras y programas.

Art. 26.

Las carreras y los programas serán analizados y aprobados por el Consejo de Educación Superior, conforme a la normativa establecida por el CES, y una vez que dichas carreras y programas se encuentran aprobados, se deberá verificar que se encuentren sujetos a los procesos de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad implementados por el CEAACES.

Tutorías.

Art. 28 – 29.

Las tutorías son actividades que ofrecen una educación complementaria o remedial a los estudiantes para ayudarlos a superar sus dificultades académicas. Su finalidad es elevar la calidad de la educación que imparte la institución y dar seguimiento al desarrollo académico y personal del alumno.

Las tutorías se ejecutan a lo largo de la trayectoria de la formación académica y son consideradas como un servicio educativo para los estudiantes de la universidad.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un estudio para la generación de indicadores de gestión para el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio (CEAC) de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Recopilar información necesaria para el diseño de indicadores.
- Aplicar una herramienta que permita medir el desempeño del departamento y de los miembros del mismo.
- Desarrollar una propuesta cuantitativa en la cual se especifique el costo aproximado del proyecto.

1.6. Hipótesis

La generación de indicadores de gestión para el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio (CEAC) de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, permitirá disponer de información clara, oportuna, transparente e imparcial para la acreditación de la universidad y para un mejor desempeño del departamento.

1.7. Metodología

1.7.1. Tipo de investigación

Investigación exploratoria. La presente investigación trata de recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones respecto del problema investigado, además que permitirá y servirá de base para futuras investigaciones.

1.7.2. Técnicas de investigación

Se realizará entrevistas a profundidad a los distintos actores involucrados en el proyecto, de esta manera se podrá obtener información clara, precisa y útil. Al mismo tiempo, esta técnica de investigación, permitirá obtener datos e información relevante directo desde la fuente, lo que aportara significativamente al alcance de los resultados deseados.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

Dentro del presente proyecto, es vital analizar conceptualmente ciertos temas, de manera que se logre tener una clara comprensión del mismo. A continuación se va a mencionar algunos puntos importantes que serán parte del desarrollo del documento.

2.1. Administración

Según varios autores, la administración es una ciencia social compuesta de: principios, tácticas, prácticas y herramientas que tienen como finalidad estudiar y analizar las diferentes áreas de las organizaciones. Para ello se necesita planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos con los cuales cuenta la empresa, sean estos: humanos, financieros, materiales, tecnológicos, entre otros, de manera que se alcance con los objetivos y fines esperados.

2.1.1. Enfoques tradicionales de la administración

Los enfoques tradicionales se generaron en base a las diferentes escuelas del pensamiento administrativo, las cuales se desarrollaron desde los inicios del siglo xx hasta los inicios de los años setenta. A continuación, se detallarán los distintos enfoques tradicionales que existen en la administración:

Teoría humanística de la administración.

Esta teoría se enfoca en el interés por el método de trabajo, por la organización formal y los principios de la administración científica de Taylor, además de hacer énfasis a la administración general direccionado a la estructura de Fayol. Esta teoría analiza:

- El comportamiento social de los trabajadores.
- Adaptación del trabajo al trabajador.
- El papel de los grupos informales en la actividad de la conducta de los trabajadores.
- El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador al trabajo.
- La importancia del contenido del cargo en el desempeño de los trabajadores.
- La importancia de las recompensas y las sanciones sociales en el trabajo.

Dentro de esta teoría se considera al ser humano como un ser social y no como un recurso más en los procesos productivos. La administración se centra en saber cómo se comporta el ser humano en función al grupo en el cual interactúa, y cómo se orienta el comportamiento del mismo en función del beneficio de la empresa y del ser humano como tal.

La teoría humanística, a través del análisis de los aspectos psicológicos y fisiológicos de los trabajadores de la organización, busca alcanzar la eficiencia mediante el énfasis en el hombre y los grupos sociales en los que este interactúa. De esta manera se analiza las condiciones medioambientales y la motivación adecuada de los trabajadores y los grupos con el fin de incrementar la eficiencia en la organización.

Teoría clásica de la administración.

El enfoque clásico tiene dos orientaciones diferentes y en cierta forma opuestos pero complementarios entre sí.

La primera orientación está dada por la administración científica, la cual está centrada en incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia y la racionalización del trabajo de los obreros. Esta administración analiza:

- Método de trabajo.
- Movimientos necesarios para la ejecución de una tarea.
- Tiempo estándar determinado para la ejecución.
- Especialización del obrero.

Estos enfoques están relacionados con la organización racional del trabajo, que implica los siguientes aspectos:

- Estudio de fatiga humana.
- Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- Diseño de cargos y tareas.
- Incentivos salariales y premios por producción a partir de producción estándar.
- Racionalidad del trabajo.
- Adecuación de condiciones ambientales del sitio de trabajo.
- Incentivos salariales y premios por producción a partir de producción estándar.
- Supervisión funcional de trabajo.
- Estandarización de métodos y máquinas.
- División del trabajo y especialización del obrero.
- Conceptualización del trabajador como homo economicus.

El objetivo principal de la administración según Taylor es maximizar la prosperidad para el empresario y para cada uno de sus empleados. Por esta razón se formulan las leyes científicas para eliminar el desperdicio y las pérdidas innecesarias en las empresas.

Por otro lado la orientación de la teoría clásica se lleva a cabo con una corriente anatomista o estructural y fisiologista o funcionalista, la cual se direcciona a definir funciones básicas de la empresa como:

- Funciones Técnicas. Producción de bienes o prestación de servicios.
- Funciones Comerciales. Compra, venta e intercambio.
- Funciones Financieras. Búsqueda y administración de capitales.
- Funciones de Seguridad. Protección y conservación de los bienes de las personas.
- Funciones Contables. Analiza inventarios, registros, movimientos, balances, costos y datos estadísticos.
- Funciones Administrativas. Son aquellas encargadas de coordinar adecuadamente las otras cinco funciones de la empresa.

Dentro de esta orientación administrativa se mencionan los principios generales de la administración, que son los siguientes:

- Unidad de mando. Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior, pues así se evita conraindicaciones que afecten el desempeño laboral.
- Unidad de Dirección. Se debe hacer procesos para cada actividad, en los cuales se especifiquen los objetivos, las actividades y los encargados.
- Dividir el trabajo. Delimitar las funciones, obligaciones y responsabilidades de cada trabajador, para conocer el ámbito de actuación de cada persona.
- Disciplina. Se debe respetar las reglas, normas, políticas y acuerdos establecidos en el lugar de trabajo.

- Centralización. Las actividades deben ser llevadas a cabo por una sola persona, es decir que es necesario delegar responsabilidades individuales al personal.
- Subordinación del interés particular al general. Es esencial buscar el beneficio de la mayoría, aun cuando este no se ajuste a los deseos individuales.
- Equidad. Todas las personas deben ser tratadas de manera justa, sin importar su función dentro de la empresa.
- Autoridad. Es el derecho de poder ejercer cierto poder sobre otras personas, este puede ser conferido (por ser jefe) o propio (por ser líder).
- Espíritu de cuerpo. Busca que el equipo de trabajo tenga una convivencia armoniosa, generando lazos estrechos a largo plazo.
- Estabilidad. La rotación de personal ocasiona malestar entre los empleados y genera una pérdida para la organización, por esta razón es recomendable establecer relaciones fuertes y duraderas con el personal.
- Orden. Tanto las personas como los recursos materiales deben estar ubicados de manera adecuada en el momento oportuno.
- Jerarquía. Se debe definir claramente en un organigrama los puestos y competencias de cada trabajador, facilitando así las relaciones laborales.
- Justa remuneración. A cada miembro del personal se le debe otorgar una recompensa monetaria por su trabajo. Esta depende de ciertos aspectos como son: funciones, experiencia, estudios, habilidades, tiempo, etcétera.
- Iniciativa. Es la habilidad de emprender acciones para mejorar un resultado, sin la necesidad de que una autoridad o un elemento externo lo exija.

En esta escuela el enfoque principal se centra en la estructura organizacional y en los principios generales de la administración, esto se debe a que dichos fundamentos permiten que las empresas logren la eficiencia que requieren para lograr sus objetivos.

Teoría burocrática.

Esta teoría se basa en la racionalidad y la meritocracia, para lo cual se hace el seguimiento de normas, reglas y procedimientos que permiten el logro de los objetivos de manera eficiente.

Según César Augusto Bernal (2007) las características de la burocracia como forma administrativa son:

- Los cargos se establecen en base a principios de jerarquía.
- Los participantes tiene que tener profesionalismo.
- Las normas, reglas y procedimientos deben ser de carácter legal antes de estar establecidos por escrito.
- Las comunicaciones escritas deben tener carácter formal.
- Los administradores de la organización no debe ser los inversionistas o propietarios de la misma.
- La racionalidad es la parte fundamental de la división sistemática del trabajo.
- Las relaciones son impersonales debido a que las actividades de la organización se dan en términos de cargos y funciones mas no de personas involucradas.
- Todos los miembros de la organización deben actuar en base a las normas y procedimientos establecidos para alcanzar la eficiencia máxima.

Teoría neoclásica.

Los autores principales de esta teoría son: Harold Koontz, Cyrill O'Donell, Peter Druker y Henry Mintzberg, dichos autores señalan que esta teoría mantiene su enfoque en los principios clásicos de la administración además de concentrarse en los resultados y en el logro de los objetivos de la organización.

Se focaliza en el logro de los objetivos mediante la búsqueda de resultados concretos poniendo los aspectos administrativos en práctica para lograr una gestión basada en objetivos.

Teoría del comportamiento administrativo.

Esta teoría se basa en el comportamiento del ser humano dentro la organización, por ello pone énfasis en el conocimiento de los procesos como sistemas para la toma de decisiones.

Según César Augusto Bernal (2007) esta teoría se basa en los siguientes temas:

- Nuevas propuestas sobre la motivación en el trabajo.
- Nuevas propuestas en los estilos de administración.
- Nuevas propuestas en el proceso de toma de decisiones.

La teoría del comportamiento tiene el propósito de lograr los objetivos de la organización mediante la integración de los esfuerzos de los miembros de la misma. Todo esto se lo hace mediante la división racional del trabajo y de las jerarquías designadas a cada persona para que realice sus funciones de manera efectiva y organizada.

Teoría del desarrollo organizacional.

Esta teoría mantiene una concepción de cambio dinámico, por esta razón se enfoca en el desarrollo que las organizaciones tienen planeado en base a los temas de cultura y el cambio organizacional.

La teoría de desarrollo analiza cuatro variables básicas que son:

- El entorno
- La organización
- Los grupos humanos
- Comportamiento individual

Todo esto se realiza con el fin de conocer la manera más oportuna y efectiva para lograr los objetivos de la organización con ayuda de todos los involucrados.

Los expertos en el tema de desarrollo organizacional señalan que el cambio organizacional se da de manera efectiva cuando se realiza una modificación en la cultura organizacional. Esto a su vez radica en una variación del comportamiento de las personas, su cultura y de las estructuras organizacionales. Como lo indica César Augusto Bernal (2007) solo así se puede crear estrategias de supervivencia, desarrollo y competitividad dentro de las organizaciones que se encuentran en ambientes dinámicos.

Teoría matemática o cuantitativa.

Dentro de esta teoría y con el fin de incrementar la eficiencia organizacional, se utilizan modelos matemáticos que optimicen las actividades desarrolladas dentro de la organización.

César Augusto Bernal (2007) indica que dentro de esta teoría se desarrollan herramientas estadísticas, programación lineal, investigación de operaciones, modelos de información y simulaciones, que contribuyen a la toma de decisiones, basadas en modelos matemáticos que permiten analizar situaciones reales optimizando recursos.

Teoría sistemática.

Cesar Augusto Bernal (2007) señala que esta teoría administrativa analiza a la organización como unidades constituidas por partes interrelacionadas, en las cuales cada una forma parte de un todo. Por lo dicho, su enfoque principal es el entorno dinámico, complejo y externo de la organización.

El entorno es un factor importante dentro de esta teoría, ya que en este se encuentran los recursos necesarios para realizar las actividades de la organización. De igual forma, en esta administración, se analiza a la competencia, proveedores, clientes, normas legales, económicas, etc.

Teoría estructuralista.

Los autores Laurecen Peter, Northcote Parkinson y James Thompson, definieron al hombre organizacional como aquel que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones. Los expertos en administración señalan que, para alcanzar el éxito de la organización, este hombre debe tener las siguientes características:

- Capacidad de sujetar sus intereses personales a los intereses de la organización.
- Flexibilidad para responder a los retos que impone la sociedad, la organización y la vida.
- Tolerancia.
- Motivación propia.

Dentro de esta teoría se analiza el entorno como una variable importante dentro de las actividades que realiza la organización y se considera el desempeño que tienen las organizaciones para alcanzar sus objetivos con eficiencia.

Teoría situacional o de contingencias en la administración.

Los representantes principales dentro de esta teoría son William Hill, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsh y Tom Burns; ellos indican que cada organización tiene su relación con el medio ambiente y que responden de manera específica o distinta según el tipo de negocio. Esto fundamentalmente se debe a que la administración no se debe llevar en forma generalizada, sino que tiene que adaptarse a diversos métodos y técnicas administrativas para manejar las condiciones particulares que se presenten.

2.1.2. Enfoques modernos de la administración

Los enfoques administrativos modernos hacen mención a la parte práctica más que a la teórica y cada uno se presenta dependiendo del tipo de organización. Los planteamientos administrativos sugeridos en los enfoques modernos según César Augusto Bernal (2007) son:

- Excelencia empresarial.
- Reingeniería.
- Benchmarking.
- Outsourcing.
- Pensamiento complejo en la administración.
- Proyecto Zeri.

Sin embargo dentro de estos enfoques modernos existen dos que son los más desarrollados dentro de las organizaciones latinoamericanas:

- Gerencia de servicio. Crea estrategias administrativas que responden a las exigencias que tiene la organización como: sus clientes y su competencia.
- Administración de la calidad. Hace énfasis en la calidad de toda la organización, desde el proveedor hasta el cliente.

2.1.3. Tendencias de los enfoques administrativos

Según César Augusto Bernal (2007), a mediados de los noventa se dieron algunas tendencias administrativas con gran aceptación en las empresas actuales:

- Administración por valores. A través de un alto rendimiento profesional, se busca crear valor en las actividades diarias de los empleados.
- Administración de la innovación. Enfrentan los retos del ambiente empresarial mediante la innovación y la creatividad.
- Administración de la diversidad cultural. Su objetivo es relacionar la cultura organizacional con la administración, a fin de aplicar la diversidad de culturas en la dirección de la organización.
- Administración del conocimiento. Desarrolla las competencias dentro de la organización, de manera que el conocimiento se pueda compartir entre los miembros de la misma.
- Administración global y de negocios internacionales. La administración ya no es visualizada desde un ámbito local, sino que las decisiones están direccionadas a aspectos internacionales.
- Administración de la virtualidad. Busca la eficiencia y la eficacia mediante una estructura integrada por elementos interrelacionados de manera virtual.
- Cultura del emprendimiento. Aprovecha las oportunidades con el fin de generar mayor riqueza a la organización.

2.1.4. Proceso administrativo

Planificación.

La planificación es un proceso sistemático que busca alcanzar un fin determinado, constituye una de las responsabilidades principales de una organización, pues establece las directrices que se deben seguir para alcanzar los fines deseados. Varios expertos indican que esta es la función más importante del proceso administrativo, debido a que fija lineamientos bajo los cuales se rigen otras funciones.

Estas son algunas razones por las cuales es importante la planificación:

- En entorno. Entorno incierto y dinámico que obliga a las organizaciones a planificar para poder responder de manera efectiva ante los cambios.
- Los recursos limitados. Permite administrar de manera adecuada los recursos de la organización, preocupándose ante todo por evitar el desperdicio.
- Orientación a la organización. Mediante los planes realizados, se busca orientar a los colaboradores a lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. La falta de planificación dificulta la dirección de las organizaciones.
- Norma el desempeño. Permite realizar una comparación entre los planes y los resultados, con el propósito de medir el desempeño organizacional.

Tipos y niveles de planes.

Dentro de la administración existen tipos y niveles de planificación que se interrelacionan entre sí, los más utilizados son:

- Planificación estratégica. También es llamada planificación corporativa y la llevan a cabo los altos directivos de la organización (a largo plazo). Su función

radica en establecer, implantar y evaluar las distintas actividades que permitan a la organización cumplir con sus objetivos y por lo tanto con su visión.

- Planificación táctica. Se despliega de la planificación estratégica, en esta planificación se formulan las actividades de cada área de la organización mediano plazo y está a cargo de los directores de cada departamento.
- Planificación operativa. Se despliega de la planificación táctica, esta planificación visualiza la ejecución real de las planificaciones anteriores, debido a que se detallan los mecanismos y procedimientos a seguir a corto plazo. Se encuentra bajo la responsabilidad de cada unidad de trabajo y es ejecutada por todos los miembros o trabajadores de la organización.
- Planificación de contingencia. Se presenta como un complemento a las planificaciones realizadas anteriormente y es considerada como una planificación alternativa que permite responder ante ciertas situaciones inusuales de emergencia o críticas, que creen cierto tipo de incertidumbre en el futuro.

Proceso de planificación.

Para formular una planificación se debe seguir un proceso que consta de fases y actividades, estas son:

- Revisión o declaración de misión y visión institucional.
- Formulación de objetivos.
 - Objetivos de crecimiento.
 - Objetivos de rentabilidad.
 - Objetivos de productividad.
- Análisis del entorno y diagnóstico organizacional.
 - Diagnóstico interno: oportunidades, amenazas y tendencias.
 - Diagnóstico interno: fortalezas, debilidades y carencias.
- Formulación de estrategias.
- Planes de acción.
- Control.

Organización.

Una vez realizado el proceso de planificación, se procede a determinar las tareas necesarias para cumplir con lo planeado, asimismo, se diseña y especifica los puestos y actividades de cada miembro de la organización. Para esto, se debe crear una estructura organizacional, establecer procedimientos y se asignar recursos.

Estructura organizacional.

La estructura organizacional dentro de una organización hace referencia a los siguientes puntos:

- Líneas de autoridad.
- División del trabajo.
- Jerarquías administrativas.
- Departamentalización.
- Formalización de normas y procedimientos.
- Responsabilidad de las decisiones.

Dicha estructura organizacional se presenta comúnmente como organigramas de tipo jerárquico, sin embargo en la actualidad existen diversos diseños estructurales:

- Organigramas por procesos. Es un diseño estructural que agrupa las actividades realizadas por una organización en base a un proceso productivo que tiene como objetivo un producto final. Se recomienda para organizaciones o empresas que requiere de altos índices de diferenciación y especialización en las tareas designadas por cada etapa en la que se procesa un bien o servicio.

- Organigramas por funciones. Agrupa los cargos o puestos dependiendo del criterio que tenga la organización al designar funciones, competencias o recursos a cada miembro de la organización.
- Organigramas geográficos. Es idóneo para las empresas de gran tamaño que realizan diversas actividades en distintas zonas geográficas.
- Organigramas por proyectos. Su estructura se compone en base a proyectos y es utilizado cuando las actividades de una empresa u organización se realizan en varios tipos de proyectos.
- Organigramas por productos. Es recomendable para empresas de gran tamaño que mantiene diversas líneas de productos.
- Organigramas matriciales. Se encuentra en empresas de gran tamaño que mantienen sucursales en diversas regiones, en este organigrama se puede combinar dos o más tipos de organigramas.

Tipos de diseños organizacionales.

Varios expertos de la administración señalan que el diseño de la estructura organizacional de una empresa u organización depende de su grado de flexibilidad y rigidez es por ello que se las han clasificado de la siguiente manera:

- Organizaciones mecanicistas. Tienen un alto grado de especialización en el trabajo, pero su departamentalización es rígida con poca intervención de los empleados en la toma de decisiones. A pesar de la limitación en la red de información, cuentan con un elevado nivel de formalización de procedimientos y normas.
- Organizaciones orgánicas. Su estructura flexible con un bajo nivel de formalización de procedimientos y normas. La información es compartida y se realiza una división de trabajo especializada pero también poli funcional, estimulando así la intervención de los empleados en la toma de decisiones.

Estructuras organizacionales modernas.

Como consecuencia de los avances tecnológicos de información y de comunicación, las organizaciones se han adaptado a nuevos entornos, que han generado estructuras organizacionales modernas, tales como:

- Estructura por equipos. Integran equipos flexibles para realizar una actividad específica y se desintegran una vez que culminen con sus actividades.
- Estructura de organizaciones planas y horizontales. Basada en procesos donde interviene la participación de equipos interdisciplinarios, eliminando las posiciones jerárquicas y generando una cultura adaptable a los cambios tecnológicos de comunicación y de información.
- Estructura por redes. Es idónea para organizaciones que desean coordinar las actividades de otras empresas que son subcontratadas.
- Estructura con enfoque virtual. Se fundamenta en el uso de la tecnología, por tanto realiza la división de trabajo sin la necesidad de que existan oficinas de manera física.

Dirección.

Permite la ejecución de todo el proceso administrativo, mediante la adecuada orientación de los recursos humanos. Está orientado a alcanzar los objetivos deseados.

Dentro de la dirección se encuentran diversas competencias o habilidades de la dirección, las mismas que son:

- Liderazgo. Forma en como un directivo de la organización logra inspirar o guiar a su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos.

- Motivación. Es todo aquello que influye en el comportamiento de los trabajadores de la organización.
- Comunicación. Centro de una efectiva dirección pues evita conflictos que perjudiquen el desempeño de las actividades cotidianas.
- Trabajo en equipo. Las personas deben estar dispuestas y capacitadas para trabajar entre dos o más personas.
- Gestión de cambio. Manera de responder ante los cambios generados por diversos factores.
- Manejo de conflictos. Capacidad personal, grupal u organizacional para resolver problemas o conflictos generados en el área de trabajo.
- Toma de decisiones. Factor determinante al momento de optimizar los recursos y las capacidades de la organización.
- Manejo de estrés. Capacidad que tienen las personas para manejar situaciones de presión.

Control.

El proceso de control consiste en evaluar y retroalimentar las actividades de la organización establecidas dentro de la planificación. Es un proceso sistemático que regula que todas las actividades realizadas por la organización estén acorde a lo planeado y que de esta forma se cumplan los objetivos.

Según César Augusto Bernal (2007), las organizaciones diseñan e implementan indicadores de control antes, durante y después del proceso administrativo y estos a su vez mantienen los siguientes enfoques de control:

- Control preventivo. Se realiza antes de que los procesos se implementen dentro de la organización, para evitar que se presente problemas al momento de ejecutar cualquier actividad.
- Control concurrente. Se realiza durante la ejecución de las actividades planeadas.

- Control de retroalimentación. Se realiza sobre las actividades o procesos ya ejecutados, permitiendo conocer la eficiencia de cada uno de ellos.

Las herramientas de control que mantiene las organizaciones son varias, no obstante las que permiten realizar un control de las actividades y funciones son:

- Herramientas de calidad.
- Herramientas financieras.
- Sistemas de información gerencial.
- Evaluación de desempeño.

El proceso de control recomendado dentro de una organización consta de:

- Indicadores de gestión.
- Gestión de cambio.
- Medición de gestión.

2.2. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard, conocido también como Cuadro de Mando Integral, fue creado por los doctores Robert Kaplan y David Norton en la Escuela de Negocios de Harvard (2001). Esta herramienta de gestión nos permite planificar, gestionar y enfocar estratégicamente las actividades empresariales a la misión, visión, filosofía, objetivos y estrategias de la organización. Es utilizada por las empresas, el gobierno y algunas organizaciones sin fines de lucro ya que ayuda en el análisis de las estrategias, por medio de la medición, seguimiento y control de las mismas.

Este instrumento fue creado con el fin de dar una visión más objetiva del desempeño empresarial, pues aplica de manera conjunta las mediciones financieras tradicionales y las no financieras. En el mapa estratégico se analizan cuatro perspectivas fundamentales:

financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento; las mismas que al ser analizadas se traducen en objetivos directamente relacionados y que serán medidos por medio de indicadores que se ajusten a las distintas necesidades.

Su éxito depende principalmente de que exista la participación de todas las personas que forman la organización, sin importar su nivel jerárquico y áreas de trabajo.

2.2.1. Beneficios del Balanced Scorecard.

Utilizar esta herramienta para dar una misma dirección a todas las actividades de la empresa, genera ciertas ventajas, entre las cuales podemos mencionar:

- Todo el personal puede alinearse a la visión de la empresa y se optimiza la comunicación entre los involucrados.
- Analiza la estrategia de la organización en base a resultados.
- Coloca la visión y las estrategias en acciones.
- Orienta a la creación de valor.
- Integración de todas las áreas de la organización.
- Mejora la capacidad de análisis y permite tomar decisiones más objetivas.

El cuadro de mando integral permite a las organizaciones diseñar un sistema de gestión para administrar sus estrategias, estos sistemas de gestión constan de tres dimensiones:

- Estrategia. Deben ser descritas y comunicadas de forma comprensible para que puedan ser aplicadas.

- Enfoque. Ayuda a que cada recurso y cada actividad de la organización este alineado al a estrategia organizacional.
- Organización. Establece una lógica para crear vínculos entre las unidades de negocio, servicios compartidos y empleados.

Altair (2005), puntualiza que el Balanced Scorecard ayuda a las organizaciones a adaptarse rápidamente a los cambios permanentes que se dan en la dirección estratégica, que a su vez son ocasionados por un mercado cada vez más competitivo y demandante. Por esta razón, establece ciertas circunstancias que se ven reforzadas con el uso de esta herramienta:

- Crea valor de manera sostenible. Establece la visión a corto, mediano y largo plazo, haciendo uso de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas.
- Crecimiento. Busca generar más clientes satisfechos, para así incrementar los ingresos y el posicionamiento.
- Alineación. Direcciona los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, entre otros) al cumplimiento de la estrategia organizacional.
- La estrategia es trabajo de todos. Dar a conocer la estrategia a todos los niveles, de manera que los involucrados, de forma individual y grupal, contribuyan en el cumplimiento de la misma.
- Cambio. La aplicación de esta estrategia permite que una empresa u organización pueda participar dentro de un mercado competitivo y cambiante, en el cual las personas forman parte de los procesos para establecer objetivos, estrategias, indicadores, actividades, etcétera.

2.2.2. Enfoque de la gestión

En años anteriores, la forma de medir la actividad y los resultados de una organización era en base a indicadores financieros, sin embargo, en la actualidad el cuadro de mando integral permite crear valor mediante el análisis de clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación en base a cuadro perspectivas:

- **Perspectiva Financiera.** Analiza los objetivos financieros en términos que son utilizados tradicionalmente como por ejemplo en base al incremento de los ingresos, costos, rentabilidad, tasa interna de retorno, entre otros.
- **Perspectiva del cliente.** Examina distintos aspectos relevantes de los clientes, con el fin de conocer: necesidades, deseos, nivel de satisfacción, grado de lealtad, posicionamiento y la participación del mercado.
- **Perspectiva del proceso interno.** Identifica los procesos que se llevan a cabo y en los cuales se analizan indicadores de productividad, eficiencia, eficacia, calidad e innovación de productos y servicios.
- **Perspectiva de aprendizaje – crecimiento.** Define cuál es el personal, los sistemas, los procesos y otros recursos necesarios para la consecución adecuada de actividades empresariales.

2.2.3. Indicadores de medición de actuación en base a las cuatro perspectivas

Según Rampersad (2003) las posibles medidas de actuaciones de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral son:

2.2.3.1. Perspectiva financiera.

Cuadro 1.

Indicadores Perspectiva Financiera.

Perspectiva	Indicadores
Financiera	Retorno de la inversión
	Volumen de la inversión
	Gastos operativos expresados como porcentaje de ventas
	Márgenes
	Beneficios = ventas/costes + intereses recibidos
	Porcentaje de desviación de lo presupuestado
	Productividad = salida/entrada = resultados/costes
	Productividad real = resultados verdaderos/costes verdaderos
	Productividad prevista = resultados previstos/costes previstos
	Resultado = salidas = Unidades totales producidas x precio de venta + dividendos
	Productividad laboral = resultados/costes laborales
	Costes laborales = mano de obra x coste de hora
	Productividad de capital = resultados/costes laborales
	Productividad de materiales = resultados/costes de materiales - costes de almacenamiento
	Otras productividades = resultados/costes varios
	Costes varios = electricidad, mantenimiento, seguro, etc.
	Eficacia = resultado real/ resultado esperado
	Valor añadido bruto = ventas - materia prima utilizada, bienes y servicios necesitados para la elaboración de un producto
	Valor añadido neto = valor añadido bruto - depreciación
	Valor añadido por ventas anuales
Cuota de compra expresados como porcentaje de ventas	
Número de proveedores	
Porcentaje de ingresos por nuevos productos	

(Hubert, Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo, 2004)

2.2.3.2. *Perspectiva Clientes.*

Cuadro 2.

Indicadores Perspectiva Clientes.

Perspectiva	Indicadores
Clientes	Cuota de mercado
	Crecimiento de mercado
	Porcentaje de clientes que dejan de utilizar los servicios porque están insatisfechos
	Número de clientes muy satisfechos
	Grado de satisfacción de los clientes
	Número de clientes potenciales
	Ingresos potenciales
	Tiempo invertido en contestar reclamaciones
	Tiempo necesario para solución a una reclamación
	Grado de fidelización del cliente
	Perdidas en ventas generadas por clientes insatisfechos
	Número de objetivos concretos relacionados con la satisfacción de los clientes
	Accesibilidad
	Coste de marketing
	Ventas del departamento de marketing
	Grado de satisfacción de los clientes internos
	Número de contactos con clientes
	Número de encuestas entre los clientes
	Cantidad de reclamaciones de los clientes
	Porcentaje de respuestas de los clientes
Porcentaje de clientes satisfechos con la comunicación	

(Hubert, Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo , 2004)

2.2.3.3. *Perspectiva Procesos Internos.*

Cuadro 3.

Indicadores Perspectiva Procesos Internos.

Perspectiva	Indicadores
Procesos Internos	Eficiencia = costes preventivos/costes reales
	Tiempo de realización = Tiempo de duración del proceso + tiempo de inspección + tiempo de movimiento + tiempo de espera / tiempo de almacenamiento
	Eficacia del ciclo de elaboración = Tiempo del proceso / tiempo de realización
	Pérdidas de tiempo
	Tiempos reales de fabricación frente a tiempo real de espera
	Tiempo de respuesta a la petición de un servicio
	Porcentaje de bajas por enfermedad
	Porcentaje de trabajadores que llegan tarde
	Grado de satisfacción de los empleados
	Porcentaje de renuncias y/o despidos de trabajadores
	Porcentaje de trabajadores que creen que la dirección es eficaz
	Porcentaje de incidentes de seguridad
	Porcentaje de procesos controlados estadísticamente
	Costes de prevención; costes que se generan si surgen los anteriores, tales como el proceso de calidad relacionado, planificación de los procesos de control de calidad y procedimientos estándares de trabajo.
Costes de evaluación; son los costes que tienen que ver con la medida y evaluación de los productos y procesos para garantizar que cumplen con ciertos requisitos.	

(Hubert, Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo, 2004, pág. 102)

2.2.3.4. *Perspectiva Conocimiento y Aprendizaje.*

Cuadro 4.

Indicadores Perspectiva Conocimiento y Aprendizaje.

Perspectiva	Indicadores
Conocimiento y Aprendizaje	Productividad laboral = resultados/costes laborales
	Valor añadido por costes laborales
	Valor añadido por número de empleados
	Valor añadido por tiempo de trabajo
	Grado de experiencia de los empleados según el intercambio de información
	Número de habilidades necesarias

Continúa 

Número de cursos de formación seguidos o requeridos
Porcentaje de empleados cualificados
Porcentaje de empleados formados en habilidades esenciales
Costes de formación de empleados
Número de problemas solucionados
Número de sugerencias por empleado
Número de esas sugerencias puestas en practica
Información estratégica susceptibles de ser utilizada como porcentaje de información disponible
Porcentaje de empleados con un perfil de competencia
Grado de existencia de tecnología de punta
Porcentaje de habilidades estratégicas disponibles
Tiempo medio permanencia en el mismo puesto
Porcentaje de trabajadores cuya ambición personal está ligada a la empresa

(Hubert, Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo , 2004)

2.3. Indicadores de gestión

Es la representación cuantitativa del desempeño que tiene una empresa u organización al momento de ser comparada con un valor de referencia. Este análisis se lo realiza en base a las diferentes partes que lo conforman, sean estas: secciones, áreas, gerencias, departamentos, unidad o en relación a cada miembro del equipo.

Los indicadores nos permiten conocer cuál ha sido el rendimiento de la organización en cada una de sus áreas (de manera individual o grupal). Dando como resultado la toma acertada y oportuna de decisiones dentro y fuera de la organización; es preciso acotar que dependiendo del caso se puede tomar ciertas acciones preventivas o correctivas.

Para el correcto desarrollo de indicadores, es fundamental que se identifiquen las necesidades y los requerimientos propios de las actividades y áreas involucradas, de manera que la información proporcionada por el indicador se ajuste a la naturaleza de los datos y de la información disponible.

2.3.1. Características de los indicadores de gestión

Algunos de los aspectos más importantes de los indicadores de gestión son:

- Conectan los objetivos estratégicos organizacionales con los objetivos de los indicadores.
- Establecen tiempos de medición para llevar un control periódico de las actividades desarrolladas.
- Realizan comparaciones entre los resultados esperados y los reales, para así identificar problemas y hacer correctivos oportunos.
- Analiza tendencias en base a datos pasados y presentes.
- En base a datos anteriores, faculta la posibilidad de hacer proyecciones futuras.
- Permiten conducir fácilmente la información de un lugar a otro.
- Son relevantes y útiles para la toma de decisiones.

2.3.2. Importancia de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión cumplen un papel esencial en el correcto desenvolvimiento de las actividades empresariales, pues permiten analizar de manera objetiva cuál ha sido el rendimiento de cada elemento analizado y si este cumple o no con los resultados esperados. Además permite ver y medir los cambios que han sucedido a través del tiempo, lo que facilita la identificación y rápida solución de problemas.

2.3.3. Proceso de construcción de indicadores

1. **Objetivo.** Es el fin que se desea alcanzar. La estrategia va orientada a lograr dicho propósito.
2. **Aclaración.** Es necesario conocer con claridad y precisión qué es exactamente lo que se desea conseguir.
3. **Variables que expongan logros.** Se debe definir cuáles son los aspectos o variables críticas del objetivo que se desea alcanzar, de manera que se pueda analizar y medir dicha información.
4. **Indicadores.** Consiste en establecer cuáles son los indicadores se ajustan a cada variable y que por lo tanto nos permitirán analizar de manera objetiva los datos.

2.3.4. Niveles de indicadores

1. **Estratégicos.** Analiza la planificación, objetivos y estrategias establecidos por la alta gerencia o mandos altos a largo plazo.
2. **Ejecutivos.** Estudia los objetivos y estrategias por secciones, departamentos o áreas ejecutivas a mediano plazo.
3. **Gestión.** Analiza las actividades, tácticas y programas que llevan a cabo las áreas operativas a corto plazo.

2.3.5. Clasificación de los indicadores

2.3.5.1. Según su naturaleza.

- **Economía.** Mide la capacidad de generar y organizar los recursos financieros existentes en la organización.

- Eficacia. Evalúa el nivel de cumplimiento de cada objetivo.
- Eficiencia. Verifica la adecuada utilización de recursos en el desarrollo de las distintas actividades.
- Efectividad. Mide el impacto que tienen las actividades en el entorno.
- Excelencia. Verifica la calidad de los procesos y actividades.
- Entorno. Analiza los impactos que se generan en el medio en el cual se desenvuelve la organización.

2.3.5.2. Según el objeto a medir.

- Resultado. Compara los resultados obtenidos con los esperados.
- De proceso. Verifica que los procesos se desarrollen de manera adecuada.
- Estructura. Mide los costos y la utilización de recursos.

2.3.5.3. Según el ámbito de actuación.

- Internos. Analiza todos los aspectos propios de la empresa, es decir el desempeño intrínseco que lleva a cabo la misma.
- Externos. Mide la relación que tiene la empresa con el medio externo.

2.3.6. Criterios para construir indicadores

- Análisis. Capacidad de analizar los aspectos cualitativos y cuantitativos que van a ser medidos.

- Relevancia. Dar a conocer exactamente lo que se desea medir.
- Mensurabilidad. Facultad de sistematizar la información que se desea conocer.
- Claridad. Establecer indicadores claros, que dejen a un lado toda ambigüedad.
- Sistemáticos. Verificar que los indicadores estén estrechamente relacionados tomando en consideración las cuatro perspectivas del balanced scorecard.
- Utilidad. Fijar indicadores de importancia para el estudio.
- Facilidad. El proceso debe ser sencillo y sin complejidades.
- Equilibrio. Es necesario que exista coherencia entre los indicadores esperados y los de actuación.

2.3.7. Niveles de aplicación de los indicadores

Los niveles de aplicación de los indicadores según Franklin F (2007) son:

- Estratégicos.
- De gestión.
- De servicio.

2.3.8. Dimensiones para evaluar por medio de indicadores

Para que los indicadores puedan ser herramientas eficientes de medición o evaluación deben tener cuatro dimensiones que son:

- Efecto
 - Cumplimiento de los objetivos y metas.
 - Cuantifica valores y efectos en clientes.

- Desempeño de los procesos.
- Cobertura
 - Informa sobre el alcance de las acciones.
- Eficiencia
 - Costos unitarios y productividad.
 - Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que se aplican para obtener productos y/o servicios a menor costo y menor tiempo.
- Calidad
 - Cuantifica la satisfacción del cliente.
 - Mide el grado que los productos y/o servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

CAPÍTULO III

3. Diagnóstico Estratégico

3.1. Macro Ambiente

Dentro de este apartado se va a realizar un análisis detallado de los factores externos para determinar si estos tienen influencia positiva o negativa en el proyecto, determinando así las oportunidades y amenazas existentes.

3.1.1. Político

3.1.1.1. Gobierno de Turno

El gobierno de turno es un indicador de gran importancia en el área educativa, ya que en caso de considerarlo necesario, tiene la potestad de crear, modificar o eliminar leyes. Así mismo, el gobierno tiene la obligación de velar por una educación equitativa y de calidad, que se ajuste a las necesidades actuales.

Desde la Independencia de la Gran Colombia, Ecuador ha tenido 56 presidentes, de los cuales 9, tras ser derrocados, ocuparon el cargo en menos de 20 años. Esto ocasionó por años una inestabilidad política perjudicial para el país y todos sus habitantes. Sin embargo, esto ha cambiado notablemente en el actual gobierno del Economista Rafael Correa, quien fue elegido el 15 de enero de 2007 y reelegido el 26 de abril del 2009 y el 23 de febrero de 2014.

Datos oficiales indican que durante este período Ecuador ha tenido un desarrollo significativo en distintas áreas, entre ellas la educación, la misma que ha sido un punto de vital interés para el gobierno de turno. Se debe mencionar que tomando en

consideración la importancia de este sector estratégico, se ha realizado una inversión relevante en educar y capacitar a más personas dentro y fuera del país.

Análisis

El gobierno de turno es estable, garantizando que las leyes y normas educativas a seguir, al ser ejes fundamentales de la política de gobierno, van a estar vigentes por un largo periodo de tiempo.

Oportunidad 1- Medio Impacto

La estabilidad política, garantiza que las leyes y normativas educativas estarán vigentes por el periodo que se mantenga al poder el gobierno actual.

Oportunidad 2 - Alto Impacto

Más personas pueden acceder a educación de calidad que ofrece instituciones públicas y privadas.

3.1.2. Legal

3.1.2.1. Constitución

La Constitución de la República del Ecuador es una fuente de autoridad jurídica además de ser un texto principal dentro de la política ecuatoriana, ya que menciona la relación entre el gobierno y la ciudadanía. Esta establece que todos los ciudadanos tienen derecho a la educación durante su existencia, ya que es un deber necesario que bajo ningún concepto se puede negar por parte de Estado.

3.1.2.2. Plan Nacional del Buen Vivir

Mantiene un sistema de monitoreo y evaluación que le permite conocer los impactos que ha logrado obtener la gestión pública generando de esta manera alertas oportunas para tomar medidas correctivas mediante la toma de decisiones. El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 busca eliminar las barreras que existe en cuanto al acceso a la educación pública, esto para fortalecer las capacidades humanas de la sociedad y así mejorar la actividad económica y productiva del Ecuador.

3.1.2.3. Ley Orgánica de Educación Superior

Establece la normativa que se debe seguir para llevar a cabo la autoevaluación de las instituciones de educación superior. Para ello, determina las funciones, deberes, derechos y obligaciones de los distintos involucrados, sean estas personas naturales o jurídicas. De igual manera estipula las diferentes sanciones que se darán a las instituciones que incumplan con los puntos establecidos en la ley.

El objetivo principal de la LOES consiste en definir directrices claras que permitan garantizar el derecho a una educación superior de acceso universal, humanista, cultural, equitativo, de calidad y que busque siempre mejorar continuamente para alcanzar la excelencia.

3.1.2.4. Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la calidad de Educación Superior

El CEAACES es el ente de control que realiza el proceso de evaluación externa en las instituciones del sistema de educación superior, esto con la finalidad de garantizar

una educación de calidad mediante la recolección de información clara, transparente e imparcial.

Análisis

La ley establece directrices claras que se deben seguir para ofrecer una educación de calidad que se ajuste a los requerimientos sociales reales.

Oportunidad 3 – Alto Impacto

Existencia de leyes y normas que permiten direccionar las actividades educativas superiores.

Amenaza 1 – Alto Impacto

Los parámetros establecidos por las entidades reguladoras, no se ajustan a la realidad universitaria existente.

3.1.3. Jurídico

3.1.3.1. Consejo de Educación Superior

El CES es un organismo regulador, cuya función principal es planificar, regular y coordinar todo el Sistema de Educación Superior Ecuatoriana, para ello relaciona a los distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana.

Trabaja en coordinación con el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) y su propósito esencial es garantizar que se proporcione una Educación Superior de calidad, integral y profunda que contribuya significativamente al progreso del país.

Análisis

Existen sanciones en caso de darse un incumplimiento por alguna de las partes involucradas (instituciones, organismos regulatorios, alumnos) en el proceso educativo superior.

Amenaza 2 – Alto Impacto

El incumplimiento de las leyes y normas establecidas genera sanciones legales

3.1.4. Económico

3.1.4.1. Producto Interno bruto

Permite conocer el bienestar material de una sociedad, pues identifica y cuantifica la producción total de bienes y servicios finales que se realizan dentro de un territorio durante un período determinado.

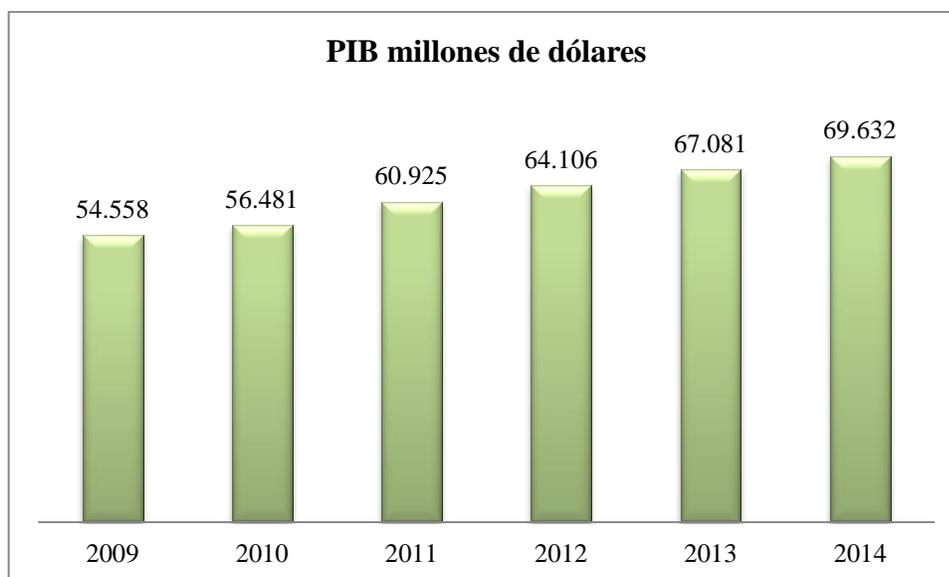


Figura 1. PIB en millones de dólares.
(Ecuador B. C., Banco Central del Ecuador)

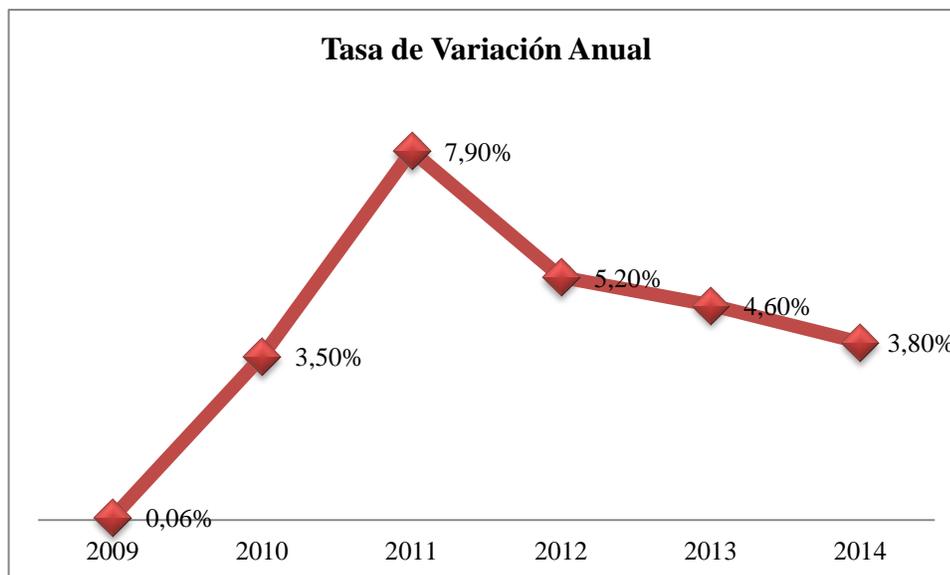


Figura 2. Tasa de Variación Anual del PIB.
(Ecuador B. C., Banco Central del Ecuador)

Se puede observar, que el PIB ha incrementado, sin embargo, a partir del año 2011, la tasa de variación anual del PIB sufrió un decremento constante, lo cual indica que la producción nacional tiene una tendencia a la baja.

Por otro lado, datos oficiales otorgados por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, el 21 de mayo de 2015, indican que Ecuador invierte un 2,12% del Producto Interno Bruto (PIB) en Educación Superior, lo que en términos monetarios equivale a \$9.445 millones de dólares. Esta cifra hace que Ecuador sea reconocido como uno de los países de la región, que más invierte en esta área.

Análisis

A pesar de que el Producto Interno Bruto sufre variaciones significativas en el tiempo (incrementos/decrementos), la educación superior es un eje fundamental, al cual se le designa un porcentaje importante de la producción nacional.

Oportunidad 4- Alto Impacto

Existe alta inversión en materia de Educación Superior.

3.1.4.2. Inflación

Este indicador permite conocer el aumento generalizado y sostenido que se da en los precios de los distintos bienes y servicios existentes en el mercado ecuatoriano. Para ello, se lleva a cabo un análisis del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), tomando en consideración un grupo de productos y servicios demandados por consumidores de estratos medios, medio bajo y bajo.

Cuadro 5.

Variación de la Inflación.

Fecha	Valor
Agosto-31-2015	4.14%
Julio-31-2015	4.36%
Junio-30-2015	4.87%
Mayo-31-2015	4.55%
Abril-30-2015	4.32%
Marzo-31-2015	3.76%
Febrero-28-2015	4.05%
Enero-31-2015	3.53%
Diciembre-31-2014	3.67%
Noviembre-30-2014	3.76%
Octubre-31-2014	3.98%
Septiembre-30-2014	4.19%
Agosto-31-2014	4.15%
Julio-31-2014	4.11%
Junio-30-2014	3.67%
Mayo-31-2014	3.41%
Abril-30-2014	3.23%
Marzo-31-2014	3.11%
Febrero-28-2014	2.85%
Enero-31-2014	2.92%

Diciembre-31-2013	2.70%
Noviembre-30-2013	2.30%
Octubre-31-2013	2.04%
Septiembre-30-2013	1.71%

(Ecuador, 2015)

Como se observa, la inflación ha sufrido un crecimiento paulatino a través del tiempo, lo que ha generado que el poder adquisitivo de la población disminuya, es decir que las personas adquieren menos bienes y servicios con cada unidad monetaria, restringiendo o limitando su consumo y por tanto disminuyendo la economía del país.

Análisis

Las personas al poder adquirir menos bienes/servicios con una unidad monetaria, se ven en la necesidad de reducir los gastos en algunas áreas, entre ellas la educación, por lo cual optan por instituciones educativas públicas donde se pueda acceder de manera gratuita a una educación de calidad.

Amenaza 3 - Medio Impacto

Sobre demanda de cupos en las instituciones públicas.

3.1.4.3. Riesgo País

Este indicador permite conocer la probabilidad de que un país emergente, como el Ecuador, no pueda cumplir con los términos acordados respecto al pago de su deuda externa, la misma que puede ser tanto en el capital como en los intereses.

ÚLTIMO	1.342
ANTERIOR	1.351
VARIACIÓN PORCENTUAL	▼ -0,67%
VARIACIÓN PUNTOS	-9

Figura 3. Variación Porcentual Riesgo País.
(Ecuador B. C., Banco Central del Ecuador)

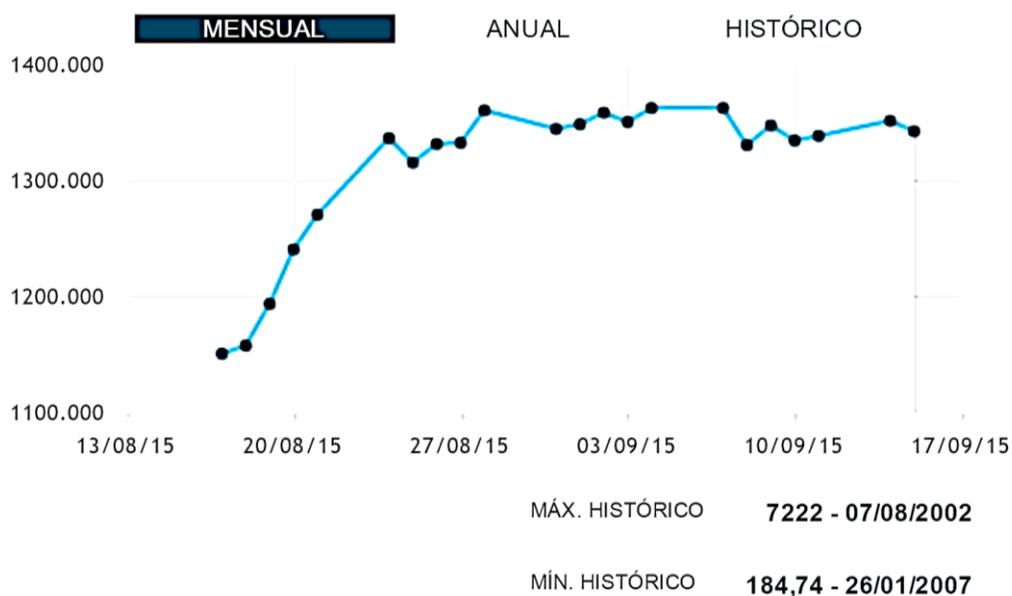


Figura 4. Variación Histórica Riesgo País.
(Ecuador B. C., Banco Central del Ecuador)

Cuadro 6.

Variación Riesgo País.

Fecha	Valor	Variación
15/09/2015	1.342	-0,67%
14/09/2015	1.351	0,97%
11/09/2015	1.338	0,30%
10/09/2015	1.334	-0,97%
09/09/2015	1.347	1,28%
08/09/2015	1.330	-2,35%
07/09/2015	1.362	0,00%
04/09/2015	1.362	0,89%
03/09/2015	1.350	-0,59%
02/09/2015	1.358	0,74%
01/09/2015	1.348	0,30%
31/08/2015	1.344	-1,18%
28/08/2015	1.360	2,10%
27/08/2015	1.332	0,08%
26/08/2015	1.331	1,22%
25/08/2015	1.315	-1,57%
24/08/2015	1.336	5,20%
21/08/2015	1.270	2,42%
20/08/2015	1.240	3,94%
19/08/2015	1.193	3,11%
18/08/2015	1.157	0,61%
17/08/2015	1.150	1,59%

(Morgan, 2015)

El indicador de riesgo país ha tenido altas y bajas durante el año 2015, sin embargo, se puede observar que el último período analizado, tuvo un decremento de 0,67%, lo cual indica que la capacidad de pago del país mejoró en ese momento (15 de septiembre de 2015). Es esencial mencionar que este indicador varía constantemente, por lo cual sus resultados, sean estos positivos (decrementos) o negativos (incrementos) se los debe analizar de manera continua.

RIESGO-PAÍS DE AMÉRICA LATINA

Puntos: 2015 ■ Febrero 19 ■ Marzo 2 ■ Marzo 19 Variación: 1 ▶ Día 2 ▶ Mensual 3 ▶ Anual

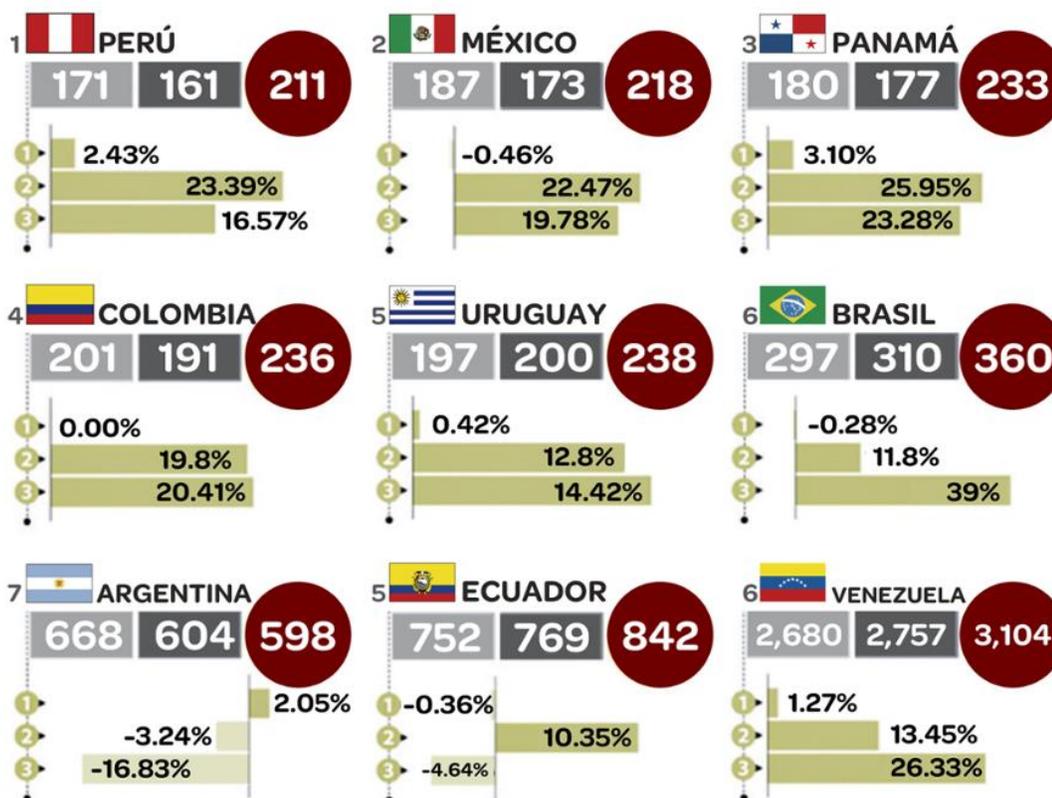


Figura 5. Riesgo País de América Latina.
(Morgan, JP Morgan)

Cuadro 7.

Inversión Extranjera Directa.

Actividad económica / período	Período					
	2014-I	2014-II	2014-III	2014-IV	2015-I	2015-II
Agricultura, silvicultura, caza y pesca	3,611.2	3,210.4	4,603.3	27,491.7	1,434.9	9,215.5
Comercio	8,304.5	16,837.9	78,501.4	44,803.4	90,917.6	13,852.4
Construcción	271.8	(322.9)	24.0	4,305.4	1,991.5	115.5
Electricidad, gas y agua	3,142.4	(1,461.3)	(2,257.7)	(4,094.5)	301.8	8,926.1
Explotación de minas y canteras	276,697.7	92,687.0	48,764.6	267,429.0	44,818.1	34,128.7

Continúa →

Industria manufacturera	34,575.0	21,466.8	11,474.5	40,086.0	41,657.2	40,867.7
Servicios comunales, sociales y personales	2,470.0	(874.3)	9,564.9	2,911.9	(2,379.1)	(3,355.3)
Servicios prestados a las empresas	4,835.2	24,017.8	(8,184.4)	5,189.8	16,261.0	5,236.5
Transporte, almacenamiento/ comunicaciones	(197,195.8)	5,637.8	2,731.3	(58,153.8)	(11,971.3)	(37,964.6)
TOTAL	136,712.0	161,199.2	145,222.0	329,968.8	183,031.5	71,022.5

(Ecuador, Banco Central del Ecuador , 2015)

Análisis

Un indicador de riesgo país elevado, no solo incide significativamente en la fijación de la tasa de interés al momento de colocar activos financieros en el mercado internacional, sino que desincentiva la inversión extranjera en distintas áreas (entre ellas la educación).

Amenaza 4 - Medio Impacto

Disminución en la inversión extranjera.

3.1.4.4. Población Económicamente Activa (PEA)

Es un grupo conformado por personas que tienen 10 años o más y que trabajan al menos una hora en la semana de referencia establecida (con o sin remuneración), o que a su vez se mantuvieron ocupados, o también aquellas personas que aunque no cuentan con empleo, están disponibles para trabajar.

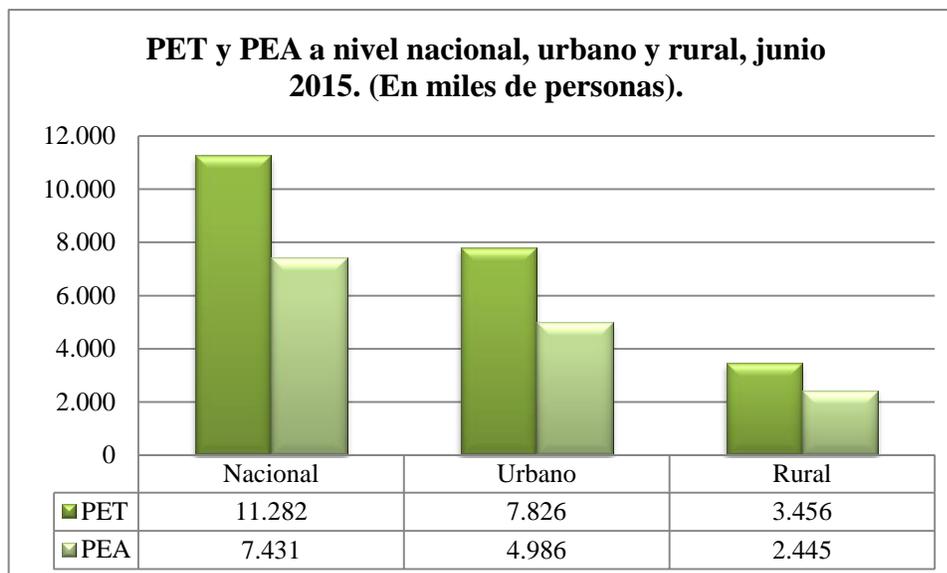


Figura 6. PET y PEA a Nivel Nacional, Urbano y Rural, junio 2015.
(En miles de personas).
(INEC, INEC)

En Ecuador, la población que se encuentra en edad de trabajar (PET) en el mes de julio del año 2015 es de 11,28 millones de personas, de las cuales 7,83 millones (69% del PET) se encuentran en el área urbana y 3,46 millones (31% del PET) en el área rural.

Por otro lado tenemos que la población económicamente activa (PEA) a nivel nacional en el mes de julio del año 2015 es de 7,43 millones de personas; de estos 4,99 millones (67% del PEA) se encuentran en la zona urbana y 2,45 millones (33% del PEA) en la zona rural.

Análisis

El PEA nacional es elevado en relación a la cantidad de puestos de trabajo existentes en el país, esto ocasiona que una gran cantidad de personas tengan disponibilidad de tiempo para estudiar.

Oportunidad 5 - Bajo Impacto

Un porcentaje significativo de la población tiene disponibilidad de tiempo para realizar sus estudios superiores.

3.1.4.5. Presupuesto General del Estado

Es la estimación que se realiza sobre los recursos que tiene el país, para ello se analiza los ingresos (exportaciones, impuestos, etc.) y los gastos (educación, salud, vivienda, transporte, seguridad, electricidad, entre otras de acuerdo a la planificación de los programas de desarrollo y las necesidades existentes).

Cuadro 8.

Evolución del Presupuesto General del Estado 2007-2015 (en millones de dólares).

Año	Presupuesto Inicial	% Incremento Presup. Inicial
2007*	9,768	
2008	10,358	6,04%
2009**	22,924	121,32%
2010	21,282	-7,16%
2011	23,950	12,54%
2012	26,109	9,01%
2013	32,366	23,96%
2014	34,300	5,98%
2015***	36,317	5,88%

*Año 2007 y 2008 Ámbito Gobierno Central

**Año 2009 Presupuesto Inicial Prorrogado a Agosto 2009

*** Proforma 2015

(Finanzas, 2015)

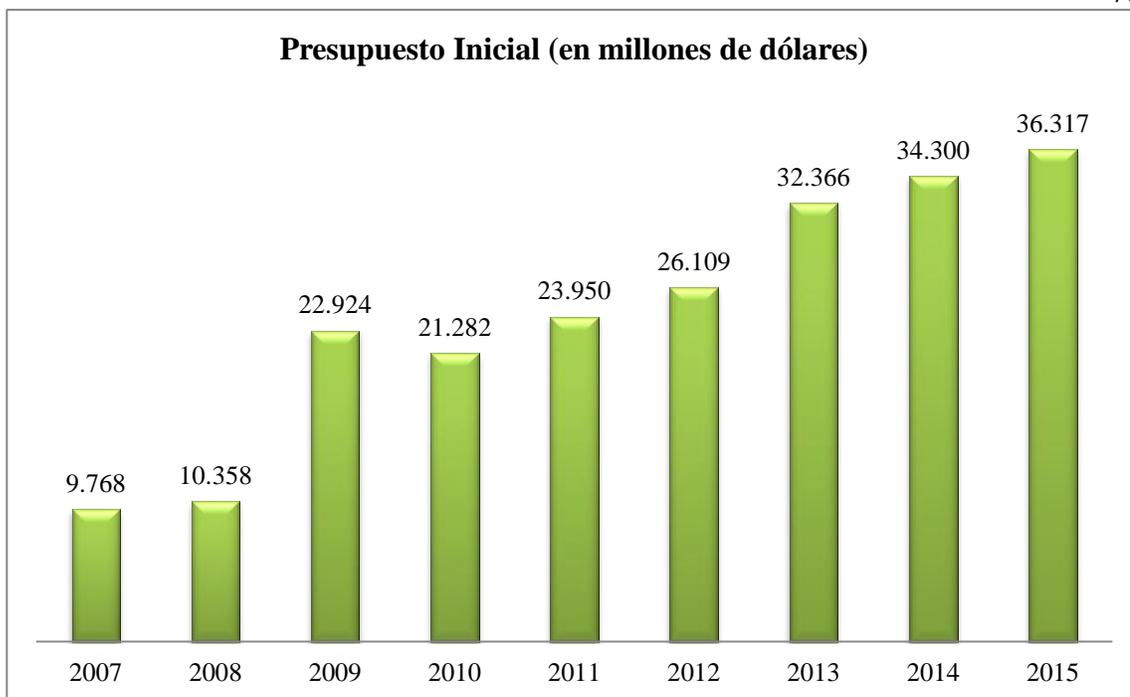


Figura 7. Presupuesto General del Estado (en millones de dólares).
(Finanzas, Ministerio de Finanzas)

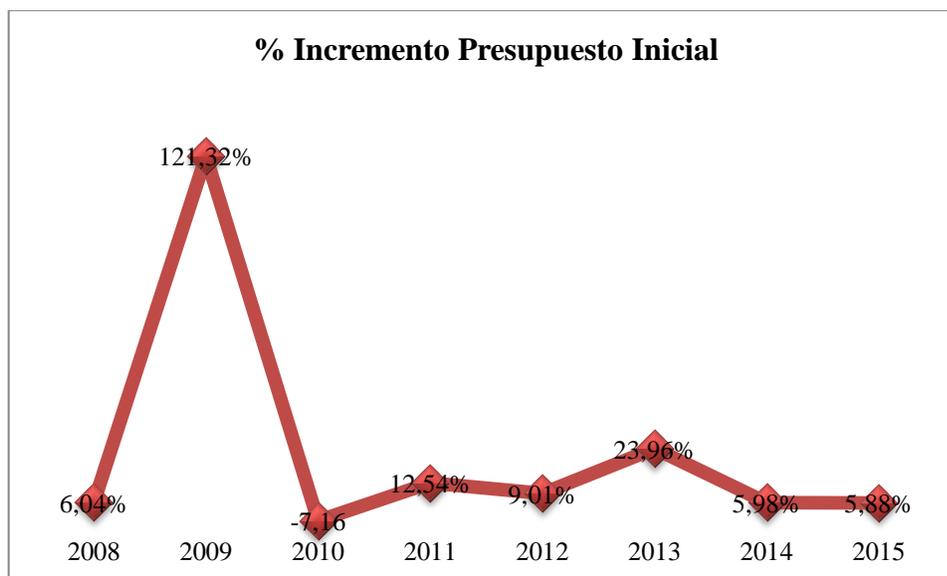


Figura 8. Incremento Inicial del Presupuesto General del Estado.
(Finanzas, Ministerio de Finanzas)

El presupuesto General del Estado ha ido incrementando significativamente a través de los años, alcanzando para el 2015 un monto de \$36.317 millones. Esto se debió principalmente a la inversión que se ha llevado a cabo en algunas áreas prioritarias para

el gobierno como son: el desarrollo social, la producción, el talento humano y los sectores estratégicos.

A continuación se detalla la proforma de cada una de las prioridades de inversión para el gobierno:

Cuadro 9.

Proforma 2015 – Prioridades de la Inversión.

PRIORIDADES DE INVERSIÓN	PROFORMA (millones de dólares)
Desarrollo Social	\$ 1.310,65
Producción	\$ 1.733,77
Talento Humano	\$ 1.283,42
Sectores Estratégicos	\$ 2.719,36

(Finanzas, Ministerio de Finanzas , 2015)

Como se puede observar, el talento humano (educación) ocupa el cuarto lugar en las prioridades del Estado; este a su vez se sub clasifica en:

Cuadro 10.

Proforma 2015 – Prioridades de la Inversión.

TALENTO HUMANO	SUB CLASIFICACIÓN	PROFORMA (millones de dólares)
Educación	Infraestructura Educativa.	
	Calidad educativa.	
	Educación inicial.	\$ 780,06
	Educación para adultos.	
SENESCYT	Fortalecimiento de las capacidades y habilidades.	
	Calidad y democratización en el Sistema de Educación Superior.	\$ 286,64
	Investigación, desarrollo, innovación y/o transferencia tecnológica.	
MCCTH	Universidad Nacional de Educación en Azogues Cañar.	
	Universidad de las Artes del Ecuador.	\$ 125,86
	Universidad Regional Amazónica - IKIAM.	

(Finanzas, Ministerio de Finanzas , 2015)

Análisis

La educación es una de las prioridades de mayor importancia dentro en el presupuesto general del Estado, por esta razón, según lo informa la página del Ministerio de Finanzas, en el año 2015, se designó un presupuesto de \$1.283,42 millones a este sector estratégico.

Oportunidad 6 - Alto Impacto

La educación constituye una prioridad dentro del Presupuesto General del Estado.

3.1.5. Socio cultural

3.1.5.1. Empleo adecuado, empleo inadecuado y desempleo.

El empleo adecuado es una situación en la cual la persona satisface condiciones mínimas de trabajo, por lo cual trabajan 40 horas o más (en la semana de referencia) y perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo establecido. Por otro lado, el empleo inadecuado se caracteriza por no satisfacer las condiciones mínimas de trabajo, ya que laboran menos de 40 horas (en la semana de referencia) y sus ingresos laborales son menores al salario mínimo.

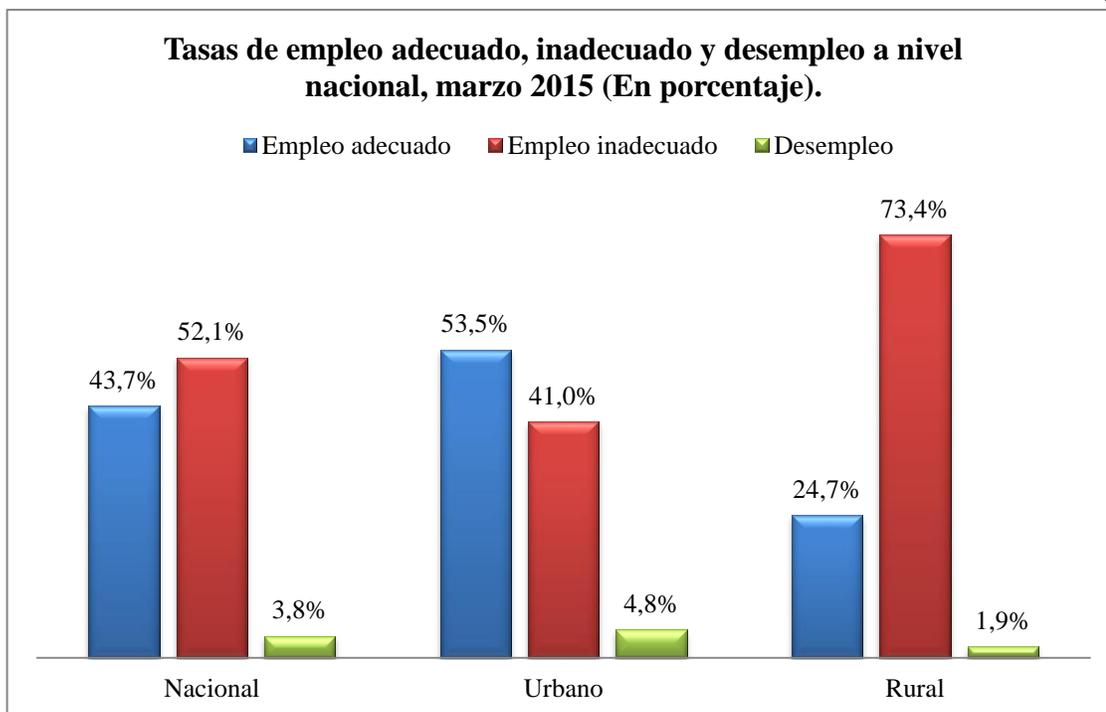


Figura 9. Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel nacional, marzo 2015 (%). (INEC, INEC)

Podemos observar que la población económicamente activa (7,43 millones de personas), está compuesta de la siguiente forma: 43,7% de las personas tiene un empleo adecuado, el 52% un empleo inadecuado (subempleo) y el 3,8% no cuenta con empleo.

Análisis

Más del 50% de la población cuenta con un empleo inadecuado, es decir que trabajan sin satisfacer sus condiciones mínimas, con un horario menor a 40 horas semanales y percibiendo ingresos inferiores al salario mínimo vital.

Amenaza 5 – Medio Impacto

La estructura de la oferta laboral a nivel nacional no ofrece suficientes garantías para aprovechar las competencias de los profesionales universitarios.

3.1.5.2. Educación

La educación es un derecho al que todos los ciudadanos pueden acceder, por esta razón el Estado debe garantizar que este sea de calidad y que se de en condiciones equitativas, dignas y justas.

Cuadro 11.

Cifras de los Niveles de Educación en el Ecuador.

Niveles	Establecimiento		Total
	Público	Privado	
Preescolar	81,399	27,025	108,424
Educación Básica	2,463,965	673,587	3,137,552
Bachillerato	549,586	231,155	780,741
Educación Superior	427,545	292,008	719,553
Total	3,522,495	1,223,775	4,746,270
	74,2%	25,8%	100%

(INEC)

Del total de personas que estudian en el país, se puede observar que 719.553 están cursando estudios superiores, de estos 427.545 lo hacen es instituciones públicas y 292.008 en instituciones privadas.

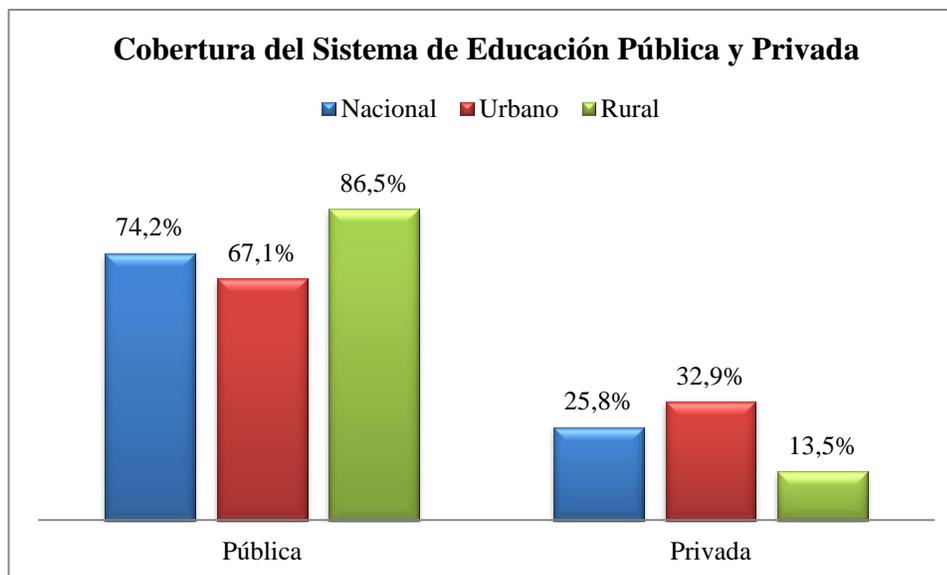


Figura 10. Cobertura Sistema de Educación Público y Privada.
(INEC, INEC)

La cobertura de la educación pública es superior a la de la educación privada, tanto en el área urbana como en el área rural.

Análisis

En el Ecuador, la educación pública es más demandada que la educación privada.

Amenaza 6 – Medio Impacto

El Estado financia más del 70% de la educación superior en el país, pero no asigna oportunamente los recursos a los involucrados (instituciones, estudiantes, entre otros).

3.1.5.3. Etnias

El Ecuador es un país con gran diversidad de etnias, entre estas se pueden mencionar: indígenas, afroecuatorianos, montubios, mestizos y blancos. Cada grupo tiene su propia cultura, costumbres, idioma, juegos, tradiciones, deportes, entre otros.

Cuadro 12.
Etnias del Ecuador.

Etnia	Mujeres		Hombres		Total	% Total
	Número	%	Número	%		
Indígena	517,797	7.1%	500,379	7.0%	1,018,176	7.0%
Afroecuatoriano/a	513,112	7.0%	528,447	7.4%	1,041,559	7.2%
Montubio/a	500,115	6.8%	570,613	7.9%	1,070,728	7.4%
Mestizo/a	5,301,654	72.6%	5,115,645	71.3%	10,417,299	71.9%
Blanco/a	448,740	6.1%	433,643	6.0%	882,383	6.1%
Otro/a	24,398	0.3%	28,956	0.4%	53,354	0.4%
Total	7,305,816	100%	7,177,683	100%	14,483,499	100.0%

(INEC, INEC, 2014)

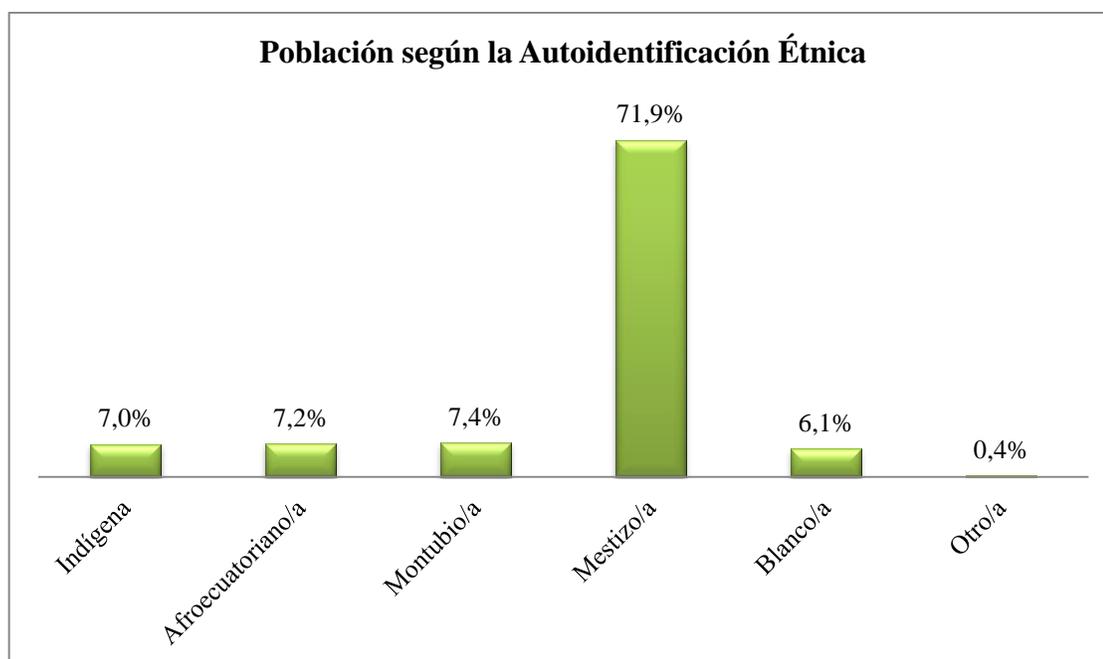


Figura 11. Cobertura Sistema de Educación Público y Privada.
(INEC, INEC)

Tomando en consideración la auto identificación étnica de los ciudadanos ecuatorianos, podemos observar que en su mayoría el Ecuador está compuesto por personas mestizas (71%), pero también existen grupos de gran importancia, como indígenas (7%), afroecuatorianos (7,2%), montubios (7,4%) y blancos (6,1%).

Cuadro 13.

Población con título superior (reconocido).

Etnias	Mujer	Hombre	Total
Indígena	7,486	5,047	12,533
Afroecuatoriano/a	10,334	13,904	24,238
Montubio/a	9,170	10,806	19,976
Mestizo/a	318,248	370,076	688,324
Blanco/a	37,053	34,301	71,354
Otro/a	1,960	1,384	3,344
Total	384,251	435,518	819,769

(INEC, INEC, 2014)

Se puede observar que la población con mayor cantidad de títulos reconocidos en la mestiza con 688.324 títulos, mientras que la que menos registra es la indígena con 12.533 títulos.

Análisis

El Ecuador es un país con un alto porcentaje de personas mestizas, sin embargo otros grupos étnicos también son bastante significativos y por tanto han ganado una gran participación en distintos aspectos (política, educativa, profesional, entre otros).

Oportunidad 7 – Bajo Impacto

Más personas de distintas etnias pueden acceder a la educación superior.

3.1.5.4. Salario Básico Unificado

Representa la cantidad mínima monetaria que se otorgará a una persona a cambio de realizar una actividad establecida. Este es establecido por el Consejo Nacional de Salarios una vez que se han analizado algunas variables como por ejemplo la inflación.

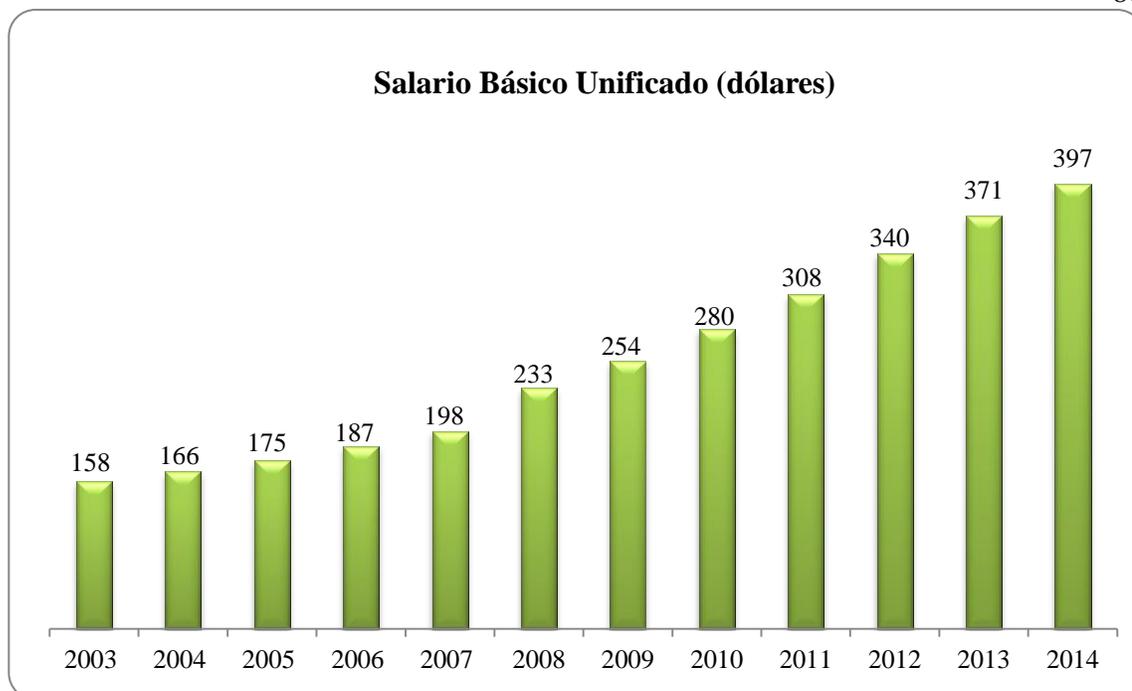


Figura 12. Salario Básico Unificado
(Ecuador B. C., Banco Central del Ecuador)

Análisis

El salario básico unificado ha incrementado a través de los años. Sin embargo, el 31 de diciembre del año 2014, el Ministro de Trabajo, Carlos Marx Carrasco, aseguró que el incremento para el año 2015, varió más allá de la inflación, esto según Marx, garantizaba un poder adquisitivo de no menos del 45%.

Amenaza 7 –Medio Impacto

Bajo poder adquisitivo por parte de los alumnos.

3.1.5.5. Canasta Básica

Es el conjunto de bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades básicas de las personas de un país. En el caso del Ecuador, determina este valor después de llevar a cabo un análisis exhaustivo sobre el precio de 359 productos considerados indispensables para la población de clase media, media baja y baja.

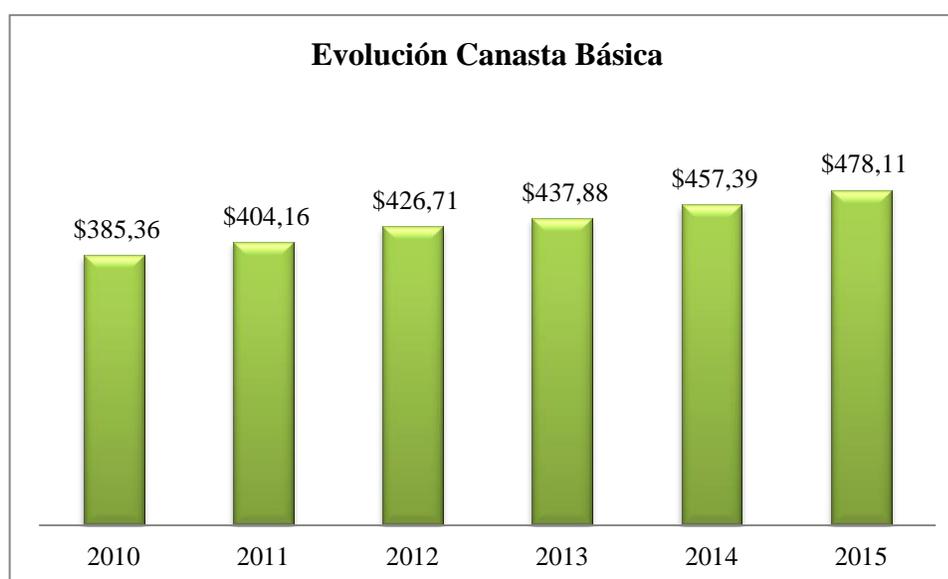


Figura 13. Evolución de la Canasta Básica (INEC, INEC)

Cuadro 14.

Canasta Básica – Septiembre 2015

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Costo Actual en Dólares
1	TOTAL	489.35
2	ALIMENTOS Y BEBIDAS	216.37
3	Cereales y derivados	43.65
4	Carne y preparaciones	36.85
5	Pescados y mariscos	8.76
6	Grasas y aceites comestibles	10.06
7	Leche, productos lácteos y huevos	26.65
8	Verduras frescas	15.18

Continúa 

9	Tubérculos y derivados	13.07
10	Leguminosas y derivados	5.12
11	Frutas frescas	12.41
12	Azúcar, sal y condimentos	7.30
13	Café, té y bebidas gaseosas	5.77
14	Otros productos alimenticios	2.96
15	Alim. y beb. consumidas fuera del hogar	28.62
16	VIVIENDA	105.41
17	ALQUILER	68.09
18	Alumbrado y combustible	19.60
19	Lavado y mantenimiento	15.71
20	Otros artefactos del hogar	2.00
21	INDUMENTARIA	45.55
22	Telas, hechuras y accesorios	3.26
23	Ropa confeccionada hombre	21.22
24	Ropa confeccionada mujer	18.46
25	Servicio de limpieza	2.61
26	MISCELANEOS	122.03
27	Cuidado de la salud	22.86
28	Cuidado y artículos personales	14.38
29	Recreo, material de lectura	24.16
30	Tabaco	10.55
31	Educación	17.35
32	Transporte	32.73

(INEC, INEC, 2015)

Se puede observar que el precio de la canasta básica ha ido incrementando, sin embargo según la información proporcionada por el INEC, este incremento no ha sido tan significativo entre año y año.

Análisis

Dentro de la canasta básica del país, se destina una cantidad mínima a la educación (\$17.35).

Amenaza 8 – Bajo Impacto

Los alumnos, por falta de recursos, se ven en la necesidad de ir a instituciones superiores públicas.

3.1.6. Tecnológico

3.1.6.1. Desarrollo tecnológico

La tecnología es el conjunto de bienes y servicios que gracias a sus diversas funcionalidades, mejoran y facilitan las condiciones de vida de la población. Esto se debe principalmente a que, al utilizarlas, el desenvolvimiento cotidiano de algunas actividades comunes (comunicación, educación, transporte) se llevan a cabo de una manera más eficiente, optimizando no solo el tiempo sino también recursos económicos, materiales y humanos.

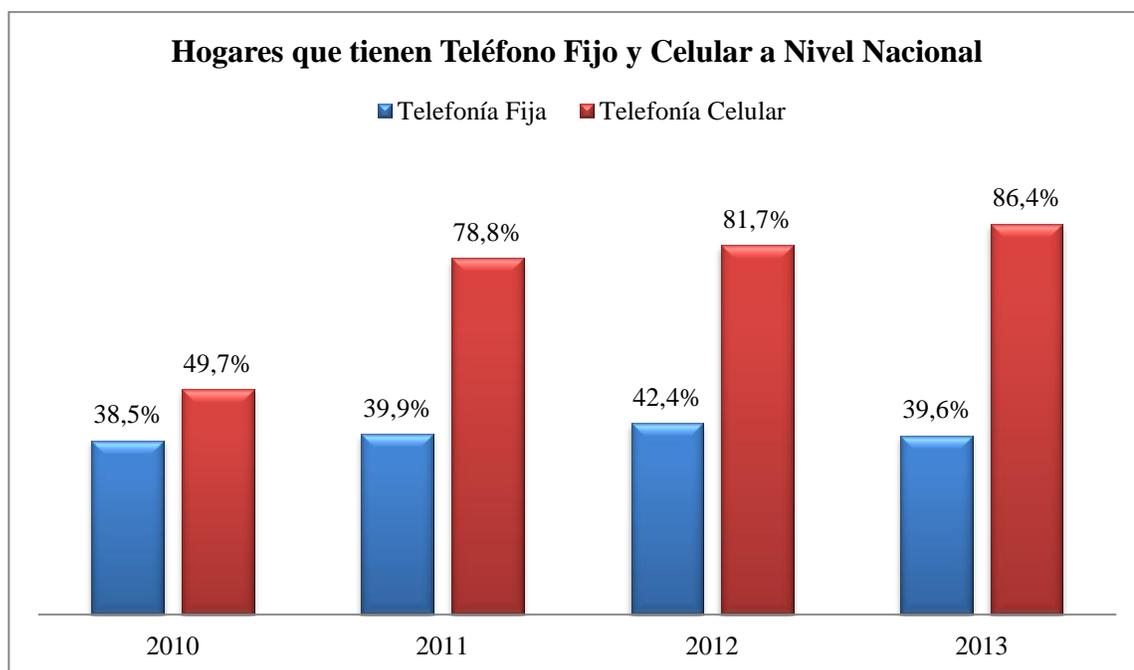


Figura 14. Hogares que tienen teléfono fijo y celular a nivel nacional.
(INEC, INEC)

La mayor cantidad de hogares a nivel nacional (86,4%) cuentan con celular, mientras que apenas un 39,6% de los hogares disponen de teléfono fijo.

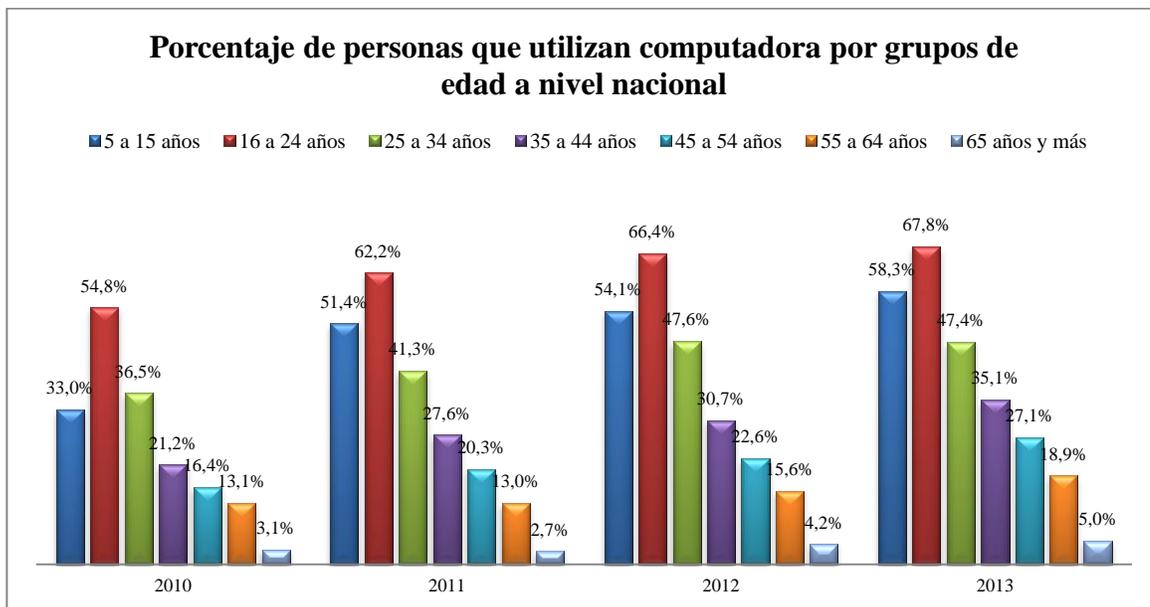


Figura 15. Porcentaje de personas que utilizan computadora por grupos de edad a nivel nacional (INEC, INEC)

Los indicadores demuestran que el uso de la computadora ha ido incrementando, pero que las personas con un rango de edad entre los 5 y 24 años, son los que más uso le dan a este instrumento.

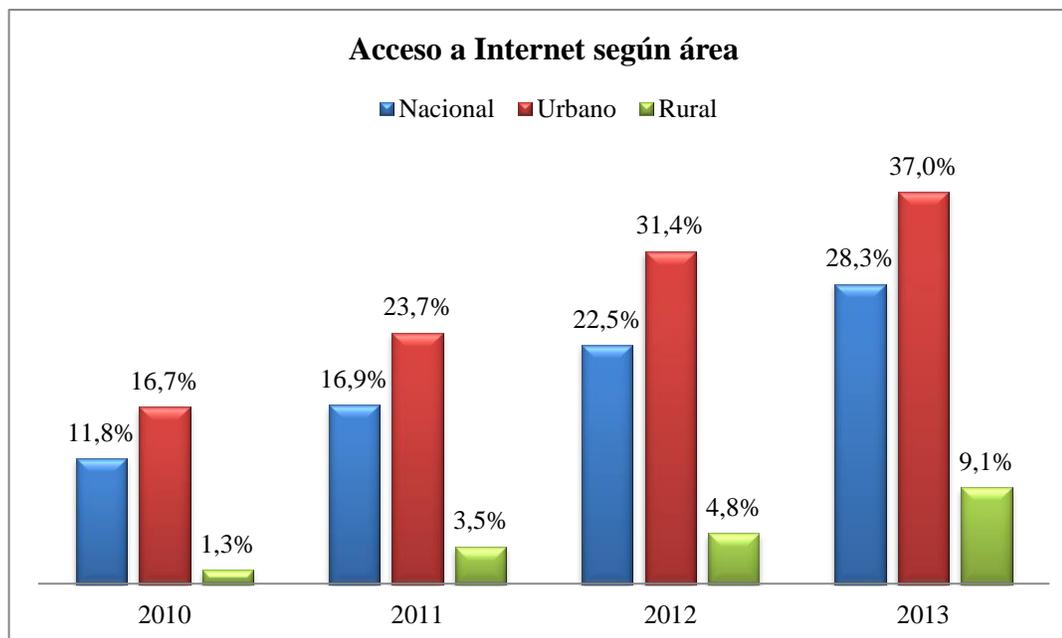


Figura 16. Acceso a Internet según área
(INEC, INEC)

El acceso a internet ha ido incrementando significativamente a través de los años, sin embargo, el indicador siempre ha sido mayor en el área urbana.

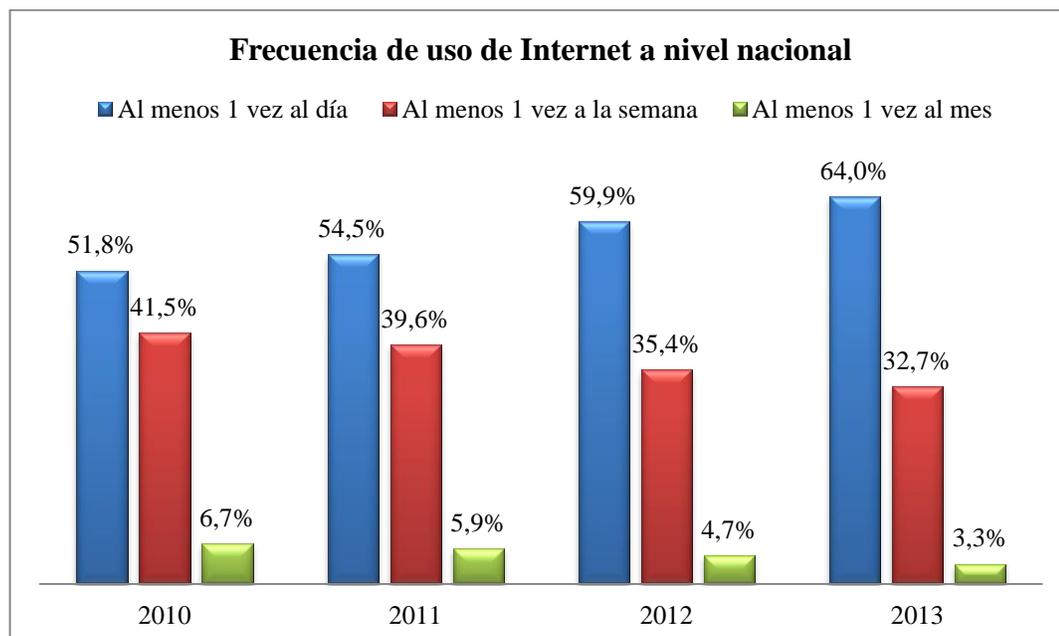


Figura 17. Frecuencia de uso de Internet a nivel nacional
(INEC, INEC)

A nivel nacional, la gran mayoría de las personas utilizan el internet por lo menos una vez al día.

Análisis

El uso de la tecnología ha ido creciendo en el tiempo, esto fundamentalmente se debe a que la innovación constante ocasiona que los bienes y servicios tengan precios más accesibles para la población.

Oportunidad 8 – Alto Impacto

Mayor acceso a la tecnología por parte de los estudiantes.

3.1.6.2. Innovación tecnológica

A nivel mundial la innovación tecnológica ha sufrido una transformación bastante acelerada, esto se debe principalmente a que la globalización ha obligado a países en vías de desarrollo como el Ecuador a adaptar las tecnologías de la información como eje fundamental de su desarrollo social y educativo, es por ello que se han creado ministerios tales como el “Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información” que tiene como principal objetivo la socialización y difusión de todos los aspectos de la innovación tecnológica dentro del territorio ecuatoriano.

Bajo este precedente se ve una necesidad irrenunciable el uso de tecnología e innovación tecnológica en la educación superior de nuestro país, ya que aparte de ser la tecnología una herramienta totalmente necesaria para la educación y el aprendizaje a nivel superior, existen ya entes que controlan el uso de la misma dentro del sistema educativo universitario del Ecuador.

El uso de la tecnología dentro del sistema educativo afecta a todos los aspectos del mismo; desde que un alumno recurre a matricularse por la página de la universidad vía internet, hasta que visualiza sus notas de grado finales dentro de la misma plataforma o recibe clases utilizando plataformas de e-learning.

Análisis

La innovación tecnológica constituye un eje fundamental en el desenvolvimiento de distintas actividades, entre ellas la educativa; pues no solo facilita el desarrollo de las tareas diarias, sino que mejora los procesos y por lo tanto los resultados de los mismos.

Oportunidad 9 – Medio Impacto

Las innovaciones tecnológicas aportarán significativamente con la educación.

3.1.7. Ambiental

3.1.7.1. Desastres Naturales

Ecuador se encuentra ubicado en el llamado Cinturón de Fuego, lo cual hace que sea un país propenso a sufrir grandes desastres naturales como sismos, erupciones volcánicas, movimientos en masa, inundaciones, hundimientos de tierra, avalanchas, entre otros. Estas catástrofes, no solo dejarían pérdidas materiales elevadas sino daños irremediables en la población (pánico social, muerte, enfermedades, desabastecimiento de alimentos, daños al ecosistema, etcétera).

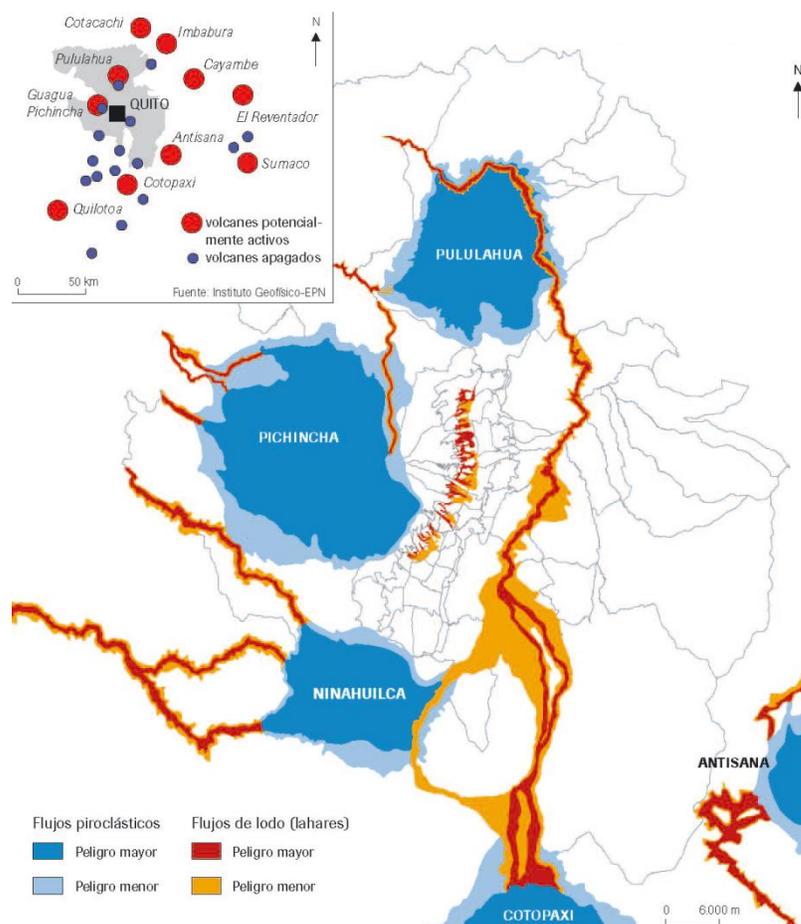


Figura 18. Amenaza Volcánica en el Distrito Metropolitano de Quito. (Nacional)

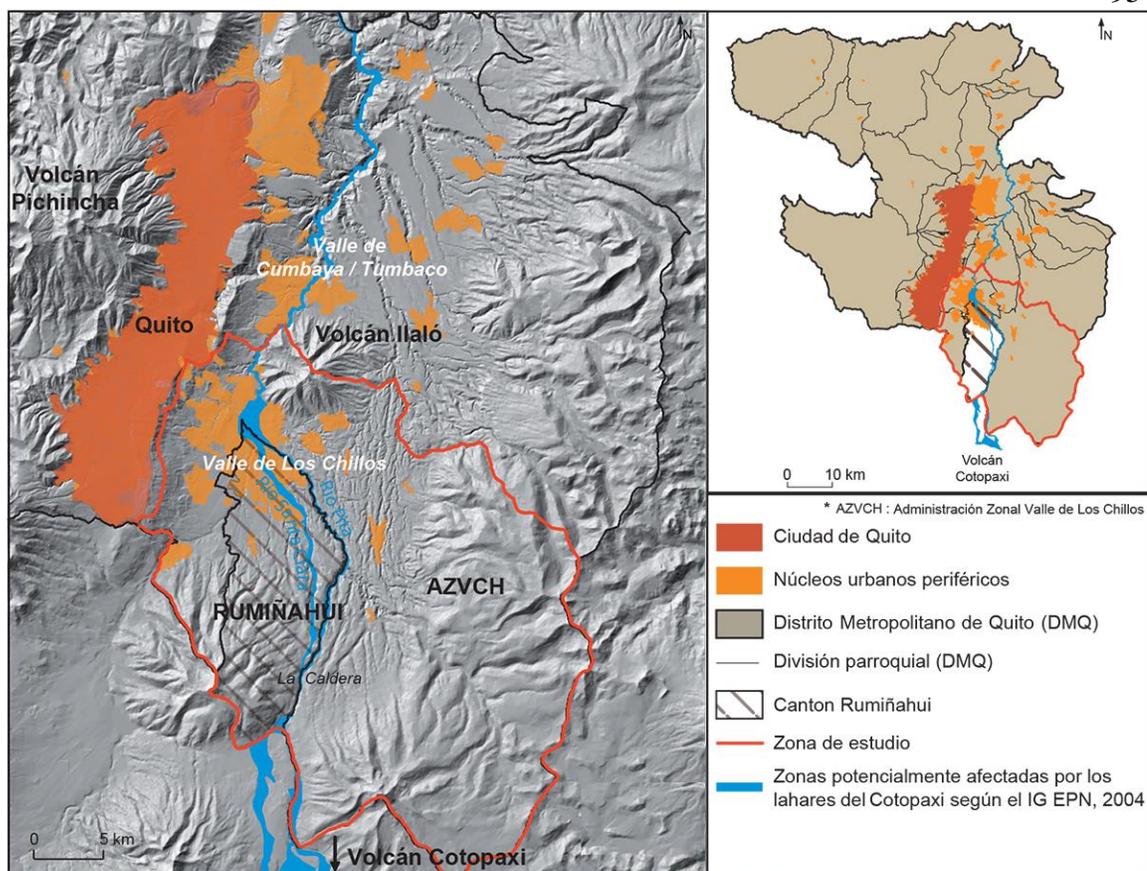


Figura 19. Zonas de Riego Volcán Cotopaxi.
(Nacional)

Análisis

Los desastres naturales son inevitables, pero sí se puede tomar acciones de prevención que permitan a los habitantes estar preparados en caso de darse algún acontecimiento. Por esta razón, la institución ha visto la necesidad de elaborar planes de contingencia institucionales y charlas de información y prevención para los alumnos, docentes y personal en general.

Amenaza 9 – Alto Impacto

En caso de erupcionar el volcán Cotopaxi, la Universidad de las Fuerzas Armadas puede verse afectada en la infraestructura y accesos viales.

3.2. Micro Ambiente

A continuación se va a realizar un análisis de aquellos elementos que tienen influencia positiva o negativa en el presente proyecto, esto con la finalidad de conocer si representan una oportunidad o amenaza para el desarrollo del mismo.

3.2.1. Clientes

En este punto, se llevará a cabo un análisis detallado sobre el incremento o la disminución de la cantidad de los clientes principales de la educación superior, los cuales son estudiantes que han culminado su instrucción secundaria.

Según la Agencia de Noticias Andes, la implementación del Examen Nacional para la Educación Superior (ENES), aplicada en el 2012, junto con los convenios de instituciones privadas y cofinanciadas con la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), señalan que la cifra de estudiantes que acceden a la educación superior pública es mayor, en relación a los años anteriores.

Sin embargo, La SENESCYT en el 2012, presentó los resultados del Examen Nacional para la Educación Superior ENES, los cuales señalaron que tan solo el 43% de los postulantes aprobaron dicho examen con un promedio entre 550 y 800 puntos.

En el año 2013, Ecuador contaba con 555.782 universitarios; 346.326 realizaban sus estudios en instituciones públicas, 62.018 en instituciones privadas y 147.438 en cofinanciadas. Mediante el mejoramiento académico y el incremento en la gratuidad de la educación superior, la cifra de ecuatorianos que optan por las universidades del sector público ha aumentado significativamente.

Los datos del compendio estadístico 2013 del INEC, señala que la tasa neta de matriculación en la educación superior ha disminuido en cuatro puntos, en relación al

año 2011. En el año 2011, la tasa de matriculación en instituciones de educación superior fue del 30,1%, pero en el año 2013 disminuyó a un 26,6%.

Cuadro 15.

Tasa neta de matrícula de educación superior, período 2007-2013 (porcentaje)

Período	Educación Superior		
	Nacional	Urbano	Rural
dic-07	25,1%	32,0%	8,9%
dic-08	27,7%	34,5%	11,7%
dic-09	27,9%	34,7%	12,2%
dic-10	28,3%	35,2%	12,9%
dic-11	30,1%	35,8%	16,2%
dic-12	28,6%	34,8%	13,8%
dic-13	26,6%	32,2%	13,4%

(INEC, INEC, 2014)

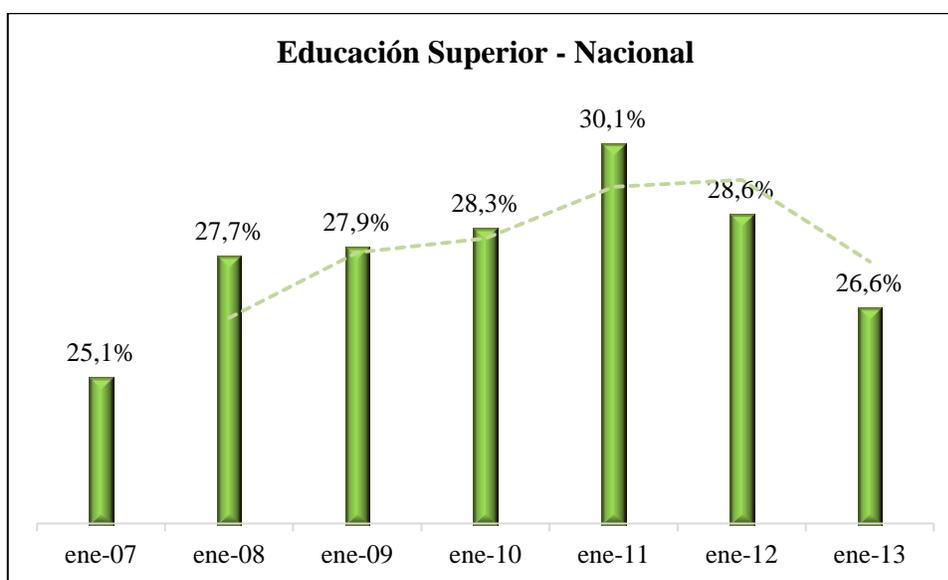


Figura 20. Educación Superior-Nacional
(INEC, INEC)

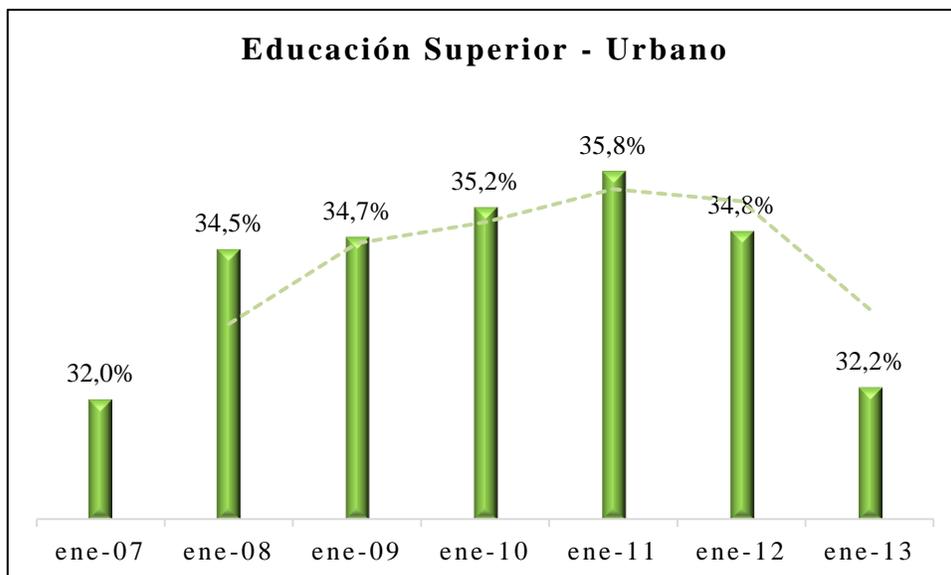


Figura 20. Educación Superior -Urbano
(INEC, INEC)

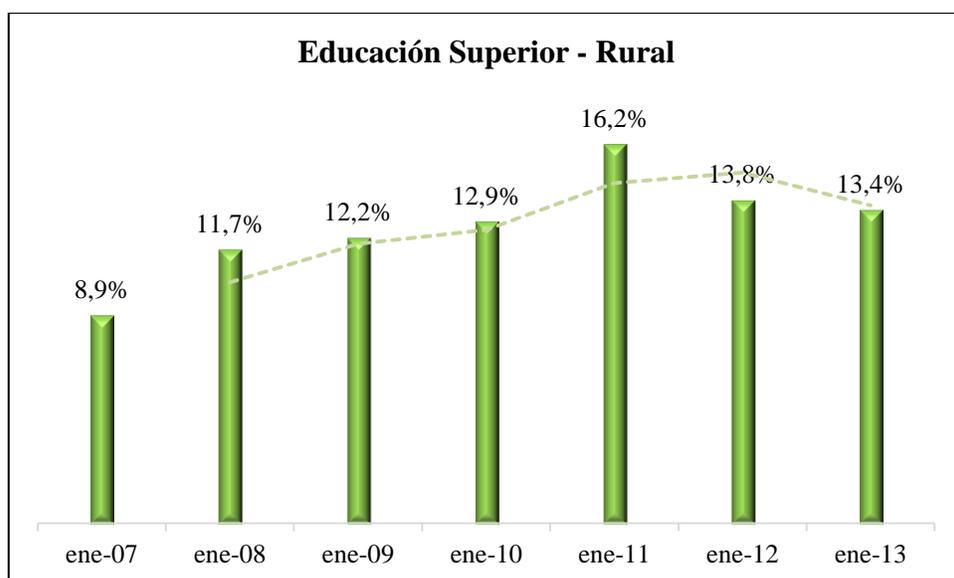


Figura 21. Educación Superior-Rural
(INEC, INEC)

Si se realiza un breve análisis en cuanto al gasto público en la educación superior por alumno, en relación al PIB per cápita, Ecuador realiza una inversión del 52% por cada alumno de instrucción superior. De esta manera, se puede observar que Ecuador encabeza la lista de países de América del Sur, que más recursos destina a la educación superior por alumno.

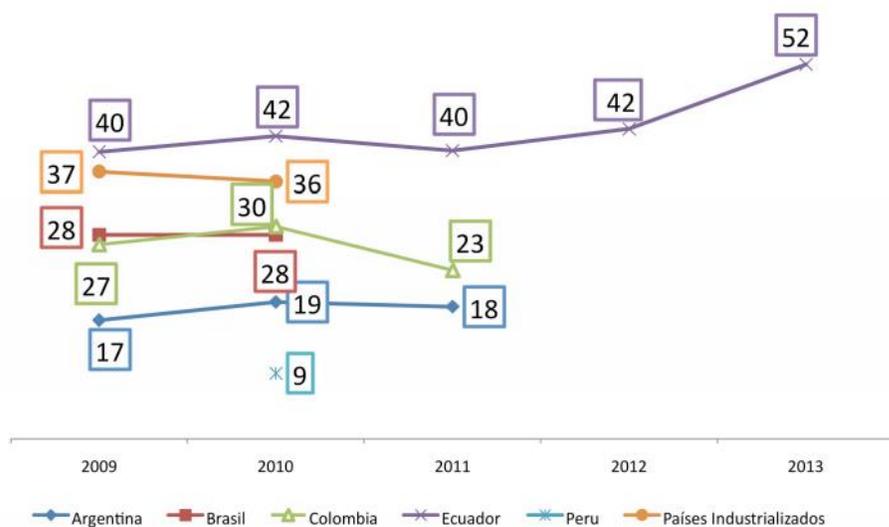


Figura 223. Gasto del PIB per cápita por alumno en la educación superior (Educación)

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), a través de la aplicación de una rigurosa evaluación que demanda una puntuación considerablemente alta para el ingreso a las diferentes universidades públicas del Ecuador, busca la excelencia en los estudiantes universitarios, para así cumplir los objetivos planteados en las distintas leyes del país. A pesar de esto, varios estudiantes no cumplen con los promedios mínimos de calificación establecidos por el ente de control, por esta razón, la tasa de personas matriculadas en la instrucción superior disminuyó en los años 2012-2013.

Por otro lado, en el año 2014 los puntajes de los estudiantes que rindieron el Examen Nacional para la Educación Superior (ENES) incrementaron considerablemente, debido a la creación de más de 141 centros de nivelación para rendir el ENES.

Patricio Cedillo, director del preuniversitario Pasteur, señaló que el objetivo principal de los centros de nivelación preuniversitarios, es eliminar las deficiencias académicas que presentan los estudiantes que desean ingresar a las distintas universidades del Ecuador.

René Ramírez, Secretario de Educación Superior, Ciencias, Tecnología e Innovación, informó que el 85,64% de los aspirantes para ingresar a las universidades del Ecuador, aprobaron el ENES con un promedio de 710,9.

Análisis

Existen estudiantes que han culminado su educación secundaria y no cumplen con los estándares académicos mínimos para ingresar a las universidades públicas del país.

Amenaza 10- Medio Impacto

La demanda que desea ingresar a las universidades públicas del Ecuador, no cumple con los estándares académicos mínimos de ingreso.

Amenaza 11- Medio Impacto

Los altos puntajes que exige el ENES impiden que los estudiantes obtengan cupos en universidades públicas.

Oportunidad 10- Bajo Impacto

La nivelación preuniversitaria fue uno de los factores que incrementó en un 85,64%, la demanda de los estudiantes que aprobaron el ENES para el ingreso a las universidades públicas.

3.2.2. Proveedores

3.2.2.1. Docencia en el Ecuador.

Mediante el cumplimiento de ciertos parámetros establecidos por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), el Gobierno ecuatoriano y las universidades buscan garantizar una educación de calidad.

Las universidades tienen una gran influencia sobre el desarrollo del conocimiento, por ello, el Gobierno Nacional está incentivando las carreras de docencia y de investigadores a nivel superior.

Actualmente existe un énfasis especial en la preparación de las áreas de educación superior, ciencia e innovación, pues estas, aportan de gran manera a los proyectos que desarrolla el país.

La insuficiente investigación, la falta de producción científica y la deficiente formación de los docentes, han sido los principales indicadores para que se dé una reestructuración en la educación superior.

La SENESCYT, señala que es necesario que los docentes titulares principales de educación superior tengan un doctorado, hasta el año 2017. Todo esto, con la finalidad de que los docentes impartan conocimiento de calidad que permita cumplir los objetivos establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir.

En el año 2013, Ecuador contaba con 36.050 personas que ejercían la docencia en el sistema de educación superior; de estas, 823 no tenían registrado su título en la SENESCYT y apenas el 0,2% presentan títulos de PhD.

Cuadro 16.

Nivel de formación docentes universitarios en el Ecuador.

Detalle	Total	Máximo nivel de formación								
		Técnico Superior	Tecnológico	Tercer Nivel	Diplomado	Especialista	Cuarto Nivel	PhD	Especialidades Médicas	Maestrías Especialidades PHD
Titular Principal	7992	8	2	1167	930	665	4594	2	239	5220
Titular Agregado	2288	2		330	195	131	1353	1	78	1630
Titular Auxiliar	7364	7	1	1320	547	475	4547	21	237	5014
Honorario	2584	9	1	1232	275	178	801	6	48	889
Invitado	350			127	27	27	137	5	1	169
Ocasional	12286	23	5	3506	744	745	6504	37	471	7263
No Titular	3183	7	8	896	136	298	1441	4	330	1838
Total Titulares	17644	17	3	2817	1672	1271	10494	24	554	1864

(Secretaría de Educación Superior, 2014)

Cuadro 17.

Nivel de formación docentes universitarios en el Ecuador – Porcentaje.

Detalle	Total	Máximo nivel de formación								
		Técnico Superior	Tecnológico	Tercer Nivel	Diplomado	Especialista	Cuarto Nivel	PhD	Especialidades Médicas	Maestrías Especialidades PHD
Titular Principal	100%	0,1%	0,0%	14,6%	11,6%	8,3%	57,5%	0,0%	3,0%	65,3%
Titular Agregado	100%	0,1%	0,0%	14,4%	8,5%	5,7%	59,1%	0,0%	3,4%	71,2%
Titular Auxiliar	100%	0,1%	0,0%	17,9%	7,4%	6,5%	61,7%	0,3%	3,2%	68,1%
Honorario	100%	0,3%	0,0%	47,7%	10,6%	6,9%	31,0%	0,2%	1,9%	34,4%
Invitado	100%	0,0%	0,0%	36,3%	7,7%	7,7%	39,1%	1,4%	0,3%	48,3%
Ocasional	100%	0,2%	0,0%	28,5%	6,1%	6,1%	52,9%	0,3%	3,8%	59,1%
No Titular	100%	0,2%	0,3%	28,1%	4,3%	9,4%	45,3%	0,1%	10,4%	57,7%
Total Titulares	100%	0,1%	0,0%	16,0%	9,5%	7,2%	59,5%	0,1%	3,1%	10,6%

(Secretaría de Educación Superior, 2014)

Análisis

Los docentes tienen mayores oportunidades de prepararse académica y profesionalmente, esto les permite ejercer sus actividades y responsabilidades de manera beneficiosa para el país.

Oportunidad 11- Alto Impacto

Los docentes del Ecuador tienen un gran apoyo por parte del Estado ecuatoriano, para realizar sus estudios y obtener títulos de PhDs.

Oportunidad 12- Alto Impacto

La mayor preparación académica por parte de los docentes, garantiza una educación de calidad.

Amenaza 12- Alto Impacto

El 97,6% de docentes de educación superior no cuentan con títulos de PhD, esto limita a que las instituciones de educación superior sean acreditadas.

Amenaza 13- Alto Impacto

Ecuador cuenta con un gran porcentaje de docentes de educación superior que no cumplen con estándares establecidos por la SENESCYT, lo que dificulta la acreditación de las instituciones de educación superior.

3.2.3. Nuevos competidores

La estrategia del cambio de la matriz productiva, tiene como principal objetivo desarrollar el conocimiento, la innovación, la ciencia y la tecnología en el Ecuador; por

ello, se han desarrollado una serie de proyectos a los cuales el país ha brindado mayor prioridad y enfoque. Estos proyectos, se encuentran integrados por: la ciudad del conocimiento YACHAY, el programa “Prometeo” y la reconversión de los Institutos Técnicos y Tecnológicos.

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), ha trazado sus objetivos estratégicos en base al desarrollo académico que está atravesando el Ecuador y además alineó dichos objetivos al Plan Nacional del Buen Vivir 2013- 2017. Dentro de estos objetivos se encuentra la necesidad de incrementar la calidad del talento humano y la infraestructura en las áreas priorizadas de la investigación científica e innovación, estos últimos con criterios progresistas.

La meta del Gobierno es que el gasto en investigación y desarrollo ascienda a 1,5% del PIB en los próximos años; por consiguiente, estos nuevos proyectos se han convertido en los nuevos competidores de las universidades tradicionales en la educación superior en el Ecuador.

Por otro lado, el Ministerio de la Cultura, también establece la importancia de que se realice una inversión para constituir, como una institución de educación superior, a la Universidad de las Artes. Esto debido a que dicha institución aporta al cambio del prototipo de educación en el Ecuador y cumple con la Estrategia Nacional 6.5 del Plan Nacional del Buen Vivir, que busca la transformación de la educación superior y la transferencia del conocimiento.

La Universidad de las Artes fundamenta marcos conceptuales y pedagógicos que le permiten contar con todos los componentes necesarios para ser considerada una institución universitaria. Este nuevo competidor, tiene como objetivo brindar propuestas atractivas para los principales clientes de la educación superior (bachilleres y egresados de pregrado), tanto en pregrado como en postgrado.

A continuación se hace un breve análisis de los 3 nuevos competidores del sistema de educación superior: Universidad de Investigación de Tecnología Experimental YACHAY, Universidad de las Artes y los Institutos técnicos y tecnológicos.

3.2.3.1. Universidad de Investigación de Tecnología Experimental YACHAY.

El 31 de marzo del 2014 se inició con la visión de convertir al Ecuador en la sociedad del conocimiento; es por esto, que en dicho año, 187 estudiantes ingresaron a la nueva universidad de investigación de tecnología experimental Yachay, la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Urcuquí, provincia de Imbabura.

Con este proyecto, el Gobierno Ecuatoriano busca que los estudiantes se conviertan en profesionales activos que aporten nuevas herramientas para el desarrollo de la matriz productiva del país, ya que con ello se dependerá de recursos infinitos; como es el conocimiento.

El proceso para ingresar a la Universidad del conocimiento Yachay Tech se da a través de una nivelación general emblemática, cuyo propósito es preparar a los estudiantes para el comienzo de sus carreras. Esta nivelación tiene una duración de 6 meses, en los cuales reciben materias de Biología, Química, Física, Matemática, Ciencias Sociales y Lógica.

La meta de esta institución emblemática, es que aproximadamente 5000 estudiantes, junto con la ayuda de académicos profesionales de talla mundial y expertos en la rama de la ciencia, puedan diseñar sus propias investigaciones dentro de la ciudad del conocimiento, logrando así, demostrar que el Ecuador tiene la ciencia y conocimiento suficiente, para aportar a la matriz productiva del mismo.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay, inició sus operaciones con un presupuesto codificado de USD 7'534.878,00. Este fue dividido entre un gasto corriente asignado por el Ministerio de Finanzas y un monto se transfirió desde Yachay E.P. para el presupuesto de la inversión; de esta forma, se buscó impulsar los proyectos de las dos instituciones para lograr sus objetivos comunes, tal como lo indica el siguiente cuadro.

Cuadro 18.

Total del Presupuesto Institucional.

Total del presupuesto institucional			
Detalle	Presupuesto	Ejecución	Porcentaje de ejecución
Gasto corriente	\$ 4.930.404,00	\$ 3.937.709,48	79,87%
Presupuesto de inversión	\$ 2.622.050,00	\$ 1.433.818,52	54,68%
Total	\$ 7.552.454,00	\$ 5.371.528,00	71,12%

(Yachay, 2014)

El cumplimiento de la ejecución presupuestaria en el proyecto se llegó a cumplir en un 71,12% en el 2014, con lo cual se pudo hacer frente a la ejecución de las diferentes actividades programadas en los esquemas presentados a continuación.

Cuadro 19.

Ejecución Presupuestaria por Programa.

Ejecución presupuestaria por programa			
Programas	Presupuesto codificado	Presupuesto ejecutado	% Cumplimiento
Programa 1: Gestión de la Administración de Educación Superior	\$ 3.042.417,81	\$ 2.411.096,06	79,25%
Programa 2: Provisión de la Educación Superior	\$ 1.887.988,99	\$ 1.526.613,42	80,86%
Programa 3: Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación	\$ 2.622.050,00	\$ 1.433.818,52	54,68%
Total	\$ 7.552.456,80	\$ 5.371.528,00	71,12%

(Yachay, 2014)

A través de la ejecución del presupuesto asignado, la institución logró los siguientes resultados:

Cuadro 20.

Nivel de Ejecución Presupuestaria Académica 2014.

Nivel de ejecución presupuestaria 2014		
Académico	Nomina académica	Infraestructura
\$ 1.830.800,95	\$ 1.754.753,42	\$ 79.751,88
34,08%	32,67%	1,48%
	68,24%	
Académico		
Ejecución presupuestaria a 31 de diciembre del 2014: 71,12%		
(Yachay, 2014)		

Cuadro 21.

Nivel de Ejecución Presupuestaria Administrativa 2014.

Nivel de ejecución presupuestaria 2014		
Nomina administrativa	Servicio administrativo	Total asignado \$ 7'552.454,80
\$ 1.014.040,30	\$ 692.181,45	\$ 5.371.528,00
18,88%	12,89%	
	31,76%	Presupuesto Académico + Administrativo=
Administrativo		71,12%
Ejecución presupuestaria a 31 de diciembre del 2014: 71,12%		
(Yachay, 2014)		

Otros aspectos que se deben mencionar en este análisis son:

- Infraestructura.
- Oferta Académica.
- Gestión Investigativa.
- Vinculación son la colectividad.

Yachay Tech cuenta con una infraestructura apta para la investigación y la generación de proyectos científicos, aportando con el desarrollo de la matriz productiva del Ecuador. El Estado ecuatoriano respalda económicamente para el desarrollo de cada una de sus propuestas de investigación.

La oferta académica que ofrece Yachay Tech, es una de las universidades más atractivas del Ecuador en la actualidad, pues permite a los estudiantes tener una formación completa, preparándolos en todas las áreas relacionadas a la investigación.

La información académica a detalle de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental YACHAY. *Véase en el Anexo 1*

3.2.3.2. Universidad de la Artes.

En la actualidad, el Ecuador se encuentra en un proceso de transformación en su educación superior, es por esto, que la Universidad de las Artes garantiza una formación profesional en el ámbito artístico de la población ecuatoriana.

Este proyecto emblemático del Gobierno, hace frente a la débil oferta de instituciones superiores relacionadas con las artes. El objetivo principal de esta institución es contribuir a la afirmación y fortalecimiento de la identidad ecuatoriana, a través de ciertos procesos de investigación, producción, creación y difusión artística, junto con la vinculación de la colectividad.

La Universidad de las Artes se fundamenta en lo establecido en el Plan Nacional del Buen Vivir, buscando el equilibrio de la relación del ser humano con la naturaleza, y una sinergia que logre el beneficio de la sociedad. Por tal razón, se propone una formación profesional de las artes, para que se desarrollen sensibilidades estéticas, de excelencia académica y con una alta responsabilidad social en los estudiantes.

La Universidad de las Artes tiene su sede en Guayaquil y empezó sus actividades educativas en el año 2012, con un presupuesto inicial de \$ 900.000,00. Dentro de su oferta académica, cuenta con programas iniciales que son:

- Cine y Artes Audiovisuales.
- Artes Literarias Interculturales.
- Artes Escénicas (Teatrales y del Movimiento).
- Artes Visuales y Aplicadas.
- Artes Musicales y Sonoras que se iniciaran a partir del 2017.

Los currículos académicos de la Universidad de las Artes, reflejan lineamientos teóricos y prácticos, en donde se forma la creación, producción, difusión y el emprendimiento artístico-cultural e innovador. Mediante dicha formación, los estudiantes y docentes articulan las herramientas necesarias para desarrollar un Ecuador intercultural, plurinacional y con una diversa e histórica creatividad.

La Universidad de las Artes, se encuentra ubicada en la Gobernación del Guayas, el MAAC y el Centro Cívico de Guayaquil. En la Gobernación del Guayas, están ubicadas las dos primeras carreras que fueron aperturas, las cuales son: Literatura y artes del cine. En el Centro Cívico, se encuentran las 3 siguientes carreras, tales como: Artes visuales, artes escénicas y artes musicales.

La Universidad de las Artes cuenta con un campus central y un campus sur, los cuales mantienen ciertas divisiones.

Cuadro 22.

Infraestructura-Universidad de las Artes.

Universidad de las Artes	
Campus Central	Campus Sur
Edificio de Gobernación	Espacios iniciales Programa de Artes Musicales
Edificio SRI	Espacios iniciales Artes Visuales y Artes Escénicas
Edificio de correos	Desarrollo Programa Artes Musicales
Edificio de Superintendencia	Desarrollo Programa Artes Visuales
Edificio La Previsora	
Edificio El telégrafo	
Manzana 11: varios edificios	

(Ecuador U. d.)

3.2.3.3. Institutos Técnicos y Tecnológicos.

La Red de universidades más importante de Iberoamérica, Universia, señala que apenas el 10% de los estudiantes que se matriculan en instituciones de educación superior, optan por el nivel técnico o tecnológico.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); Chile y Colombia presentan el 45% y 32% respectivamente, en matriculas en el área técnica, por otro lado, Bélgica y China han subido su cifra de matriculación a un 50%; demostrando de esta manera, que Ecuador es uno de los países con menor porcentaje de matrículas en el área técnica y tecnológica.

La brecha que existe entre Ecuador y otros países en matriculas en el área técnica, es grande, por ello, la SENESCYT, junto con la Subsecretaria de Formación Técnica y Tecnológica, Artes, Música y Pedagogía, ejecutaron un plan para revalorizar la formación técnica y tecnológica en el país. Con el fin de que las instituciones educativas respondan a las demandas de los sectores estratégicos prioritarios en el Ecuador, se hará la reconversión de la formación superior.

La SENESCYT ha planteado un presupuesto plurianual de USD 308 millones, los mismos que están destinados para construir, renovar y equipar a los institutos superiores técnicos y tecnológicos.

La reconversión de estos institutos, tienen el objetivo de disminuir el ingreso a la educación universitaria, debido a que se revaloriza la formación técnica y tecnológica, en ámbitos públicos y privados.

La ejecución de dicho proyecto busca la transformación de la matriz productiva del Ecuador, por esta razón, se tomará en cuenta las áreas específicas de la industria, de manera que los estudiantes de esta nueva oferta académica se especialicen en carreras que permitan el desarrollo territorial.

El programa de los institutos técnicos y tecnológicos ofertará 120.000 cupos para los estudiantes que opten por esta nueva opción de educación superior. Además, el Gobierno Alemán, brindará asesoría al país, para implementar la modalidad dual en estas carreras, esto, con la finalidad de que los estudiantes reciban el 50% de su formación en aulas y el otro 50% en empresas o industrias, generando mayores posibilidades de inserción laboral para los graduados en estas áreas.

Según René Ramírez, Secretario Nacional de la SENESCYT, estas nuevas reformas en el área de la educación superior, permitirán que el régimen académico dé una vuelta a la vieja forma de construir academia en la universidad.

El proyecto emblemático de reconversión de los institutos técnicos y tecnológicos en el Ecuador, busca enfocarse en el fortalecimiento de 40 institutos públicos en dos categorías: Institutos Tecnológicos Sectoriales e Institutos Técnicos Territoriales. Sin embargo, en la actualidad existen varias carreras vigentes a nivel técnico y tecnológico que no se encuentran totalmente destinadas, al desarrollo territorial del Ecuador.

La oferta académica técnica y tecnológica actual en el Ecuador, es sumamente amplia y engloba un campo laboral extenso. *Véase en el Anexo 2*

Análisis

Los Institutos Técnicos y Tecnológicos, están en un proceso de reconversión con un sistema de formación dual, con métodos de aprendizaje teóricos y prácticos, que incrementarán las oportunidades laborales para los estudiantes de este marco educativo. Esto busca disminuir la demanda de alumnos que desean ingresar a las universidades, debido a que brinda mayores oportunidades académicas y laborales, para aquellos que elijan esta nueva formación de educación superior.

Amenaza 14- Medio Impacto

El proyecto de la reconversión de Institutos técnicos y tecnológicos disminuirá la demanda de alumnos que eligen las carreras ofertadas por el departamento CEAC.

3.2.4. Productos sustitutos

3.2.4.1. Educación Continua

La educación continua son una serie de cursos que se encuentran diseñados para el entrenamiento, el desarrollo ocupacional, el desarrollo de habilidades y la actualización académica de las personas.

El objetivo principal de la educación continua es que las personas tengan oportunidades educativas, que les proporcionen un aprendizaje permanente para alcanzar sus metas ocupacionales o profesionales.

Análisis

La educación continua, es un producto sustituto que en la actualidad acapara a un gran número de la población ecuatoriana debido a que les proporciona una educación actualizada en áreas específicas ya sea dentro de sus profesiones u ocupaciones.

Amenaza 15- Medio Impacto

La educación continua capacita a las personas de una manera específica y actualizada en áreas de ámbito profesional u ocupacional, disminuyendo la demanda de la educación superior universitaria.

3.2.5. Rivalidad entre competidores

Los principales competidores de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE, y especialmente del departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio son:

3.2.5.1. Escuela Politécnica Nacional.

La Escuela Politécnica Nacional, es una universidad pública, que fue fundada el 27 de agosto de 1869, en el gobierno de Gabriel García Moreno.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad del Sistema de Educación Superior (CEAACES), después de un proceso de evaluación interna y externa de la calidad académica de la universidad, le otorgó el certificado de acreditación en la categoría “A”, lo cual indica, que la institución cumple de manera satisfactoria con los criterios de evaluación determinados por el ente regulador, que son: academia, eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura.

La Escuela Politécnica Nacional cuenta con niveles de desempeño mayores que el promedio de las demás universidades que se encuentran dentro del sistema de educación

superior; esto se debe a que cuenta con una infraestructura y un recurso humano de calidad, que le permite a la universidad tener planificaciones científicas que aportan al desarrollo del país.

La información académica a detalle de la Escuela Superior Politécnica Nacional. *Véase en el Anexo 3*

3.2.5.2. Universidad San Francisco de Quito.

La Universidad San Francisco de Quito, es una universidad privada, y fue la primera institución superior en ser totalmente autofinanciada en Ecuador, su fundación fue en el año 1988.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad del Sistema de Educación Superior (CEAACES), después de un proceso de evaluación interna y externa de la calidad académica de la universidad, le otorgó el certificado de acreditación en la categoría “A”, siendo de esta manera, la única universidad totalmente privada del Ecuador que cumple con los estándares de evaluación establecidos por el ente regulador.

La información académica a detalle de la Universidad San Francisco de Quito. *Véase en el Anexo 4.*

3.2.5.3. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, es una universidad privada, que tuvo sus inicios el 2 de julio de 1946, en el Gobierno del Doctor José María Velasco Ibarra; quien autorizó el funcionamiento de universidades particulares en Ecuador.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad del Sistema de Educación Superior (CEAACES), después de un proceso de evaluación interna y

externa de la calidad académica de la universidad, le otorgó el certificado de acreditación en la categoría “B”, esto se debe, a que las calificaciones de los criterios de evaluación establecidos por el ente regulador, obtuvieron un resultado superior o igual al 45%, pero inferior al 60%, tal como lo indica el reglamento emitido por el CEAACES.

La Pontifica Universidad Católica del Ecuador, también cuenta con 4 certificaciones, que son:

- Certificación internacional UNTWO Tedqual, para los programas de educación, formación e investigación en Turismo.
- Certificación avalada por ICONTEC e IQNET, esta certificación abarca el diseño y la prestación de servicios en pre y postgrado en Ciencias Administrativas y Contables.
- Certificación otorgada por la Red Iberoamericana para la Acreditación de Calidad de la Educación Superior (RIACES), para la facultad de Medicina de la PUCE.
- Certificación otorgada por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OEA), para el Centro de Servicios Ambientales y Químicos (CESAQ).

La información académica a detalle de la Pontifica Universidad Católica del Ecuador. Véase en el Anexo 5.

3.2.5.4. Universidad Central del Ecuador.

La Universidad Central del Ecuador, es una de las universidades más antiguas del Ecuador, fue fundada en el año 1836, en la presidencia de Vicente Rocafuerte.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad del Sistema de Educación Superior (CEAACES), después de un proceso de evaluación interna y externa de la calidad académica de la universidad, le otorgó el certificado de acreditación en la categoría “B”, esto se debe a que la institución no cumplió con ciertos estándares establecidos por el ente regulador.

Las autoridades máximas de la institución, señalan que la universidad cuenta con un cuerpo docente conformado por 2310 personas, de las cuales, el 61,51% son titulares, 15, 84% ejercen sus labores a tiempo completo, 53,89% tienen grado de Maestría, 1,34% son PhDs, 0,04% están cursando su Maestría y un 0,08% están cursando su PhD.

La planificación y la investigación que realiza la Universidad Central del Ecuador, es considerada deficiente, pues no cumple con el estándar que requiere el CEAACES, esto porque la universidad no cuenta con una descripción definida de las líneas o grupos de investigación que desarrolla. Asimismo, sus proyectos no están definidos, ni desarrollados; por lo cual no cuenta con informes, ni publicaciones que tengan información relevante y completa.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad del Sistema de Educación Superior, indica que la Universidad Central del Ecuador, cuenta con 46 proyectos sobre vinculación con la sociedad, sin embargo, ninguno de estos proyectos cumple con los requisitos para su aprobación y validez.

La calificación de los criterios de la estructura de evaluación de CEAACES, no llegaron al 60% de cumplimiento, por tanto, la Universidad Central del Ecuador mantiene su acreditación en la categoría “B”.

La información académica a detalle de la Universidad Central del Ecuador. *Véase en el Anexo 6.*

3.2.5.5. Universidad Tecnológica Indoamericana del Ecuador.

La Universidad Tecnológica Indoamericana, es una institución privada, creada en la ciudad de Ambato, el 21 de julio de 1998 y en Quito, el 22 de julio del 2004, mediante la aprobación dada por el CONESUP.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad del Sistema de Educación Superior (CEAACES), después de un proceso de evaluación interna y externa de la calidad académica de la universidad, le otorgó el certificado de acreditación en la categoría “B”.

La información académica a detalle de la Universidad Tecnológica Indoamericana del Ecuador. *Véase en el Anexo 7.*

3.2.5.6. Universidad Politécnica Salesiana.

La Universidad Politécnica Salesiana, es una universidad privada, la cual tuvo la aprobación de ser creada, el 4 de agosto de 1994, por el Presidente Sixto Durán Ballén.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad del Sistema de Educación Superior (CEAACES), después de un proceso de evaluación interna y externa de la calidad académica de la universidad, le otorgó el certificado de acreditación en la categoría “B”, esto se debe, a que la calificación en los indicadores de evaluación establecidos por el CEAACES, no llegaron a alcanzar el 60% de cumplimiento.

Cuadro 23.

Resultados de la Evaluación Externa en función de cada criterio

Criterio	Puntuación
Academia	24%
Eficiencia Académica	47%
Investigación	31%
Organización	76%
Infraestructura	81%

(Salesiana, 2013)

La información académica a detalle de la Universidad Politécnica Salesiana. Véase en el Anexo 8.

3.2.5.7. Universidad Tecnológica Equinoccial.

La Universidad Tecnológica Equinoccial, es una universidad privada, la cual fue reconocida legalmente en el Gobierno del presidente Dr. José María Velasco Ibarra, el 9 de agosto de 1971.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad del Sistema de Educación Superior (CEAACES), después de un proceso de evaluación interna y externa de la calidad académica de la universidad, le otorgó el certificado de acreditación en la categoría “B”, esto se debe, a que la calificación en los indicadores de evaluación establecidos por el CEAACES, no llegaron a alcanzar el 60% de cumplimiento.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la evaluación realizada por el CEAACES a la universidad en el año 2014.

Cuadro 24.

Resultados de la Evaluación Externa en función de cada criterio.

Criterio	Puntuación
Academia	26,83%
Eficiencia Académica	7,67%
Investigación	7,55%
Organización	7,91%
Infraestructura	16,15%
Puntuación Global	66,11%

(Ecuador., 2014)

A continuación se presenta un cuadro realizado por el equipo directivo de la Universidad Tecnológica Equinoccial, el cual, muestra los valores que la universidad tiene en cada uno de los criterios valorados por el CEAACES.

Cuadro 25.

Plan de mejora de la Universidad Tecnológica Equinoccial – Ecuador.

Criterio/Su criterio/Indicador	Valor alcanzado
Academia	26.83
Postgrado	5.52
Formación de postgrado	4.23
Postgrado en formación	0.70
Doctorado TC	0.60
Dedicación	7.63
Tiempo Completo	6.43
Estudiantes por Docente TC	2.52
Hora Clase TC	1.40
Porcentaje TC	2.52
Tiempos Parciales y Medios	1.20
Tiempos	
Hora Clase MT/TP	1.20
Carrera Docente	13.67
Estabilidad	3.19
Titularidad	1.30
Titularidad TC	1.89
Institucionalización	8.88
Escalafón	1.48
Concurso	0.43
Escalafón 1	0.35
Evaluación	0.70
Remuneración	7.40
Remuneración TC	6.45
Remuneración MT/TP	0.96
Derechos Mujeres	1.60
Dirección Mujeres	0.80
Docencia Mujeres	0.80
Eficiencia Académica	7.67
Eficiencia Terminal Pregrado	1.17
Eficiencia Terminal Postgrado	1.00
Tasa de Retención Inicial Pregrado	2.50
Admisión a Estudios Pregrados	1.50
Admisión a Estudios Posgrados	1.50
Investigación	7.55
Planificación de la Investigación	3.00
Investigación Regional	0.07
Producción Científica	4.16
Libros revisados por pares	0.32
Organización	7.91
Vinculación con la Colectividad	1.52
Uso del Seguimiento a Graduados	0.40

Continúa 

Programas de Vinculación	0.77
Presupuesto de programas de vinculación	0.35
Transparencia	2.40
Rendición de Anual Cuentas	0.70
Transparencia 1	1.00
Ética y Responsabilidad	0.70
Gestión Interna	2.49
Calidad de Gastos	1.79
Información para Evaluación	0.70
Reglamentación	1.50
Régimen Académico	1.00
Acción Afirmativa	0.50
Infraestructura	16.15
Biblioteca	3.90
Espacio de Estudiantes	1.80
Títulos	0.2
Gestión en Biblioteca	1.20
Consultas por Usuario	0.78
TIC	3.85
Conectividad	1.60
Innovación Tecnológica	1.20
Cobertura Estudiantes	1.05
Espacios Docentes	2.47
Oficinas TC	2.17
Salas para MT/TP	0.29
Calidad Aulas	2.93
Espacios de Bienestar	3.00

(Ecuador., Informe de la Evaluación de la Universidad Tecnológica Equinoccial del Ecuador. , 2014)

La información académica a detalle de la Universidad Tecnológica Equinoccial.
Véase en el Anexo 9

3.2.5.8. Cuadros Resumen de la Competencia.

Cuadro 26.

Oferta académica de pregrado en carreras relacionadas al departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, o a fines.

Escuela Politécnica Nacional	Universidad San Francisco de Quito	Universidad Politécnica Salesiana	Universidad Tecnológica Equinoccial	Universidad Tecnológica Iberoamericana	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Universidad Central del Ecuador
Ciencias Económicas y Financieras	Administración de Empresas Economía Finanzas Marketing	Administración de Empresas Contabilidad y Auditoría	Ingeniería de Empresas y Negocios Ingeniería en Finanzas y Ingeniería en Marketing	Administración de Empresas y Negocios Auditoría CPA	Administración de Empresas Contabilidad y Auditoría	Administración de Empresas Administración Pública Comercio y Administración Contabilidad y Auditoría Economía Ingeniería en Finanzas

(Investigador, Comparativo entre Universidades del Ecuador, 2015)

Cuadro 27.

Oferta académica de posgrado en carreras relacionadas al departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, o a fines.

Escuela Politécnica Nacional	Universidad San Francisco de Quito	Universidad Politécnica Salesiana	Universidad Tecnológica Equinoccial	Universidad Tecnológica Iberoamericana	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Universidad Central del Ecuador
Maestría en Gerencia Empresarial	Administración de Empresas		Administración de Instituciones de Microfinanzas			Investigación y Administración con énfasis en Gerencia de Servicios de Salud
Maestría en Sistemas de Gestión de Talento Humano	Marketing y Ventas					Gerencia y Auditoría en Servicios de Salud Bucal
	Derecho Administrativo					Gerencia de Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios
	Derecho de Empresa					Gestión Estratégica de Pequeñas y Medianas Empresas PYME's
	Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias					Negociaciones Internacionales y Comercio Exterior Desarrollo del Talento Humano

(Investigador, Comparativo entre Universidades del Ecuador, 2015)

Cuadro 28.

Centros- Líneas y proyectos de investigación de la competencia.

Escuela Politécnica Nacional	Universidad San Francisco de Quito	Universidad Politécnica Salesiana	Universidad Tecnológica Equinoccial	Universidad Tecnológica Iberoamericana	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Universidad Central del Ecuador
	Instituto de investigación Instituto de Economía	Líneas y centros de investigación Auditoria y Aplicaciones Específicas Emprendimiento e innovación Marketing y consumo Investigaciones Económicas y Empresariales Centro de Investigación de Estudios Económicos		Líneas de investigación Empresarialidad y Productividad Mercados y Comportamiento del Consumidor	Proyectos de investigación 1 Instituto de Investigaciones Económicas 9 Economía 7 Ciencias Administrativas y de Contables - Administración de Empresas	

(Investigador, Comparativo entre Universidades del Ecuador, 2015)

Análisis

Las universidades del Ecuador, presentan varias fortalezas en cuanto a sus centros de investigación en el área administrativa, además cuentan con una variada oferta académica en carreras que tienen el mismo enfoque que el CEAC.

Amenaza 16- Medio Impacto

Gran oferta de carreras similares a las ofrecidas por el departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

3.3. Análisis Interno

Se realizó el análisis de las capacidades internas del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio (CEAC); para ello, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad a cinco docentes de la universidad, los mismos que fueron seleccionados por el equipo investigador debido a su trayectoria académica y profesional.

A continuación se encuentra la lista de verificación utilizada para cuantificar los datos proporcionados por los entrevistados. *Véase en el Anexo 10*

Cuadro 29.

Lista de Verificación de las Capacidades Internas.

LISTA DE VERIFICACIÓN - CAPACIDADES INTERNAS		
Capacidad	N.	Descripción
Capacidad Administrativa		Planificación
	1	Se planifica las actividades que se llevarán a cabo.
	2	Se realiza una planificación estratégica.
	3	Busca alcanzar objetivos definidos.
	4	Planes y programas definidos.
	5	Permite tomar decisiones de manera oportuna.
	6	Planificación integral con todo el departamento.

Continúa 

- 7 Planificación coherente con los objetivos, recursos y necesidades.
- 8 F,O,D,A definido de la institución.
- 9 Conoce el presupuesto designado para la planificación de la institución.
- 10 Base de datos sobre las actividades que realiza la organización.
- 11 Dispone indicadores.

Organización

- 12 Estructura orgánica definida.
- 13 Adecuada delegación de funciones.
- 14 Los involucrados cumplen sus funciones.
- 15 Oportuna y adecuada comunicación organizacional.
- 16 La información generada es real y transparente.
- 17 Organización lenta y burocrática.
- 18 Se define la autoridad jerárquica.
- 19 Tienen indicadores definidos.

Dirección

- 20 Capacidad de liderazgo
- 21 Toma decisiones de manera participativa.
- 22 Compromiso con los docentes.
- 23 Compromiso con los alumnos.
- 24 Humana, facilita, concilia y apoya.
- 25 Las jerarquías mantienen una buena comunicación con los subordinados.
- 26 Existe motivación por parte de la dirección.
- 27 Cuenta con indicadores.

Control

- 28 Periódico sobre las actividades planificadas.
- 29 Del cumplimiento de las funciones designadas.
- 30 Busca un mejoramiento continuo.
- 31 Su objetivo es prevenir que se presente un problema.
- 32 Su objetivo es corregir un problema.
- 33 Establece periodos de ejecución de los sistemas de trabajo.
- 34 Establece normas de actuación.
- 35 Determinan las áreas de influencia de control.
- 36 Cuentan con indicadores de control.
- 37 Disponibilidad de recursos económicos.
- 38 Autonomía financiera.
- 39 Se conoce el presupuesto designado para la institución.
- 40 Tienen indicadores financieros.
- 41 Cuentan con una distribución porcentual del presupuesto asignado por área.

Capacidad Financiera

Capacidad Tecnológica

- 42 Mantienen información transparente y precisa.
- 43 Mantienen ventajas competitivas derivadas de la captación y el uso de recursos económicos.
- 44 Inversión en tecnología.
- 45 Existen elementos tecnológicos necesarios (proyector, computadoras, impresoras, entre otros).
- 46 Equipos actualizados.
- 47 Cultura tecnológica en los docentes y personal administrativo.
- 48 Software necesario para desempeñar las actividades educativas y administrativas.
- 49 Analiza que tipo de tecnología requiere la institución.
- 50 Se impulsa la innovación tecnológica.
- 51 Mantiene indicadores tecnológicos.

Capacidad de Recursos Humanos

- 52 Rotación de personal docente y administrativo.
- 53 Personal capacitado.
- 54 El personal se encuentra comprometido con la institución.
- 55 Políticas para el talento humano.
- 56 Tienen un reglamento interno de trabajo.
- 57 Capacitaciones oportunas para el personal.
- 58 Preocupación por brindar un servicio de calidad al cliente interno.
- 59 Preocupación por brindar un servicio de calidad al cliente externo.
- 60 Empoderamiento del personal.
- 61 Cuentan con indicadores que permitan medir al talento humano.

Capacidad Operativa

- 62 Realiza análisis de cargos para el personal.
- 63 Existe un responsable del área.
- 64 El personal cuenta con todos los insumos necesarios.
- 65 Monitoreo para los graduados y egresados.
- 66 Análisis de las tendencias del mercado para nuevas carreras.
- 67 Para diseñar las carreras se analiza la parte epistemológica (pensamientos filosóficos y administrativos).
- 68 Relaciones y vinculaciones con las empresas del entorno-convenios (pasantías).

3.3.1. Capacidad Administrativa

3.3.1.1. Planificación

El Departamento de Ciencias Económica, Administrativas y de Comercio, ejecuta una planificación a nivel operativo (aproximadamente de un año), definiendo los planes y programas a ejecutarse, con la finalidad de dar soporte a la planificación estratégica establecida por los altos mandos de la institución. De esta manera, el CEAC aporta al cumplimiento de la visión de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.

Cuadro 30.

Tabulación - Capacidad Administrativa – Planificación

N.	Descripción	Calificación				Total
		Alta	Media	Baja	S/R	
		Planificación				
1	Se planifica las actividades que se llevarán a cabo.	2	2	1	0	5
2	Se realiza una planificación estratégica.	1	3	1	0	5
3	Busca alcanzar objetivos definidos.	2	3	0	0	5
4	Planes y programas definidos.	2	3	0	0	5
5	Permite tomar decisiones de manera oportuna.	2	0	3	0	5
6	Planificación integral con todo el departamento.	1	0	4	0	5
7	Planificación coherente con los objetivos, recursos y necesidades.	0	3	2	0	5
8	F,O,D,A bien definido de la institución.	2	0	1	2	5
9	Conoce el presupuesto designado para la planificación de la institución.	0	0	3	2	5
10	Base de datos sobre las actividades que realiza la organización.	1	0	2	2	5
11	Dispone indicadores.	0	0	2	3	5

(CEAC, 2015)

Cuadro 31.

Estadísticas - Capacidad Administrativa - Planificación

N.	Calificación				Total	% Calificación				Total %
	Alta	Media	Baja	S/R		Alta	Media	Baja	S/R	
Planificación										
1	2	2	1	0	5	40%	40%	20%	0%	100%
2	1	3	1	0	5	20%	60%	20%	0%	100%
3	2	3	0	0	5	40%	60%	0%	0%	100%
4	2	3	0	0	5	40%	60%	0%	0%	100%
5	2	0	3	0	5	40%	0%	60%	0%	100%
6	1	0	4	0	5	20%	0%	80%	0%	100%
7	0	3	2	0	5	0%	60%	40%	0%	100%
8	2	0	1	2	5	40%	0%	20%	40%	100%
9	0	0	3	2	5	0%	0%	60%	40%	100%
10	1	0	2	2	5	20%	0%	40%	40%	100%
11	0	0	2	3	5	0%	0%	40%	60%	100%

(CEAC, 2015)

Análisis

Luego de las entrevistas a profundidad realizadas al personal que labora dentro del departamento, se determinaron los siguientes aspectos relevantes:

- La planificación de las actividades que realiza el departamento se lo hace de manera cerrada.
- La planificación del departamento presenta falencias, debido a que cada unidad o área, planifica sus actividades de forma separada.
- El departamento no tiene una adecuada planificación, debido a que no tienen definido claramente a donde se quiere llegar como institución.
- No se planifican proyectos de investigación de manera adecuada, con un aporte representativo para la sociedad, por ello no se designa un presupuesto acorde a la necesidad del departamento.
- Se desconoce la existencia de un FODA, por ello cada miembro del departamento ignora la situación actual del mismo.

- El departamento no cuenta con indicadores de gestión para realizar su planificación operativa en base a estos.

En conclusión, la planificación del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, tiene grandes falencias, por ello las actividades programadas y los recursos asignados al departamento, no se encuentran diseñados para responder de manera exitosa a la planificación estratégica de la institución.

Debilidad 1 – Alto Impacto

Las actividades programadas y los recursos asignados no responden a las necesidades reales de la planificación estratégica de la institución.

3.3.1.2. Organización

La autoridad principal es el Teniente Coronel Fernando Viniachi, Director del Departamento, mientras que la planificación del mismo se encuentra bajo el cargo del Coronel C.S.M. Edgar Ramiro Pazmiño Orellana, Rector Subrogante de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. Se debe indicar que dentro del departamento, también se encuentra establecido un Consejo, integrado por los siguientes miembros:

Cuadro 32.

Miembros del Consejo del Departamento CEAC

Miembros Principales	Miembros Suplentes
Econ. Galo Acosta (Primer vocal principal)	Ing. Rosario Pineda (Primer vocal suplente)
Ing. Byron Aviles (Segundo vocal principal)	Ing. Javier Buenaño (Segundo vocal suplente)
Doc. Segundo Cargua (Tercer vocal principal)	Ing. César Llumiquinga (Tercer vocal suplente)
Ing. Maribel Ayala (Cuarto vocal principal)	Ing. Álvaro Carrillo (Cuarto vocal suplente)

(Investigador., 2014)

Además de estas autoridades, el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, cuenta con un amplio personal responsable de las áreas académicas de: investigación, técnicas y administrativas.

Cuadro 33.

Tabulación - Capacidad Administrativa - Organización

N.	Descripción	Calificación				Total
		Alta	Media	Baja	S/R	
Organización						
12	Estructura orgánica definida.	4	0	1	0	5
13	Adecuada delegación de funciones.	2	2	1	0	5
14	Los involucrados cumplen sus funciones.	2	2	1	0	5
15	Oportuna y adecuada comunicación organizacional.	0	3	2	0	5
16	La información generada es real y transparente.	2	2	1	0	5
17	Organización lenta y burocrática.	3	1	1	0	5
18	Se define la autoridad jerárquica.	5	0	0	0	5
19	Tienen indicadores definidos.	0	0	2	3	5

(CEAC, 2015)

Cuadro 34.

Estadísticas - Capacidad Administrativa - Organización

N.	Calificación				Total	% Calificación				Total %
	Alta	Media	Baja	S/R		Alta	Media	Baja	S/R	
Organización										
12	4	0	1	0	5	80%	0%	20%	0%	100%
13	2	2	1	0	5	40%	40%	20%	0%	100%
14	2	2	1	0	5	40%	40%	20%	0%	100%
15	0	3	2	0	5	0%	60%	40%	0%	100%
16	2	2	1	0	5	40%	40%	20%	0%	100%
17	3	1	1	0	5	60%	20%	20%	0%	100%
18	5	0	0	0	5	100%	0%	0%	0%	100%
19	0	0	2	3	5	0%	0%	40%	60%	100%

(CEAC, 2015)

Análisis

Luego de las entrevistas a profundidad realizadas al personal que labora dentro del departamento, se determinaron los siguientes aspectos relevantes:

- La estructura orgánica del departamento tiene un esquema matricial que genera confusión.
- La jerarquía establecida dentro de la organización del departamento, al ser una institución militar, se encuentra bien definida.
- Los procesos son lentos y complejos, tanto para los docentes, como para los alumnos de la institución.
- Dentro del departamento no se conoce con exactitud las funciones que debe cumplir cada miembro, por ello, resulta imposible evaluar de manera objetiva el cumplimiento de funciones del personal.
- Se desconoce la existencia de indicadores en el proceso de organización.

Fortaleza 1 – Medio Impacto

El Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, mantienen una clara organización jerárquica.

Debilidad 2– Medio Impacto

No se conoce con exactitud las actividades que debe realizar cada miembro del departamento CEAC.

3.3.1.3. Dirección

La dirección dentro del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, es un proceso determinante para poner en marcha la planificación realizada, ya que, establece la comunicación necesaria para que los miembros del departamento cumplan con las funciones designadas y así se cumplan los objetivos.

Cuadro 35.

Tabulación - Capacidad Administrativa - Dirección

N.	Descripción	Calificación				Total
		Alta	Media	Baja	S/R	
Dirección						
20	Capacidad de liderazgo	1	2	2	0	5
21	Toma decisiones de manera participativa.	0	2	3	0	5
22	Compromiso con los docentes.	0	5	0	0	5
23	Compromiso con los alumnos.	0	5	0	0	5
24	Humana, facilita, concilia y apoya.	0	2	3	0	5
25	Las jerarquías mantienen una buena comunicación con los subordinados.	0	3	2	0	5
26	Existe motivación por parte de la dirección.	0	3	1	1	5
27	Cuenta con indicadores.	0	0	3	2	5

(CEAC, 2015)

Cuadro 36.

Estadísticas - Capacidad Administrativa - Dirección

N.	Calificación				Total	% Calificación				Total %
	Alta	Media	Baja	S/R		Alta	Media	Baja	S/R	
Dirección										
20	1	2	2	0	5	20%	40%	40%	0%	100%
21	0	2	3	0	5	0%	40%	60%	0%	100%
22	0	5	0	0	5	0%	100%	0%	0%	100%
23	0	5	0	0	5	0%	100%	0%	0%	100%
24	0	2	3	0	5	0%	40%	60%	0%	100%
25	0	3	2	0	5	0%	60%	40%	0%	100%
26	0	3	1	1	5	0%	60%	20%	20%	100%
27	0	0	3	2	5	0%	0%	60%	40%	100%

(CEAC, 2015)

Análisis

Existe capacidad de liderazgo, sin embargo, al no tener un amplio conocimiento de las actividades que se realizan, no se puede ejecutar una adecuada dirección. Además, las autoridades toman decisiones basadas en hechos que no se apegan a las necesidades reales existentes.

Adicionalmente, se debe resaltar el poco interés que hay por involucrar a los docentes en talleres, capacitaciones y seminarios, que motiven su crecimiento integral.

Debilidad 3 – Medio Impacto

La toma de decisiones está centralizada y no se basa en las necesidades reales existentes en el departamento.

3.3.1.4. Control

Hay formas de control dentro del departamento, pero estas no se direccionan a la mejora continua sino que por el contrario enfocan en de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, no tiene indicadores de gestión que le permita controlar el proceso de ejecución de las actividades que se realizan dentro del mismo.

Cuadro 37.

Tabulación - Capacidad Administrativa - Control

N.	Descripción	Calificación				Total
		Alta	Media	Baja	S/R	
		Control				
28	Periódico sobre las actividades planificadas.	1	4	0	0	5
29	Del cumplimiento de las funciones designadas.	2	2	1	0	5
30	Busca un mejoramiento continuo.	1	1	3	0	5

Continúa 

31	Su objetivo es prevenir que se presente un problema.	2	0	3	0	5
32	Su objetivo es corregir un problema.	4	0	1	0	5
33	Establece periodos de ejecución de los sistemas de trabajo.	2	1	1	1	5
34	Establece normas de actuación.	1	1	3	0	5
35	Determinan las áreas de influencia de control.	0	4	0	1	5
36	Cuentan con indicadores de control.	0	1	1	3	5

(CEAC, 2015)

Cuadro 38.

Estadísticas - Capacidad Administrativa - Control

N.	Calificación				Total	% Calificación				Total %
	Alta	Media	Baja	S/R		Alta	Media	Baja	S/R	
Control										
28	1	4	0	0	5	20%	80%	0%	0%	100%
29	2	2	1	0	5	40%	40%	20%	0%	100%
30	1	1	3	0	5	20%	20%	60%	0%	100%
31	2	0	3	0	5	40%	0%	60%	0%	100%
32	4	0	1	0	5	80%	0%	20%	0%	100%
33	2	1	1	1	5	40%	20%	20%	20%	100%
34	1	1	3	0	5	20%	20%	60%	0%	100%
35	0	4	0	1	5	0%	80%	0%	20%	100%
36	0	1	1	3	5	0%	20%	20%	60%	100%

(CEAC, 2015)

Análisis

Al realizar las entrevistas, se evidencio lo siguiente:

- El departamento tiene falencias en el control periódico de las actividades que se realizan dentro del mismo.
- Los procesos de control realizados, no han presentado ningún resultado que solucione los problemas encontrados.

- No todas las áreas que integran el departamento son controladas, pues se considera que solo algunas son relevantes para el cumplimiento de los objetivos que tiene el departamento.
- No se tienen claros los objetivos que se desean alcanzar con el control efectuado a los procesos de cada área involucrada.
- El control es correctivo y sancionatorio, esto impide tomar acciones preventivas y generar planes de mejoramiento continuo.
- El departamento también se encuentra controlado por la Unidad de Desarrollo Institucional, pero no se conoce el resultado de dicho control.

Fortaleza 2– Medio Impacto

Se han implementado nuevos mecanismos de control que permiten verificar el cumplimiento de ciertas actividades del departamento CEAC.

Debilidad 4– Medio Impacto

No existen mecanismos de control eficientes dentro del departamento.

3.3.2. Capacidad Financiera

Es importante mencionar que la Universidad de la Fuerzas Armadas- ESPE, al ser una institución pública, financia todas sus actividades y recursos con dinero del Estado. Sin embargo, en la actualidad la universidad conserva la formación a nivel de postgrado y los programas de educación continua para desarrollar ciertas actividades.

Cuadro 39.

Tabulación – Capacidad Financiera

N.	Descripción	Calificación				Total
		Alta	Media	Baja	S/R	
Capacidad Financiera						
37	Disponibilidad de recursos económicos.	0	0	5	0	5
38	Autonomía financiera.	0	0	5	0	5
39	Se conoce el presupuesto designado para la institución.	0	1	1	3	5
40	Tienen indicadores financieros.	1	0	0	4	5
41	Cuentan con una distribución porcentual del presupuesto asignado por área.	1	0	1	3	5
42	Mantienen información transparente y precisa.	1	0	3	1	5
43	Mantienen ventajas competitivas derivadas de la captación y el uso de recursos económicos.	0	0	5	0	5

(CEAC, 2015)

Cuadro 40.

Estadísticas - Capacidad Financiera

N.	Calificación				Total	% Calificación				Total %
	Alta	Media	Baja	S/R		Alta	Media	Baja	S/R	
Capacidad Financiera										
37	0	0	5	0	5	0%	0%	100%	0%	100%
38	0	0	5	0	5	0%	0%	100%	0%	100%
39	0	1	1	3	5	0%	20%	20%	60%	100%
40	1	0	0	4	5	20%	0%	0%	80%	100%
41	1	0	1	3	5	20%	0%	20%	60%	100%
42	1	0	3	1	5	20%	0%	60%	20%	100%
43	0	0	5	0	5	0%	0%	100%	0%	100%

(CEAC, 2015)

Análisis

En base a las entrevistas realizadas, se pudo determinar que:

- La universidad no cuenta con autonomía financiera y sus recursos económicos son bastante limitados.
- Los docentes conocen que existe un presupuesto designado, pero no tienen mayor información de cómo se invierte el mismo.
- La falta de recursos financieros, hace que la institución no tenga ninguna ventaja competitiva (en recursos materiales) frente a las otras instituciones de nivel superior.
- Los mecanismos de autofinanciamiento ejecutados por la universidad, ayudan a solventar ciertas necesidades del departamento aunque no en su totalidad.
- El compromiso incesante del personal y su nivel profesional, da al departamento CEAC una gran ventaja competitiva frente a los demás departamentos de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Fortaleza 3 – Alto Impacto

El departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio mantiene ventajas competitivas en relación a los demás departamentos de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, lo cual apoya al reconocimiento nacional e internacional de la institución.

Fortaleza 4 – Medio Impacto

La institución y por lo tanto el departamento CEAC, cuenta con la infraestructura y el ambiente necesario para el desarrollo integral de los alumnos.

Fortaleza 5 – Alto Impacto

El departamento del CEAC, para financiar proyectos académicos de pregrado y posgrado a nivel nacional e internacional, hace uso de los convenios que la universidad tiene con el Estado.

Fortaleza 6 – Medio Impacto

La educación continua y los estudios de posgrado son fuentes de financiamiento para el Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio.

Debilidad 5 – Alto Impacto

La falta de autonomía financiera, limita los recursos y por lo tanto las actividades que se realizan dentro del departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la institución.

3.3.3. Capacidad Tecnológica

La institución cuenta con una Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación (UTIC), cuya función principal es abastecer y proporcionar los recursos tecnológicos necesarios para realizar de manera eficiente los distintos procesos institucionales. Esta unidad, ofrece algunos servicios fundamentales para el desarrollo adecuado de las actividades académicas y entre las funciones más importantes, se puede mencionar las siguientes:

- Sistemas de Gestión Académica.
- Servicios Web.
- Sistemas de Gestión Administrativa (Banner, Olympo, Pentaho, evaluación al docente, ex alumnos, cartelización, entre otros).

- Repositorios digitales de archivos de la biblioteca.
- Administración de utilitario Citrix.
- Soporte Técnico.
- Internet/Wifi.
- Correo institucional.
- Telefonía.
- Videoconferencia.
- Virtualización de servicios, escritorios y aplicaciones.
- Alojamiento de infraestructura (Hostin/Housing/servidores/aplicaciones).

Para desarrollar dichas actividades, la UTIC ha dividido la unidad en las áreas que se indican a continuación:

- Planificación de Gestión de TIC's.
- Provisión de Servicio de TIC's.
- Aplicaciones y desarrollo de servicios TIC's.
- Infraestructura TIC's.
- Evaluación Interna y de Acción.

Cuadro 41.

Tabulación – Capacidad Tecnológica

N.	Descripción	Calificación				Total
		Alta	Media	Baja	S/R	
Capacidad Tecnológica						
44	Inversión en tecnología.	0	0	5	0	5
45	Existen elementos tecnológicos necesarios (proyector, computadoras, impresoras, entre otros).	0	0	4	1	5
46	Equipos actualizados.	0	0	5	0	5
47	Cultura tecnológica en los docentes y personal administrativo.	0	0	5	0	5

Continúa 

48	Software necesario para desempeñar las actividades educativas y administrativas.	0	3	2	0	5
49	Analiza que tipo de tecnología requiere la institución.	0	2	3	0	5
50	Se impulsa la innovación tecnológica.	0	1	4	0	5
51	Mantiene indicadores tecnológicos.	0	0	1	4	5

(CEAC, 2015)

Cuadro 42.

Estadísticas – Capacidad Tecnológica

N.	Calificación				Total	% Calificación				Total %
	Alta	Media	Baja	S/R		Alta	Media	Baja	S/R	
Capacidad Tecnológica										
44	0	0	5	0	5	0%	0%	100%	0%	100%
45	0	0	4	1	5	0%	0%	80%	20%	100%
46	0	0	5	0	5	0%	0%	100%	0%	100%
47	0	0	5	0	5	0%	0%	100%	0%	100%
48	0	3	2	0	5	0%	60%	40%	0%	100%
49	0	2	3	0	5	0%	40%	60%	0%	100%
50	0	1	4	0	5	0%	20%	80%	0%	100%
51	0	0	1	4	5	0%	0%	20%	80%	100%

(CEAC, 2015)

Análisis

Dentro de la universidad no se realiza inversión tecnológica (tanto en software como en hardware), por lo cual existe una carencia significativa de equipos (computadoras/proyectores) y de programas elementales que facilitan la docencia, el aprendizaje y las distintas actividades administrativas.

Se debe acotar, que esta falta de recursos también es determinante en la actitud de todos los involucrados, ya que al no existir recursos tecnológicos necesarios, los docentes, alumnos y en sí todo el personal no se siente comprometido con la institución.

Fortaleza 7 – Alto Impacto

El personal docente y administrativo del departamento tiene gran apertura y preocupación por la innovación tecnológica.

Fortaleza 8 – Medio Impacto

El soporte tecnológico que brinda la UTIC ha permitido que los miembros del Departamento CEAC, ejecuten la educación online con estudiantes de la modalidad presencial y distancia.

Debilidad 6 – Alto Impacto

No se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo las actividades administrativas y académicas del departamento.

3.3.4. Capacidad de Recursos Humanos

El indicador académico es clave para las universidades que desean ser acreditadas; pues se evalúa al personal docente que presta sus servicios en la institución.

Este indicador tiene condiciones fundamentales para que se ejecute el ejercicio de docencia con una educación de calidad. Esto se debe a que el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), considera que la formación académica que tiene el docente, está relacionado con la calidad de la enseñanza impartida a los estudiantes.

Luego de esta breve introducción, se realizará un análisis del nivel de academia docente que tiene el departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio (CEAC), de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE, en relación con los demás departamentos de la misma institución. *Véase en el Anexo 11*

Cuadro 43.

Academia docente del Departamento de Ciencias Exactas.

Ciencias Exactas					
País de Estudios	_Tercer Nivel	Estudios_	Cuarto Nivel	Títulos	_Cuarto Nivel
Estados Unidos	1	Cuarto Nivel	69	Especialidades	2
Francia	2	No Aplica	44	Magister	48
Ecuador	110			PhD	4
				Diplomados	15
Total	113	Total	113	Total	69

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 44.

Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Ciencias Exactas.

Ciencias Exactas							
Masterados		PhD		Diplomados		Especialidades	
Francia	1	Rumania	1	Ecuador	15	Ecuador	2
Ucrania	2	España	2				
Ecuador	45	Australia	1				
Total	48	Total	4	Total	15	Total	2

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 45.

Academia docente del Departamento de Ciencias de la Tierra.

Ciencias de La Tierra					
País de Estudios	_Tercer Nivel	Estudios_	Cuarto Nivel	Títulos	_Cuarto Nivel
Rusia	2	Cuarto Nivel	47	Magister	34
Honduras	1	No Aplica	13	PhD	10
Cuba	1			Diplomados	3
Ecuador	56				
Total	60	Total	60	Total	47

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 46.

Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Ciencias de la Tierra.

Ciencias de la Tierra					
Masterados		PhD		Diplomados	
Estados Unidos	2	España	5	Ecuador	3
Colombia	1	México	1		
Cuba	1	Rusia	1		
Germany	1	Estados Unidos	1		
Brasil	1	Moscú	1		
Argentina	1	Brasil	1		
Ecuador	27				
Total	34	Total	10	Total	3

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 47.

Academia docente del Departamento de Ciencias de la Energía y Mecánica.

Ciencias de la Energía y Mecánica					
País de Estudios	_Tercer Nivel	Estudios_	Cuarto Nivel	Títulos _	Cuarto Nivel
Cuba	2	Cuarto Nivel	29	Magister	27
Argentina	1	No Aplica	23	PhD	1
México	1			Diplomados	1
Ecuador	48				
Total	52	Total	52	Total	29

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 48.

Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Ciencias de la Energía y Mecánica.

Ciencias de la Energía y Mecánica					
Masterados		PhD		Diplomados	
España	5	Rusia	1	Ecuador	1
Cuba	2				
Brasil	1				
Japón	1				
Inglaterra	2				
México	1				

Continúa 

Ecuador	15		
Total	27	Total	1

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 49.

Academia docente del Departamento de Ciencias Humanas y Sociales.

Ciencias Humanas y Sociales					
País de Estudios	_Tercer Nivel	Estudios_ Cuarto Nivel	Títulos _Cuarto Nivel		
Cuba	5	Cuarto Nivel	126	Especialidades	6
Venezuela	1	No Aplica	19	Magister	86
España	1			PhD	4
Rusia	1			Diplomados	13
Ecuador	137			Doctorados	17
Total	145	Total	145	Total	126

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 50.

Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Ciencias Humanas y Sociales.

Ciencias Humanas y Sociales						
Masterados	PhD	Diplomados	Especialidades	Doctorados		
Venezuela 1	España 1	Ecuador 13	Ecuador 6	Ecuador 17		
Chile 1	Cuba 2					
Francia 1	Rusia 1					
Colombia 1						
España 1						
Cuba 1						
Ecuador 80						
Total	86	Total	4	Total	13	Total
				Total	6	Total
						17

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 51.

Academia docente del Departamento de Eléctrica y Electrónica.

Eléctrica y Electrónica					
País De Estudios	_Tercer Nivel	Estudios_ Cuarto Nivel	Títulos _Cuarto Nivel		
Rusia	1	Cuarto Nivel	77	Especialidades	2

Continúa 

Ecuador	91	No Aplica	15	Magister	62
				PhD	7
				Diplomados	6
Total	92	Total	92	Total	77

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 52.

Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Eléctrica y Electrónica.

Eléctrica y Electrónica							
Masterados		PhD		Diplomados		Especialidades	
España	18	Brasil	3	Ecuador	6	Ecuador	2
Brasil	5	Rusia	2				
Alemania	1	España	1				
Estados Unidos	2	Argentina	1				
Australia	2						
Costa Rica	1						
Italia	2						
Cuba	1						
Colombia	1						
Francia	1						
Ecuador	28						
Total	62	Total	7	Total	6	Total	2

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 53.

Academia docente del Departamento de Seguridad y Defensa.

Seguridad y Defensa					
País de Estudios _Tercer Nivel	Estudios_ Cuarto Nivel	Títulos _Cuarto Nivel			
Estados Unidos	1	Cuarto Nivel	52	Especialidades	2
Grecia	1	No Aplica	4	Magister	39
Ecuador	54			PhD	3
				Diplomados	7
				Doctorado	1
Total	56	Total	56	Total	52

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014).

Cuadro 54.

Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Seguridad y Defensa.

Seguridad y Defensa									
Masterados		PhD		Diplomados		Especialidades		Doctorados	
Ecuador	31	España	1	Ecuador	7	Ecuador	2	Ecuador	1
España	3	Cuba	1						
Estados Unidos	2	Ecuador	1						
Rusia	2								
Inglaterra	1								
Total	39	Total	3	Total	7	Total	2	Total	1

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 55.

Academia docente del Departamento de Ciencias de la Computación.

Ciencias de la Computación				
País de Estudios	_Tercer Nivel	Estudios_ Cuarto Nivel	Títulos _Cuarto Nivel	
Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas	1	Cuarto Nivel	56	Especialidades 2
Ecuador	72	No Aplica	17	Magister 41
				PhD 2
				Diplomados 11
Total	73	Total	73	Total 56

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 56.

Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Ciencias de la Computación.

Ciencias de la Computación							
Masterados		PhD		Diplomados		Especialidades	
Ucrania	1	España	1	Ecuador	11	Ecuador	2
Brasil	2	Ecuador	1				
Polonia	1						
Estados Unidos	2						
España	3						
Australia	1						
Ecuador	31						

Continúa 

Total	41	Total	2	Total	11	Total	2
--------------	----	--------------	---	--------------	----	--------------	---

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 57.

Academia docente del Departamento de Ciencias de la Vida.

Ciencias De La Vida					
País de Estudios	_Tercer Nivel	Estudios_	Cuarto Nivel	Títulos	_Cuarto Nivel
Francia	1	Cuarto Nivel	83	Especialidades	5
Argentina	1	No Aplica	16	Magister	34
España	1			PhD	26
Rusia	2			Diplomados	12
Cuba	2			Doctorados	6
Chile	1				
Ecuador	91				
Total	99	Total	99	Total	83

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 58.

Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Ciencias de la Vida.

Ciencias de la Vida									
Masterados		PhD		Diplomados		Especialidades		Doctorados	
Estados Unidos	2	Rusia	3	Bélgica	1	Ecuador	5	Ecuador	5
Puerto Rico	1	Estados Unidos	5	Ecuador	11			Estados Unidos	1
España	2	Suiza	1						
Brasil	1	Francia	2						
Argentina	3	Países Bajos	1						
Bélgica	2	Checoslovaquia	1						
Chile	2	España	4						
Costa Rica	2	Rumania	1						
Cuba	1	Cuba	2						
México	1	Chile	2						
Ecuador	17	Bélgica	2						
		Argentina	1						
		Alemania	1						
Total	34	Total	26	Total	12	Total	5	Total	6

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 59.

Academia docente del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.

Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio					
País De Estudios	_Tercer Nivel	Estudios_ Cuarto Nivel	Títulos _Cuarto Nivel		
Estados Unidos	1	Cuarto Nivel	205	Especialidades	7
Ecuador	237	No Aplica	33	Magister	160
				PhD	5
				Diplomados	31
				Doctorados	2
Total	238	Total	238	Total	205

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 60.

Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.

Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio									
	Masterados		PhD		Diplomados		Especialidades		Doctorados
Reino Unido	1	Brasil	1	Ecuador	31	Ecuador	7	Ecuador	2
España	5	Inglaterra	1						
México	3	Ecuador	2						
Brasil	2	Hungría	1						
Nicaragua	1								
Argentina	1								
Cuba	1								
Chile	1								
China	1								
Australia	1								
Ecuador	143								
Total	160	Total	5	Total	31	Total	7	Total	2

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 61.

Academia docente del Departamento de Suficiencia en idiomas.

Suficiencia					
País de Estudios_ Tercer Nivel		Estudios_ Cuarto Nivel		Títulos_ Cuarto Nivel	
Nigeria	1	Cuarto Nivel	78	Especialistas	3
Ecuador	103	No Aplica	26	Magister	56
				Diplomados	15
				Doctorado	4
Total	104	Total	104	Total	78

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

Cuadro 62.

Academia docente – País de estudios de títulos de cuarto nivel del Departamento de Suficiencia en idiomas.

Suficiencia							
Masterados		Diplomado		Especialidades		Doctorado	
Estados Unidos	3	Ecuador	15	Ecuador	12	Ecuador	4
Reino Unido	1						
España	2						
Ecuador	50						
Total	56	Total	15	Total	12	Total	4

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

3.3.4.1. Cuadros resumen de la Academia de docencia- Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.

Cuadro 63.

Academia - Docente con títulos de cuarto nivel.

Título Cuarto Nivel UFA ESPE	
Docentes_ Título Cuarto Nivel	822
Docentes_ No Título Cuarto Nivel	210

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

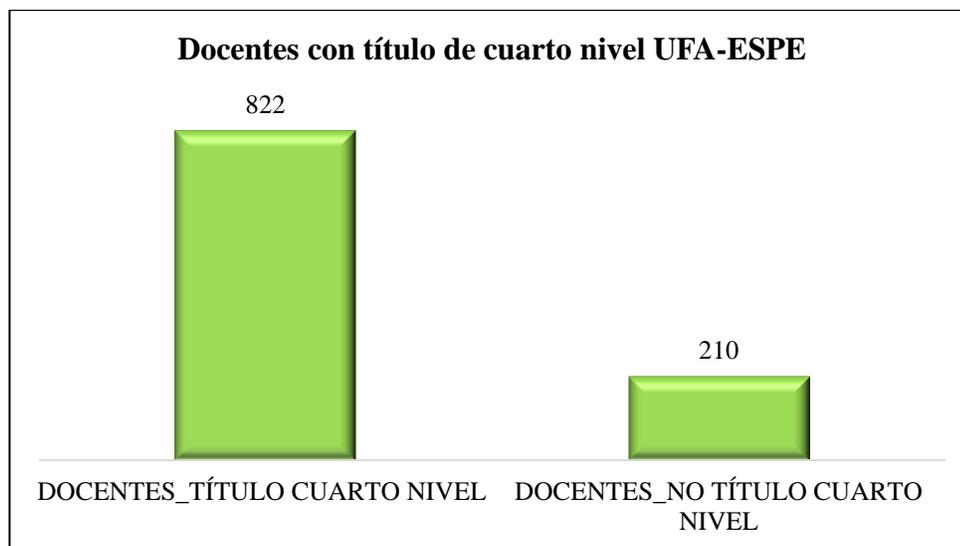


Figura 234. Docentes con título de cuarto nivel-UFA- ESPE
(Investigador, Docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.)

Cuadro 64.

Academia Docente – Títulos Cuarto Nivel.

Títulos	
PhD	62
Doctorados	26
Masterados	531
Especialidades	26
Diplomados	99
Total	744

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

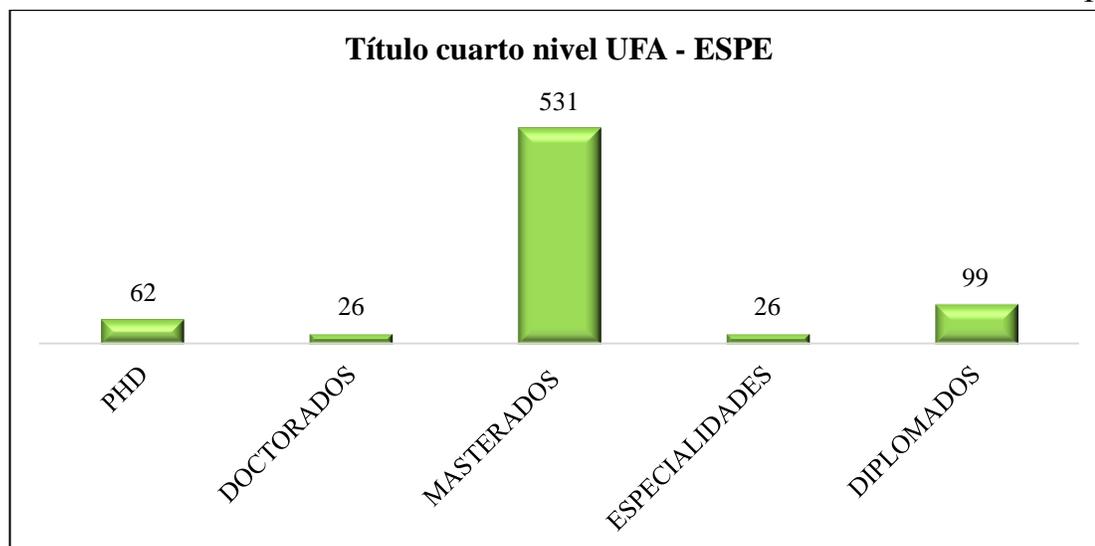


Figura 245. Títulos de cuarto nivel-UFA- ESPE
(Investigador, Docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.)

Cuadro 65.

Academia docente – Número de Masterados por departamento.

Masterados	
Ciencias de la Computación	41
Ciencias de la Energía y Mecánica	27
Ciencias de la Tierra	34
Ciencias de la Vida	34
Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio	160
Ciencias Exactas	48
Ciencias Humanas y Sociales	86
Eléctrica y Electrónica	62
Seguridad y Defensa	39
Suficiencia	56
Total	587

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

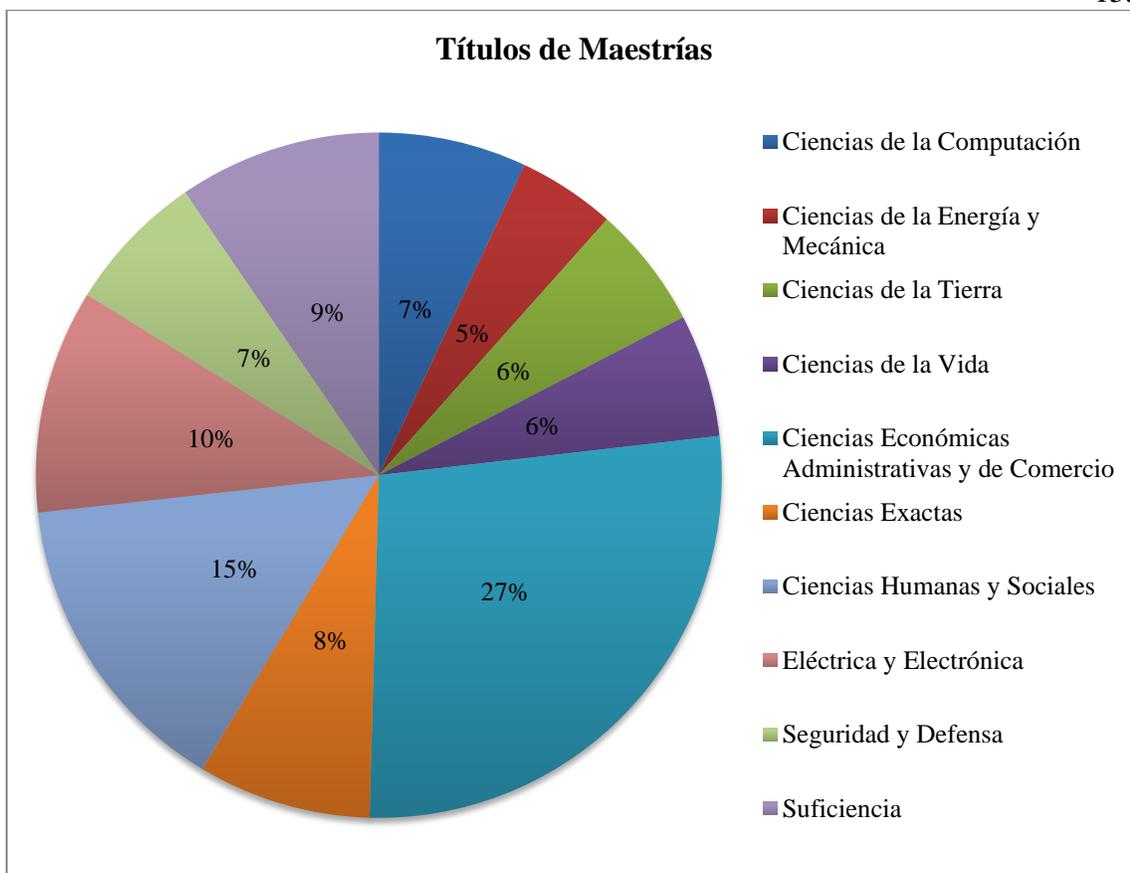


Figura 256. Títulos de masterado cuarto nivel-UFA- ESPE
(Investigador, Docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.)

Cuadro 66.

Academia docente – Número de Doctorados por departamento.

Doctorados	
Ciencias de la Computación	0
Ciencias de la Energía y Mecánica	0
Ciencias de la Tierra	0
Ciencias de la Vida	6
Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio	2
Ciencias Exactas	0
Ciencias Humanas y Sociales	17
Eléctrica y Electrónica	0
Seguridad y Defensa	1
Suficiencia	4
Total	30

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

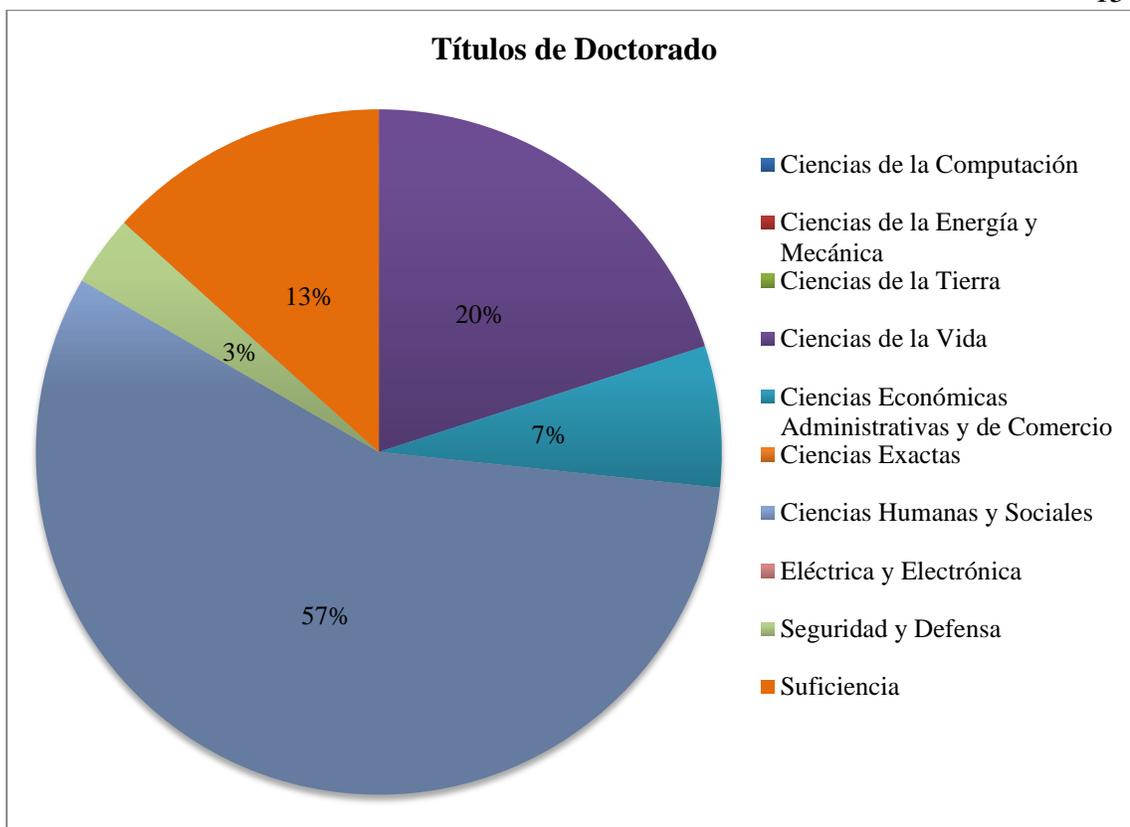


Figura 267. Títulos de doctorado cuarto nivel-UFA- ESPE
(Investigador, Docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.)

Cuadro 67.

Academia docente – Número de Diplomados por departamento.

Diplomados	
Ciencias de la Computación	11
Ciencias de la Energía y Mecánica	1
Ciencias de la Tierra	3
Ciencias de la Vida	12
Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio	31
Ciencias Exactas	15
Ciencias Humanas y Sociales	13
Eléctrica y Electrónica	6
Seguridad y Defensa	7
Suficiencia	15
Total	114

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

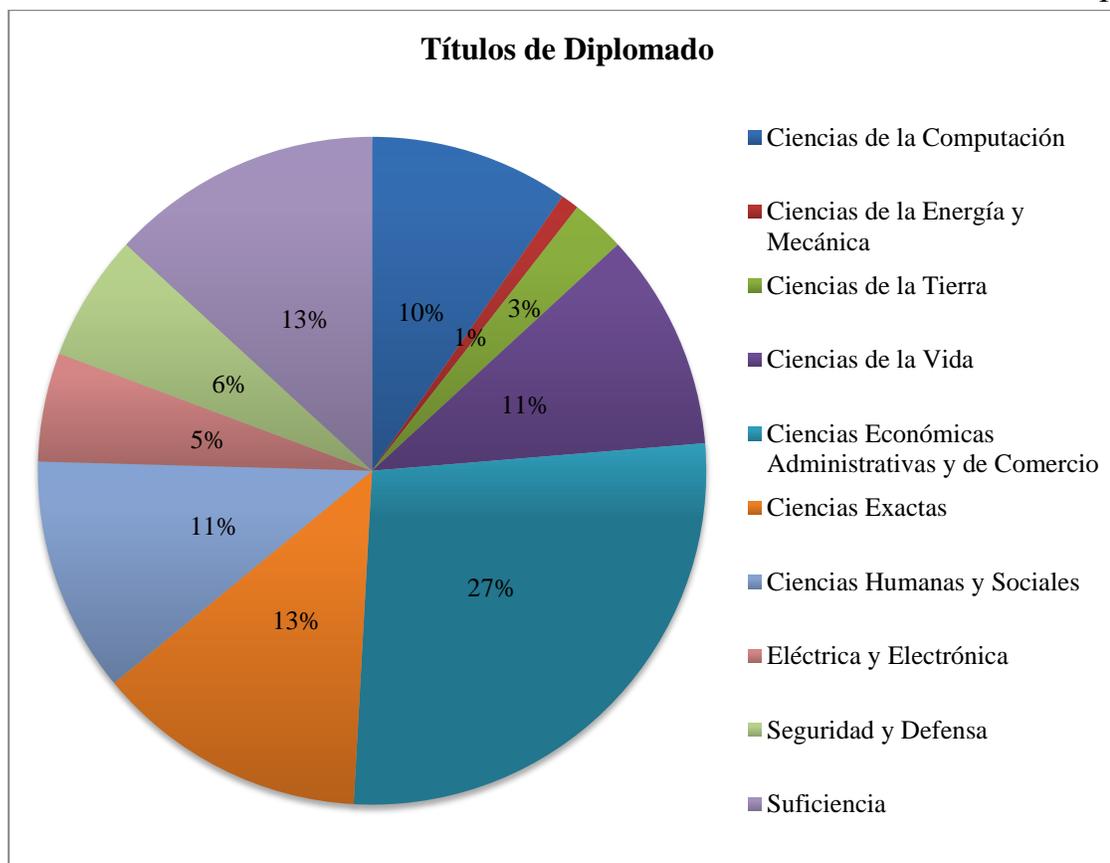


Figura 278. Títulos de diplomados cuarto nivel-UFFA- ESPE
(Investigador, Docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.)

Cuadro 68.

Academia docente – Número de Especialidades por departamento.

Especialidades	
Ciencias de la Computación	2
Ciencias de la Energía y Mecánica	0
Ciencias de la Tierra	0
Ciencias de la Vida	5
Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio	7
Ciencias Exactas	2
Ciencias Humanas y Sociales	6
Eléctrica y Electrónica	2
Seguridad y Defensa	2
Suficiencia	3
Total	29

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

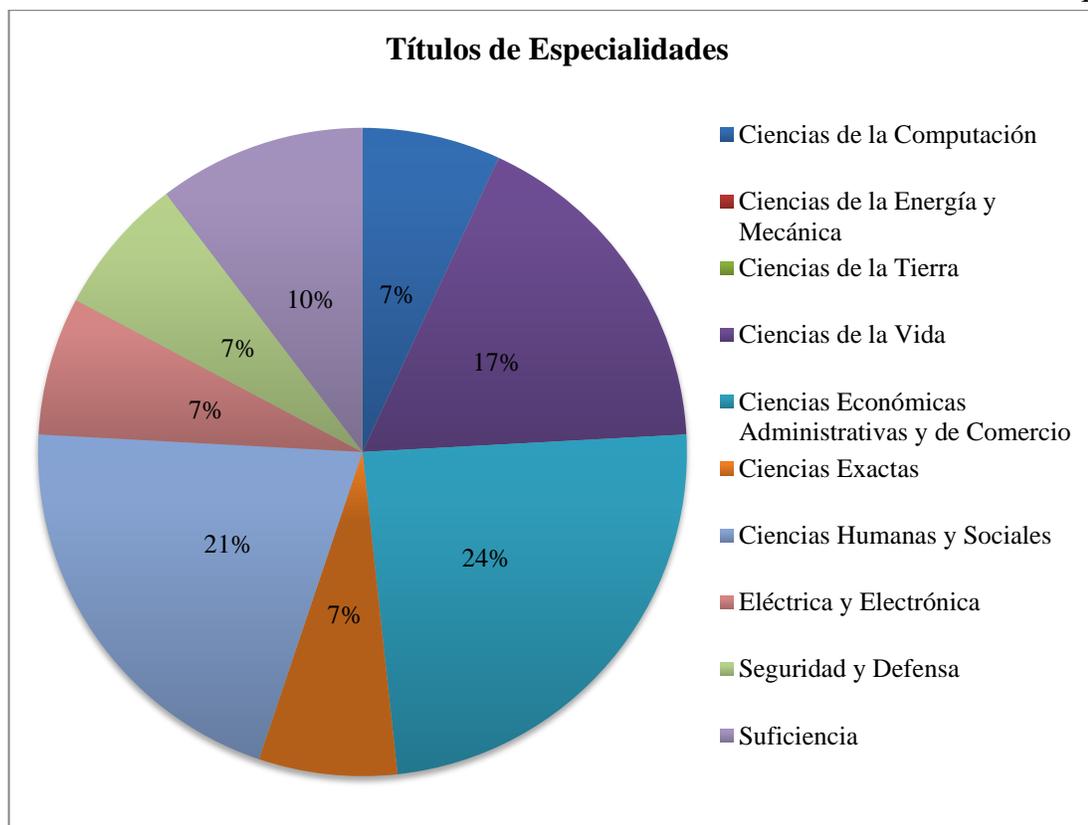


Figura 289. Títulos de Especialidades cuarto nivel-UFA- ESPE
(Investigador, Docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.)

Cuadro 69.

Academia docente – Número de PhD por departamento.

PHD	
Ciencias de la Computación	2
Ciencias de la Energía y Mecánica	1
Ciencias de la Tierra	10
Ciencias de la Vida	26
Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio	5
Ciencias Exactas	4
Ciencias Humanas y Sociales	4
Eléctrica y Electrónica	7
Seguridad y Defensa	3
Suficiencia	0
Total	62

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

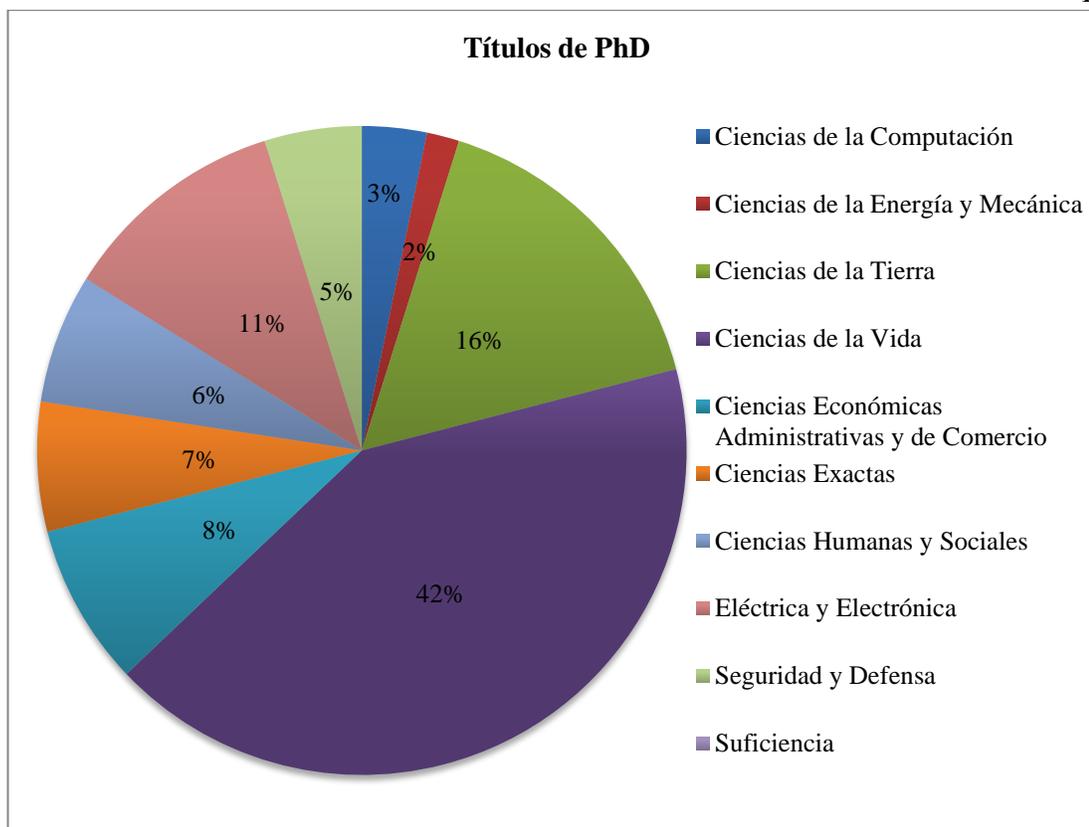


Figura 30. Títulos de PhD cuarto nivel-UFA- ESPE
(Investigador, Docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.)

Cuadro 70.

Academia docente – Categoría del personal docente.

Categoría_ Personal Docente	
Ocasionales	157
Titulares	875

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

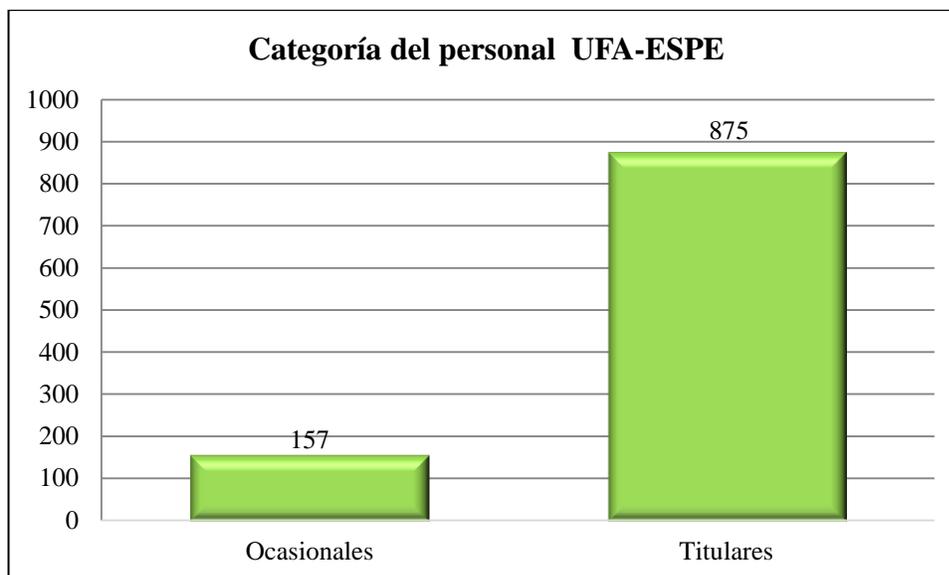


Figura 31. Categoría del personal docente-UFA- ESPE
(Investigador, Docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.)

Cuadro 71.

Academia docente – Personal docente ocasional por departamento.

Ocasional	
Ciencias de la Computación	5
Ciencias de la Energía y Mecánica	8
Ciencias de la Tierra	10
Ciencias de la Vida	5
Ciencias Económicas	41
Administrativas y de Comercio	
Ciencias Exactas	5
Ciencias Humanas y Sociales	29
Eléctrica y Electrónica	13
Seguridad y Defensa	20
Suficiencia	21
Total	157

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

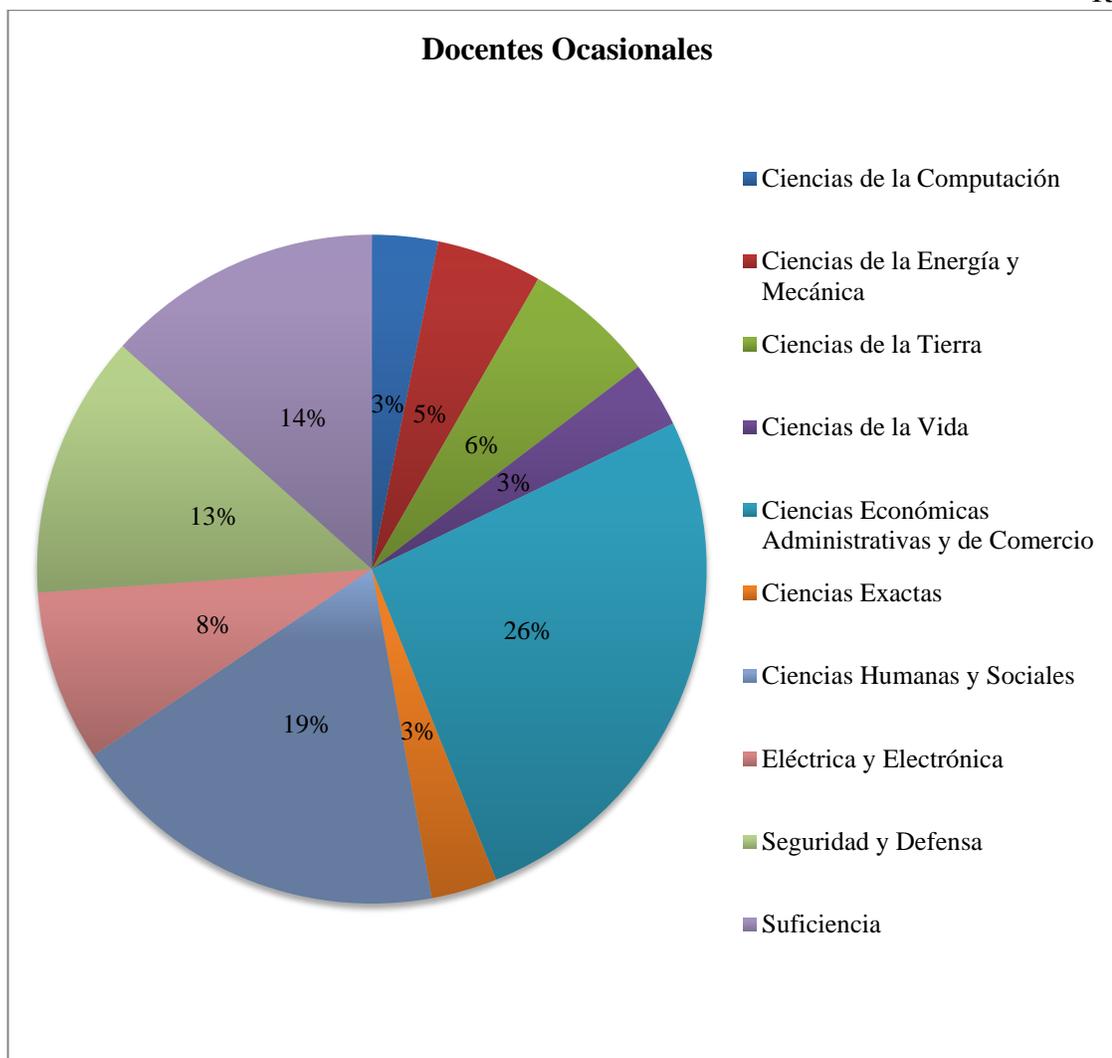


Figura 32. Docentes Ocasionales-UFFA- ESPE
(Investigador, Docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.).

Cuadro 72.

Academia docente – Personal titular por departamento.

Titulares	
Ciencias de la Computación	68
Ciencias de la Energía y Mecánica	44
Ciencias de la Tierra	50
Ciencias de la Vida	94
Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio	197
Ciencias Exactas	108
Ciencias Humanas y Sociales	116
Eléctrica y Electrónica	79

Continúa →

Seguridad y Defensa	36
Suficiencia	83
Total	875

(Investigador., Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE., 2014)

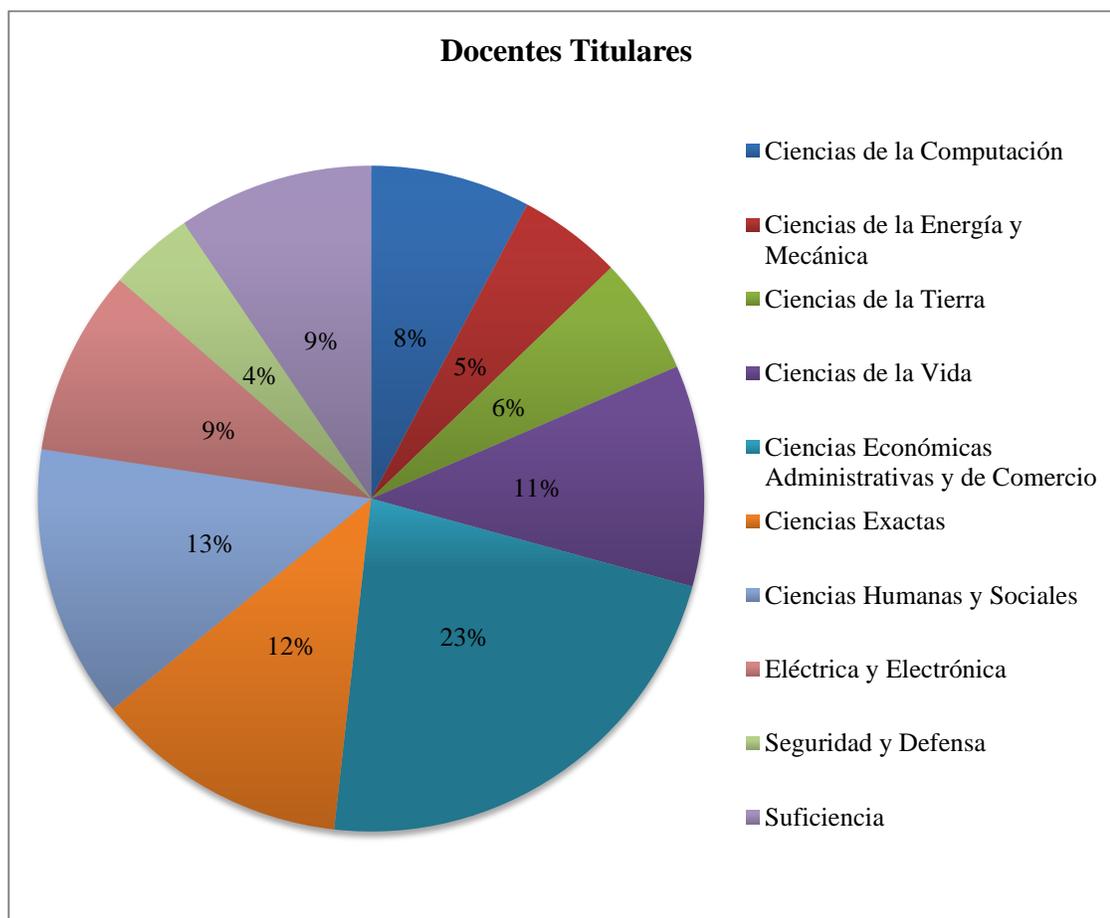


Figura 33. Docentes Titulares-UFA- ESPE
(Investigador, Docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE.)

Luego de revisar los datos estadísticos del cuerpo docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas, se definen que Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, dentro de su personal docentes tiene:

- 160 docentes con título de maestría, lo cual representa el 27% del total del personal docente de la institución superior.
- 2 docentes con título de doctorado, lo cual representa el 7% del total del personal docente de la institución superior.

- 31 docentes con título de diplomado, lo cual representa el 27% del total del personal docente de la institución superior.
- 7 docentes con título de especialidad, lo cual representa el 24% del total del personal docente de la institución superior.
- 5 docentes con título de PhD, lo cual representa el 8% del total del personal docente de la institución superior.
- 41 docentes ocasionales, lo cual representa el 26% del total del personal docente de la institución superior.
- 197 docentes titulares, lo cual representa el 23% del total del personal docente de la institución superior.

Análisis

El departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, cuenta con personal administrativo y docente capacitado, además tiene establecidas políticas y reglamentos internos que direccionan la actuación de cada funcionario. A pesar de esto, el departamento carece de personal docente con la titulación exigida por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencias, Tecnología e Innovación (SENESCYT).

Fortaleza 9 – Medio Impacto

Existe personal docente y administrativo capaz de brindar soluciones eficientes y oportunas a los distintos problemas del departamento.

Debilidad 7 - Alto Impacto

La falta de personal docente con título de PhD en el departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, dificulta que las carreras que se encuentran dentro de este, puedan tener una acreditación categoría “A”.

Cuadro 73.

Tabulación – Capacidad Recursos Humanos

N.	Descripción	Calificación				Total
		Alta	Media	Baja	S/R	
Capacidad de Recursos Humanos						
52	Rotación de personal docente y administrativo.	0	0	4	1	5
53	Personal capacitado.	3	2	0	0	5
54	El personal se encuentra comprometido con la institución.	1	3	1	0	5
55	Políticas para el talento humano.	3	2	0	0	5
56	Tienen un reglamento interno de trabajo.	5	0	0	0	5
57	Capacitaciones oportunas para el personal.	1	2	2	0	5
58	Preocupación por brindar un servicio de calidad al cliente interno.	1	3	1	0	5
59	Preocupación por brindar un servicio de calidad al cliente externo.	0	4	1	0	5
60	Empoderamiento del personal.	0	2	3	0	5
61	Cuentan con indicadores que permitan medir al talento humano.	0	0	0	5	5
62	Realiza análisis de cargos para el personal.	2	2	1	0	5

(CEAC D. d., 2015)

Cuadro 74.

Estadísticas – Capacidad Recursos Humanos.

N.	Calificación				Total	% Calificación				Total %
	Alta	Media	Baja	S/R		Alta	Media	Baja	S/R	
Capacidad de Recursos Humanos										
52	0	0	4	1	5	0%	0%	80%	20%	100%
53	3	2	0	0	5	60%	40%	0%	0%	100%
54	1	3	1	0	5	20%	60%	20%	0%	100%
55	3	2	0	0	5	60%	40%	0%	0%	100%
56	5	0	0	0	5	100%	0%	0%	0%	100%
57	1	2	2	0	5	20%	40%	40%	0%	100%
58	1	3	1	0	5	20%	60%	20%	0%	100%
59	0	4	1	0	5	0%	80%	20%	0%	100%
60	0	2	3	0	5	0%	40%	60%	0%	100%
61	0	0	0	5	5	0%	0%	0%	100%	100%
62	2	2	1	0	5	40%	40%	20%	0%	100%

(CEAC D. d., 2015)

Análisis

El personal de la institución se encuentra capacitado para ejercer sus funciones y responsabilidades. Sin embargo, su grado de compromiso y preocupación por el cliente interno, el cliente externo y por la institución en general es regular (medio); esto genera malestar en los alumnos, docentes y otros involucrados, pues los procesos no fluyen de manera adecuada y en algunos casos se estancan por períodos largos de tiempo o definitivamente.

También se debe indicar que a pesar de que no existe un programa de actualización de conocimientos, a través de charlas, capacitaciones, seminarios, entre otros; la rotación de personal (docente y administrativo) es baja.

Fortaleza 10 – Alto Impacto

El departamento cuenta con personal docente y administrativo capacitado para ejercer las distintas funciones designadas.

Fortaleza 11 – Alto Impacto

Docentes y alumnos se están capacitando (cursos, maestrías, doctorados, entre otros) nacional e internacionalmente.

Debilidad 8– Medio Impacto

El departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, no realiza capacitaciones, charlas ni seminarios tanto para los alumnos, docentes y personal administrativo.

3.3.5. Capacidad Operativa

Dentro del análisis de las nuevas tendencias del mercado, el departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio ha implementado cursos y programas de capacitación continua, con el fin de contribuir al sistema de vinculación con la sociedad de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Los principales objetivos tácticos de la educación continua, son; lograr la productividad y la competitividad en las operaciones de servicio a través de la servucción, diseñar y ejecutar capacitaciones que oferten temas innovadores técnicos-profesionales de excelencia académica y de servicio.

Actualmente en el área administrativa de educación continua se ofertan los siguientes cursos de capacitación:

- Contabilidad Básica (NIIFS)

- Control de Calidad de Laboratorios.
- Gerencia de Recursos Humanos.
- Prevención de Riesgos Laborales.

La Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, hasta el 2015 ha capacitado a 2167 personas en distintas áreas académicas.

Cuadro 75.

Tabulación – Capacidad Operativa

N.	Descripción	Calificación				Total
		Alta	Media	Baja	S/R	
Capacidad Operativa						
63	Existe un responsable del área.	2	1	1	1	5
64	El personal cuenta con todos los insumos necesarios.	1	3	1	0	5
65	Monitoreo para los graduados y egresados.	0	1	2	2	5
66	Análisis de las tendencias del mercado para nuevas carreras.	0	0	4	1	5
67	Para diseñar las carreras se analiza la parte epistemológica (pensamientos filosóficos y administrativos).	0	1	2	2	5
68	Relaciones y vinculaciones con las empresas del entorno-convenios (pasantías).	1	2	2	0	5

(CEAC D. d., 2015)

Cuadro 76.

Estadísticas – Capacidad Operativa

N.	Calificación				Total	% Calificación				Total %
	Alta	Media	Baja	S/R		Alta	Media	Baja	S/R	
Capacidad Operativa										
63	2	1	1	1	5	40%	20%	20%	20%	100%
64	1	3	1	0	5	20%	60%	20%	0%	100%
65	0	1	2	2	5	0%	20%	40%	40%	100%
66	0	0	4	1	5	0%	0%	80%	20%	100%
67	0	1	2	2	5	0%	20%	40%	40%	100%

Continúa 

68	1	2	2	0	5	20%	40%	40%	0%	100%
----	---	---	---	---	---	-----	-----	-----	----	------

(CEAC D. d., 2015)

Análisis

Existen responsables del área operativa, los mismos que, según los entrevistados, sí disponen de todos los insumos necesarios para llevar a cabo sus actividades.

Por otro lado, se puede observar que en el área operativa: el monitoreo para los graduados y egresados es bajo y en algunos casos se desconoce si este se llevan a cabo; el análisis de las tendencias del mercado para nuevas carreras es medio (60%), sin embargo el diseño de las mismas mediante un análisis epistemológico, es decir, por los pensamientos filosóficos y administrativos es bajo (40%).

Fortaleza 12 – Alto Impacto

El departamento CEAC es partícipe de los convenios que tiene la universidad con otras instituciones educativas a nivel nacional e internacional, por lo cual los docentes y alumnos pueden acceder a becas e intercambios tanto para pregrado como para posgrado.

Fortaleza 13 – Medio Impacto

A través del análisis de las tendencias actuales del mercado y con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad, el Departamento CEAC ha implementado programas educación continua de alto nivel en temas administrativos.

Debilidad 9 – Medio Impacto

La instrucción que reciben los alumnos de la universidad, no va de acuerdo a las necesidades reales de las empresas.

3.4. Análisis FODA

Con los datos obtenidos en análisis del macro ambiente, micro ambiente y el análisis situacional interno, se ha establecido la siguiente matriz FODA:

Cuadro 77.

Matriz FODA

N.	DESCRIPCIÓN	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES				
1	La estabilidad política, garantiza que las leyes y normativas educativas estarán vigentes por el periodo que se mantenga al poder el gobierno actual.		X	
2	Más personas pueden acceder a educación de calidad que ofrece instituciones públicas y privadas.	X		
3	Existencia de leyes y normas que permiten direccionar las actividades educativas superiores.	X		
4	Existe alta inversión en materia de Educación Superior.	X		
5	Un porcentaje significativo de la población tiene disponibilidad de tiempo para realizar sus estudios superiores.			X
6	La educación constituye una prioridad dentro del Presupuesto General del Estado.	X		
7	Más personas de distintas etnias pueden acceder a la educación superior.			X
8	Mayor acceso a la tecnología por parte de los estudiantes.	X		
9	Las innovaciones tecnológicas aportarán significativamente con la educación.		X	
10	La nivelación preuniversitaria fue uno de los factores que incrementó en un 85,64%, la demanda de los estudiantes que aprobaron el ENES para el ingreso a las universidades públicas.			X
11	Los docentes del Ecuador tienen un gran apoyo por parte del Estado ecuatoriano, para realizar sus estudios y obtener títulos de PhDs.	X		
12	La mayor preparación académica por parte de los docentes, garantiza una educación de calidad.	X		
AMENAZAS				
1	Los parámetros establecidos por las entidades reguladoras, no se ajustan a la realidad universitaria existente.	X		

Continúa 

2	El incumplimiento de las leyes y normas establecidas genera fuertes sanciones legales	X	
3	Sobre demanda de cupos en las instituciones públicas.		X
4	Disminución en la inversión extranjera.		X
5	La estructura de la oferta laboral a nivel nacional no ofrece suficientes garantías para aprovechar las competencias de los profesionales universitarios.		X
6	El Estado financia más del 70% de la educación superior en el país, pero no asigna oportunamente los recursos a los involucrados (instituciones, estudiantes, entre otros).		X
7	Bajo poder adquisitivo por parte de los alumnos.		X
8	Los alumnos, por falta de recursos, se ven en la necesidad de ir a instituciones superiores públicas.		X
9	En caso de erupción del volcán Cotopaxi, la Universidad de las Fuerzas Armadas puede verse afectada en la infraestructura y accesos viales.	X	
10	La demanda que desea ingresar a las universidades públicas del Ecuador, no cumple con los estándares académicos mínimos de ingreso.		X
11	Los altos puntajes que exige el ENES impiden que los estudiantes obtengan cupos en universidades públicas.		X
12	El 97,6% de docentes de educación superior no cuentan con títulos de PhD, esto limita a que las instituciones de educación superior sean acreditadas.	X	
13	Ecuador cuenta con un gran porcentaje de docentes de educación superior que no cumplen con estándares establecidos por la SENESCYT, lo que dificulta la acreditación de las instituciones de educación superior.	X	
14	El proyecto de la reconversión de Institutos técnicos y tecnológicos disminuirá la demanda de alumnos que eligen las carreras ofertadas por el departamento CEAC.		X
15	La educación continua capacita a las personas de una manera específica y actualizada en áreas de ámbito profesional u ocupacional, disminuyendo la demanda de la educación superior universitaria.		X
16	Gran oferta de carreras similares a las ofrecidas por el departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas.		X
FORTALEZAS			
1	El Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, mantienen una clara organización jerárquica.		X

2	Se han implementado nuevos mecanismos de control que permiten verificar el cumplimiento de ciertas actividades del departamento CEAC.		X
3	El departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio mantiene ventajas competitivas en relación a los demás departamentos de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, lo cual apoya al reconocimiento nacional e internacional de la institución.	X	
4	La institución y por lo tanto el departamento CEAC, cuenta con la infraestructura y el ambiente necesario para el desarrollo integral de los alumnos.		X
5	El departamento del CEAC, para financiar proyectos académicos de pregrado y posgrado a nivel nacional e internacional, hace uso de los convenios que la universidad tiene con el Estado.	X	
6	La educación continua y los estudios de posgrado son fuentes de financiamiento para el Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio.		X
7	El personal docente y administrativo del departamento tiene gran apertura y preocupación por la innovación tecnológica.	X	
8	El soporte tecnológico que brinda la UTIC ha permitido que los miembros del Departamento CEAC, ejecuten la educación online con estudiantes de la modalidad presencial y distancia.		X
9	Existe personal docente y administrativo capaz de brindar soluciones eficientes y oportunas a los distintos problemas del departamento.		X
10	El departamento cuenta con personal docente y administrativo capacitado para ejercer las distintas responsabilidades designadas.	X	
11	Docentes y alumnos se están capacitando (cursos, maestrías, doctorados, entre otros) nacional e internacionalmente.	X	
12	El departamento CEAC es partícipe de los convenios que tiene la universidad con otras instituciones educativas a nivel nacional e internacional, por lo cual los docentes y alumnos pueden acceder a becas e intercambios tanto a nivel de pregrado como de posgrado.	X	
13	A través del análisis de las tendencias actuales del mercado y con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad, el Departamento CEAC ha implementado programas educación continua de alto nivel en temas administrativos.		X

DEBILIDADES

1	Las actividades programadas y los recursos asignados no responden a las necesidades reales de la planificación estratégica de la institución.	X	
2	No se conoce con exactitud las actividades que debe realizar cada miembro del departamento CEAC.		X
3	La toma de decisiones está centralizada y no se basa en las necesidades reales existentes en el departamento.		X
4	No existen mecanismos de control eficientes dentro del departamento.		X
5	La falta de autonomía financiera, limita los recursos y por lo tanto las actividades que se realizan dentro del departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la institución.	X	
6	No se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo las actividades administrativas y académicas del departamento.	X	
7	La falta de personal docente con título de PhD en el departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, dificulta que las carreras que se encuentran dentro de este, puedan tener una acreditación categoría "A".	X	
8	El departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, no realiza capacitaciones, charlas ni seminarios tanto para los alumnos, docentes y personal administrativo.		X
9	La instrucción que reciben los alumnos de la universidad, no va de acuerdo a las necesidades reales de las empresas.		X

 (CEAC D. d., 2015)

3.4.1. Análisis FODO

Cuadro 78.

Matriz FO

FO	OPORTUNIDADES											
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12
FORTALEZAS	F1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	F2	1	1	5	3	1	1	1	1	3	1	1
	F3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3
	F4	1	1	3	3	1	5	1	1	1	1	1
	F5	3	3	1	5	1	5	1	1	1	1	5
	F6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	F7	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1
	F8	1	5	1	3	1	1	5	5	5	1	1
	F9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
	F10	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3
	F11	1	5	1	5	1	5	1	3	3	1	5
	F12	3	3	1	5	1	3	1	1	1	1	3
	F13	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1

(Investigador G. , 2015)

Cuadro 79.

Matriz DO

DO	OPORTUNIDADES											
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12
DEBILIDADES	D1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1
	D2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	D3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	D4	1	3	3	1	1	1	1	1	5	1	1
	D5	1	3	1	5	1	5	1	1	3	1	1
	D6	1	3	1	5	1	5	1	5	5	1	1
	D7	1	1	3	5	1	5	1	1	1	1	5
	D8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	D9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

(Investigador G. , 2015)

3.4.2. Análisis FADA

Cuadro 80.

Matriz FA

FA	AMENAZAS																
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	
FORTALEZAS	F1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	
	F2	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	
	F3	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	3	5	5	1	1	3
	F4	3	3	1	1	1	3	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1
	F5	1	1	3	1	1	5	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1
	F6	3	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	3	1
	F7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	F8	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	F9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	F10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1
	F11	5	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1
	F12	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
	F13	3	1	3	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1

(Investigador G. , 2015)

Cuadro 81.

Matriz DA

DA	AMENAZAS																
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	
DEBILIDADES	D1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	D2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	
	D3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	D4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	D5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	D6	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	D7	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1
	D8	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	D9	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3

(Investigador G. , 2015)

3.4.3. Estrategias FODO

Cuadro 82.

Estrategias FO

FO		
N.	CRUCES	ESTRATEGIAS
1	F2-O3	Implementar mecanismos de control basados en las leyes y normas de educación superior existentes.
2	F3-O12	Realizar propuestas atractivas a docentes con mejor preparación para que formen parte del departamento.
3	F4-O6	Diseñar proyectos que promuevan la mejora continua en la infraestructura y el ambiente de trabajo de la institución, para así incrementar la capacidad instalada.
4	F5-O4	Definir las necesidades del departamento para solicitar el respectivo financiamiento estatal.
5	F5-O6	Potencializar los convenios con el Estado mediante la creación de proyectos académicos que contribuyan con los ejes estratégicos del país.
6	F5-O11	Gestionar el perfeccionamiento y capacitación del personal docente mediante los convenios de financiamiento que se tiene con el Estado.
7	F5-O12	Incorporar docentes con mayor capacitación y preparación académica (nacional e internacional) haciendo uso de los convenios existentes.
8	F7-O8	Establecer políticas y normas que exijan al personal docente incorporar tecnología disponible en sus clases para aprovechar el acceso que tienen los estudiantes a la misma.
9	F7-O9	Capacitar al personal docente en temas de innovación tecnológica para que apliquen estas nuevas tendencias en el ámbito académico-profesional.
10	F8-O2	Incrementar el número de usuarios y el ancho de banda del sistema online existente para satisfacer la demanda.
11	F8-O7	Diversificar las metodologías académicas del sistema de educación online para que se ajuste a los requerimientos de la demanda.
12	F8-O8	Mejorar los procesos relacionados con la tecnología del sistema de educación online para que permita que la demanda tenga mayor acceso.
13	F8-O9	Utilizar nuevas tendencias tecnológicas en la educación online.
14	F9-O12	Consolidar una planta docente de calidad, capaz de brindar soluciones eficaces y oportunas, además de aprovechar la inclusión de docentes externos.
15	F11-O2	Contribuir a las capacitaciones nacionales e internacionales de los docentes y alumnos a fin de que se incorporen al departamento nuevamente.
16	F11-O4	Gestionar el financiamiento de los programas de capacitación nacional e internacional para docentes y alumnos. Ejm: SENESCYT
17	F11-O6	Maximizar el aprovechamiento de las oportunidades académicas para los docentes y alumnos del departamento.
18	F11-O11	Gestionar programas de capacitación nacional e internacional para docentes y alumnos.
19	F12-O4	Ampliar la ejecución de los convenios nacionales e internacionales existentes, para aprovechar la alta inversión estatal.

(Investigador G. , 2015)

Cuadro 83.

Estrategias DO

DO		
N.	CRUCES	ESTRATEGIAS
1	D4-O9	Utilizar las innovaciones tecnológicas para controlar los procesos y actividades del departamento.
2	D5-O4	Demostrar a las autoridades la necesidad de contar con un presupuesto fijo, para disponer de los recursos necesarios.
3	D5-O6	Demostrar a las autoridades la necesidad de contar con un presupuesto fijo para los programas de capacitación.
4	D6-O4	Gestionar acuerdos con el gobierno, a fin de captar más recursos para tecnología.
5	D6-O6	Generar proyectos y propuestas tecnológicas para captar inversión estatal.
6	D6-O8	Gestionar la renovación y el mejoramiento de la infraestructura tecnológica actual.
7	D6-O9	Fomentar proyectos de autogestión para captar mayor cantidad de recursos.
8	D7-O4	Generar un plan de formación académica para los docentes del departamento.
9	D7-O6	Gestionar los programas de doctorados en el área de investigación para los docentes del departamento.
10	D7-O11	Gestionar mayor inversión estatal en la formación académica del personal docente.

(Investigador G. , 2015)

3.4.4. Estrategias FADA

Cuadro 84.

Estrategias FA

FA		
N.	CRUCES	ESTRATEGIAS
1	F3-A12	Incentivar al personal docente para que realice sus estudios académicos a de nivel PhD.
2	F3-A13	Concientizar la preparación académica del docente.
3	F4-A9	Realizar programas de contingencia que reduzcan riesgos físicos y humanos en caso de catástrofes naturales
4	F5-A6	Desarrollar proyectos nacionales e internacionales vinculados a los ejes estratégicos priorizados por el Estado actual, aprovechando los convenios existentes.
5	F5-A7	Sociabilizar y facilitar el acceso a los beneficios académicos estatales existentes.
6	F6-A7	Diferenciar el pago de los programas de educación continua acorde al poder adquisitivo de la demanda.
7	F10-A13	Motivar a que el personal docente complete la formación académica requerida por los entes reguladores.
8	F11-A1	Capacitar a docentes y alumnos en áreas requeridas para la acreditación institucional.

Continúa 

9	F11-A12	Gestionar la formación académica nacional e internacional de docentes y alumnos.
10	F11-A13	Gestionar la formación académica del personal docente para contribuir con la acreditación institucional y de carreras.
11	F12-A4	Potencializar los convenios interinstitucionales para demostrar calidad e incentivar la inversión extranjera.
12	F13-A10	Crear programas de educación continua para docentes de educación secundaria.
13	F13-A15	Diseñar programas de educación continua diversificados y que tengan una permanente actualización en su oferta académica.

(Investigador G. , 2015)

Cuadro 85.

Estrategias DA

DA		
N.	CRUCES	ESTRATEGIAS
1	D1 - A6	Planificar las actividades y los recursos necesarios, en base a la realidad existente, al presupuesto otorgado por el Estado y a los parámetros establecidos por las entidades reguladoras.
2	D5 - A6	Buscar mecanismos de autogestión que permitan obtener recursos para el desarrollo de las actividades planificadas.
3	D6 - A6	Generar proyectos de autogestión para la innovación tecnológica.
4	D7 - A1	Concientizar e incentivar a la participación de los docentes en programas doctorales.
5	D7 - A12	Concientizar e incentivar la participación de los docentes, obteniendo apoyo del estado para la aplicación de programas doctorales.
6	D7 - A13	Capacitar a los docentes en áreas que influyen en el cumplimiento de los estándares de acreditación institucional.
7	D9 - A5	Analizar los requerimientos empresariales reales para redefinir la oferta académica y sus contenidos.

(Investigador G. , 2015)

3.4.5. Matriz Depurada FODO

Cuadro 86.

Matriz Depurada FODO

MATRIZ DEPURADA FODO			
N.	CRUCES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIA DEPURADA
1	F2-O3	Implementar mecanismos de control basados en las leyes y normas de educación superior existentes.	Implementar mecanismos de control de procesos, basados en las leyes, normativas, y utilizando innovaciones tecnológicas.
	D4-O9	Utilizar las innovaciones tecnológicas para controlar los procesos y actividades del departamento.	
2	F3-O12	Realizar propuestas atractivas a docentes con mejor preparación para que formen parte del departamento.	Consolidar una planta docente de calidad, con preparación nacional e internacional, utilizando propuestas atractivas y haciendo uso de convenios.
	F5-O12	Incorporar docentes con mayor capacitación y preparación académica (nacional e internacional) haciendo uso de los convenios existentes.	
	F9-O12	Consolidar una planta docente de calidad, capaz de brindar soluciones eficaces y oportunas, además de aprovechar la inclusión de docentes externos.	
3	F4-O6	Diseñar proyectos que promuevan la mejora continua en la infraestructura y el ambiente de trabajo de la institución, para así incrementar la capacidad instalada.	Gestionar la designación de un presupuesto permanente que permita ejecutar proyectos de mejora continua de la infraestructura física, tecnológica y ambiente de trabajo.
	D5-O4	Demostrar a las autoridades la necesidad de contar con un presupuesto fijo, que permita disponer de los recursos necesarios.	
	D6-O8	Gestionar la renovación y el mejoramiento de la infraestructura tecnológica actual.	
4	F5-O4	Definir las necesidades del departamento para solicitar el respectivo financiamiento estatal.	Gestionar proyectos y acuerdos con el gobierno, para captar recursos que permitan cubrir las necesidades del departamento.
	D6-O4	Gestionar acuerdos con el gobierno, a fin de captar más recursos para tecnología.	
	D6-O6	Generar proyectos y propuestas tecnológicas para captar inversión estatal.	
5	F5-O6	Potencializar los convenios con el Estado mediante la creación de proyectos académicos que contribuyan con los ejes estratégicos	Potencializar los convenios estatales, nacionales e internacionales, y las oportunidades académicas existentes, mediante la creación de proyectos que

Continúa 

		del país.	contribuyan con los ejes estratégicos del país.
	F11-O6	Maximizar el aprovechamiento de las oportunidades académicas para los docentes y alumnos del departamento.	
	F12-O4	Ampliar la ejecución de los convenios nacionales e internacionales existentes, para aprovechar la alta inversión estatal.	
6	F5-O11	Gestionar el perfeccionamiento y capacitación del personal docente mediante los convenios de financiamiento que se tiene con el Estado.	Gestionar programas y proyectos de formación, perfeccionamiento y capacitación, nacional e internacional para docentes y alumnos, por medio de los convenios existentes con el estado.
	F11-O2	Contribuir a las capacitaciones nacionales e internacionales de los docentes y alumnos a fin de que se incorporen al departamento nuevamente.	
	F11-O4	Gestionar el financiamiento de los programas de capacitación nacional e internacional para docentes y alumnos. Ejm: SENESCYT	
	F11-O11	Gestionar programas de capacitación nacional e internacional para docentes y alumnos.	
	D5-O6	Demostrar a las autoridades la necesidad de contar con un presupuesto fijo para los programas de capacitación.	
	D7-O4	Generar un plan de formación académica para los docentes del departamento.	
	D7-O6	Gestionar los programas de doctorados en el área de investigación para los docentes del departamento.	
	D7-O11	Gestionar mayor inversión estatal en la formación académica del personal docente.	
7	F7-O8	Establecer políticas y normas que exijan al personal docente incorporar tecnología disponible en sus clases para aprovechar el acceso que tienen los estudiantes a la misma.	Aplicar las nuevas tendencias tecnológicas y optimizar los procesos de formación académica.
	F7-O9	Capacitar al personal docente en temas de innovación tecnológica para que apliquen estas nuevas tendencias en el ámbito académico-profesional.	
	F8-O9	Utilizar nuevas tendencias tecnológicas en la educación online.	

	F8-O2	Incrementar el número de usuarios y el ancho de banda del sistema online existente para satisfacer la demanda.	
	F8-O7	Diversificar las metodologías académicas del sistema de educación online para que se ajuste a los requerimientos de la demanda.	
	F8-O8	Mejorar los procesos relacionados con la tecnología del sistema de educación online para que permita que la demanda tenga mayor acceso.	
8	D6-O9	Fomentar proyectos de autogestión para captar mayor cantidad de recursos.	Fomentar proyectos de autogestión para captar mayor cantidad de recursos.

(Investigador G. , 2015)

3.4.6. Matriz Depurada FADA

Cuadro 87.

Matriz Depurada FADA

MATRIZ DEPURADA FADA			
N.	CRUCES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIA DEPURADA
1	F3-A12	Incentivar al personal docente para que realice sus estudios académicos a nivel PhD.	Concientizar e incentivar a que los docentes realicen sus estudios académicos a nivel PhD aprovechando los recursos estatales.
	F3-A13	Concientizar la preparación académica del docente.	
	F5-A7	Sociabilizar y facilitar el acceso a los beneficios académicos estatales existentes.	
	F10-A13	Motivar a que el personal docente complete la formación académica requerida por los entes reguladores.	
	D7 - A1	Concientizar e incentivar a la participación de los docentes en programas doctorales.	
	D7 - A12	Concientizar e incentivar la participación de los docentes, obteniendo apoyo del estado para la aplicación de programas doctorales.	
2	F4-A9	Realizar programas de contingencia que reduzcan riesgos físicos y humanos en caso de catástrofes naturales.	Realizar programas de contingencia que reduzcan riesgos físicos y humanos en caso de catástrofes naturales.
3	F5-A6	Desarrollar proyectos nacionales e internacionales vinculados a los ejes estratégicos priorizados por el Estado actual, aprovechando los convenios existentes.	Potencializar los convenios nacionales e internacionales existentes, a través del desarrollo de proyectos vinculados a los ejes estratégicos priorizados por el Estado actual.

Continúa 

	F12-A4	Potencializar los convenios interinstitucionales para demostrar calidad e incentivar la inversión extranjera.	
4	F6-A7	Diferenciar el pago de los programas de educación continua acorde al poder adquisitivo de la demanda.	Diseñar programas de educación continua diversificados, accesibles y actuales para los diferentes sectores de demanda existentes.
	F13-A10	Crear programas de educación continua para docentes de educación secundaria.	
	F13-A15	Diseñar programas de educación continua diversificados y que tengan una permanente actualización en su oferta académica.	
5	F11-A1	Capacitar a docentes y alumnos en áreas requeridas para la acreditación institucional.	Gestionar la formación académica nacional e internacional de docentes y estudiantes, en áreas que contribuyan con la acreditación institucional y de Carreras.
	F11-A12	Gestionar la formación académica nacional e internacional de docentes y alumnos.	
	F11-A13	Gestionar la formación académica del personal docente para contribuir con la acreditación institucional y de carreras.	
	D7 - A13	Capacitar a los docentes en áreas que influyen en el cumplimiento de los estándares de acreditación institucional.	
6	D1 - A6	Planificar las actividades y los recursos necesarios, en base a la realidad existente, al presupuesto otorgado por el Estado y a los parámetros establecidos por las entidades reguladoras.	Planificar las actividades y los recursos necesarios, en base a la realidad existente, al presupuesto otorgado por el Estado y a los parámetros establecidos por las entidades reguladoras.
7	D5 - A6	Buscar mecanismos de autogestión que permitan obtener recursos para el desarrollo de las actividades planificadas.	Buscar mecanismos y generar proyectos de autogestión que permitan obtener los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades planificadas y la inversión en innovación tecnológica.
	D6 - A6	Generar proyectos de autogestión para la innovación tecnológica.	
8	D9 - A5	Analizar los requerimientos empresariales reales para redefinir la oferta académica y sus contenidos.	Analizar los requerimientos empresariales reales para redefinir la oferta académica y sus contenidos.

(Investigador G. , 2015)

3.4.7. Matriz Depurada FODO - FADA

Cuadro 88.

Matriz DEPURADA FODO- FADA

MATRIZ DEPURADA FODO - FADA		
N.	ESTRATEGIAS DEPURADAS	ESTRATEGIAS DEPURADAS FINALES
1	Implementar mecanismos de control de procesos, basados en las leyes, normativas, y utilizando innovaciones tecnológicas.	Implementar mecanismos de control de procesos, basados en las leyes, normativas, y utilizando innovaciones tecnológicas.
2	Consolidar una planta docente de calidad, con preparación nacional e internacional, utilizando propuestas atractivas y haciendo uso de convenios.	Consolidar una planta docente de calidad, con preparación nacional e internacional, utilizando propuestas atractivas y haciendo uso de convenios.
3	Gestionar la designación de un presupuesto permanente que permita ejecutar proyectos de mejora continua de la infraestructura física, tecnológica y ambiente de trabajo.	Gestionar la designación de un presupuesto permanente que permita ejecutar proyectos de mejora continua de la infraestructura física, tecnológica y ambiente de trabajo.
4	Gestionar proyectos y acuerdos con el gobierno, para captar recursos que permitan cubrir las necesidades del departamento. Planificar las actividades y los recursos necesarios, en base a la realidad existente, al presupuesto otorgado por el Estado y a los parámetros establecidos por las entidades reguladoras.	Gestionar proyectos y acuerdos que permitan captar los recursos necesarios, en base a las necesidades reales del departamento, el presupuesto otorgado por el Estado y a los parámetros establecidos por las entidades reguladoras.
5	Potencializar los convenios estatales, nacionales e internacionales, y las oportunidades académicas existentes, mediante la creación de proyectos que contribuyan con los ejes estratégicos del país. Potencializar los convenios nacionales e internacionales existentes, a través del desarrollo de proyectos vinculados a los ejes estratégicos priorizados por el Estado actual.	Potencializar los convenios estatales, nacionales e internacionales, y las oportunidades académicas existentes, a través del desarrollo de proyectos que contribuyan con los ejes estratégicos del país.
6	Gestionar programas y proyectos de formación, perfeccionamiento y capacitación, nacional e internacional para docentes y alumnos, por medio de los convenios existentes con el estado. Gestionar la formación académica nacional e internacional de docentes y estudiantes, en áreas que contribuyan con la acreditación institucional y de carreras.	Gestionar programas y proyectos de formación, perfeccionamiento y capacitación, nacional e internacional para docentes y alumnos, en áreas que contribuyan con la acreditación institucional y de carreras, por medio de los convenios existentes con el estado.
7	Aplicar las nuevas tendencias tecnológicas y optimizar los procesos de formación académica.	Aplicar las nuevas tendencias tecnológicas y optimizar los procesos de formación académica.

Continúa 

8	Fomentar proyectos de autogestión para captar mayor cantidad de recursos. Buscar mecanismos y generar proyectos de autogestión que permitan obtener los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades planificadas y la inversión en innovación tecnológica.	Buscar mecanismos y generar proyectos de autogestión que permitan obtener los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades planificadas y la inversión en innovación tecnológica.
9	Concientizar e incentivar a que los docentes realicen sus estudios académicos a nivel PhD aprovechando los recursos estatales.	Concientizar e incentivar a que los docentes realicen sus estudios académicos a nivel PhD aprovechando los recursos estatales.
10	Realizar programas de contingencia que reduzcan riesgos físicos y humanos en caso de catástrofes naturales.	Realizar programas de contingencia que reduzcan riesgos físicos y humanos en caso de catástrofes naturales.
11	Diseñar programas de educación continua diversificados, accesibles y actuales para los diferentes sectores de demanda existentes.	Diseñar programas de educación continua diversificados, accesibles y actuales para los diferentes sectores de demanda existentes.
12	Analizar los requerimientos empresariales reales para redefinir la oferta académica y sus contenidos.	Analizar los requerimientos empresariales reales para redefinir la oferta académica y sus contenidos.

(Investigador G. , 2015)

3.4.8. Matriz Final FODO - FADA

Cuadro 89.

Matriz Final FODO – FADA

MATRIZ DEPURADA FINAL			
N.	PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS DEPURADAS FINALES	ESTRATEGIAS FINALES
1	Procesos Internos	Implementar mecanismos de control de procesos, basados en las leyes, normativas, y utilizando innovaciones tecnológicas.	Implementar mecanismos de control de procesos, basados en las leyes, normativas, y utilizando innovaciones tecnológicas.
2	Conocimiento y Aprendizaje	Consolidar una planta docente de calidad, con preparación nacional e internacional, utilizando propuestas atractivas y haciendo uso de convenios.	Consolidar una planta docente de calidad, con preparación nacional e internacional
3	Financiera	Gestionar la designación de un presupuesto permanente que permita ejecutar proyectos de mejora continua de la infraestructura física, tecnológica y ambiente de trabajo.	Gestionar la designación de un presupuesto permanente.

Continúa 

4	Procesos Internos	Gestionar proyectos y acuerdos que permitan captar los recursos necesarios, en base a las necesidades reales del departamento, el presupuesto otorgado por el Estado y a los parámetros establecidos por las entidades reguladoras.	Gestionar proyectos y acuerdos que permitan captar recursos necesarios.
5	Procesos Internos	Potencializar los convenios estatales, nacionales e internacionales y las oportunidades académicas existentes, a través del desarrollo de proyectos que contribuyan con los ejes estratégicos del país.	Aprovechar los convenios estatales, nacionales e internacionales y las oportunidades académicas existentes.
	Procesos Internos	Gestionar programas y proyectos de formación, perfeccionamiento y capacitación, nacional e internacional para docentes y alumnos, en áreas que contribuyan con la acreditación institucional y de carreras, por medio de los convenios existentes con el estado.	Gestionar programas y proyectos de formación, perfeccionamiento y capacitación, nacional e internacional para docentes y alumnos.
6	Procesos Internos	Aplicar las nuevas tendencias tecnológicas y optimizar los procesos de formación académica.	Aplicar las nuevas tendencias tecnológicas y optimizar los procesos de formación académica.
7	Procesos Internos	Buscar mecanismos y generar proyectos de autogestión que permitan obtener los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades planificadas y la inversión en innovación tecnológica.	Buscar mecanismos y generar proyectos de autogestión.
8	Conocimiento y Aprendizaje	Concientizar e incentivar a que los docentes realicen sus estudios académicos a nivel PhD aprovechando los recursos estatales.	Concientizar e incentivar a que los docentes de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial, realicen sus estudios académicos a nivel PhD.
9	Procesos Internos	Realizar programas de contingencia que reduzcan riesgos físicos y humanos en caso de catástrofes naturales.	Optimizar los planes de contingencia departamental.
10	Procesos Internos	Diseñar programas de educación continua diversificados, accesibles y actuales para los diferentes sectores de demanda existentes.	Mejorar los programas de educación del departamento.
11	Clientes	Identificar los requerimientos empresariales reales para redefinir la oferta académica y sus contenidos.	Identificar los requerimientos empresariales para enfocarlos a las nuevas tendencias profesionales.

Cuadro 90.

Enfoque de las Estrategias Finales

N.	ESTRATEGIAS FINALES	ENFOQUE			
		GESTIÓN	INVESTIGACIÓN	VINCULACIÓN	ACADÉMICA
1	Implementar mecanismos de control de procesos, basados en las leyes, normativas, y utilizando innovaciones tecnológicas.	X			
2	Consolidar una planta docente de calidad, con preparación nacional e internacional		X		X
3	Gestionar la designación de un presupuesto permanente.	X			
4	Gestionar proyectos y acuerdos que permitan captar recursos necesarios.	X			
5	Aprovechar los convenios estatales, nacionales e internacionales y las oportunidades académicas existentes.			X	
	Gestionar programas y proyectos de formación, perfeccionamiento y capacitación, nacional e internacional para docentes y alumnos.	X			X
6	Aplicar las nuevas tendencias tecnológicas y optimizar los procesos de formación académica.				X
7	Buscar mecanismos y generar proyectos de autogestión.	X			
8	Concientizar e incentivar a que los docentes de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial, realicen sus estudios académicos a nivel PhD.		X		
9	Optimizar los planes de contingencia departamental.			X	
10	Mejorar los programas de educación del departamento.				
11	Identificar los requerimientos empresariales para enfocarlos a las nuevas tendencias profesionales.			X	

(Investigador G. , 2015)

3.4.9. Mapa Estratégico

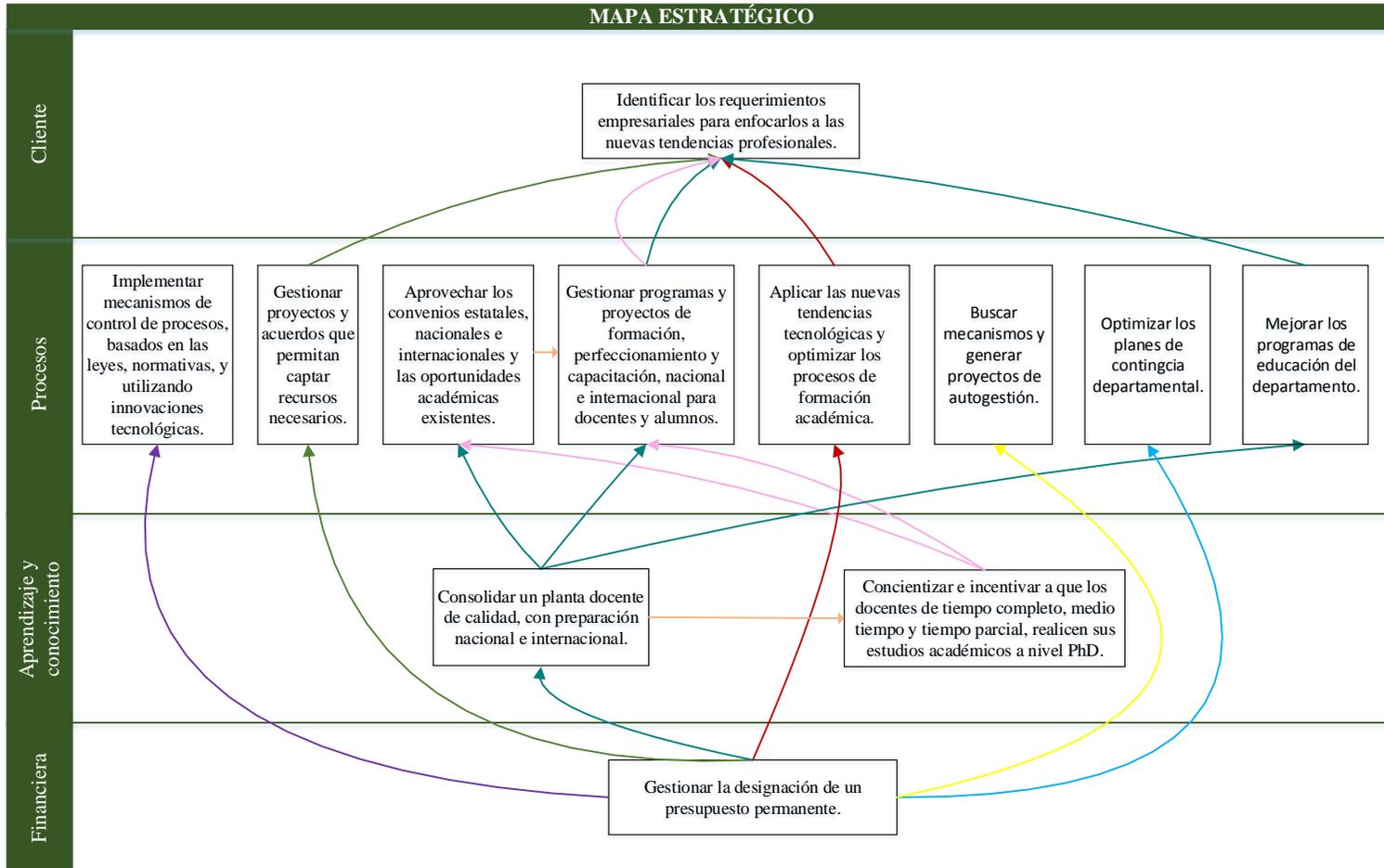


Figura 34. Mapa Estratégico.
(Investigador, FODA, 2015)

CAPÍTULO IV

4. Marco Empírico

4.1. Balanced Scorecard

Una vez que se ha concluido con el análisis FODA y se han obtenido once estrategias finales, que servirán como objetivos estratégicos, se va a proceder con el desarrollo de la matriz de balanced scorecard. Véase en el Anexo 12

Cuadro 91.

Balanced Scorecard – Medidas.

DIRECCIÓN		MEDIDAS			
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia	Fuente de Datos
CLIENTES	Identificar los requerimientos empresariales para enfocarlos a las nuevas tendencias profesionales.	Porcentaje de cargos que demanda el mercado ocupacional	Porcentaje de ingenierías en áreas administrativas que demanda el mercado ocupacional	Anual	Ministerio Coordinador del Conocimiento y Talento Humano
		Porcentaje de puestos de trabajo en el mercado ocupacional	Porcentaje de crecimiento económico	Anual	Comité Empresarial Ecuatoriano y Ministerio de Finanzas
		Porcentajes de empleabilidad	(Graduados con empleo/ Total de graduados) * 100	Semestral	Reporte Unidad de Seguimiento a Graduados
PROCESOS	Implementar mecanismos de control de procesos, basados en las leyes, normativas, y utilizando innovaciones tecnológicas.	Porcentaje de clientes satisfechos	(Número de clientes satisfechos/ Total de clientes) * 100	Semestral	Reporte de la Unidad de Comunicación
		Valoración académico - docente	Ponderación del 1 al 4	Semestral	Reporte de la Unidad de Desarrollo Educativo
		Porcentaje de cumplimiento del sílabo por docente	(Número de temas del sílabo cubiertos por el docente/ Número Total de temas del sílabo) *100	Semestral	Reporte de la Empresa Pública Innovativa

Continúa 

	Porcentaje de cumplimiento del sílabo por materia	(Suma del porcentaje de cumplimiento del sílabo por docentes de la misma materia/ Número Total de docentes por materia) *100		
	Porcentaje de cumplimiento del sílabo por área del conocimiento	(Suma del porcentaje de cumplimiento del sílabo por materia/ Número Total de materias) *100		
	Porcentaje de cumplimiento del sílabo por carrera	(Suma del porcentaje de cumplimiento del sílabo por áreas del conocimiento/ Número Total de áreas del conocimiento) *100		
	Porcentaje de cumplimiento del sílabo por departamento	(Suma del porcentaje de cumplimiento del sílabo por carrera/ Número Total de carreras) *100		
Gestionar proyectos y acuerdos que permitan captar recursos necesarios.	Cantidad de equipos instalados	(Número de computadores disponibles/Número de computadores requeridos) *100	Anual	Reporte de la Unidad de Bienes
		(Número de impresoras disponibles/Número de impresoras requeridas) *100		
		(Número de copadoras disponibles/Número de copadoras requeridas) *100		
		(Número de proyectores disponibles/Número de proyectores requeridos) *100		
	Cantidad de mobiliario	(Cantidad de escritorios disponibles/Cantidad de escritorios requeridos) *100	Anual	Reporte de la Unidad de Bienes

		(Cantidad de sillas disponibles/Cantidad de sillas requeridas) *100		
		(Cantidad de archivadores disponibles/Cantidad de archivadores requeridos) *100		
	Cantidad de insumos disponibles	(Cantidad de teléfonos disponibles/Cantidad de teléfonos requeridos) *100 (Cantidad de útiles de oficina disponibles/Cantidad útiles de oficina requeridos) *100 (Cantidad de puntos de red disponibles/Cantidad de puntos de red requeridos) *100 (Cantidad de papelería disponible/Cantidad de papelería requerida) *100 (Cantidad de útiles académicos (borradores y marcadores) disponibles/Cantidad de útiles académicos requeridos) *100	Anual	Reporte de la Unidad de Bienes
Aprovechar los convenios estatales, nacionales e internacionales y las oportunidades académicas existentes.	Número de convenios existentes para la realización de prácticas pre-profesionales. Porcentaje de pasantes	Número de convenios departamentales existentes (Número de pasantes/ Número Total de alumnos) *100	Semestral Semestral	Reporte de la Unidad de Relaciones Interinstitucionales Reporte del coordinador de prácticas pre-profesionales

	Porcentaje de programas/proyectos de vinculación que atienden las demandas de los sectores sociales relacionados con la carrera	(Número de programas/proyectos de vinculación que atienden las demandas de los sectores sociales relacionados con la carrera/ Total de proyectos de vinculación) *100	Semestral	Reporte de la Unidad de Vinculación
	Porcentaje de programas/proyectos de vinculación que están alineados al perfil del egresado	(Número de programas/proyectos de vinculación que están alineados al perfil del egresado/Total de proyectos de vinculación) *100	Semestral	Reporte de la Unidad de Vinculación
	Porcentaje de programas/proyectos de vinculación que están alineados al plan nacional de desarrollo	(Número de programas/proyectos de vinculación que están alineados al plan nacional de desarrollo/Total de proyectos de vinculación) *100	Semestral	Reporte de la Unidad de Vinculación
Gestionar programas y proyectos de formación, perfeccionamiento y capacitación, nacional e internacional para docentes y alumnos.	Porcentaje de capacitaciones realizadas	(Número de capacitaciones realizadas/Número de capacitaciones planificadas)*100	Anual	Reporte del Director del Departamento
	Porcentaje de estudiantes que participan en el proceso de acreditación	(Número de estudiantes que participan en el proceso de acreditación/Número total de estudiantes) *100	Semestral	Reporte de la Unidad de Bienestar Estudiantil
	Promedio de estudiantes por profesor	(Número total de estudiantes/Número total de docentes) *100	Semestral	Reporte del Planificador del Departamento
Aplicar las nuevas tendencias tecnológicas y optimizar los procesos de	Nivel de bienestar estudiantil	(Número de estudiantes becados/Número Total de estudiantes)*100	Semestral	Reporte de la Unidad de Bienestar Estudiantil
	Promedio de accesos mensuales de docentes a la plataforma	(Número de accesos totales a la plataforma/ Número Total de docentes) *100	Semestral	Reporte del Planificador del Departamento

	formación académica.	Tiempo promedio (horas) mensual que los docentes utilizan la plataforma	(Tiempo total de uso de la plataforma/ Número Total de docentes) *100	Mensual	Reporte del Planificador del Departamento
		Porcentaje de tutorías ejecutadas	(Número de tutorías ejecutadas/ Número de Tutorías Planificadas) *100	Semestral	Reporte del Planificador del Departamento
		Número de actividades complementarias (actividades científicas, políticas, culturales, deportivas y artísticas que contribuyen con la formación integral) realizadas	Número de actividades complementarias realizadas	Semestral	Planificador del Departamento
	Buscar mecanismos y generar proyectos de autogestión.	Número de concursos internos de vinculación ganados por fondos	Número de concursos de vinculación ganados	Anual	Reporte de Talento Humano
		Número de concursos internos de investigación ganados por fondos	Número de concursos de investigación ganados	Anual	Reporte de Talento Humano
	Optimizar los planes de contingencia departamental.	Porcentaje de docentes que forman parte de las brigadas de emergencia institucionales.	(Número de docentes que forman parte de una brigada/ Número Total de docentes) *100	Semestral	Reporte de la Unidad de Seguridad Institucional
	Mejorar los programas de educación del departamento.	Número de carreras de pregrado rediseñadas	Número de carreras de pregrado rediseñadas	Cada cohorte	Reporte de los Directores de Carrera
		Número de carreras de posgrado rediseñadas	Número de carreras de posgrado rediseñadas	Cada cohorte	Reporte de los Coordinadores de Posgrado
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Consolidar una planta docente de calidad, con preparación nacional e internacional.	Número de publicaciones de libros y capítulos elaborados por los docentes	Número de publicaciones de libros y capítulos elaborados	Semestral	Reporte de la Biblioteca
		Número de publicaciones de libros y capítulos publicados por los docentes	Número de publicaciones de libros y capítulos publicados	Semestral	Reporte de la Biblioteca

		Número de artículos académico - científicos aprobados en revistas que figuran en las bases de datos SCIMAGO (Scopus), o en las bases del ISI Web of Knowledge	Número de artículos académico - científicos aprobados	Semestral	Reporte del Coordinador de Investigación
		Número de artículos académico - científicos publicados en revistas que figuran en las bases de datos SCIMAGO (Scopus), o en las bases del ISI Web of Knowledge	Número de artículos académico - científicos publicados	Semestral	Reporte del Coordinador de Investigación
		Porcentaje de docentes que han publicado sus artículos en la revista Yura	(Número de artículos publicados por docentes del CEAC en la revista Yura/ Número de artículos totales) *100	Anual	Reporte del Ing. Jorge Ojeda
	Concientizar e incentivar a que los docentes de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial, realicen sus estudios académicos a nivel PhD.	Porcentaje de PhDs	(Número de PhDs del departamento/Número de PhDs de la institución)	Semestral	Reporte de Talento Humano
		Número de becas de estudio otorgadas a docentes de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial	Número de becas otorgadas a docentes del departamento	Semestral	Reporte del Comité de becas
FINANCIERO	Gestionar la designación de un presupuesto permanente.	Porcentaje de proyectos que han sido financiados	(Proyectos financiados/Proyectos propuestos) *100	Semestral	Reporte del Coordinador de Investigación

(Investigador G. , Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 92.

Balanced Scorecard – Metas.

DIRECCIÓN		METAS				
Perspectiva	KPI'S	Línea Base	META DIC 2016	VARIACIONES		
				Rojo	Amarillo	Verde
CLIENTES	Porcentaje de cargos que demanda el mercado ocupacional	20%	21%	X < 20%	X = 20%	X ≥ 21%
	Porcentaje de puestos de trabajo en el mercado ocupacional	35%	30%	X < 29%	29% ≤ X	X ≥ 30%
	Porcentajes de empleabilidad	66%	85%	X < 66%	66% ≤ X X < 80%	X ≥ 80%
	Porcentaje de clientes satisfechos	30%	60%	X < 45%	45% ≤ X X < 55%	X ≥ 55%
PROCESOS	Valoración académico - docente	2	4	X < 2	2 ≤ X X < 3.5	X ≥ 3.5
	Porcentaje de cumplimiento del sílabo por docente	70%	100%	X < 70%	70% ≤ X X < 90%	X ≥ 90%
	Porcentaje de cumplimiento del sílabo por materia					
	Porcentaje de cumplimiento del sílabo por área del conocimiento					
	Porcentaje de cumplimiento del sílabo por carrera					
	Porcentaje de cumplimiento del sílabo por departamento					
	Cantidad de equipos instalados	0%	40%	X < 25%	25% ≤ X X < 35%	X ≥ 35%
	Cantidad de mobiliario	0%	70%	X < 55%	55% ≤ X X < 65%	X ≥ 65%
	Cantidad de insumos disponibles	0%	60%	X < 45%	45% ≤ X X < 55%	X ≥ 55%
	Número de convenios existentes para la realización de prácticas pre-profesionales.	2	5	X < 2	2 ≤ X X < 4	X ≥ 4
	Porcentaje de pasantes	15%	35%	X < 15%	15% ≤ X X < 30%	X ≥ 30%
	Porcentaje de programas/proyectos de vinculación que atienden las demandas de los sectores sociales relacionados con la carrera	0%	40%	X < 20%	20% ≤ X X < 30%	X ≥ 30%

Continúa 

Porcentaje de programas/proyectos de vinculación que están alineados al perfil del egresado	0%	30%	$X < 10\%$	$10\% \leq X$ $X < 20\%$	$X \geq 20\%$
Porcentaje de programas/proyectos de vinculación que están alineados al plan nacional de desarrollo	0%	30%	$X < 10\%$	$10\% \leq X$ $X < 20\%$	$X \geq 20\%$
Porcentaje de capacitaciones realizadas	20%	30%	$X < 20\%$	$20\% \leq X$ $X < 25\%$	$X \geq 25\%$
Porcentaje de estudiantes que participan en el proceso de acreditación	5%	15%	$X < 5\%$	$5\% \leq X$ $X < 15\%$	$X \geq 15\%$
Promedio de estudiantes por profesor	25	20	$X \geq 30$	$30 > X$ $X > 25$	$X \leq 25$
Nivel de bienestar estudiantil	0%	4%	$X < 2\%$	$2\% \leq X$ $X < 3\%$	$X \geq 3\%$
Promedio de accesos mensuales de docentes a la plataforma	0%	30%	$X < 20\%$	$20\% \leq X$ $X < 25\%$	$X \geq 25\%$
Tiempo promedio mensual que los docentes utilizan la plataforma	0	30	$X < 20$	$20 \leq X$ $X < 25$	$X \geq 25$
Porcentaje de tutorías ejecutadas	0	70%	$X < 40\%$	$40\% \leq X$ $X < 60\%$	$X \geq 60\%$
Número de actividades complementarias (actividades científicas, políticas, culturales, deportivas y artísticas que contribuyen con la formación integral) realizadas	10	20	$X < 10$	$10 \leq X$ $X < 15$	$X \geq 15$
Número de concursos internos de vinculación ganados por fondos	0	2	$X = 0$	$X = 1$	$X \geq 2$
Número de concursos internos de investigación ganados por fondos	0	2	$X = 0$	$X = 1$	$X \geq 2$
Porcentaje de docentes que forman parte de las brigadas de emergencia institucionales.	20%	30%	$X < 20\%$	$20\% \leq X$ $X < 25\%$	$X \geq 25\%$

Continúa 

	Número de carreras de pregrado rediseñadas	0	3	$X = 1$	$X = 2$	$X = 3$
	Número de carreras de posgrado rediseñadas	0	7	$X < 3$	$3 \leq X$ $X < 5$	$X \geq 5$
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Número de publicaciones de libros y capítulos de libros elaborados por los docentes	2	4	$X < 2$	$2 \leq X$ $X < 4$	$X \geq 4$
	Número de publicaciones de libros y capítulos de libros publicados por los docentes	3	6	$X < 3$	$3 \leq X$ $X < 6$	$X \geq 6$
	Número de artículos académico - científicos aprobados en revistas que figuran en las bases de datos SCIMAGO (Scopus), o en las bases del ISI Web of Knowledge	10	15	$X < 10$	$10 \leq X$ $X < 15$	$X \geq 15$
	Número de artículos académico - científicos publicados en revistas que figuran en las bases de datos SCIMAGO (Scopus), o en las bases del ISI Web of Knowledge	18	20	$X < 18$	$18 \leq X$ $X < 20$	$X \geq 20$
	Porcentaje de docentes que han publicado sus artículos en la revista Yura	20%	35%	$X < 20\%$	$20\% \leq X$ $X < 30\%$	$X \geq 30\%$
	Porcentaje de PhDs	8%	15%	$X < 8\%$	$8\% \leq X$ $X < 12\%$	$X \geq 12\%$
	Número de becas de estudio otorgadas a docentes de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial	13	20	$X < 13$	$13 \leq X$ $X < 18$	$X \geq 18$
FINANCIERO	Porcentaje de proyectos que han sido financiados	13%	40%	$X < 13\%$	$13\% \leq X$ $X < 35\%$	$X \geq 35\%$

(Investigador G. , Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 93.

Balanced Scorecard – Medios.

DIRECCIÓN		MEDIOS		
Perspectiva	Iniciativa Estratégica	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	RESPONSABLE
CLIENTES	Investigar el número de cargos que demanda el mercado ocupacional en el país.	Enero 2016	Enero 2017	Coordinador de prácticas pre-profesionales
	Investigar el número de puestos de trabajo que existen en el mercado ocupacional ecuatoriano.	Enero 2016	Enero 2017	Coordinador de prácticas pre-profesionales
	Hacer encuestas para determinar el porcentaje de graduados que tienen empleo.	Enero 2016	Enero 2017	Coordinador de prácticas pre-profesionales
	Hacer encuestas para determinar el porcentaje de clientes internos y externos satisfechos.	Enero 2016	Enero 2017	Unidad de Comunicación
PROCESOS	Utilizar la plataforma de la institución para realizar una evaluación del desempeño académico - docente.	Enero 2016	Enero 2017	Unidad de Desarrollo Educativo
	Establecer el cumplimiento del sílabo por docente.	Enero 2016	Enero 2017	Empresa Pública Innovativa
	Establecer el cumplimiento del sílabo por materia.			
	Establecer el cumplimiento del sílabo por área del conocimiento.			
	Establecer el cumplimiento del sílabo por carrera.			
	Establecer el cumplimiento del sílabo por departamento.			
	Cuantificar los equipos instalados.	Enero 2016	Enero 2017	Unidad de Bienes
	Determinar el mobiliario disponible.	Enero 2016	Enero 2017	Unidad de Bienes
	Cuantificar los insumos disponibles.	Enero 2016	Enero 2017	Unidad de Bienes
	Investigar el número de convenios existentes.	Enero 2016	Enero 2017	Unidad de Relaciones Interinstitucionales
	Determinar el porcentaje de alumnos que realizan pasantías.	Enero 2016	Enero 2017	Coordinador de prácticas pre-profesionales
	Determinar la cantidad de programas/proyectos de vinculación que atienden las demandas de los sectores sociales relacionados con la carrera.	Enero 2016	Enero 2017	Unidad de Vinculación
Establecer la cantidad de programas/proyectos de vinculación que están alineados al perfil del egresado.	Enero 2016	Enero 2017	Unidad de Vinculación	

Continúa 

	Determinar la cantidad de programas/proyectos de vinculación que están alineados al plan nacional de desarrollo.	Enero 2016	Enero 2017	Unidad de Vinculación
	Investigar el número de capacitaciones realizadas a docentes y alumnos.	Enero 2016	Enero 2017	Director del Departamento
	Realizar una encuesta para conocer la participación estudiantil existente en el proceso de acreditación.	Enero 2016	Enero 2017	Unidad de Bienestar Estudiantil
	Determinar el número de estudiantes designados en cada aula.	Enero 2016	Enero 2017	Planificador del Departamento
	Determinar el número de estudiantes del departamento becados.	Enero 2016	Enero 2017	Unidad de Bienestar Estudiantil
	Establecer el número de ingresos promedio mensuales de los docentes a la plataforma.	Enero 2016	Enero 2017	Planificador del Departamento
	Determinar el tiempo aproximado mensual que los docentes utilizan la plataforma.	Enero 2016	Enero 2017	Planificador del Departamento
	Investigar el número de tutorías ejecutadas.	Enero 2016	Enero 2017	Planificador del Departamento
	Investigar todas las actividades complementarias que se han hecho dentro del departamento.	Enero 2016	Enero 2017	Planificador del Departamento
	Establecer el número de concursos internos de vinculación ganados por el departamento.	Enero 2016	Enero 2017	Coordinador de vinculación
	Establecer el número de concursos internos de investigación ganados por el departamento.	Enero 2016	Enero 2017	Coordinador de investigación
	Determinar el número de docentes que forman parte de las brigadas de emergencia institucionales.	Enero 2016	Enero 2017	Unidad de Seguridad Institucional
	Determinar el número de carreras de pregrado rediseñadas.	Enero 2016	Enero 2017	Directores de Carrera
	Determinar el número de carreras de posgrado rediseñadas.	Enero 2016	Enero 2017	Coordinadores de Posgrado
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Establecer el número de publicaciones de libros y capítulos de libros elaborados por cada docente.	Enero 2016	Enero 2017	Biblioteca
	Establecer el número de publicaciones de libros y capítulos de libros publicados por cada docente.	Enero 2016	Enero 2017	Biblioteca
	Investigar el número total de artículos académico - científicos aprobados en	Enero 2016	Enero 2017	Coordinador de Investigación

	revistas que figuran en las bases de datos SCIMAGO (Scopus), o en las bases del ISI Web of Knowledge.	Enero 2016	Enero 2017	Coordinador de Investigación
	Investigar el número total de artículos académico - científicos publicados en revistas que figuran en las bases de datos SCIMAGO (Scopus), o en las bases del ISI Web of Knowledge.	Enero 2016	Enero 2017	Ing. Jorge Ojeda
	Investigar el número de artículos publicados por docentes del departamento en la revista Yura.	Enero 2016	Enero 2017	Talento Humano
	Verificar el número de PhDs que integran el departamento CEAC.	Enero 2016	Enero 2017	Comité de becas
FINANCIERO	Investigar el número de becas de estudio otorgadas a docentes de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial.	Enero 2016	Enero 2017	Coordinador de Investigación
	Determinar el número exacto de proyectos que fueron financiados.	Enero 2016	Enero 2017	Coordinador de Investigación

(Investigador G. , Balanced Scorecard, 2015)

4.2. Iniciativas Estratégicas

A continuación, se va a determinar el presupuesto aproximado para cada iniciativa estratégica. Es esencial mencionar que para otorgar los costos aproximados reales de cada iniciativa estratégica, se contó con el apoyo de docentes expertos que proporcionaron sus amplios conocimientos.

De igual manera, se tomó en consideración un conjunto de factores relevantes, entre los cuales están: tiempo de duración de la actividad, frecuencia de análisis, número de personas involucradas, sueldo promedio para el personal, porcentaje aproximado que requiere la actividad (en relación al sueldo), entre otros aspectos.

4.2.1. Perspectiva Clientes

Cuadro 94.

Iniciativa Estratégica 1.**Objetivo Estratégico**

Identificar los requerimientos empresariales para enfocarlos a las nuevas tendencias profesionales.

KPI

Porcentaje de cargos que demanda el mercado ocupacional.

Iniciativa Estratégica

Investigar el número de cargos que demanda el mercado ocupacional en el país.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Realizar una investigación del crecimiento empresarial en el mercado ocupacional ecuatoriano para establecer el porcentaje de cargos existentes.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos Administrativos	\$ 50.00
Gastos de Personal	\$ 200.00
Total	\$ 250.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 95.

Iniciativa Estratégica 2.**Objetivo Estratégico**

Identificar los requerimientos empresariales para enfocarlos a las nuevas tendencias profesionales.

KPI

Porcentaje de puestos de trabajo en el mercado ocupacional.

Iniciativa Estratégica

Investigar el número de puestos de trabajo que existen en el mercado ocupacional ecuatoriano.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Realizar una investigación del crecimiento empresarial en el mercado ocupacional ecuatoriano para establecer el porcentaje de puestos de trabajo existentes.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos Administrativos	\$ 50.00
Gastos de Personal	\$ 200.00
Total	\$ 250.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 96.

Iniciativa Estratégica 3.**Objetivo Estratégico**

Identificar los requerimientos empresariales para enfocarlos a las nuevas tendencias profesionales.

KPI

Porcentajes de empleabilidad

Iniciativa Estratégica

Hacer encuestas para determinar el porcentaje de graduados que tienen empleo.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Realizar encuestas a los graduados del departamento para conocer si cuentan con trabajo y cuál es el cargo que ocupan.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos Administrativos	\$ 250.00
Gastos de Personal	\$ 1,600.00
Total	\$ 1,850.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 97.

Iniciativa Estratégica 4.**Objetivo Estratégico**

Identificar los requerimientos empresariales para enfocarlos a las nuevas tendencias profesionales.

KPI

Porcentaje de clientes satisfechos

Iniciativa Estratégica

Hacer encuestas para determinar el porcentaje de clientes internos y externos satisfechos.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Desarrollar encuestas para determinar el porcentaje de satisfacción de los clientes internos y externos.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos Administrativos	\$ 150.00
Gastos de Personal	\$ 800.00
Total	\$ 950.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

4.2.2. Perspectiva Procesos

Cuadro 98.

Iniciativa Estratégica 5.**Objetivo Estratégico**

Implementar mecanismos de control de procesos, basados en las leyes, normativas, y utilizando innovaciones tecnológicas.

KPI

Valoración académico - docente.

Iniciativa Estratégica

Utilizar la plataforma de la institución para realizar una evaluación del desempeño académico - docente.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Desarrollar un formato de evaluación académico - docente sobre 4 puntos (siendo 1 el más bajo y 4 el más alto) y aplicarlo a través de la plataforma institucional.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 2,400.00
Total	\$ 2,500.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 99.

Iniciativa Estratégica 6.**Objetivo Estratégico**

Implementar mecanismos de control de procesos, basados en las leyes, normativas, y utilizando innovaciones tecnológicas.

KPI

Porcentaje de cumplimiento del sílabo.

Iniciativa Estratégica

Ponderar el cumplimiento del sílabo.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Desarrollar un formato estándar que permita determinar y ponderar el nivel de cumplimiento del sílabo por docente, materia, área del conocimiento, carrera y departamento.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 4,800.00
Total	\$ 4,900.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 100.

Iniciativa Estratégica 7.**Objetivo Estratégico**

Gestionar proyectos y acuerdos que permitan captar recursos necesarios.

KPI

Cantidad de equipos instalados.

Iniciativa Estratégica

Cuantificar los equipos instalados.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Obtener información necesaria que permita cuantificar la cantidad de equipos (computadoras, impresoras, copiadoras, proyectores) instalados en el departamento.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos Administrativos	\$ 20.00
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 600.00
Total	\$ 720.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 101.

Iniciativa Estratégica 8.**Objetivo Estratégico**

Gestionar proyectos y acuerdos que permitan captar recursos necesarios.

KPI

Cantidad de mobiliario.

Iniciativa Estratégica

Determinar el mobiliario disponible.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Obtener información necesaria que permita determinar numéricamente la cantidad de mobiliario (escritorios, sillas, archivadores) disponible en el departamento.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos Administrativos	\$ 20.00
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 800.00
Total	\$ 920.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 102.

Iniciativa Estratégica 9.**Objetivo Estratégico**

Gestionar proyectos y acuerdos que permitan captar recursos necesarios.

KPI

Cantidad de insumos disponibles.

Iniciativa Estratégica

Cuantificar los insumos disponibles.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Obtener información necesaria que permita determinar numéricamente la cantidad de insumos (teléfonos, útiles de oficina, puntos de red, papelería) disponibles en el departamento.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos Administrativos	\$ 20.00
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 1,000.00
Total	\$ 1,120.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 103.

Iniciativa Estratégica 10.**Objetivo Estratégico**

Aprovechar los convenios estatales, nacionales e internacionales y las oportunidades académicas existentes.

KPI

Número de convenios existentes para la realización de prácticas pre-profesionales.

Iniciativa Estratégica

Investigar el número de convenios existentes.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Obtener información actual sobre el número de convenios interinstitucionales y empresariales existentes.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 200.00
Total	\$ 300.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 104.

Iniciativa Estratégica 11.**Objetivo Estratégico**

Aprovechar los convenios estatales, nacionales e internacionales y las oportunidades académicas existentes.

KPI

Porcentaje de pasantes.

Iniciativa Estratégica

Determinar el porcentaje de alumnos que realizan pasantías.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Obtener información actual sobre el número de alumnos que están realizando sus prácticas pre - profesionales.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 400.00
Total	\$ 500.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 105.

Iniciativa Estratégica 12.**Objetivo Estratégico**

Aprovechar los convenios estatales, nacionales e internacionales y las oportunidades académicas existentes.

KPI

Porcentaje de programas/proyectos de vinculación que atienden las demandas de los sectores sociales relacionadas con la carrera.

Iniciativa Estratégica

Determinar la cantidad de programas/proyectos de vinculación que atienden las demandas de los sectores sociales relacionados con la carrera.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Investigar cuáles y cuántos programas/proyectos vinculación atienden las demandas de los sectores sociales relacionados con la carrera.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 600.00
Total	\$ 700.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 106.

Iniciativa Estratégica 13.**Objetivo Estratégico**

Aprovechar los convenios estatales, nacionales e internacionales y las oportunidades académicas existentes.

KPI

Porcentaje de programas/proyectos de vinculación que están alineados al perfil del egresado.

Iniciativa Estratégica

Establecer la cantidad de programas/proyectos de vinculación que están alineados al perfil del egresado.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Investigar cuáles y cuántos programas/proyectos vinculación se encuentran alineados al perfil del egresado.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 600.00
Total	\$ 700.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 107.

Iniciativa Estratégica 14.**Objetivo Estratégico**

Aprovechar los convenios estatales, nacionales e internacionales y las oportunidades académicas existentes.

KPI

Porcentaje de programas/ proyectos de vinculación que están alineados al plan nacional de desarrollo.

Iniciativa Estratégica

Determinar la cantidad de programas/proyectos de vinculación que están alineados al plan nacional de desarrollo.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Investigar cuáles y cuántos programas/proyectos vinculación se encuentran alineados al plan nacional de desarrollo.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 600.00
Total	\$ 700.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 108.

Iniciativa Estratégica 15.**Objetivo Estratégico**

Gestionar programas y proyectos de formación, perfeccionamiento y capacitación, nacional e internacional para docentes y alumnos.

KPI

Porcentaje de capacitaciones realizadas.

Iniciativa Estratégica

Investigar el número de capacitaciones realizadas a docentes y alumnos.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Establecer el número de capacitaciones realizadas a docentes y alumnos dentro del departamento.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 800.00
Total	\$ 900.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 109.

Iniciativa Estratégica 16.**Objetivo Estratégico**

Gestionar programas y proyectos de formación, perfeccionamiento y capacitación, nacional e internacional para docentes y alumnos.

KPI

Porcentaje de estudiantes que participan en el proceso de acreditación.

Iniciativa Estratégica

Realizar una encuesta para conocer la participación estudiantil que existe en el proceso de acreditación.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Formular una encuesta que permita medir el nivel de participación estudiantil en el proceso de acreditación.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos Administrativos	\$ 100.00
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 1,200.00
Total	\$ 1,400.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 110.

Iniciativa Estratégica 17.**Objetivo Estratégico**

Gestionar programas y proyectos de formación, perfeccionamiento y capacitación, nacional e internacional para docentes y alumnos.

KPI

Promedio de estudiantes por profesor.

Iniciativa Estratégica

Determinar el número de estudiantes designados en cada aula.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Obtener información actual y real sobre el número de estudiantes designados en cada aula.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 400.00
Total	\$ 500.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 111.

Iniciativa Estratégica 18.**Objetivo Estratégico**

Gestionar programas y proyectos de formación, perfeccionamiento y capacitación, nacional e internacional para docentes y alumnos.

KPI

Nivel de bienestar estudiantil.

Iniciativa Estratégica

Determinar el número de estudiantes del departamento becados.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Investigar el número exacto de estudiantes del departamento que han sido becados por la institución.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos Administrativos	\$ 300.00
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 1,200.00
Total	\$ 1,600.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 112.

Iniciativa Estratégica 19.**Objetivo Estratégico**

Aplicar las nuevas tendencias tecnológicas y optimizar los procesos de formación académica.

KPI

Promedio de accesos mensuales de docentes a la plataforma.

Iniciativa Estratégica

Establecer el número de ingresos promedio mensuales de los docentes a la plataforma.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Determinar el número de ingresos promedio mensuales que los docentes del departamento realizan a la plataforma institucional.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 1,600.00
Total	\$ 1,700.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 113.

Iniciativa Estratégica 20.**Objetivo Estratégico**

Aplicar las nuevas tendencias tecnológicas y optimizar los procesos de formación académica.

KPI

Tiempo promedio mensual que los docentes utilizan la plataforma.

Iniciativa Estratégica

Determinar el tiempo aproximado mensual que los docentes utilizan la plataforma.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Establecer el tiempo promedio mensual que los docentes del departamento utilizan la plataforma institucional.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 1,000.00
Total	\$ 1,100.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 114.

Iniciativa Estratégica 21.**Objetivo Estratégico**

Aplicar las nuevas tendencias tecnológicas y optimizar los procesos de formación académica.

KPI

Número de tutorías ejecutadas.

Iniciativa Estratégica

Investigar el número de tutorías ejecutadas.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Establecer el número de tutorías ejecutadas dentro del departamento.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 600.00
Total	\$ 700.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 115.

Iniciativa Estratégica 22.**Objetivo Estratégico**

Aplicar las nuevas tendencias tecnológicas y optimizar los procesos de formación académica.

KPI

Número de actividades complementarias realizadas.

Iniciativa Estratégica

Investigar todas las actividades complementarias que se han hecho dentro del departamento.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Obtener información de todas las actividades complementarias (actividades científicas, políticas, culturales, deportivas y artísticas que contribuyen con la formación integral) que se llevan a cabo dentro del departamento.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 800.00
Total	\$ 900.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 116.

Iniciativa Estratégica 23.**Objetivo Estratégico**

Buscar mecanismos y generar proyectos de autogestión.

KPI

Número de concursos internos de vinculación ganados por fondos

Iniciativa Estratégica

Establecer el número de concursos internos de vinculación ganados por el departamento.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Determinar cuántos concursos internos (entre departamentos) de vinculación ha ganado el departamento.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 40.00
Total	\$ 140.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 117.

Iniciativa Estratégica 24.**Objetivo Estratégico**

Buscar mecanismos y generar proyectos de autogestión.

KPI

Número de concursos internos de investigación ganados por fondos.

Iniciativa Estratégica

Establecer el número de concursos internos de investigación ganados por el departamento.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Determinar cuántos concursos internos (entre departamentos) de investigación ha ganado el departamento.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 40.00
Total	\$ 140.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 118.

Iniciativa Estratégica 25.**Objetivo Estratégico**

Optimizar los planes de contingencia departamental.

KPI

Porcentaje de docentes que forman parte de las brigadas de emergencia institucionales.

Iniciativa Estratégica

Determinar el número de docentes que forman parte de las brigadas de emergencia institucionales.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Identificar el número de docentes que forman parte de las brigadas de emergencia institucionales.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 600.00
Total	\$ 700.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 119.

Iniciativa Estratégica 26.**Objetivo Estratégico**

Mejorar los programas de educación del departamento.

KPI

Número de carreras de pregrado rediseñadas.

Iniciativa Estratégica

Determinar el número de carreras de pregrado rediseñadas.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Definir el número de carreras de pregrado que han sido rediseñadas.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 400.00
Total	\$ 500.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 120.

Iniciativa Estratégica 27.**Objetivo Estratégico**

Mejorar los programas de educación del departamento.

KPI

Número de carreras de posgrado rediseñadas.

Iniciativa Estratégica

Determinar el número de carreras de posgrado rediseñadas.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Definir el número de carreras de posgrado que han sido rediseñadas.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 400.00
Total	\$ 500.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

4.2.3. Crecimiento y Aprendizaje

Cuadro 121.

Iniciativa Estratégica 28.**Objetivo Estratégico**

Consolidar una planta docente de calidad, con preparación nacional e internacional.

KPI

Número de publicaciones de libros y capítulos de libros elaborados por los docentes.

Iniciativa Estratégica

Establecer el número de publicaciones de libros y capítulos de libros elaborados por cada docente.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Investigar el número de publicaciones de libros y capítulos de libros elaborados por cada docente.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 1,000.00
Total	\$ 1,100.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 122.

Iniciativa Estratégica 29.**Objetivo Estratégico**

Consolidar una planta docente de calidad, con preparación nacional e internacional.

KPI

Número de publicaciones de libros y capítulos de libros publicados por los docentes.

Iniciativa Estratégica

Establecer el número de publicaciones de libros y capítulos de libros publicados por cada docente.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Investigar el número de publicaciones de libros y capítulos de libros publicados por cada docente.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 800.00
Total	\$ 900.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 123.

Iniciativa Estratégica 30.**Objetivo Estratégico**

Consolidar una planta docente de calidad, con preparación nacional e internacional.

KPI

Número de artículos académico - científicos aprobados en revistas que figuran en las bases de datos SCIMAGO (Scopus), o en las bases del ISI Web of Knowledge.

Iniciativa Estratégica

Investigar el número total de artículos académico - científicos aprobados en revistas que figuran en las bases de datos SCIMAGO (Scopus), o en las bases del ISI Web of Knowledge.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Obtener información sobre los artículos académico - científicos aprobados en revistas que figuran en las bases de datos SCIMAGO (Scopus), o en las bases del ISI Web of Knowledge.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 1,000.00
Total	\$ 1,100.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 124.

Iniciativa Estratégica 31.**Objetivo Estratégico**

Consolidar una planta docente de calidad, con preparación nacional e internacional.

KPI

Número de artículos académico - científicos publicados en revistas que figuran en las bases de datos SCIMAGO (Scopus), o en las bases del ISI Web of Knowledge.

Iniciativa Estratégica

Investigar el número total de artículos académico - científicos publicados en revistas que figuran en las bases de datos SCIMAGO (Scopus), o en las bases del ISI Web of Knowledge.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Obtener información sobre los de artículos académico - científicos publicados en revistas que figuran en las bases de datos SCIMAGO (Scopus), o en las bases del ISI Web of Knowledge.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 1,000.00
Total	\$ 1,100.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 125.

Iniciativa Estratégica 32.**Objetivo Estratégico**

Consolidar una planta docente de calidad, con preparación nacional e internacional.

KPI

Porcentaje de docentes que han publicado sus artículos en la revista Yura.

Iniciativa Estratégica

Investigar el número de artículos publicados por docentes del departamento en la revista Yura.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Obtener información sobre el número de artículos publicados por docentes del departamento en la revista Yura.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Personal	\$ 200.00
Total	\$ 200.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 126.

Iniciativa Estratégica 33.**Objetivo Estratégico**

Concientizar e incentivar a que los docentes de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial, realicen sus estudios académicos a nivel PhD.

KPI

Porcentaje de PhDs.

Iniciativa Estratégica

Verificar el número de PhDs que integran el departamento CEAC.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Determinar el número de PhDs que integran el departamento CEAC.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos Administrativos	\$ 200.00
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 2,000.00
Total	\$ 2,300.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

Cuadro 127.

Iniciativa Estratégica 34.**Objetivo Estratégico**

Concientizar e incentivar a que los docentes de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial, realicen sus estudios académicos a nivel PhD.

KPI

Número de becas de estudio otorgadas a docentes de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial.

Iniciativa Estratégica

Investigar el número de becas de estudio otorgadas a docentes de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Obtener información sobre las becas de estudio otorgadas a docentes de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial.

Presupuesto

Actividades/Insumos	Total
Gastos de Establecimiento	\$ 100.00
Gastos de Personal	\$ 1,600.00
Total	\$ 1,700.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

4.2.4. Perspectiva Financiera

Cuadro 128.

Iniciativa Estratégica 35.**Objetivo Estratégico**

Gestionar la designación de un presupuesto permanente.

KPI

Porcentaje de proyectos financiados.

Iniciativa Estratégica

Determinar el número exacto de proyectos financiados por el estado.

Descripción de la Iniciativa Estratégica

Obtener información sobre el número exacto de proyectos financiados por el estado.

Presupuesto

	Actividades/Insumos		Total
	Gastos de Personal	\$	400.00
	Total	\$	400.00

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

4.3. Presupuesto Total

Una vez que se ha desarrollado un análisis exhaustivo y tomando en consideración la información recopilada y los resultados obtenidos en cada fase del proceso, se determinó el presupuesto final aproximado de implementación de las iniciativas estratégicas.

Cuadro 129.

Presupuesto Total Iniciativas Estratégicas.

Perspectiva	N.	Iniciativa Estratégica	Presupuesto por KPI	Presupuesto por Perspectiva
CLIENTES	1	Investigar el número de cargos que demanda el mercado ocupacional en el país.	\$ 250	\$ 3,300
	2	Investigar el número de puestos de trabajo que existen en el mercado ocupacional ecuatoriano.	\$ 250	
	3	Hacer encuestas para determinar el porcentaje de graduados que tienen empleo.	\$ 1,850	
	4	Hacer encuestas para determinar el porcentaje de clientes internos y externos satisfechos.	\$ 950	

Continúa 

PROCESOS	5	Utilizar la plataforma de la institución para realizar una evaluación del desempeño académico - docente.	\$ 2,500	\$ 23,840	
	6	Establecer el cumplimiento del sílabo.	\$ 4,900		
	7	Cuantificar los equipos instalados.	\$ 720		
	8	Determinar el mobiliario disponible.	\$ 920		
	9	Cuantificar los insumos disponibles.	\$ 1,120		
	10	Investigar el número de convenios existentes.	\$ 300		
	11	Determinar el porcentaje de alumnos que realizan pasantías.	\$ 500		
	12	Determinar la cantidad de programas/proyectos de vinculación que atienden las demandas de los sectores sociales relacionados con la carrera.	\$ 700		
	13	Establecer la cantidad de programas/proyectos de vinculación que están alineados al perfil del egresado.	\$ 700		
	14	Determinar la cantidad de programas/proyectos de vinculación que están alineados al plan nacional de desarrollo.	\$ 700		
	15	Investigar el número de capacitaciones realizadas a docentes y alumnos.	\$ 900		
	16	Realizar una encuesta para conocer la participación estudiantil existente en el proceso de acreditación.	\$ 1,400		
	17	Determinar el número de estudiantes designados en cada aula.	\$ 500		
	18	Determinar el número de estudiantes del departamento becados.	\$ 1,600		
	19	Establecer el número de ingresos promedio mensuales de los docentes a la plataforma.	\$ 1,700		
	20	Determinar el tiempo aproximado mensual que los docentes utilizan la plataforma.	\$ 1,100		
	21	Investigar el número de tutorías ejecutadas.	\$ 700		
	22	Investigar todas las actividades complementarias que se han hecho dentro del departamento.	\$ 900		
	23	Establecer el número de concursos internos de vinculación ganados por el departamento.	\$ 140		
	24	Establecer el número de concursos internos de investigación ganados por el departamento.	\$ 140		
	25	Determinar el número de docentes que forman parte de las brigadas de emergencia institucionales.	\$ 700		
	26	Determinar el número de carreras de pregrado rediseñadas.	\$ 500		
	27	Determinar el número de carreras de posgrado rediseñadas.	\$ 500		
	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	28	Establecer el número de publicaciones de libros y capítulos de libros elaborados por cada docente.	\$ 1,100	\$ 8,400

	29	Establecer el número de publicaciones de libros y capítulos de libros publicados por cada docente.	\$	900		
	30	Investigar el número total de artículos académico - científicos aprobados en revistas que figuran en las bases de datos SCIMAGO (Scopus), o en las bases del ISI Web of Knowledge.	\$	1,100		
	31	Investigar el número total de artículos académico - científicos publicados en revistas que figuran en las bases de datos SCIMAGO (Scopus), o en las bases del ISI Web of Knowledge.	\$	1,100		
	32	Investigar el número de artículos publicados por docentes del departamento en la revista Yura.	\$	200		
	33	Verificar el número de PhDs que integran el departamento CEAC.	\$	2,300		
	34	Investigar el número de becas de estudio otorgadas a docentes de tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial.	\$	1,700		
FINANCIERO	35	Determinar el número exacto de proyectos que fueron financiados.	\$	400	\$	400
TOTAL			\$	35,940	\$	35,940

(Investigador G. , Presupuesto Balanced Scorecard, 2015)

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

1. El departamento CEAC no cuenta con un sistema de indicadores de gestión que permita disponer de información clara, oportuna, transparente e imparcial.
2. La información dentro del departamento se maneja de manera cerrada y centralizada, lo cual limita y dificulta el acceso a la misma; además los docentes y el personal administrativo desconocen cuál es el departamento o quién es el responsable de llevar, gestionar y proporcionar dicha información.
3. La herramienta más apropiada para medir el desempeño del departamento y del personal es el Balanced Scorecard, debido a que permite determinar los objetivos que se desean alcanzar y las estrategias (iniciativas) más adecuadas para lograr cada uno de ellos.
4. Se han propuesto treinta y cinco iniciativas estratégicas, de las cuales: cuatro están relacionadas con la perspectiva de clientes, veintitrés con la de procesos, siete con la de crecimiento y aprendizaje y una con la perspectiva financiera. El costo total aproximado para ejecutar las iniciativas estratégicas es de \$35,940.

5.2. Recomendaciones

1. Implementar los indicadores de gestión propuestos en el presente proyecto, de manera que el departamento pueda disponer de información clara, oportuna, transparente e imparcial, que mejore el desempeño y aporte significativamente con el proceso de acreditación y que este se replique en los otros departamentos de la universidad.
2. Capacitar al personal sobre la importancia de contar con un sistema de gestión en base a indicadores, de forma que exista mayor acceso a la información.
3. Aplicar y actualizar constantemente la herramienta de Balanced Scorecard propuesta en el presente proyecto, de manera que los resultados se ajusten a las necesidades, requerimientos y cambios institucionales.
4. Gestionar los recursos necesarios para poner en marcha las iniciativas estratégicas propuestas y así alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- CEAC, D. d. (20 de Noviembre de 2015). Análisis Interno del CEAC. (L. y. Toapanta, Entrevistador)
- CEAC, M. d. (20 de Noviembre de 2015). Capacidad Administrativa. (L. y. Toapanta, Entrevistador)
- Ecuador, B. C. (31 de Agosto de 2015). *Banco Central del Ecuador* . Recuperado el 31 de Agosto de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Ecuador, B. C. (Junio de 2015). *Banco Central del Ecuador* . Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
- Ecuador, B. C. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/images/stories/Estadisticas/SOCIAL/SALARIOS/cuadro-estadistico-ampliado.jpg>
- Ecuador, B. C. (s.f.). *Banco Central del Ecuador* . Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
- Ecuador, B. C. (s.f.). *Banco Central del Ecuador* . Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Ecuador, U. d. (s.f.). *Universidad de las Artes del Ecuador* . Obtenido de <http://www.uartes.edu.ec/descargables/resumen.pdf>
- Ecuador., U. T. (2014). *Informe de la Evaluación de la Universidad Tecnológica Equinoccial del Ecuador* . Quito .
- Ecuador., U. T. (2014). *Informe final sobre la evaluación, acreditación y categorización de universidades UTE - CEAACES*. Quito .
- Educación, M. d. (s.f.). *Ministerio de Educación* . Obtenido de http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/MinEduc_respuesta_oficial_CSE_2013.pdf
- Finanzas, M. d. (2015). *Ministerio de Finanzas* . Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Proforma-del-PGE-2015.pdf>
- Finanzas, M. d. (2015). *Ministerio de Finanzas* . Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Proforma-del-PGE-2015.pdf>
- Finanzas, M. d. (2015). *Ministerio de Finanzas* . Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Proforma-del-PGE-2015.pdf>
- Finanzas, M. d. (s.f.). *Ministerio de Finanzas* . Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Proforma-del-PGE-2015.pdf>

- Hubert, K. (2004). *Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo*. Madrid: McGrawHill-Interamericana.
- Hubert, K. (2004). Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo. En K. Hubert, *Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo* (pág. 101). Madrid: McGrawHill-Interamericana.
- Hubert, K. (2004). Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo . En K. Hubert, *Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo* (pág. 102). Madrid: McGrawHill-Interamericana.
- Hubert, K. (2004). Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo . En K. Hubert, *Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo* (pág. 100). Madrid : McGrawHill-Interamericana.
- INEC. (2014). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf
- INEC. (2014). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivienda.pdf
- INEC. (2014). *INEC*. Obtenido de <http://www.encuestanacionaldeempleodesempleoysubempleo>
- INEC. (2015). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ipc-canastas-2015/>
- INEC. (s.f.). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivienda.pdf
- INEC. (s.f.). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf
- INEC. (s.f.). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf
- INEC. (s.f.). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- INEC. (s.f.). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Investigador, G. (2015). *Balanced Scorecard*. Quito.
- Investigador, G. (2015). *Comparativo entre Universidades del Ecuador*. Quito.
- Investigador, G. (2015). *FODA*. Quito.
- Investigador, G. (2015). *FODA*.

- Investigador, G. (2015). *Presupuesto Balanced Scorecard*. Quito.
- Investigador, G. (s.f.). *Docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE*.
- Investigador., E. (2014). *Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE*. Quito .
- Investigador., E. (2014). Miembros del Consejo del Departamento CEAC. *Memorando No 2015-203-ESPE-a-3*. Quito .
- Morgan, J. (Noviembre de 2015). *Banco Central del Ecuador* . Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Morgan, J. (s.f.). *JP Morgan*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/peru-mexico-y-panama-mercados-menor-riesgo-pais-america-latina-2126810>
- Nacional, I.-E. (. (s.f.). *IG-EPN (Instituto Geofísico Escuela Politécnica Nacional)*. Obtenido de <http://www.igepn.edu.ec/>
- Salesiana, U. P. (2013). *Informe final sobre la evaluación, acreditación y categorización de universidades y escuelas técnicas UPS - CEAACES* . Quito .
- Secretaría de Educación Superior, C. T. (2014). *Docencia en el Ecuador* . Quito .
- Toapanta, L. y. (2015). *FODA*. Quito.
- Yachay, C. A. (2014). *Sistema de Gestión Financiera del Ministerio de Finanzas (e- Sigef)*. Quito.