



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

"DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OFICINA DE ADMISIONES DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA

AUTORIZADA

Presentado por:

Cristina Zulema Miño Rodríguez

Guayaquil - Ecuador

2014

AGRADECIMIENTO

A Dios por todas las bendiciones derramadas sobre mí. A mis padres por su amor y apoyo incondicional. A mis hermanas y hermano por todos los momentos de alegría compartidos. A mi tutora por su ayuda invaluable y por haber confiado en mi capacidad para desarrollar este proyecto. A la Directora de la Oficina de Admisiones por su enorme contribución en aras de que este proyecto se desarrolle de manera efectiva, y al personal de la Oficina porque siempre estuvieron dispuestos a colaborar. A Freddy Salvatierra y Tirzo Vergara, por haberme otorgado los permisos necesarios para que cumpla con mi proceso de graduación. A maestros, familiares, amigos y todas las demás personas que de una u otra manera aportaron a que culmine con éxito esta etapa de mi vida.

Cristina Zulema Miño Rodríguez

DEDICATORIA

A los futuros politécnicos para que este proyecto sirva de ejemplo de dedicación, esfuerzo y responsabilidad, dado que es una muestra de la aplicación de algunos de los conocimientos adquiridos en las aulas.

Cristina Zulema Miño Rodríguez

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Máster Guillermo Baquerizo Palma
Presidente del Tribunal

Máster Miriam Ramos Barberán
Directora del Proyecto de Graduación

Máster Julio Aguirre Mosquera
Vocal del Tribunal

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo final de graduación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.

Cristina Zulema Miño Rodríguez

Resumen

El presente proyecto de graduación tiene como objetivo diseñar un modelo de Administración Estratégica para la Oficina de Admisiones de una Institución de Educación Superior, que contribuya a agregar valor a su gestión e incrementar el grado de satisfacción de sus partes interesadas, para lo cual se recomienda su implementación en lo que resta del año 2014 y durante el 2015.

Para cumplir con lo antes indicado, primero se realizó un diagnóstico general de las operaciones desarrolladas en la Oficina, se identificaron las oportunidades y amenazas en el contexto externo, así como las fortalezas y debilidades en la gestión de la Oficina, las mismas que sirvieron de base para formular la estrategia a ser aplicada para alcanzar sus objetivos. Luego, se definió la misión, visión, valores, su estructura organizacional, se evaluaron los factores internos y externos, y se seleccionó la estrategia básica. Posteriormente, a partir de la información relevada, se plantearon los principales objetivos estratégicos y operativos de la Oficina que guardan relación con los de la Institución Superior, cuidando la relación Ganar-Ganar con sus partes interesadas. Para la ejecución de los objetivos operativos se definieron las iniciativas estratégicas, los indicadores y los planes de acción propuestos para su cumplimiento.

Como producto final, se diseñó el mapa estratégico, el cual integra los objetivos y la estrategia de la Oficina considerando la técnica Balanced Scorecard; y, un plan estratégico, el cual presenta a los objetivos estratégicos en conjunto con los operativos, sus respectivas iniciativas estratégicas y metas a alcanzar.

Para realizar los procedimientos descritos en el párrafo anterior, se realizaron entrevistas al personal, se utilizaron técnicas de muestreo para la aplicación de cuestionarios de satisfacción a determinados clientes internos y externos; y, estadística descriptiva e inferencial para interpretar los datos y obtener información que sustente de manera efectiva y veraz las iniciativas estratégicas a implementarse.

El Proyecto se encuentra estructurado de la siguiente manera:

El **Capítulo I** contiene la justificación del problema en estudio, sus objetivos generales y específicos.

El **Capítulo II** contiene el Marco Teórico con los conceptos de los recursos o técnicas aplicadas a lo largo del proyecto como Administración Estratégica, Balanced Scorecard, Muestreo, Estadística Descriptiva, Estadística Inferencial, Matriz de evaluación de

factores internos y externos, matriz de evaluación de planeación estratégica cuantitativa, entre otras.

El **Capítulo III** contiene el conocimiento de la Institución IESAD, de manera que la misión, visión y objetivos estratégicos sirvan de guía para la formulación de las estrategias que se deberán implantar en la Oficina de Admisiones.

El **Capítulo IV** se encuentra dividido en dos partes:

- Conocimiento de la Oficina de Admisiones, para lo cual se realizó un diagnóstico de la situación actual, se establecieron los procesos, su marco de operación, el marco legal y otros aspectos relevantes para la ejecución del proyecto. Además, se realizó el respectivo análisis de factores internos y externos, el cual fue utilizado para la formulación de la estrategia.
- La Formulación de la Estrategia empezó con la definición de la misión, visión, valores, el establecimiento de acciones que permiten aprovechar los aspectos positivos y mitigar los aspectos negativos relevados en el punto anterior. La aplicación de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa se llevó a cabo con el fin de escoger la estrategia básica que deberá adoptar la Oficina para la consecución de sus Objetivos.

El **Capítulo V** contiene:

- La implementación del Balanced Scorecard en el que se alinean las estrategias y los objetivos estratégicos, en función de las perspectivas de Directivos, clientes, proceso interno y recurso humano, para la consecución de la visión y misión de la Oficina; y además,
- Las propuestas de evaluación, seguimiento y monitoreo del plan estratégico diseñado.

El **Capítulo VI** contiene las conclusiones y recomendaciones resultantes del análisis, mismas que servirán de ayuda a la toma de decisiones de los Directivos de la Oficina.

Adicionalmente, se adjuntan los anexos indispensables para el entendimiento de lo expuesto en el presente proyecto al final del trabajo, así como también las referencias bibliográficas correspondientes.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO I	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.1.1 Formulación y planteamiento del problema.....	20
1.1.2 Objetivos del proyecto.....	23
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	25
2.1.1 Introducción	25
2.1.2 Aspectos que han incidido en la evolución de la Administración Estratégica	26
2.1.3 Beneficios de la Administración estratégica	27
2.1.4 Definición	28
2.1.5 Proceso de Administración Estratégica.....	29
2.2 BALANCED SCORECARD	43
2.2.1 Origen del Balanced Scorecard.....	43
2.2.2 Objetivos del BSC.....	44
2.2.3 Definición de BSC y Mapa estratégico	45
2.2.4 Perspectivas del BSC	46
2.2.5 El Mapa estratégico y el destino estratégico	50
2.2.6 El Mapa estratégico y aprendizaje organizacional	52
2.2.7 Ventajas del BSC	54
2.2.8 Plan Estratégico	55
2.2.9 Ventaja Competitiva	56

2.3 PROCESOS	57
2.3.1 Definición	57
2.3.2 Elementos de un proceso.....	57
2.3.3 Mapa de Procesos.....	59
2.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	60
2.4.1 Definición	60
2.4.2 Aplicación	61
2.4.3 Construcción.....	61
2.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	62
2.5.1 Encuestas	62
2.5.2 Entrevistas.....	63
2.6 ANÁLISIS DESCRIPTIVO	64
2.6.1 Estadística descriptiva.....	64
2.6.2 Tipos de datos	64
2.6.3 Tablas y gráficos para datos numéricos.....	65
2.6.4 Medidas de tendencia central.....	66
2.7 MUESTREO	67
2.7.1 Definición de muestra.....	67
2.7.2 Muestreo estratificado	68
2.7.3 Muestreo en cadena.....	68
2.7.4 Tamaño de muestra para estimar una proporción.....	69
2.8 ANÁLISIS INFERENCIAL	70
2.8.1 Estadística inferencial	70
2.8.2 Estimación del intervalo de confianza para la proporción.....	71

CAPÍTULO III

3. CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	72
3.1.1 Historia.....	72

3.1.2 Estructura Organizacional	73
3.1.3 Servicio educativo.....	73
3.1.8 Marco Legal	75

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS AMBIENTAL Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 CONOCIMIENTO DE LA OFICINA DE ADMISIONES	76
4.1.1 Antecedentes	76
4.1.2 Marco de operación.....	78
4.1.3 Estructura Orgánica	80
4.1.4 Base Legal.....	85
4.1.5 Mapa de Procesos.....	88
4.1.6 Análisis ambiental.....	94
4.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	140
4.2.1 Visión	140
4.2.2 Misión	141
4.2.3 Valores	141
4.2.4 Evaluación de factores internos y externos	143
4.2.5 Matriz FODA	146
4.2.6 Selección de Estrategia	148

CAPÍTULO V

5. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	151
5.1.1 Mapa Estratégico.....	154
5.1.2 Selección de las Iniciativas Estratégicas.....	160
5.1.3 Objetivos estratégicos y operativos.....	162
5.1.4 Indicadores de resultados	166
5.1.5 Inductores de actuación.....	168
5.2 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	179

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES..... 182
6.2 RECOMENDACIONES..... 189

ANEXOS

ANÁLISIS AMBIENTAL A
BALANCED SCORECARD..... D
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN..... D
BALANCED SCORECARD PRIORIZADO..... E
PLAN ESTRATÉGICO DE LA OFICINA DE ADMISIONES E

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREVIATURAS

BSC	Balanced Scorecard
CEAACES	Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
CES	Consejo de Educación Superior
EFE	Matriz de evaluación del factor externo
EFI	Matriz de evaluación del factor interno
ENES	Examen Nacional de Educación Superior
IES	Institución de Educación Superior
INEVAL	Instituto Nacional de Evaluación Educativa
LOES	Ley Orgánica de Educación Superior
PE	Plan Estratégico
SENESCYT	Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología
SNNA	Sistema Nacional de Nivelación y Admisión

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Proceso de Administración Estratégica</i>	29
<i>Figura 2. Matriz EFI</i>	35
<i>Figura 3. Matriz EFE</i>	37
<i>Figura 4. Esquema de una Matriz FODA</i>	38
<i>Figura 5. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa</i>	40
<i>Figura 6. Balanced Scorecard en paso de cadena</i>	42
<i>Figura 7. Perspectivas del BSC</i>	47
<i>Figura 8. Esquema de un Mapa Estratégico</i>	53
<i>Figura 9. Procesos</i>	57
<i>Figura 10. Esquema de un Mapa de Procesos</i>	60
<i>Figura 11. Organigrama de la Oficina de Admisiones</i>	81
<i>Figura 12. Mapa de Procesos de la Oficina de Admisiones de IESAD</i>	89
<i>Figura 13. Matriz FODA</i>	147
<i>Figura 14. Mapa Estratégico de IESAD</i>	158
<i>Figura 15. Mapa estratégico de IESAD con visión</i>	159

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Número de aspirantes por área de nivelación</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 2. Muestra de aspirantes por área de nivelación.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 3. No conformidades de los aspirantes respecto al proceso de Admisión de IESAD.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 4. Conformidades de los aspirantes respecto al proceso de Admisión de IESAD</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 5. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Ciencias”</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 6. No conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Ciencias”.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 7. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Agricultura”.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 8. No conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Agricultura”</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 9. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Programas Básicos”</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 10. No conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Programas Básicos”</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 11. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Arte”</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 12. No conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Arte”.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 13. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Educación Comercial”</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 14. No conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Educación Comercial”</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 15. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Salud”</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 16. No Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Salud”.....</i>	<i>117</i>
<i>Tabla 17. Resumen de conformidades de los aspirantes respecto al proceso de Admisión.....</i>	<i>117</i>
<i>Tabla 18. Resumen de no conformidades de los aspirantes respecto al proceso de Admisión.....</i>	<i>119</i>
<i>Tabla 19. No conformidades desde el punto de vista del cliente “Profesor”</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 20. Conformidades desde el punto de vista del cliente “Profesor”</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 21. Evaluación de factores internos.....</i>	<i>144</i>
<i>Tabla 22. Evaluación de factores externos</i>	<i>145</i>
<i>Tabla 23. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.....</i>	<i>149</i>
<i>Tabla 24. Iniciativas Estratégicas.....</i>	<i>161</i>

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Histograma de frecuencias del área de nivelación “Ciencias”</i>	<i>129</i>
<i>Gráfico 2. Histograma de frecuencias del área de nivelación “Agricultura”</i>	<i>130</i>
<i>Gráfico 3. Histograma de frecuencias del área de nivelación “Programas Básicos”</i>	<i>130</i>
<i>Gráfico 4. Histograma de frecuencias del área de nivelación “Arte”</i>	<i>131</i>
<i>Gráfico 5. Histograma de frecuencias del área de nivelación “Educación Comercial”</i>	<i>131</i>
<i>Gráfico 6. Histograma de frecuencias del área de nivelación “Salud”</i>	<i>132</i>
<i>Gráfico 7. Histograma de frecuencias del área del cliente “Profesor”</i>	<i>132</i>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo que fue efectuado bajo la modalidad de Proyecto de Graduación, surge de la necesidad de los Directivos de la Institución de Educación Superior Pública, IESAD¹, de incluir a la Oficina de Admisiones de la entidad en su Plan Estratégico.

Los Directivos de la Oficina consideran de gran importancia alinear sus esfuerzos a los de la Institución, ya que la Oficina de Admisiones representa el filtro por el cual los estudiantes que culminan el nivel de educación media del país, acceden a un cupo dentro de la Institución de Educación Superior.

El sistema de ingreso a todas las instituciones de educación superior públicas del país actualmente está regulado por el Gobierno a través de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT). En el 2012, todas las instituciones de educación superior tuvieron que cambiar sus métodos tradicionales de ingreso para adaptarse a los nuevos lineamientos que implanta el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA).

¹ Nombre ficticio asignado para efectos de mantener la confidencialidad de la Institución de Educación Superior Pública en estudio

Los Directivos de la Oficina deben estar atentos a los cambios en el entorno, ya que la normativa legal se encuentra en constante actualización y esto afecta directamente a las actividades que se llevan a cabo en la misma. El Modelo de Administración Estratégica le permitirá estar preparada para los cambios internos y externos, así como también para alinear los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de la visión de la organización.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Formulación y planteamiento del problema

El Sistema de Educación en el Ecuador ha sido objeto de cambios durante los últimos años, debido a la preocupación de las autoridades estatales por mejorar la calidad de la educación y que ésta se encuentre al alcance de todos. Todas las instituciones de educación superior públicas del país tuvieron que cambiar sus métodos tradicionales de ingreso para adaptarse a las nuevas regulaciones establecidas por el Gobierno.

La Oficina de Admisiones de la Institución IESAD, actualmente, se encarga de la nivelación de los estudiantes que hayan alcanzado el puntaje mínimo en el Examen Nacional para la Educación Superior (ENES), y que hayan alcanzado uno de los cupos ofertados por esta Institución, tal como lo dispone el SNNA.

En todo este proceso de adaptación a las nuevas normativas gubernamentales se han presentado una serie de problemas de Dirección, Operación y Organización, lo cual ha generado la preocupación de los Directivos por mantener altos estándares académicos para los aspirantes.

Los problemas que se han presentado en la Oficina de Admisiones son los siguientes:

A nivel de Dirección:

- Demora en respuesta de partes involucradas en el proceso (Secretaría Académica, Asesoría Jurídica, Tesorería, Unidades Académicas, Áreas administrativas).
- Ausencia de directrices claras acerca de las expectativas en la gestión de la Oficina de Admisiones, y falta de monitoreo y control por parte de los Directivos de la IESAD.
- Falta de recursos económicos para cubrir los costos académicos y administrativos de la Oficina.

A nivel operativo:

- Falta de conocimiento de los profesores acerca de los lineamientos para el diseño de exámenes (rúbricas).
- Deficiente atención al cliente
- Falta de un sistema académico para el proceso de Admisión
- Falta de capacitación del personal administrativo y profesores
- Falta de un sistema de medición adecuado de desempeño tanto del personal administrativo como de profesores.

A nivel organizativo:

- Falta de formalidad en la asignación de funciones y responsabilidades al personal administrativo.
- Falta de documentación de los procesos llevados a cabo en la Oficina

Adicionalmente, de manera histórica, las operaciones de la Oficina no habían sido monitoreadas por los Directivos de la Institución IESAD, lo cual se evidencia en que no ha sido incluida en los planes estratégicos anteriores ni en el Plan Estratégico actual (PE) 2013-2017. Sin embargo, los Directivos actuales de la IESAD han decidido incluirla.

Estos problemas evidencian que la Oficina de Admisiones cuenta con una estructura vulnerable de operación, organización y dirección, lo cual no le permite situarse en el nivel requerido por los estándares propios de los Directivos actuales, y su gestión, no le permite aportar de manera efectiva al cumplimiento de la visión de la Institución.

Con la finalidad de articular las operaciones de la Oficina con el PE, lo cual ayudará a que la estructura de la misma sea más sólida, se decidió diseñar un plan estratégico, propio de la Oficina, en donde se puntualizan sus objetivos, estrategias, planes de acción e indicadores que permitirán monitorear el avance eficaz de sus operaciones, acorde con el espíritu de mejoramiento continuo de los Directivos de la Oficina, de la Institución y del Gobierno.

1.1.2 Objetivos del proyecto

1.1.2.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Administración Estratégica para la Oficina de Admisiones de la Institución de Educación Superior “IESAD” con el propósito de agregar valor a su gestión e incrementar el grado de satisfacción de las partes interesadas.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

El camino que se seguirá para alcanzar el objetivo general está dado por los siguientes puntos:

- Realizar el relevamiento de los procesos presentes
- Establecer una estructura orgánico-funcional ajustada a los requerimientos actuales.
- Definir misión, visión y valores
- Formular la estrategia que regirá las operaciones de la Oficina
- Identificar los objetivos estratégicos institucionales relacionados
- Diseñar un mapa estratégico para alinear las perspectivas del Balanced Scorecard con los objetivos estratégicos identificados.
- Proponer un plan que incluya las estrategias que ayudarán a cumplir la misión y visión previamente definidas.
- Construir indicadores robustos, mediante la técnica del Balanced Scorecard
- Definir las iniciativas necesarias para ejecutar las estrategias
- Generar documentación que soporte el cumplimiento del modelo propuesto

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Introducción

Es muy importante que toda organización elabore un plan estratégico que le sirva de guía para afrontar los constantes cambios del mercado si desean adquirir mayor posicionamiento dentro del mismo. Es necesario que se establezcan las metas a las cuales se quiere llegar y el rumbo que se quiere seguir para cumplirlas y no ser simplemente una organización tradicional, sin una dirección bien definida [1].

La planeación estratégica ayuda a la creación de un plan estratégico que contiene la misión y visión de la organización, resultado de un análisis de factores internos y externos, y el establecimiento de las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos y metas [1].

En todo este proceso de administración estratégica es muy importante el control, ya que éste siempre debe ser considerado en las actividades que se realizan, para detectar cualquier anomalía que se pueda presentar en el camino, y tomar así las acciones correctivas necesarias y oportunas, de manera que no se vean afectados los objetivos de una organización [1].

2.1.2 Aspectos que han incidido en la evolución de la Administración Estratégica

La Administración Estratégica ha venido evolucionando y los cambios se evidencian en las múltiples técnicas y recursos con las que hoy en día se cuenta para su aplicación y que son de gran ayuda a lo largo de sus distintas etapas como la formulación y la ejecución de las estrategias. Se la puede utilizar en distintos tipos de organizaciones, ya sea con o sin fines de lucro, organizaciones comerciales o de servicios, organizaciones grandes o medianas, etc. Lo importante es que su correcta aplicación y el apoyo de las tecnologías de la información, permita a las organizaciones mejorar su gestión y lograr resultados favorables [1].

Es muy común que organizaciones fracasen al implantar un modelo de administración estratégica, y esto se da porque no son capaces de alinear sus actividades diarias con su planificación estratégica. Es muy importante implantar un sistema formal para la ejecución del plan estratégico y de los planes operativos, de manera que se pueda crear una ventaja competitiva para la organización [1].

El gran énfasis en el logro del posicionamiento estratégico es otro aspecto que ha influido enormemente en la evolución de la administración estratégica, ya que busca que la organización desarrolle una ventaja competitiva, al llevar a cabo actividades de una manera diferenciada [1].

2.1.3 Beneficios de la Administración estratégica

Existen tres beneficios de la administración estratégica que fueron mejor calificados por varias empresas, los cuales son [3]:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la organización
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante

2.1.4 Definición

Fred R. David (2003) expresó:

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos... El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

Wheelen Thomas y Hunger David (2007) expresaron:

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política organizacional, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

La Administración Estratégica es el proceso mediante el cual una organización formula una estrategia alineada a la visión de la misma. Esta estrategia se implanta, se evalúa su eficacia a través de diferentes recursos o técnicas, y se corrigen las desviaciones, con la finalidad de garantizar que la entidad pueda lograr sus objetivos, en el corto, mediano y largo plazo [2].

2.1.5 Proceso de Administración Estratégica

La Administración Estratégica consta de cuatro elementos básicos: Análisis ambiental, Formulación de la estrategia, Implementación de la estrategia; y, Evaluación y Control [3].

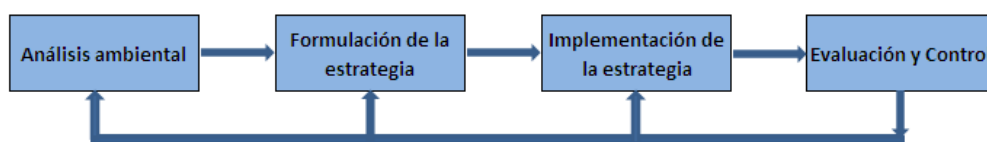


Figura 1. Proceso de Administración Estratégica

Fuente: Administración Estratégica y política de negocios
(Wheelen, Thomas y Hunger, J. David, 2007)

2.1.5.1 Análisis ambiental

El análisis ambiental consiste en identificar factores estratégicos; es decir, los elementos internos y externos que determinarán el futuro de la organización. Una herramienta conocida para realizar el monitoreo del análisis ambiental es el FODA² [3].

El ambiente interno de una organización está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes en la misma, relacionadas a la gestión operativa y de control, incluyendo el contexto en el que se realiza el trabajo como la estructura, la cultura y los recursos de la corporación. En el caso del ambiente externo, éste está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están a corto plazo bajo el control de la organización [3].

2.1.5.2 Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades de la organización (FODA). Incluye la definición de la visión, misión, la especificación de objetivos alcanzables y el desarrollo de las estrategias [3].

² FODA es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. También es conocido como SWOT, por sus siglas en inglés, Strengths, weaknesses, opportunities, threats.

- **Visión**

La visión es aquella que describe aquellos escenarios que la organización pretende lograr en un determinado periodo de tiempo [2].

La declaración de la visión es el primer paso que se debe seguir para llevar a cabo un proceso de administración estratégica que dé resultados, y para esto se debe responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? La visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible [1].

- **Misión**

La declaración de la misión debe ser duradera sobre el propósito que distingue a una organización de otra similar, describe la razón de ser de una organización. Responde a la pregunta clave ¿cuál es nuestro negocio? Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. La misión debe ser conocida y comprendida por todos los miembros de la organización, ya que estos son el motor fundamental de lo que la misma ofrece a sus clientes [1].

- **Valores**

Los valores de una organización dan los lineamientos de comportamiento que deben asumir los gerentes y empleados para conseguir el cumplimiento de la misión de la organización. Los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía [3].

Los valores de la organización son aquellos principios que rigen la organización. Los valores institucionales reflejan los valores de cada uno de sus miembros, y se establecen con la finalidad de mantener armonía dentro de la organización [4].

- **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos u objetivos a largo plazo son los resultados que la organización espera obtener al desarrollar las actividades que fueron planificadas. Se entiende que estos objetivos están diseñados para que empiecen a dar resultados en un periodo mayor a un año. Un objetivo debe ser realista, debe ser comprendido por los miembros de la organización, debe tener un tiempo definido en el que se esperan resultados, y debe ser medible [1].

La importancia de los objetivos estratégicos radica en que estos representan para los directivos de la organización una base para la toma de decisiones. Los directivos asignarán el personal, el dinero, los materiales y todos los recursos necesarios para que se los pueda cumplir dentro del plazo establecido [1].

- **Estrategias**

La estrategia de una organización es el plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión, visión y objetivos, maximizando la ventaja competitiva y minimizando la desventaja competitiva [3].

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la organización, éstas producen efectos en las diferentes actividades de la organización, y exigen que se tomen en cuenta tanto al ambiente interno como externo que enfrenta la organización [1].

Para la definición de la estrategia se puede utilizar la *matriz de evaluación del factor interno* (EFI) y la *matriz de evaluación del factor externo* (EFE); éstas evalúan las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una organización, y la

información socio-económica, cultural, social, política, gubernamental, tecnológica y competitiva, respectivamente [1].

Evaluación de Factores Internos y Externos

La Matriz EFI y la Matriz EFE sirven para evaluar la gestión interna de la organización y proporciona información necesaria para la formulación exitosa de una estrategia competitiva [1].

Para el desarrollo de la Matriz EFI, primero se debe asignar un valor entre 0 y 1 a cada uno de los factores, sean fortalezas o debilidades, que indique el efecto que tienen los mismos en el rendimiento de la organización. Los que generen mayor efecto en el rendimiento de la organización en relación a la industria, deberán tener un valor mayor, y los que generen un menor efecto, un valor menor. La suma de la puntuación dada a cada factor debe ser igual a uno [1].

También es importante indicar si los factores representan una debilidad mayor o menor, o una fortaleza mayor o menor, en relación a la situación interna de la organización. A una debilidad mayor se le asignará la calificación de 1, a una menor, de 2, una calificación de 3 a una fortaleza menor, y de 4 a una menor. Luego, se debe multiplicar el valor de cada

factor por su calificación para determinar el valor ponderado por cada variable. Finalmente, se suma el valor ponderado de cada variable para determinar el valor ponderado total de la organización [1].

Sin importar cuántos factores estén incluidos en la matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1 a 4, siendo su promedio 2,5. Los puntajes por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que valores por encima de 2,5 indican que tienen una posición interna sólida; es decir, que están aprovechando sus fortalezas y se preocupan por minimizar sus debilidades [1].

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES CLAVES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
1			
2			
DEBILIDADES			
1			
2			
SUMA			

Figura 2. Matriz EFI

Fuente: Administración Estratégica (David, Fred R., 2003, p. 151)

La Matriz EFE se utiliza para evaluar la eficacia con que las estrategias actuales de la organización manejan las oportunidades y amenazas del entorno [1].

Para el desarrollo de la Matriz EFE, primero se asigna un valor entre 0 y 1 a cada uno de los factores, las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se pueden determinar comparando competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso en grupo. El total de la puntuación dada a cada factor debe ser igual a uno [1].

También es importante indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la organización a dicho factor, donde 4 corresponde a la respuesta es excelente; 3, a la respuesta está por arriba del promedio; 2, a la respuesta está al nivel promedio; y, 1, a la respuesta es deficiente. Luego, se debe multiplicar el valor de cada factor por su calificación para determinar el valor ponderado por cada variable. Finalmente, se suma el ponderado de cada variable para determinar el valor ponderado total [1].

Sin importar cuántos factores estén incluidos en la matriz EFE, el puntaje de valor total varía de 1 a 4, siendo su promedio 2,5. Un puntaje de valor ponderado de cuatro indica que una organización responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; es decir, las estrategias de la organización aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales

de las amenazas externas. Un puntaje de uno significa que las estrategias de la organización no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas [1].

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES CLAVES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1			
2			
AMENAZAS			
1			
2			
SUMA			

Figura 3. Matriz EFE

Fuente: Administración Estratégica (David, Fred R., 2003, p. 111)

Matriz FODA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una técnica de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias:

Estrategia de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA) [1].

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS F Lista de Fortalezas	DEBILIDADES D Lista de Debilidades
OPORTUNIDADES O Lista de oportunidades	ESTRATEGIAS FO Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
AMENAZAS A Lista de Amenazas	ESTRATEGIAS FA Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS DA Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Figura 4. Esquema de una Matriz FODA

Fuente: Administración Estratégica (David, Fred R., 2003, p. 202)

Una vez que la organización define cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esta debe generar estrategias que se ajusten a la realidad de la organización, de manera que se aprovechen sus recursos y capacidades, y se mitiguen los riesgos inherentes [1].

Las estrategias FO son las que utilizan las fortalezas que tiene la organización para aprovechar las oportunidades que ofrecen otras organizaciones u organismos externos,

las estrategias FA utilizan las fortalezas para evitar que las amenazas presentes se materialicen o que el impacto dentro de la organización sea muy fuerte, las estrategias DO buscan superar las debilidades mediante el aprovechamiento de las oportunidades, y las estrategias DA buscan reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas presentes [1].

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

Es necesario evaluar las estrategias obtenidas mediante el FODA, para definir la estrategia básica, que es aquella que más aporta al cumplimiento de la visión. Como su nombre lo indica la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) permite seleccionar la mejor estrategia de manera cuantitativa, es decir asignando valores [1].

Para su realización primero se debe asignar un valor ponderado a cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, según el grado de influencia que cada una de ellas tenga sobre el cumplimiento de la visión (matrices EFE y EFI) [1].

Luego se establece el impacto de cada una de las estrategias en relación a cada factor interno y externo. La pregunta implícita es: ¿afecta este factor a la selección de la

estrategia? Si la respuesta es positiva, entonces las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave; si es negativa, no se debe establecer puntuación para ese factor. La puntuación otorgada se presenta en escala numérica, de manera que el número más alto represente el mayor impacto y el número más bajo, el menor impacto. El siguiente paso es multiplicar los valores ponderados (POND.) por el impacto (IMP), obteniendo el producto total de grado de atracción (PTA), y realizar la suma de los valores de ésta columna. Se seleccionarán las estrategias que obtengan la mayor puntuación en este análisis ya que son las estrategias más atractivas considerando todos los factores internos y externos que pudieran afectar las decisiones estratégicas [1].

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA

FACTORES CLAVES	VALOR	ESTATEGIA FO		ESTATEGIA FA		ESTATEGIA DO		ESTATEGIA DA	
	POND.	IMP	PTA	IMP	PTA	IMP	PTA	IMP	PTA
OPORTUNIDADES									
1									
2									
AMENAZAS									
1									
2									
FORTALEZAS									
1									
2									
DEBILIDADES									
1									
2									
SUMA									

Figura 5. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

Fuente: Revista Panorama Administrativo (2007, p. 210)

2.1.5.3 Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia es el proceso mediante el cual se alinea la organización a la estrategia, a través de la formulación de objetivos estratégicos, operacionales, y la correcta distribución de los recursos. Una metodología que sirve de ayuda para la ejecución de la estrategia es el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard³ [5].

La *figura 6* presenta una pirámide cuyo inicio desde la parte superior refleja la razón de ser de la organización, la cual está seguida del comportamiento del personal necesario para cumplirla, lo que quiere ser; y por último, del plan que se ejecutará para lograr lo anteriormente mencionado.

Luego de haber definido la estrategia, se debe establecer la respectiva medición que permitirá verificar su cumplimiento, lo cual se realiza a través del Mapa estratégico y Balanced Scorecard, con esto la estrategia puede ser traducida en metas y objetivos personales, y por consiguiente se convertirán en resultados estratégicos enfocados a clientes, presupuesto, procesos internos; y, crecimiento y aprendizaje.

³ Esta metodología se ampliará más adelante.



Figura 6. Balanced Scorecard en paso de cadena

Fuente: Mapas estratégicos, (Kaplan, Robert S y Norton, David P, 2000, p. 60)

2.1.5.4 Evaluación de las Estrategias

Como todo proceso en el que se espera una mejora continua, la retroalimentación adecuada y oportuna representa una pieza fundamental, ya que permite medir el rendimiento de las estrategias planteadas para la toma de decisiones [1].

Este proceso puede resultar complejo, puesto que resulta difícil medir si las estrategias están dando el resultado esperado o no. Debe ser oportuno, ya que la escasez de la

medición o el exceso de la misma, podría generar efectos negativos para la organización. Es importante definir indicadores en las etapas claves del proceso de implementación de las estrategias propuestas, con la finalidad de mantener un control sobre el rendimiento de las mismas [1].

2.2 BALANCED SCORECARD

2.2.1 Origen del Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral empezó como un proyecto de investigación para explorar nuevas formas de desarrollo organizacional, dirigido por Robert Kaplan y David Norton en 1990. Finalmente, en 1992 la revista Harvard Business Review publicó el nuevo concepto de BSC en su edición de enero y febrero de 1992 [6].

El proyecto se inició con la premisa de que los activos intangibles de la organización basados en el conocimiento, tales como el personal y la tecnología de la información se estaban volviendo cada vez más importantes. Pero esto no era tomado en cuenta por los directivos de las organizaciones, los cuales continuaban midiendo los resultados y el desempeño mediante la información financiera [7].

Si bien es cierto el sistema de información financiera es muy importante para la organización, también es cierto que este no proporciona manera alguna de medir el valor que la organización pudiera generar por la mejora de sus activos intangibles. Debido a la necesidad de que la organización logre vincular de manera eficiente sus resultados financieros con las actividades que se desarrollan para mejorar los activos intangibles, surge la propuesta del BSC para medir los resultados de la organización [7].

En base a todo esto se puede decir que los indicadores de tipo financiero deben relacionarse con aquellos de tipo no financiero. Los indicadores no financieros impulsan el desempeño financiero de la organización, por lo tanto, se los estableció en tres perspectivas adicionales que son la del cliente, la de procesos internos y la perspectiva de crecimiento y aprendizaje [7].

2.2.2 Objetivos del BSC

BSC es una herramienta que va más allá de un sistema de medición. A continuación listamos algunos de sus objetivos [7]:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica

2.2.3 Definición de BSC y Mapa estratégico

BSC es un instrumento o metodología de gestión que permite traducir la estrategia en objetivos relacionados entre sí. Estos objetivos se encuentran organizados por perspectivas como la financiera, de clientes, de procesos internos, y la de crecimiento y aprendizaje, además son medidos a través de indicadores y unidos a planes de acción, los cuales se encuentran alineados al comportamiento de todos los miembros de la organización, de manera que los esfuerzos se concentren en la consecución de la visión [7].

La aplicación del BSC empieza con la estrategia ya diseñada y elaborada en la etapa de formulación de la estrategia en el proceso de administración estratégica. A partir de ésta base, se desarrolla el marco general para describir y ejecutar la estrategia. Este marco general se llama **Mapa Estratégico**, el cual representa una estructura lógica y completa para describir una estrategia, proporciona las bases para diseñar el Cuadro de Mando Integral, y representa la base fundamental de un nuevo sistema de ejecución de la estrategia [7].

El mapa estratégico muestra las relaciones causa-efecto, las cuales nos ayudan a entender cómo los objetivos de los niveles inferiores permiten alcanzar los objetivos de los niveles superiores, para finalmente cumplir la visión de la organización [7].

2.2.4 Perspectivas del BSC

Es muy importante que la visión y estrategia de la organización se traduzcan en objetivos e indicadores estratégicos, por lo tanto, generalmente, se ve a la organización desde las siguientes cuatro perspectivas [5]:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje



Figura 7. Perspectivas del BSC

Fuente: Cuadro de Mando Integral (Kaplan, Robert S. y Norton, David P., 2000)

2.2.4.1 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva se centra en crear valor al accionista, por lo cual responde a la pregunta ¿Qué debemos hacer para satisfacer a los accionistas de la organización? Lo que esta perspectiva busca es aumentar la rentabilidad de la organización, por lo tanto, se deben establecer objetivos como por ejemplo: incremento del porcentaje de ventas anuales,

generación de flujo de caja, minimización de costos, etc., y se deben desarrollar las actividades necesarias para el cumplimiento de los mismos, con la finalidad de satisfacer las expectativas de los accionistas [5].

2.2.4.2 Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva se centra en crear valor al cliente, por lo cual responde a la pregunta ¿Qué debemos hacer para satisfacer a los clientes? La perspectiva del cliente refleja cual es la posición que ocupa la organización dentro del mercado. Las organizaciones que aplican estrategias dirigidas a disminuir sus costos, por lo general reducen los precios de sus productos, y por lo tanto adquieren mayor posicionamiento dentro del mercado ya que crea una ventaja en relación a sus competidores. Dentro de esta perspectiva es importante evaluar las necesidades de los clientes, lograr su lealtad y satisfacción [5].

2.2.4.3 Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva busca mejorar la eficiencia de los procesos internos de la organización, por lo cual responde a la pregunta ¿Qué procesos debo mejorar para satisfacer a los clientes? Esta perspectiva está íntimamente relacionada con los procesos claves de la organización, ya que busca mejorar aquellos procesos que son críticos para alcanzar los objetivos propuestos y satisfacer tanto a los clientes y a los accionistas [5].

2.2.4.4 Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Esta perspectiva busca mejorar la satisfacción de los empleados de la organización y el crecimiento, por lo cual responde a la pregunta ¿Cómo aprender a mejorar la organización? Es importante que los directivos de las organizaciones inviertan en los empleados ya que estos son los activos más importantes de la organización, y por lo tanto se debe velar porque se encuentren motivados para que desempeñen su trabajo de la mejor manera. Para lograr un crecimiento se debe estar al día en cuestiones tecnológicas y en procedimientos que permitan alcanzar los resultados esperados [5].

Esta perspectiva se utiliza en aras de llenar los vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, los cuales serán revelados por los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del BSC. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización [5].

2.2.5 El Mapa estratégico y el destino estratégico

El *destino estratégico* describe la situación deseada, que debe alcanzar la organización, en las cuatro perspectivas del BSC, al término del plan de mediano plazo. En cada perspectiva se establecen objetivos de estado; éstos deben ser expresados consistentes entre sí, pero no se presume una relación causal entre ellos [18].

En el *mapa estratégico*, por el contrario, se requiere que exista una relación causal entre los objetivos ubicados en las cuatro perspectivas, de manera que los objetivos en las perspectivas de los accionistas se logren mediante los de la perspectiva de clientes, que se deben alcanzar mediante los de la perspectiva de procesos y estos últimos mediante los de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje [18].

BSC utiliza cuatro elementos conceptuales: *objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas*. Los *objetivos estratégicos* que forman parte del mapa estratégico son *objetivos de acción*. Los *indicadores* son variables medibles, generalmente unidimensionales o fórmulas, asociadas a los objetivos estratégicos. A diferencia de éstos, deben estar definidos de forma precisa e inequívoca para facilitar su medición. Las *metas* son los valores futuros predeterminados para los indicadores, representan el resultado de la acción a ejercer sobre la variable estratégica, de acuerdo con el objetivo.

Las *iniciativas* son los proyectos que emprende la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, medidos a través del cumplimiento de las metas de los indicadores. La ejecución de las iniciativas se controla mediante el avance de sus actividades y el empleo de los recursos asignados [18].

En la metodología del BSC se consideran dos tipos de indicadores [18]:

Indicadores o inductores de actuación o guía (lead), son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.

Indicadores de resultados (lag), son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

En general, los indicadores en las perspectivas de accionistas y clientes son de resultados, mientras que en las perspectivas de procesos y capacidades tienden a ser de actuación [18].

2.2.6 El Mapa estratégico y aprendizaje organizacional

En la metodología BSC se pueden identificar los siguientes tipos de hipótesis [18]:

Hipótesis tipo I: son aquellas que se derivan del modelo causa-efecto. Por ejemplo: al cumplir el objetivo de la perspectiva de procesos internos, se permitirá cumplir el objetivo de la perspectiva de clientes.

Hipótesis tipo II: son aquellas que se derivan de las relaciones causa-efecto entre los llamados indicadores o medidas de resultado en el léxico de la metodología del BSC; y los llamados indicadores guías o inductores de actuación, los cuales vienen a ser las medidas de desempeño.

Hipótesis tipo III: son las relativas a las relaciones entre el plan de acción (iniciativas, programas, proyectos a ejecutar) y los objetivos propuestos. El tiempo es el que valida las hipótesis de este tipo, y vinculan los objetivos con el plan de acción.

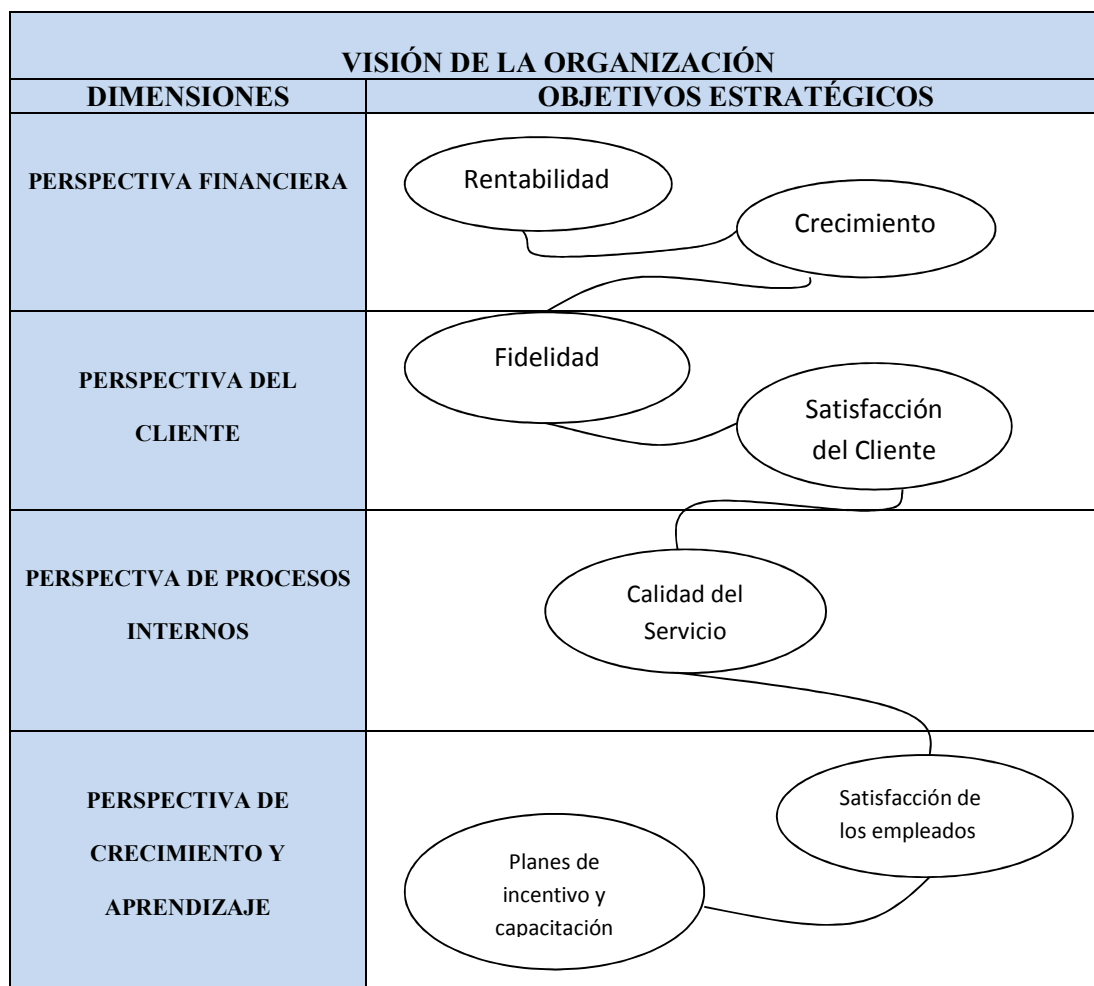


Figura 8. Esquema de un Mapa Estratégico

Fuente: Cuadro de mando integral (R. Kaplan y D. Norton, 2000)

2.2.7 Ventajas del BSC

BSC es algo más que un nuevo sistema de medición. Las organizaciones innovadoras utilizan ésta técnica como el marco, estructura central y organizativa para sus procesos. Inicialmente pueden desarrollar unos objetivos bastante limitados, claros, obtenidos bajo consenso y centrados en la estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del BSC aparece cuando se transforma un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más organizaciones trabajan con el BSC, se dan cuenta de que puede utilizarse para [5]:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener la retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla

BSC llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y ofrecer una retroalimentación sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del BSC permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el BSC se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información [5].

Otras de las ventajas de esta metodología es que se la puede implementar en cualquier tipo de organización, con o sin fines de lucro. Lo que se debe considerar es colocar en el mapa estratégico, en primer lugar, la perspectiva que refleje el giro del negocio, es decir organizar la estructura jerárquica en función de las prioridades organizacionales [19].

2.2.8 Plan Estratégico

Dess y Lumpkin (2003) mencionan que el plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Un plan estratégico es un documento que recoge todo lo que la organización necesita para poder cumplir con su misión y alcanzar la visión. El plan estratégico define las acciones necesarias para lograr el futuro esperado por la organización y las decisiones

estratégicas de la alta dirección, de manera que se pueda crear una ventaja sobre los demás competidores y lograr la satisfacción de los entes interesados.

2.2.9 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva consiste en desarrollar una habilidad competitiva que distinga claramente a una organización de sus competidoras y le da una ventaja sobre ellas en el mercado. Una organización puede lograr ventaja competitiva de muchas formas como por ejemplo: a través de sus productos, la fijación de precios, su servicio al cliente, la eficiencia en sus costos y la calidad, entre muchos otros aspectos de la excelencia en sus operaciones. Pero independientemente de la forma como se logre la ventaja, el resultado principal es el mismo: la habilidad para hacer consistentemente algo de gran valor que los competidores no pueden copiar o hacer bien [8].

“Lo que no se puede medir, no se puede evaluar, lo que no se puede evaluar, no se puede controlar y lo que no se puede controlar, no se puede mejorar.”

Máxima estadounidense

2.3 PROCESOS

2.3.1 Definición

Un proceso es una actividad o un conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí, utilizan recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados [8].



Figura 9. Procesos

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2008

2.3.2 Elementos de un proceso

Los elementos que conforman un proceso son [10]:

Clientes: Son los que utilizan las salidas de los procesos. Los clientes pueden ser internos o externos.

- Los clientes externos son los que utilizan los resultados del proceso, pero no forman parte de la organización.
- Los clientes internos son los miembros de la organización, los cuales reciben el resultado de un proceso anterior para emplearlo en su propio proceso.

Requerimientos del Cliente: Son las especificaciones del cliente, las cuales condicionan el producto terminado. Lo que esperan obtener como resultado del proceso.

Entradas: Todo lo que ingresa al proceso. Las entradas pueden ser físicas como por ejemplo materia prima, como también pueden ser elementos humanos como mano de obra.

Salidas: Es el resultado del proceso. El producto que se le entregará al cliente.

Recursos: Son los medios sin los cuales no se podría llevar a cabo el proceso. Los recursos pueden ser financieros, humanos, tecnológicos, etc.

Propietarios: Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar a cabo el proceso.

Indicadores: Son medios para llevar un control del cumplimiento del proceso.

2.3.3 Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos es la representación global de la organización. Este permite evidenciar la interacción de los procesos. Los procesos se encuentran divididos en tres categorías: Procesos claves, procesos de apoyo y procesos estratégicos [11].

Procesos Claves: Son también denominados operativos y encuentran estrictamente ligados a la actividad de la organización; por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación de servicio, el proceso de comercialización, etc. Son los procesos que generan valor, ya que el resultado de los mismos es entregado al cliente.

Procesos Estratégicos: Son aquellos mediante los cuales la organización desarrolla sus estrategias y define los objetivos, son establecidos por la Alta Dirección; éstos procesos están mayormente enfocados a la toma de decisiones y la mejora continua.

Procesos de Apoyo: Son aquellos que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos claves se puedan llevar a cabo, tales como el proceso de formación, el proceso informático, el proceso de logística, etc.

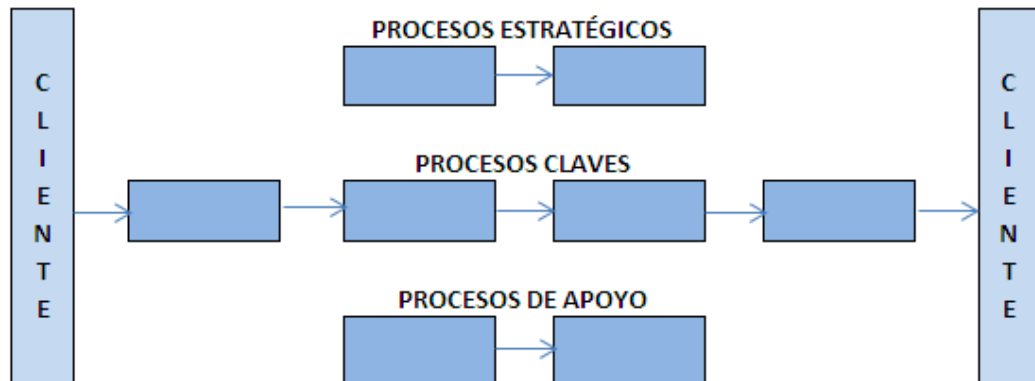


Figura 10. Esquema de un Mapa de Procesos

2.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

2.4.1 Definición

La Matriz de Priorización es una técnica que se utiliza para ordenar actividades, temas, característica de productos o servicios, etc. a partir de criterios de ponderación conocidos. Sirven de gran ayuda para la toma de decisiones [11].

2.4.2 Aplicación

Esta técnica debe utilizarse cuando [11]:

1. Se poseen distintas opciones y hay que realizar una selección
2. Existe desacuerdo respecto a la importancia relativa de los criterios de selección para las opciones.
3. Las opciones generadas están muy relacionadas entre sí
4. Los recursos son escasos para implantar el programa de mejora

2.4.3 Construcción

Para la elaboración de una Matriz de priorización se deben seguir los siguientes pasos [12]:

- Establecer la lista de opciones a evaluar, las cuales pueden surgir de una lluvia de ideas.
- Definir los criterios de ponderación. Estos criterios pueden ser:
 - **Frecuencia:** Qué tan frecuente se presenta el problema o aquello que se está analizando.

- **Importancia:** Definir cuál de las opciones tiene mayor importancia según su criterio.
 - **Factibilidad:** Se refiere a la disponibilidad de la organización de los recursos para llevar a cabo la opción que se está analizando.
- Establecer una puntuación para cada criterio, este puede ser alto, medio o bajo
 - Totalizar los puntajes por criterio
 - Seleccionar la alternativa de mayor puntaje

2.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.5.1 Encuestas

La encuesta es una de las fuentes clave para la recopilación de datos, en ella no se ejerce control sobre el comportamiento de las personas que se investigan, sólo se hacen preguntas sobre sus creencias, actitudes, comportamiento y otras características, y las respuestas se editan, codifican y tabulan para su análisis [14].

Los errores de las encuestas son error de cobertura o sesgo en la selección, error o sesgo de no respuesta, error de muestreo y error de medición.

2.5.2 Entrevistas

La entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente. La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta, por lo que se define como una reunión para intercambiar información entre una persona llamada entrevistador y otra denominada entrevistado o entrevistados. Las primeras entrevistas en la investigación cualitativa son abiertas y de tipo piloto y van estructurándose conforme avanza el trabajo [15].

Al concluir las entrevistas tendremos un valioso material que es necesario preparar para el análisis cualitativo, por lo tanto al final de cada jornada de trabajo es necesario e importante ir llenando la bitácora o diario de campo, en el cual el investigador vacía sus anotaciones, reflexiones, puntos de vista, conclusiones preliminares, hipótesis iniciales, dudas e inquietudes [15].

2.6 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

2.6.1 Estadística descriptiva

La estadística descriptiva se desarrolló por la necesidad de recopilar datos y se puede definir como los métodos que involucran la recopilación, caracterización y presentación de un conjunto de datos, con el fin de describir varias de sus características [14].

2.6.2 Tipos de datos

Existen dos tipos de variables aleatorias que se obtienen con los resultados observados o datos: categóricas y numéricas [14].

Variables aleatorias categóricas: producen respuestas categóricas, como sí o no.

Variables aleatorias numéricas: producen respuestas numéricas, como la estatura en pulgadas, y se sub-clasifican en:

- **Variables aleatorias discretas:** producen respuestas numéricas que surgen de un conteo, como el “número de veces que ha tomado una materia”.

- **Variables aleatorias continuas:** producen respuestas numéricas que surgen de procesos de medición, como la estatura de una persona.

2.6.3 Tablas y gráficos para datos numéricos

Las tablas y gráficos que se pueden utilizar para el análisis descriptivo son [14]:

Distribución de frecuencias: Tabla de resumen en la cual los datos se colocan en agrupamiento o categorías establecidas en forma conveniente de clases ordenadas numéricamente, puede ser frecuencias absolutas o relativas; es decir, en números cardinales o en porcentaje.

Distribución acumulada: Toma las frecuencias y en cada clase ordenada suma la clase anterior hasta alcanzar el 100% de los datos recolectados.

Histograma: Es una gráfica de barras verticales no espaciadas que se construyen en los límites de cada clase.

2.6.4 Medidas de tendencia central

Las medidas de tendencia central son valores típicos descriptivos de un conjunto de datos que muestran un comportamiento determinado al agruparse o aglomerarse alrededor de cierto punto central. Casi siempre se puede seleccionar una medida de tendencia central, para describir a un conjunto específico de datos. A continuación, la definición de determinadas medidas:

Media aritmética: o llamada media es la medida que se utiliza con mayor frecuencia, corresponde a la suma de todas las observaciones en un conjunto de datos, dividida entre el número de elementos involucrados. Debido a que su cálculo se basa en todas las observaciones, cualquier valor extremo afecta mucho a la media aritmética. La media no es la mejor medida para describir o resumir un conjunto de datos que tiene valores extremos porque distorsiona lo que transmiten [14].

Mediana: [14].

Moda: Es el valor de los datos que se presenta con más frecuencia [16]

2.7 MUESTREO

2.7.1 Definición de muestra

La muestra es un segmento de la población que se selecciona para el análisis, en lugar de hacer el censo completo de la misma. Los procedimientos de muestreo probabilístico se centran en un grupo representativo de la población. La muestra obtenida proporciona información que se puede usar para estimar características de toda la población. Las razones por las que se obtiene una muestra son las siguientes [14]:

1. Una muestra requiere menos tiempo que un censo
2. Cuesta menos administrar una muestra que un censo
3. Administrar una muestra es menos tedioso y más práctico que administrar el censo de una población.

Existen dos tipos básicos de muestras: la ***no probabilística*** y la ***probabilística***. En una muestra no probabilística, los elementos o los individuos incluidos se eligen sin tomar en cuenta su probabilidad de ocurrencia. En una muestra probabilística, los elementos se eligen de acuerdo con las probabilidades conocidas [14].

2.7.2 Muestreo estratificado

En una muestra estratificada, primero se dividen los N individuos o elementos de la población en subpoblaciones separadas, o estratos, de acuerdo con alguna característica común. Se realiza un muestreo aleatorio simple en cada estrato y después se combinan los resultados de las muestras aleatorias separadas. Este método de muestreo es eficiente porque los individuos o elementos dentro de cada estrato son homogéneos y por lo tanto, asegura una mayor precisión en las estimaciones de los parámetros poblacionales [14].

2.7.3 Muestreo en cadena

Es una técnica de muestreo no probabilístico utilizada por los investigadores para identificar a los sujetos potenciales en estudios en donde los sujetos son difíciles de encontrar. Este tipo de muestreo funciona en cadena como su nombre lo indica. Luego de observar el primer sujeto, el investigador le pide ayuda a él para identificar a otras personas que tengan un rasgo de interés similar [13].

2.7.4 Tamaño de muestra para estimar una proporción

Pasos básicos para obtener el tamaño de la muestra:

1. Definir cuál es el parámetro objetivo
2. Fijar un error e
3. Fijar un nivel de confianza $z_{\alpha/2}^2$
4. Determinar la varianza estimada de la variable principal [17]

Para obtener un estimador \hat{p} con probabilidad de al menos $(1 - \alpha)$ de tener un error no mayor a e en relación a la proporción de la población, el tamaño de la muestra basado en la aproximación normal está dado por [17]:

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)\frac{e^2}{z_{\alpha/2}^2} + p(1-p)}$$

siendo:

e : diferencia entre el estimador y el parámetro

p : proporción de la población

$z_{\alpha/2}^2$: valor crítico a partir de la distribución normal estándar

α : probabilidad de tener un error mayor que e

Como se observa, la fórmula depende de la proporción de la población p , la cual es desconocida. Si la estimación de p no se la puede obtener, el valor “worst case” de p : $0,5$ puede ser usado para determinar el tamaño de la muestra, al utilizar este valor, n asume el valor máximo [17].

2.8 ANÁLISIS INFERENCIAL

2.8.1 Estadística inferencial

La inferencia estadística llevó a la aplicación amplia de la estadística a través de las teorías de probabilidad, se define como aquellos métodos que hacen posible la estimación de una característica de una población, o la toma de decisión con respecto a una población basada sólo en resultados muestrales. Para aclarar este concepto se requieren otras definiciones [14]:

Población (universo): totalidad de elementos o casa que se toman en consideración

Muestra: porción de la población que se selecciona para su análisis

Parámetro: medida de resumen que describe una característica de toda una población.

Estadístico o estimador: medida de resumen que se calcula para describir una característica a partir de una sola muestra de la población.

2.8.2 Estimación del intervalo de confianza para la proporción

Cuando el valor tanto de np como de $n(1-p)$ es por lo menos 5, la distribución binomial se puede aproximar por la distribución normal. Entonces, debido a que el error estándar

de la proporción es $\sigma_p = \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$, se puede establecer el siguiente intervalo con

$(1 - \alpha) \times 100\%$ de confianza, para la proporción p de la población [14]:

$$p_s \pm Z_{\alpha/2}^2 \sqrt{\frac{p_s(1-p_s)}{n}}$$

o

$$p_s - Z_{\alpha/2}^2 \sqrt{\frac{p_s(1-p_s)}{n}} \leq p \leq p_s + Z_{\alpha/2}^2 \sqrt{\frac{p_s(1-p_s)}{n}}$$

donde

$$p_s : \text{proporción muestral} = \frac{X}{n} = \frac{\text{número de éxitos}}{\text{tamaño de la muestra}}$$

p : proporción de la población

$Z_{\alpha/2}^2$: valor crítico a partir de la distribución normal estándar

n : tamaño de la muestra

CAPÍTULO III

3. CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

3.1.1 Historia

IESAD tiene más de más de cincuenta años en el mercado educativo y ha sido reconocida por el Gobierno como una de las mejores universidades a nivel de país gracias a la calidad de sus carreras, el liderazgo tecnológico, los proyectos de mejora, su infraestructura, entre otros. Desde sus inicios esta Institución de Educación Superior se ha caracterizado por el énfasis en el desarrollo de profesionales en ciertas áreas de

ingeniería como potencia, mecánica, petróleo, minas, geología, ciencias del mar, las cuales son fundamentales para el desarrollo del país.

3.1.2 Estructura Organizacional

El gobierno de la Institución de Educación Superior “IESAD”, está conformado por: Consejo General, Consejos Directivos, Rector o Rectora, Vicerrector (a) Académico (a), Decanos de la institución, Sub-decanatos de las facultades, Directores y Coordinadores ⁴

3.1.3 Servicio educativo⁵

Misión

IESAD desde sus inicios ha formado profesionales caracterizados por un desempeño excelente en el ámbito académico y profesional, destacándose por sus actitudes de liderazgo y de emprendimiento, sin descuidar la base de su formación que son sus valores morales y éticos, manteniendo presente la ayuda al mejoramiento del país en el ambiente económico, ambiental y político realizando investigación y dando un servicio de calidad.

⁴ No se presenta una estructura organizacional más detallada por motivos de confidencialidad

⁵ En este espacio se parafrasea la misión, visión, valores y objetivos estratégicos institucionales, por motivos de confidencialidad.

Visión

Ser una institución de referencia de la Educación Superior de América Latina

Valores

IESAD entrega un servicio de excelencia en relación al ser humano y a la naturaleza, mantiene la dedicación al trabajo, el cumplimiento de lo establecido, la inclusión de la verdad, justicia y la solidaridad en sus actividades diarias.

Objetivos estratégicos

IESAD para su correcto funcionamiento alineada su visión se ha enfocado en la docencia en los niveles de grado y posgrado, en la investigación, vínculos con la sociedad, y la gestión institucional.

Mapa de Procesos

IESAD cuenta con una estructura operacional dividida en tres grandes grupos. En el primero se incluyen los procesos estratégicos dirigidos por los niveles jerárquicos más altos. En el segundo, los procesos claves como son: docencia, investigación y vinculación. En el tercero, los procesos de apoyo que incluye la planificación estratégica, la asesoría legal, auditoría interna, gestión administrativa, gestión financiera, secretaría, entre otros. El flujo del proceso empieza con los requerimientos de las

Instituciones, públicas, privadas y personas naturales y jurídicas, y termina con la satisfacción de los mismos.

3.1.8 Marco Legal

La Institución de Educación Superior “IESAD” se rige por el siguiente marco legal:

- Disposiciones de la Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su Reglamento
- Normativas del Consejo de Educación Superior (CES)
- Normativas del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES)
- Disposiciones del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA)
- Estatuto y Reglamentos de la Institución

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS AMBIENTAL Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 CONOCIMIENTO DE LA OFICINA DE ADMISIONES

4.1.1 Antecedentes

La Oficina de Admisiones de IESAD ha sido objeto de cambios de administración y ha vivido las reformas de políticas estatales originadas por el Sistema de Educación que está implantando el Gobierno, las cuales han traído consigo la educación gratuita, y un proceso de admisión diferente al tradicional.

Inicialmente, la Oficina se encargaba de registrar, planificar el proceso de admisión, elaborar exámenes de ubicación, y de seleccionar a los estudiantes más capaces para ingresar al régimen de IESAD. Los estudiantes interesados en realizar sus estudios de tercer nivel en la institución tenían dos opciones de ingreso: aprobar el curso de nivelación o aprobar un examen de ubicación.

A partir del año 2009, debido al ingreso de estudiantes a IESAD con una falta de conocimientos básicos requeridos por la misma, se decidió robustecer el sistema de ingreso. Éste inició con la rendición de exámenes obligatorios de conocimientos y de aptitudes, y dependiendo de la calificación obtenida, los estudiantes ingresaban directamente a IESAD, o asistían a un curso de nivelación cuyo tiempo de clases dependía de la calificación que hayan obtenido, o no ingresaban a la institución.

A partir del año 2012, el Proceso de Admisión para las Instituciones de Educación Superior (IES) que actúan en Ecuador ha formado parte de un cambio de forma y fondo con respecto a lo que anteriormente se llevó a cabo durante la historia de la educación superior ecuatoriana. Éste cambio consiste fundamentalmente en que el proceso de nivelación y admisión no es administrado de manera independiente en cada IES sino que es regulado por el Estado a través del SNNA, con la finalidad de nivelar los conocimientos de los estudiantes que terminan su bachillerato y que aspiran ingresar a la

educación de tercer nivel para que posean las aptitudes necesarias para su buen desenvolvimiento académico.

La nivelación de los aspirantes, que aprueben satisfactoriamente el proceso de selección del ENES del Gobierno y además hayan alcanzado un cupo en la IES, será ejecutada por la IES respectiva.

4.1.2 Marco de operación

La Oficina de Admisiones, anualmente, imparte cuatro *cursos de nivelación*, tal como se detalla a continuación:

Cursos regulares.- Se imparten dos en cada año lectivo; uno empieza normalmente en abril y otro, en octubre; éstos tienen una duración de 18 semanas cada uno.

Curso intensivo.- Se imparte uno en el año; empieza en el mes de febrero y tiene una duración de tres meses. Éste curso nació de la iniciativa de IESAD y va dirigido a los estudiantes que aprueben el examen de ubicación diseñado por la IES, el cual garantiza que los estudiantes que lo aprueban están aptos para ingresar a IESAD luego de realizar una nivelación de corta duración.

Curso GAR⁶.- Se impartió por primera vez en julio del presente año.

Para cada curso de nivelación se realiza una planificación académica que incluye la distribución de los aspirantes en paralelos y la asignación de profesores, coordinadores de materias, tutores y asesores.

Profesor es la persona con conocimientos técnicos y pedagógicos que imparte sus conocimientos a un grupo de estudiantes por medio de la enseñanza-aprendizaje.

Coordinador de materia es la persona designada por el Coordinador General de la Oficina para que organice los métodos y políticas de evaluación con el conjunto de profesores de la materia a su cargo.

Tutor es la persona designada por el Coordinador General para que refuerce los conocimientos de los aspirantes a través de ayudantías académicas del contenido de la clase previamente impartida por el profesor.

⁶ Grupo de Alto Rendimiento - GAR - compuesto por aquellas personas registradas como aspirantes para ingresar a una Institución de Educación Superior (IES) que después de haber rendido la Evaluación Nacional para la Educación Superior (ENES) promovida por el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) se ubiquen dentro de los mejores puntuados. *Fuente: SENESCYT*

Asesor es la persona designada por el Coordinador General a un determinado grupo de aspirantes para que los ayude con recomendaciones, a nivel familiar o académica, que beneficieren su culminación exitosa del curso de nivelación.

4.1.3 Estructura Orgánica

La Oficina de Admisiones se encarga de manera principal del reclutamiento, nivelación, evaluación y selección de los aspirantes que estando incluidos en el proceso de Admisión de la SENESCYT alcanzaron cupo en IESAD, o de aquellos aspirantes que provienen de otras IES.

Con la finalidad de cumplir con la ejecución de sus operaciones, y con los lineamientos establecidos por los Directivos de la Oficina, se elaboró el siguiente organigrama que incluye la gestión administrativa y académica, tal como se esquematiza a continuación:



Figura 11. Organigrama de la Oficina de Admisiones

Autoras: Directora de la Oficina de Admisiones y Cristina Miño Rodríguez

Es importante anotar que debido a cambios que experimenta la Oficina de Admisiones por parte del ente regulador y la unidad de Talento Humano de IESAD, éste organigrama puede ser alterado en el futuro.

A continuación, una breve descripción de las funciones de cada cargo:

La *Directora de la Oficina* se encarga de las decisiones estratégicas - administrativas de la oficina, tal como se detallan a continuación:

- Administración de bienes y recursos de la Oficina
- Gestión compras públicas
- Aprobación de modificaciones, registros, notas, etc. inherentes a la nivelación.
- Aprobación de la gestión de soporte y servicios de cliente interno y externo
- Diseño del perfil del personal y contratación
- Diseño y ejecución de proyectos de mejora continua para administración de la oficina.
- Comunicación directa con cliente interno y externo
- Participación en Comisión de Ingreso de IESAD
- Planeación Estratégica (luego de la implementación del Plan)
- Canalización de la oferta o cupos desde las carreras a la SENESCYT
- Monitoreo de la calidad académica mediante evaluación profesor
- Demás labores solicitadas por Directivos de IESAD

La **Coordinadora General** se encarga de las decisiones académicas de la nivelación, tal como se detalla a continuación:

- Diseño del cronograma de actividades, horarios de clases y exámenes de cada término.
- Distribución de profesores y aulas a cada paralelo creado
- Elaboración y revisión de instrumentos de evaluación
- Selección de coordinadores, tutores y asesores
- Coordinación con las unidades académicas para la selección de los profesores de materias de especialización y básicas.

Las funciones principales del resto del personal, se detallan brevemente a continuación:

La **Secretaria General** es la encargada de realizar los requerimientos de suministros; inscribir a los estudiantes al curso de nivelación en IESAD; receptar las carpetas de los profesores potenciales para su posterior evaluación y selección en conjunto con las Unidades Académicas; colaborar con las convocatorias a profesores, asesores, tutores y estudiantes y con la elaboración de horarios de clases y exámenes; atender al cliente; y, proporcionar apoyo directo a los requerimientos de la Directora de la Oficina y Coordinadora General.

La *Auxiliar de la Secretaria* es la encargada de atender al cliente, de inscribir a los estudiantes al curso de nivelación, y dar soporte a las funciones que realiza la Secretaria General.

La *Asistente Administrativo* es la encargada de administrar y controlar los activos fijos de la oficina y es la responsable de los laboratorios que están a disposición de los estudiantes.

La *Asistente de Procesamiento de Calificación y Estadística 1* es la encargada de ingresar la planificación académica, las notas de las actividades y exámenes, y de transferir a los estudiantes aprobados a IESAD, a través del sistema, emitir reportes concernientes a la planificación o nivelación, y responder requerimientos de notas a la SENESCYT.

La *Asistente de Procesamiento de Calificación y Estadística 2* es la encargada de operar la máquina "Scantron" con la que se leen los exámenes y de emitir reportes de calificaciones los cuales serán procesados por la *Asistente de Procesamiento de Calificación y Estadística 1*, y atender al cliente.

El *Auxiliar de Servicios de la Oficina* es el encargado de mantener limpio y ordenado el lugar designado, imprimir los documentos propios de la nivelación como instructivos, lecciones y exámenes, y entregarlos a los profesores respectivos.

Los *Auxiliares de servicio del edificio* se encargan de mantener limpios los pasillos, aulas, pizarras, laboratorios y talleres asignados.

4.1.4 Base Legal

Las operaciones de las IES del Ecuador se rigen por el siguiente marco legal:

1. Disposiciones de la Constitución de la República del Ecuador
2. Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento (LOES)
3. Normativas del Consejo de Educación Superior (CES)
4. Normativas del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES)
5. Disposiciones de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT)

A continuación, determinados apartados que evidencian el cambio efectuado en el sistema de educación del Ecuador:

La Constitución del Ecuador en su Art. 356 dispone, "La educación superior pública será gratuita hasta el tercer nivel. El ingreso a las instituciones públicas de educación superior se regulará a través de un sistema de nivelación y admisión, definido en la ley. La gratuidad se vinculará a la responsabilidad académica de las estudiantes y los estudiantes."

La Ley Orgánica de Educación Superior LOES en su Art. 80 manifiesta, "Gratuidad de la educación superior pública hasta el tercer nivel.- Se garantiza la gratuidad de la educación superior pública hasta el tercer nivel. La gratuidad observará el criterio de responsabilidad académica de los y las estudiantes, de acuerdo con los siguientes criterios: literal b) La gratuidad será también para los y las estudiantes que se inscriban en el nivel preuniversitario, pre politécnico o su equivalente, bajo los parámetros del Sistema de Nivelación y Admisión."

La LOES en su Art. 81, manifiesta "Sistema de Nivelación y Admisión.- El ingreso a las instituciones de educación superior pública estará regulado a través del Sistema de Nivelación y Admisión, al que se someterán los y las estudiantes aspirantes. Para el diseño de este Sistema, la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación coordinará con el Ministerio de Educación lo relativo a la

articulación entre el nivel bachiller o su equivalente y la educación superior pública, y consultará a los organismos establecidos por la Ley para el efecto."

La LOES en su Art. 82 manifiesta, "Requisito para el ingreso a las instituciones del Sistema de Educación Superior.- Para el ingreso a las Instituciones de educación superior se requiere: a) Poseer título de bachiller o su equivalente, de conformidad con la Ley; y, b) En el caso de las instituciones de educación superior públicas, haber cumplido los requisitos normados por el Sistema de Nivelación y Admisión, el mismo que observará los principios de igualdad de oportunidades, mérito y capacidad. Las instituciones del Sistema de Educación Superior aceptarán los títulos de bachilleres obtenidos en el extranjero, reconocidos o equiparados por el Ministerio de Educación."

La LOES en su Art. 183 establece "competencias de la SENESCYT: literal e) Diseñar, implementar, administrar y coordinar el Sistema de Nivelación y Admisión"

El Reglamento general de la LOES en su Art. 3, dispone, "La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT, implementará el Sistema de Nivelación y Admisión para el ingreso a las instituciones de educación superior públicas. El Sistema de Nivelación y Admisión tendrá dos componentes. El de **admisión** tendrá el carácter de permanente y establecerá un sistema nacional unificado

de inscripciones, evaluación y asignación de cupos en función al mérito de cada estudiante; y adicionalmente el componente de **nivelación** que tomará en cuenta la heterogeneidad en la formación del bachillerato y/o las características de las carreras universitarias.”

El Reglamento general de la LOES en su Disposición Transitoria Quinta establece, “Hasta cuando la SENESCYT lo determine, las universidades y escuelas politécnicas públicas estarán obligadas a mantener o establecer un período académico de nivelación en cada una de sus carreras al que accederán los bachilleres, que en virtud de un examen nacional hayan obtenido un cupo.”

En resumen, la nivelación llevada a cabo por las IES del Ecuador es regida de manera directa por las disposiciones del SNNA, el cual es administrado por la SENESCYT. En el caso particular de la Oficina de Admisiones, sus operaciones también son regidas por los Estatutos, Reglamentos y el PE de IESAD 2013-2017.

4.1.5 Mapa de Procesos

Con la finalidad de seguir los lineamientos establecidos por IESAD, se ha considerado el Mapa de Procesos de Docencia de pregrado, en donde “Admisión” es un proceso clave; esto nos permite afirmar que la Oficina de Admisiones se encarga de un proceso global

que incluye los siguientes procesos necesarios para la ejecución de su gestión: reclutamiento, nivelación, selección, y servicios; tal como se muestra a continuación:

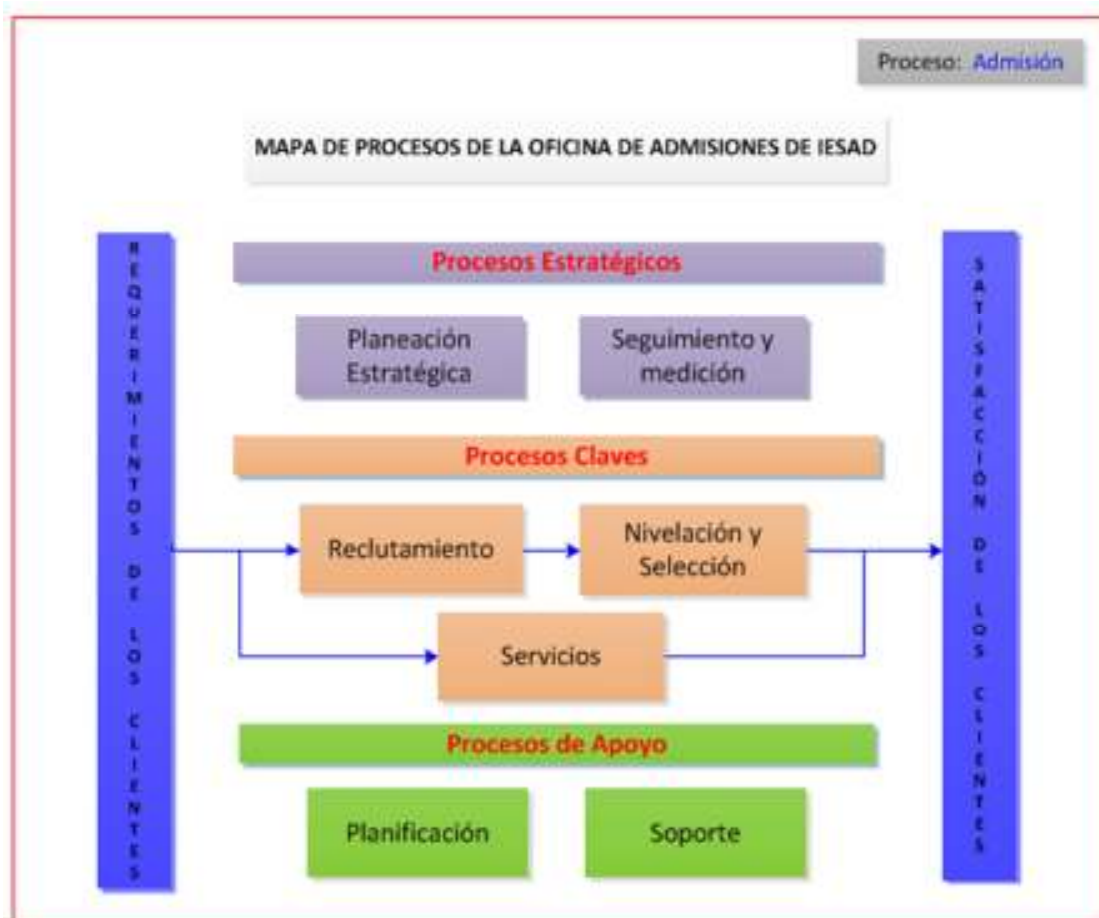


Figura 12. Mapa de Procesos de la Oficina de Admisiones de IESAD
 Autoras: Directora de la Oficina de Admisiones y Cristina Miño Rodríguez

Las salidas de los procesos son utilizados por los siguientes clientes:

Clientes internos: miembros de la organización que actúan como clientes del trabajo de otros y proveedor de quien recibe el producto del trabajo, y son los siguientes:

- Directivos de IESAD
- Unidades Académicas
- Personal Administrativo de la Oficina de Admisiones
- Profesores

Clientes externos: quienes reciben los resultados de la gestión realizadas en la oficina son los siguientes:

- Aspirantes:
 - Estudiantes aprobados por SENESCYT y que alcanzaron cupo en IESAD
 - Estudiantes que realizaron su curso de nivelación en otra IES y que deseen ingresar a IESAD
- SENESCYT
- Otros sectores independientes

A continuación, la descripción de los procesos:

Procesos claves: Considerando la clasificación de cliente interno y externo, y el enfoque en procesos que se propone, se han definido como procesos claves los siguientes: Reclutamiento, Nivelación, Selección, y Servicios.

El proceso de reclutamiento está dirigido a satisfacer los requerimientos de los *aspirantes a IESAD*. Los procesos de nivelación y selección están dirigidos a satisfacer los requerimientos de los *aspirantes que han obtenido un cupo de IESAD*, y el proceso de servicios a los *estudiantes que realizaron su curso de nivelación en otra IES* y que deseen ingresar a IESAD, a la *SENESCYT* y demás *organizaciones independientes*.

Reclutamiento: Los *aspirantes* requieren que se les proporcione la información necesaria de las IES y carreras para elegir las alternativas idóneas en su proceso de postulación en el SNNA. Éste proceso consta de los siguientes procedimientos:

1. Identificación de mercado objetivo
2. Visitas y eventos promocionales
3. Postulación de aspirantes aprobados por la SENESCYT

Nivelación y Selección: Luego de haber registrado a los estudiantes aprobados por el sistema de Admisión del Gobierno, la Oficina procede a impartir los respectivos cursos de nivelación y a seleccionar a los estudiantes que cumplan con los requisitos establecidos; éste proceso incluye los siguientes procedimientos:

1. Entrega de lineamientos a profesores
2. Control y asistencia de profesores y alumnos
3. Enseñanza aprendizaje
4. Asesoramiento y tutoría
5. Evaluación
6. Transferencia de aspirantes aprobados a IESAD

Servicios: Considerando los requerimientos de los *estudiantes que realizaron su curso de nivelación en otra IES*, a la *SENESCYT* y demás *organizaciones independientes*, los procedimientos inmersos en éste proceso son los siguientes:

1. Convalidación de materias para los estudiantes que no vienen directamente del bachillerato y que deseen ingresar a IESAD.

2. Préstamos de aulas, laboratorios, etc. para la realización de charlas formativas o informativas, en el caso de la SENESCYT, contraloría, Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL), etc.
3. Servicios particulares como la elaboración o aplicación de evaluaciones, o cursos de nivelación con contenido diferente a los impartidos al grupo de estudiantes enviados por SENESCYT; éste tipo de servicios, por lo general, es solicitado por estudiantes que desean estudiar en el extranjero o las Fuerzas Armadas, por ejemplo.

Procesos de apoyo: Dentro de éste grupo de procesos se ha considerado a las actividades informáticas, custodia de activos fijos, gestiones con cliente interno y externo que incluye la emisión de reportes para la SENESCYT, enmarcadas en un solo proceso denominado Soporte. Adicionalmente, se encuentran las diferentes actividades realizadas en la operación normal de la oficina como por ejemplo: la planificación académica.

Planificación Académica: Sirve de apoyo al proceso de nivelación y selección, e incluye los siguientes procedimientos:

1. Distribución de aspirantes a nivelación intensiva, nivelación regular de seis meses o nivelación GAR.
2. Selección de coordinadores, profesores, asesores y tutores
3. Estructuración de los paralelos
4. Elaboración de horarios de exámenes
5. Selección de métodos de evaluación
6. Ingreso de la planificación al sistema

Procesos estratégicos: Dentro de éste grupo de procesos se considera a la Planeación estratégica, y al Seguimiento y Medición, los cuales establecen las bases para un correcto funcionamiento de la organización; en la actualidad son ejecutados por la Directora de la Oficina. En el caso de la planeación estratégica, actualmente se está considerando la fase del diseño. Posteriormente, se incluirán los procedimientos de monitoreo y ajustes al plan estratégico de la Oficina.

4.1.6 Análisis ambiental

Para efectuar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la Oficina de Admisiones, se aplicaron técnicas de recolección de datos tales como encuestas y entrevistas; a través de las cuales se recibió la retroalimentación necesaria por parte de

los clientes internos y externos acerca de su satisfacción con la gestión realizada en la Oficina.

A continuación, las técnicas de recolección aplicadas por cada tipo de cliente:

Cliente externo	Técnica de recolección aplicada
<i>Aspirantes:</i>	
Estudiantes aprobados por SENESCYT y que alcanzaron cupo en IESAD	Encuesta-Muestra
Estudiantes que realizaron su curso de nivelación en otra IES y que deseen ingresar a IESAD	Entrevista a los Directivos de la Oficina
<i>SENESCYT</i>	Entrevista a los Directivos de la Oficina
<i>Otros sectores independientes</i>	Entrevista a los Directivos de la Oficina
Cliente interno	Técnica de recolección aplicada
Directivos de IESAD	Entrevista a los Directivos de la Oficina
Unidades Académicas	Entrevistas a profesores de pregrado
Personal Administrativo de la Oficina de Admisiones	Encuesta-Censo
Profesores	Encuesta-Muestra

Grado de satisfacción del cliente externo “Aspirantes”

Dado que se requiere conocer el grado de satisfacción del cliente externo “aspirantes” y que la Dirección considera importante conocer la opinión de los aspirantes por área de nivelación, se decidió obtener el tamaño de la muestra a través de la técnica de **muestreo aleatorio estratificado**, para lo cual se solicitó al personal administrativo el listado de los estudiantes registrados por área de nivelación en el primer curso regular 2014; constituyendo la cantidad de estudiantes en cada estrato la **población objetivo (N)**.

Tabla 1. Número de aspirantes por área de nivelación

ÁREAS DE NIVELACIÓN	Número de aspirantes (N)
Agricultura	75
Área de programas básicos, educación y servicios	52
Arte	216
Ciencias e ingeniería	1864
Educación comercial y administración	408
Salud	56
TOTAL	2671

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Para determinar el tamaño de la muestra por cada estrato realizamos el siguiente procedimiento:

1.- Determinación del parámetro objetivo y del estimador

La variable principal del cuestionario es: “¿Cuál es su grado de satisfacción acerca del proceso de nivelación de IESAD?”; ésta variable engloba las respuestas de las demás variables y está directamente relacionada con el objeto de estudio que es la satisfacción del cliente. El *estimador* de la proporción de aspirantes satisfechos con la nivelación impartida por IESAD es la inferencia a nivel poblacional de la proporción de los estudiantes seleccionados en la muestra, que hayan dado una respuesta entre ocho y diez a la variable objetivo.

2.- Fijación de error y del nivel de confianza

A través de reuniones sostenidas con la Dirección de la Oficina de Admisiones, se consideró razonable aceptar una diferencia del 10% entre el resultado del parámetro y del estimador (e); y, un nivel de confianza ($Z_{\alpha/2}^2$) del 90%.

3.- Determinación de la varianza estimada

Se aplicó un cuestionario piloto a 80 estudiantes que cursaron la nivelación de IESAD, y se obtuvo que el 60% de los mismos no se encuentran satisfechos con este proceso. Dado ese resultado y por reuniones sostenidas con la Dirección de la Oficina de Admisiones, se decidió considerar el peor de los casos para el cálculo de la muestra; es decir, elegir $p = 0.5$, lo cual hará que n asuma el máximo valor.

4.- Obtención del tamaño de la muestra para cada estrato

Con los datos obtenidos, se determinó el tamaño de la muestra para cada estrato a través de la siguiente expresión:

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)\frac{e^2}{Z^2} + p(1-p)}$$

A continuación, el tamaño de la muestra por cada estrato:

Área de Nivelación: Agricultura

$$n = \frac{75(0,5)(1 - 0,5)}{(75 - 1) \frac{0,1^2}{2,71} + 0,5(1 - 0,5)} \quad n = 35,85 \quad n = 36$$

Área de Nivelación: Programas básicos, educación y servicios

$$n = \frac{52(0,5)(1 - 0,5)}{(52 - 1) \frac{0,1^2}{2,71} + 0,5(1 - 0,5)} \quad n = 29,67 \quad n = 30$$

Área de Nivelación: Arte

$$n = \frac{216(0,5)(1 - 0,5)}{(216 - 1) \frac{0,1^2}{2,71} + 0,5(1 - 0,5)} \quad n = 51,76 \quad n = 52$$

Área de Nivelación: Ciencias e Ingeniería

$$n = \frac{1864 (0,5)(1 - 0,5)}{(1864 - 1) \frac{0,1^2}{2,71} + 0,5(1 - 0,5)} \quad n = 65,41 \quad n = 66$$

Área de Nivelación: Educación comercial y administración

$$n = \frac{408 (0,5)(1 - 0,5)}{(408 - 1) \frac{0,1^2}{2,71} + 0,5(1 - 0,5)} \quad n = 58,22 \quad n = 59$$

Área de Nivelación: Salud

$$n = \frac{56 (0,5)(1 - 0,5)}{(56 - 1) \frac{0,1^2}{2,71} + 0,5(1 - 0,5)} \quad n = 30,91 \quad n = 31$$

A continuación, se presenta un resumen del tamaño de la muestra obtenida por área de nivelación:

Tabla 2. Muestra de aspirantes por área de nivelación

Áreas de nivelación	Número de aspirantes (n)
Agricultura	36
Programas básicos	30
Arte	52
Ciencias	66
Educación Comercial	59
Salud	31
Total general	274

Autora: Cristina Miño Rodríguez

5.- Formulación del cuestionario

Con la finalidad de cumplir con el objeto de estudio de la encuesta, se decidió consultar sobre los diferentes aspectos de interés para la oficina, los cuales son: Infraestructura, equipos, clases, aseo, transporte, alimentación, atención del personal administrativo, atención de la Directora y Coordinadora de la Oficina; y, las evaluaciones.

Evaluación de satisfacción del cliente	
<i>El presente cuestionario tiene como objetivo medir el grado de satisfacción de los clientes involucrados en el proceso de Admisión de la IESAD, para lo cual requerimos llenarlo de manera seria y responsable.</i>	
Información general	
1. Género:	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">Masculino <input type="checkbox"/></div> <div style="text-align: center;">Femenino <input type="checkbox"/></div> </div>
2. Fecha de nacimiento:	<input type="text"/> dd/mm/aaaa
3. Número de veces que ha tomado el curso de nivelación:	<input type="text"/>
4. Nombre de la carrera:	<input type="text"/>
Proposiciones	
<p>Instrucción: Lea detenidamente las siguientes proposiciones y asigne a cada una de ellas una calificación entre uno (1) y diez (10). Significando 1 que está totalmente en desacuerdo con lo señalado en la proposición, y 10, totalmente de acuerdo.</p>	
Infraestructura y equipos	
El diseño del edificio le favorece a su formación académica	<input type="text"/>
El sistema de climatización satisface sus necesidades	<input type="text"/>
Las dimensiones de las aulas son adecuadas para recibir clases	<input type="text"/>
Los dispositivos de seguridad (seguros en las puertas) del edificio son confiables	<input type="text"/>
El sistema eléctrico (tomacorrientes, conectores, etc.) es seguro	<input type="text"/>
El proyector funciona correctamente	<input type="text"/>

Clases	
Los profesores dictan las clases de manera pedagógica	<input type="checkbox"/>
Los profesores demuestran que tienen conocimientos de la materia	<input type="checkbox"/>
Los profesores hacen la clase dinámica	<input type="checkbox"/>
Los profesores tratan al estudiante con respeto y empatía	<input type="checkbox"/>
El contenido de las materias de especialización que recibe está acorde a la carrera que está siguiendo	<input type="checkbox"/>
El contenido de las materias básicas es importante para su crecimiento profesional y personal a futuro	<input type="checkbox"/>
Los profesores asisten de manera puntual a clases	<input type="checkbox"/>
Los profesores recuperan clases cuando han faltado a alguna de ellas	<input type="checkbox"/>
Los profesores se interesan en que el estudiante aprenda	<input type="checkbox"/>
Los profesores llevan su clase preparada	<input type="checkbox"/>
Los horarios de clases lo satisfacen	<input type="checkbox"/>
El profesor, que también se desempeña como tutor, respeta las responsabilidades de cada cargo	<input type="checkbox"/>
El profesor, que también se desempeña como asesor, respeta las responsabilidades de cada cargo	<input type="checkbox"/>
Aseo	
Los baños se encuentran limpios	<input type="checkbox"/>
Los baños cuentan con papel higiénico	<input type="checkbox"/>
Los baños cuentan con agua	<input type="checkbox"/>
Los pasillos se encuentran despejados de basura	<input type="checkbox"/>
Usted colabora con el aseo del edificio	<input type="checkbox"/>
Transporte	
Le resulta fácil llegar al edificio de nivelación	<input type="checkbox"/>
Alimentación	
El servicio de alimentación en el edificio de la Oficina de Admisiones es adecuado	<input type="checkbox"/>
El precio de los alimentos es conveniente	<input type="checkbox"/>
Atención del personal administrativo	
El personal de atención al cliente es amable	<input type="checkbox"/>
El personal de atención al cliente resuelve sus inquietudes	<input type="checkbox"/>
El proceso de registro aplicado en su ingreso fue satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Atención de la Directora y Coordinadora	
La ayuda de la Coordinadora de la Oficina de Admisiones ha sido efectiva y amable	<input type="checkbox"/>
La ayuda de la Directora de la Oficina de Admisiones ha sido efectiva y amable	<input type="checkbox"/>
Le han comunicado quién es su asesor académico	<input type="checkbox"/>
Evaluaciones	
El contenido de las evaluaciones se ajustan a lo aprendido en clases	<input type="checkbox"/>
Los pesos otorgados a las preguntas en la evaluaciones son razonables conforme a lo aprendido	<input type="checkbox"/>
Conoce el resultado de las evaluaciones antes de que las notas sean subidas al sistema	<input type="checkbox"/>
Asigne una calificación de uno a diez al proceso de nivelación impartido por IESAD. Siendo 10, totalmente satisfecho y 1, totalmente insatisfecho.	<input type="checkbox"/>

6.- Recolección de datos

En base a los listados de los paralelos proporcionados por la Oficina, se procedió a seleccionar a los aspirantes de manera aleatoria a través de Excel, luego se ubicó a los aspirantes seleccionados en sus respectivas aulas y se aplicaron los cuestionarios. Las preguntas se agruparon obedeciendo la siguiente estructura: Infraestructura, clases, aseo, transporte, alimentación, atención al cliente, evaluaciones, y la evaluación general acerca del proceso.

Para las respuestas se utilizó la siguiente codificación:

De acuerdo	8-10
Medianamente de acuerdo	6-7
Neutro	4-5
Casi en desacuerdo	2-3
Desacuerdo	1

7.- Análisis de datos

Luego de ingresados los datos a Excel y dado que se trabajó con variables cualitativas ordinales (categóricas), se obtuvo la mediana (mejor medida para describir un conjunto

de datos porque no considera los valores extremos o atípicos) así como la moda de cada variable (preguntas en el cuestionario), y posteriormente se infirió la proporción de aspirantes satisfechos que se encuentran cursando la primera nivelación regular 2014, a través de la proporción de aspirantes satisfechos en la muestra seleccionada. Se decidió considerar como críticas las variables, cuyo límite inferior del intervalo de confianza de la proporción inferida es mayor igual a 50%. A continuación, los resultados de manera global y por área de nivelación:

Resultados a nivel general

En el caso del análisis a nivel global del conjunto de variables, sin discriminar por área de nivelación, se obtuvo que cinco (5) de las treinta y cinco (35) proposiciones tuvieron como límite inferior del intervalo de confianza un porcentaje mayor igual al 50%; éstas cinco proposiciones se encuentran dentro del grupo de los rubros de aseo y de alimentación, y para considerarlas como no conformidades de los estudiantes respecto al proceso de Admisión, seleccionamos el conjunto de datos con moda de 1 a 7; y, corroboramos que el valor central (mediana) del conjunto de datos se encuentre dentro del mismo intervalo, tal como se puede observar a continuación:

Tabla 3. No conformidades de los aspirantes respecto al proceso de Admisión de IESAD

Grupo	Proposición	Mediana	Moda	Frec. Abs. moda	Frec. Relat. moda	Calific. bajo 7	Intervalo de confianza	
							LI	LS
Aseo	Los baños se encuentran limpios	6	1	62	23%	64%	59%	70%
	Los baños cuentan con papel higiénico	2	1	115	42%	85%	80%	89%
	Los baños cuentan con agua	6	1	58	21%	69%	63%	74%
Alimentación	El servicio de alimentación en el edificio de admisiones es adecuado	3	1	120	44%	71%	65%	76%
	El precio de los alimentos es conveniente	5	1	92	34%	61%	55%	66%

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Adicionalmente, los cuestionarios reflejaron que 20 de las 49 variables tienen como mediana 10 y moda 10, y que al inferir el grado de insatisfacción, éste es relativamente bajo. Por lo tanto, éstas variables constituyen evidencia de las conformidades con el proceso desde el punto de vista de los aspirantes.

Tabla 4. Conformidades de los aspirantes respecto al proceso de Admisión de IESAD

Grupo	Proposición
Infraestructura y equipos	El diseño del edificio le favorece a su formación académica
	El sistema de climatización satisface sus necesidades
	Las dimensiones de las aulas son adecuadas para recibir clases
	Los dispositivos de seguridad (seguros en las puertas, cámaras) del edificio son confiables
	El sistema eléctrico (tomacorrientes, conectores, etc.) es seguro
Clases	Los profesores demuestran que tienen conocimientos de la materia
	Los profesores tratan al estudiante con respeto y empatía
	El contenido de las materias de especialización que recibe está acorde a la carrera que está siguiendo
	El contenido de las materias básicas es importante para su crecimiento profesional y personal a futuro
	Los profesores recuperan clases cuando han faltado a alguna de ellas
	Los profesores llevan sus clase preparada
	Los horarios de clases lo satisfacen
	El profesor que también se desempeña como tutor, respeta las responsabilidades de cada cargo
	El profesor que también se desempeña como asesor, respeta las responsabilidades de cada cargo
Aseo	Colabora con el aseo del edificio
Atención del personal administrativo	El proceso de registro aplicado en su ingreso fue satisfactorio
Atención de la Directora y Coordinadora de Admisiones	La ayuda de la Coordinadora de nivelación ha sido efectiva y amable
	La ayuda de la Directora de nivelación ha sido efectiva y amable
	Le han comunicado quién es su asesor académico
Evaluaciones	Los profesores califican bien las evaluaciones

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Análisis por estratos

Para considerar a las variables como conformidades o no conformidades de los aspirantes respecto al proceso de Admisión, se ha definido lo siguiente:

Criterio

Conformidades: Mediana y moda igual a 10.

No conformidades: Mediana y moda menor o igual a 7 y el límite inferior de la inferencia del parámetro poblacional es mayor igual al 50% de insatisfacción.

Área de nivelación: Ciencias

Esta área de nivelación está conforme con las siguientes proposiciones:

Tabla 5. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Ciencias”
(1/2)

Grupo	Proposición
Infraestructura	El diseño del edificio le favorece a su formación académica
	El sistema de climatización satisface sus necesidades
	Las dimensiones de las aulas son adecuadas para recibir clases
	Los dispositivos de seguridad (seguros en las puertas, cámaras) del edificio son confiables
	El sistema eléctrico (tomacorrientes, conectores, etc.) es seguro

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Tabla 5. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Ciencias”

(2/2)

Grupo	Proposición
Clases	Los profesores demuestran que tienen conocimientos de la materia
	Los profesores tratan al estudiante con respeto y empatía
	El contenido de las materias de especialización que recibe está acorde a la carrera que está siguiendo
	El contenido de las materias básicas es importante para su crecimiento profesional y personal a futuro
	Los profesores recuperan clases cuando han faltado a alguna de ellas
	Los profesores llevan su clase preparada
	Los horarios de clases lo satisfacen
	El profesor que también se desempeña como tutor, respeta las responsabilidades de cada cargo
	El profesor que también se desempeña como asesor, respeta las responsabilidades de cada cargo
Aseo	Los pasillos se encuentran despejados de basura
	Colabora con el aseo del edificio
Atención del personal administrativo	El proceso de registro aplicado en su ingreso fue satisfactorio
Atención de la Directora y Coordinadora	La ayuda de la Coordinadora de nivelación ha sido efectiva y amable
	La ayuda de la Directora de nivelación ha sido efectiva y amable
	Conoce a su asesor académico
Evaluaciones	Los pesos otorgados a las preguntas en la evaluaciones son razonables conforme a lo aprendido

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Y no está conforme con las siguientes proposiciones:

Tabla 6. No conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Ciencias”

Grupo	Proposición
Aseo	Los baños se encuentran limpios
	Los baños cuentan con papel higiénico
	Los baños cuentan con agua
Alimentación	El servicio de alimentación en el edificio de admisiones es adecuado
	El precio de los alimentos es conveniente

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Área de nivelación: Agricultura

Ésta área de nivelación está conforme con las siguientes proposiciones:

Tabla 7. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Agricultura”

Grupo	Proposición
Infraestructura	El diseño del edificio le favorece a su formación académica
	El sistema de climatización satisface sus necesidades
	Las dimensiones de las aulas son adecuadas para recibir clases
Clases	Los profesores demuestran que tienen conocimientos de la materia
	El contenido de las materias básicas es importante para su crecimiento profesional y personal a futuro
	Los profesores llevan su clase preparada
Aseo	Colabora con el aseo del edificio
Atención del personal administrativo	El proceso de registro aplicado en su ingreso fue satisfactorio
Atención de la Directora y Coordinadora	Conoce a su asesor académico

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Y no está conforme con las siguientes proposiciones:

Tabla 8. No conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Agricultura”

Grupo	Proposición
Aseo	Los baños se encuentran limpios
	Los baños cuentan con papel higiénico
	Los baños cuentan con agua
Alimentación	El servicio de alimentación en el edificio de admisiones es adecuado
	El precio de los alimentos es conveniente
Atención del personal administrativo	El personal de atención al cliente es amable
	El personal de atención al cliente resuelve sus inquietudes
Evaluaciones	El contenido de las evaluaciones se ajustan a lo aprendido en clases
	Conoce el resultado de las evaluaciones antes de que las notas sean subidas al sistema

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Área de nivelación: Programas básicos

Ésta área de nivelación está conforme con las siguientes proposiciones:

Tabla 9. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Programas Básicos”

(1/2)

Grupo	Proposición
Infraestructura	El diseño del edificio le favorece a su formación académica
	El sistema de climatización satisface sus necesidades
	Las dimensiones de las aulas son adecuadas para recibir clases

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Tabla 9. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Programas Básicos”

(2/2)

Grupo	Proposición
Clases	Los profesores demuestran que tienen conocimientos de la materia
	Los profesores hacen la clase dinámica
	Los profesores tratan al estudiante con respeto y empatía
	El contenido de las materias de especialización que recibe está acorde a la carrera que está siguiendo
	El contenido de las materias básicas es importante para su crecimiento profesional y personal a futuro
	Los profesores asisten de manera puntual a clases
	Los profesores recuperan clases cuando han faltado a alguna de ellas
	Los profesores se interesan en que el estudiante aprenda
	Los profesores llevan su clase preparada
	El profesor que también se desempeña como asesor, respeta las responsabilidades de cada cargo
Aseo	Colabora con el aseo del edificio
Atención del personal administrativo	El personal de atención al cliente es amable
	El personal de atención al cliente resuelve sus inquietudes
	El proceso de registro aplicado en su ingreso fue satisfactorio
Atención de la Directora y Coordinadora	La ayuda de la Coordinadora de nivelación ha sido efectiva y amable
	La ayuda de la Directora de nivelación ha sido efectiva y amable
	Conoce a su asesor académico
Evaluaciones	El contenido de las evaluaciones se ajustan a lo aprendido en clases
	Los pesos otorgados a las preguntas en la evaluaciones son razonables conforme a lo aprendido

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Y no está conforme con las siguientes proposiciones:

Tabla 10. No conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Programas Básicos”

Grupo	Proposición
Aseo	Los baños se encuentran limpios
	Los baños cuentan con papel higiénico
	Los baños cuentan con agua
Alimentación	El servicio de alimentación en el edificio de admisiones es adecuado
	El precio de los alimentos es conveniente
Evaluaciones	Conoce el resultado de las evaluaciones antes de que las notas sean subidas al sistema

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Área de nivelación: Arte

Esta área de nivelación está conforme son las siguientes proposiciones:

Tabla 11. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Arte”

(1/2)

Grupo	Proposición
Infraestructura	El diseño del edificio le favorece a su formación académica
	El sistema de climatización satisface sus necesidades
	Las dimensiones de las aulas son adecuadas para recibir clases
	Los dispositivos de seguridad (seguros en las puertas, cámaras) del edificio son confiables
	El proyector funciona correctamente

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Tabla 11. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Arte”

(2/2)

Grupo	Proposición
Clases	Los profesores dictan las clases de manera pedagógica
	Los profesores demuestran que tienen conocimientos de la materia
	Los profesores tratan al estudiante con respeto y empatía
	El contenido de las materias de especialización que recibe está acorde a la carrera que está siguiendo
	El contenido de las materias básicas es importante para su crecimiento profesional y personal a futuro
	Los profesores recuperan clases cuando han faltado a alguna de ellas
	Los profesores se interesan en que el estudiante aprenda
	Los profesores llevan su clase preparada
	Los horarios de clases lo satisfacen
	El profesor que también se desempeña como tutor, respeta las responsabilidades de cada cargo
	El profesor que también se desempeña como asesor, respeta las responsabilidades de cada cargo
Aseo	Colabora con el aseo del edificio
Atención del personal administrativo	El proceso de registro aplicado en su ingreso fue satisfactorio
Atención de la Directora y Coordinadora	La ayuda de la Coordinadora de nivelación ha sido efectiva y amable
	La ayuda de la Directora de nivelación ha sido efectiva y amable
	Conoce a su asesor académico
Evaluaciones	El contenido de las evaluaciones se ajustan a lo aprendido en clases
	Los pesos otorgados a las preguntas en la evaluaciones son razonables conforme a lo aprendido
	Conoce el resultado de las evaluaciones antes de que las notas sean subidas al sistema

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Y no está conforme con las siguientes proposiciones:

Tabla 12. No conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Arte”

Grupo	Proposición
Aseo	Los baños se encuentran limpios
	Los baños cuentan con papel higiénico
	Los baños cuentan con agua
Alimentación	El servicio de alimentación en el edificio de admisiones es adecuado
	El precio de los alimentos es conveniente

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Área de nivelación: Educación Comercial

Ésta área de nivelación está conforme con las siguientes proposiciones:

Tabla 13. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Educación Comercial”
(1/2)

Grupo	Proposición
Infraestructura	El diseño del edificio le favorece a su formación académica
	El sistema de climatización satisface sus necesidades
	Las dimensiones de las aulas son adecuadas para recibir clases
	Los dispositivos de seguridad (seguros en las puertas, cámaras) del edificio son confiables
	El sistema eléctrico (tomacorrientes, conectores, etc.) es seguro
	El proyector funciona correctamente

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Tabla 13. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Educación Comercial”
(2/2)

Grupo	Proposición
Clases	Los profesores demuestran que tienen conocimientos de la materia
	Los profesores tratan al estudiante con respeto y empatía
	El contenido de las materias de especialización que recibe está acorde a la carrera que está siguiendo
	El contenido de las materias básicas es importante para su crecimiento profesional y personal a futuro
	Los profesores recuperan clases cuando han faltado a alguna de ellas
	Los profesores llevan su clase preparada
	Los horarios de clases lo satisfacen
	El profesor que también se desempeña como tutor, respeta las responsabilidades de cada cargo
	El profesor que también se desempeña como asesor, respeta las responsabilidades de cada cargo
Aseo	Colabora con el aseo del edificio
Atención del personal administrativo	El proceso de registro aplicado en su ingreso fue satisfactorio
Atención de la Directora y Coordinadora	La ayuda de la Coordinadora de nivelación ha sido efectiva y amable
	La ayuda de la Directora de nivelación ha sido efectiva y amable
	Conoce a su asesor académico
Evaluaciones	Los pesos otorgados a las preguntas en la evaluaciones son razonables conforme a lo aprendido
	Conoce el resultado de las evaluaciones antes de que las notas sean subidas al sistema

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Y no está conforme con las siguientes proposiciones:

Tabla 14. No conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Educación Comercial”

Grupo	Proposición
Aseo	Los baños se encuentran limpios
	Los baños cuentan con papel higiénico
	Los baños cuentan con agua
Alimentación	El servicio de alimentación en el edificio de admisiones es adecuado

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Área de nivelación: Salud

Ésta área de nivelación está conforme con las siguientes proposiciones:

Tabla 15. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Salud”

(1/2)

Grupo	Proposición
Infraestructura	El diseño del edificio le favorece a su formación académica
	El sistema de climatización satisface sus necesidades
	Las dimensiones de las aulas son adecuadas para recibir clases
	Los dispositivos de seguridad (seguros en las puertas, cámaras) del edificio son confiables

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Tabla 15. Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Salud”

(2/2)

Grupo	Proposición
Clases	Los profesores demuestran que tienen conocimientos de la materia
	El contenido de las materias de especialización que recibe está acorde a la carrera que está siguiendo
	El contenido de las materias básicas es importante para su crecimiento profesional y personal a futuro
	Los profesores recuperan clases cuando han faltado a alguna de ellas
	Los profesores se interesan en que el estudiante aprenda
	Los profesores llevan su clase preparada
	Los horarios de clases lo satisfacen
	El profesor que también se desempeña como asesor, respeta las responsabilidades de cada cargo
Aseo	Colabora con el aseo del edificio
Atención del personal administrativo	El proceso de registro aplicado en su ingreso fue satisfactorio
Atención de la Directora y Coordinadora de la Oficina	La ayuda de la Directora de nivelación ha sido efectiva y amable
	Conoce a su asesor académico

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Y no está conforme con las siguientes proposiciones:

Tabla 16. No Conformidades de los aspirantes del área de nivelación “Salud”

Grupo	Proposición
Infraestructura	El proyector funciona correctamente
Aseo	Los baños se encuentran limpios
	Los baños cuentan con papel higiénico
	Los baños cuentan con agua
Alimentación	El servicio de alimentación en el edificio de admisiones es adecuado
Evaluaciones	El contenido de las evaluaciones se ajustan a lo aprendido en clases

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Conclusión

Como hemos observado en el análisis por estrato, los aspirantes en su mayoría están conformes con las siguientes proposiciones:

Tabla 17. Resumen de conformidades de los aspirantes respecto al proceso de Admisión
(1/2)

Grupo	Proposición
Infraestructura	El diseño del edificio le favorece a su formación académica
	El sistema de climatización satisface sus necesidades
	Las dimensiones de las aulas son adecuadas para recibir clases
	Los dispositivos de seguridad (seguros en las puertas, cámaras) del edificio son confiables
	El sistema eléctrico (tomacorrientes, conectores, etc.) es seguro

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Tabla 17. Resumen de conformidades de los aspirantes respecto al proceso de Admisión
(2/2)

Grupo	Proposición
Clases	Los profesores demuestran que tienen conocimientos de la materia
	Los profesores tratan al estudiante con respeto y empatía
	El contenido de las materias de especialización que recibe está acorde a la carrera que está siguiendo
	El contenido de las materias básicas es importante para su crecimiento profesional y personal a futuro
	Los profesores recuperan clases cuando han faltado a alguna de ellas
	Los profesores llevan su clase preparada
	Los horarios de clases lo satisfacen
	El profesor que también se desempeña como tutor, respeta las responsabilidades de cada cargo
	El profesor que también se desempeña como asesor, respeta las responsabilidades de cada cargo
Atención del personal administrativo	El proceso de registro aplicado en su ingreso fue satisfactorio
Atención de la Directora y Coordinadora	La ayuda de la Coordinadora de nivelación ha sido efectiva y amable
	La ayuda de la Directora de nivelación ha sido efectiva y amable
	Conoce a su asesor académico
Evaluaciones	Los pesos otorgados a las preguntas en la evaluaciones son razonables conforme a lo aprendido

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Y no están conformes con las siguientes proposiciones:

Tabla 18. Resumen de no conformidades de los aspirantes respecto al proceso de Admisión

Grupo	Proposición
Aseo	Los baños se encuentran limpios
	Los baños cuentan con papel higiénico
	Los baños cuentan con agua
Alimentación	El servicio de alimentación en el edificio de admisiones es adecuado
	El precio de los alimentos es conveniente
Atención del personal administrativo	El personal de atención al cliente es amable
	El personal de atención al cliente resuelve sus inquietudes
Evaluaciones	El contenido de las evaluaciones se ajustan a lo aprendido en clases
	Conoce el resultado de las evaluaciones antes de que las notas sean subidas al sistema

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Las proposiciones con las que los aspirantes muestran conformidad y conformidad han sido tomadas en consideración en el diseño de éste modelo de administración estratégica.

Grado de satisfacción del cliente interno “Profesores”

Para la recolección de datos de las satisfacción de los profesores se realizó una encuesta a la población cuya cobertura llegó al 75% (75 de 101 profesores) debido a dificultades logísticas. La recolección de datos aunque no alcanzó el total de la población en un 25%, se asemeja a la técnica de muestreo no probabilístico “Muestreo en cadena”. Por ser un tipo de muestreo no probabilístico, no se podrán inferir los datos a la población si no que sólo se los podrá interpretar a nivel de los profesores que respondieron. Las respuestas del cuestionario aplicado están en base a la siguiente categorización:

De acuerdo	5
Medianamente de acuerdo	4
Neutro	3
Casi en desacuerdo	2
Desacuerdo	1

Se decidió que las respuestas menores iguales a 3 demuestran insatisfacción por parte de los profesores.

El cuestionario aplicado fue el siguiente:

Evaluación de la satisfacción del cliente	
<i>El presente cuestionario tiene como objetivo medir el grado de satisfacción de los clientes involucrados en el proceso de Admisión de la IESAD, para lo cual requerimos llenarlo de manera seria y responsable.</i>	
Información general	
1. Género:	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
2. Fecha de nacimiento:	<input type="text"/> dd/mm/aaaa
3. Número de veces que se desempeña como profesor en el curso de nivelación:	<input type="text"/>
4. Actividades adicionales:	Tutor <input type="checkbox"/> Asesor <input type="checkbox"/> Profesor de Pregrado <input type="checkbox"/> Coordinador de materia <input type="checkbox"/>
5.- Relación laboral:	Contrato temporal <input type="checkbox"/> Nombramiento <input type="checkbox"/>
Proposiciones	
Instrucción: Lea detenidamente las siguientes proposiciones y asigne a cada una de ellas una calificación entre uno (1) y diez (5). Significando 1 que está totalmente en desacuerdo con lo señalado en la proposición, y 5, totalmente de acuerdo.	
Infraestructura y equipos	
El diseño del edificio le favorece a su formación académica	<input type="text"/>
El sistema de climatización satisface sus necesidades	<input type="text"/>
Las dimensiones de las aulas son adecuadas para recibir clases	<input type="text"/>
Los dispositivos de seguridad (seguros en las puertas) del edificio son confiables	<input type="text"/>
El sistema eléctrico (tomacorrientes, conectores, etc.) es seguro	<input type="text"/>
El proyector funciona correctamente	<input type="text"/>
Clases	
Los estudiantes llegan a clases con puntualidad	<input type="text"/>
Los estudiantes tienen buenos hábitos de estudio	<input type="text"/>
Considera que está capacitado técnicamente para enseñar a los estudiantes	<input type="text"/>
Considera que está capacitado pedagógicamente para enseñar a los estudiantes	<input type="text"/>
El contenido de las materias de especialización están acorde a la carrera que están siguiendo los estudiantes	<input type="text"/>
El contenido de las materias básicas es importante para el crecimiento profesional y personal del estudiante a futuro	<input type="text"/>
Los horarios de clases lo satisfacen	<input type="text"/>
Los estudiantes se presentan vestidos adecuadamente	<input type="text"/>
Aseo	
Los baños se encuentran limpios	<input type="text"/>

Los baños cuentan con papel higiénico	<input type="checkbox"/>
Los baños cuentan con agua	<input type="checkbox"/>
Los pasillos se encuentran despejados de basura	<input type="checkbox"/>
Los estudiantes colaboran con el aseo del edificio	<input type="checkbox"/>
Asesorías y tutorías	
Conoce cuáles son las responsabilidades del asesor	<input type="checkbox"/>
Conoce cuáles son las responsabilidades del tutor	<input type="checkbox"/>
Los estudiantes asisten frecuentemente a las tutorías	<input type="checkbox"/>
Transporte	
Le resulta fácil llegar al edificio de nivelación	<input type="checkbox"/>
Alimentación	
El servicio de alimentación en el edificio de Admisiones es adecuado	<input type="checkbox"/>
El precio de los alimentos es conveniente	<input type="checkbox"/>
Atención del personal administrativo	
El personal de atención al cliente es amable	<input type="checkbox"/>
El personal de atención al cliente resuelve sus inquietudes	<input type="checkbox"/>
Atención de la Directora y Coordinadora	
La ayuda de la Coordinadora de nivelación ha sido efectiva y amable	<input type="checkbox"/>
La ayuda de la Directora de nivelación ha sido efectiva y amable	<input type="checkbox"/>
Las actualizaciones del proceso de Admisión son comunicadas oportunamente	<input type="checkbox"/>
Evaluaciones	
Se siente capacitado para estructurar adecuadamente las evaluaciones de la clase que imparte	<input type="checkbox"/>
Coordinadores de materia	
El trato de los coordinadores de materia ha sido amable	<input type="checkbox"/>
Conoce cuáles son las responsabilidades de los coordinadores	<input type="checkbox"/>
Los Coordinadores de materia realizan su trabajo de manera efectiva	<input type="checkbox"/>
De manera general, ¿En cuánto califica al proceso de Admisión de IESAD?	
Siendo 5, totalmente satisfecho y 1, totalmente insatisfecho.	<input type="checkbox"/>

Criterio

Conformidades: Mediana y moda igual a 5

No conformidades: Mediana y moda menor igual a 3

Los cuestionarios permitieron evidenciar que los profesores no están conformes con las siguientes proposiciones:

Tabla 19. No conformidades desde el punto de vista del cliente “Profesor”

Grupo	Proposición
Aseo	Los baños cuentan con papel higiénico
Alimentación	El precio de los alimentos es conveniente

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Y que los profesores están conformes con las siguientes proposiciones:

Tabla 20. Conformidades desde el punto de vista del cliente “Profesor”

Grupo	Proposición
Infraestructura	El diseño del edificio le favorece a su formación académica
	El sistema de climatización satisface sus necesidades
	Las dimensiones de las aulas son adecuadas para recibir clases
Clases	Considera que está capacitado técnicamente para enseñar a los estudiantes
	Considera que está capacitado pedagógicamente para enseñar a los estudiantes
	El contenido de las materias de especialización están acorde a la carrera que están siguiendo los estudiantes
	El contenido de las materias básicas es importante para el crecimiento profesional y personal del estudiante a futuro
	Los horarios de clases lo satisfacen

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Mayor detalle de los resultados obtenidos de los aspirantes y profesores adjunto en el *Anexo A*.

Grado de satisfacción del cliente interno “Personal administrativo”

Para conocer el grado de satisfacción del personal administrativo, se aplicaron cuestionarios a los cinco trabajadores del área administrativa de la Oficina, el cuestionario que se aplicó es el siguiente:

Evaluación de la satisfacción del cliente				
<i>Con el fin de conocer el grado de satisfacción del personal administrativo en relación al proceso de Admisión de IESAD, se responderá de forma anónima las siguientes preguntas:</i>				
Información general				
Género:	Masculino	<input type="text"/>	Femenino	<input type="text"/>
Relación laboral	Contrato temporal	<input type="text"/>	Nombramiento	<input type="text"/>
Proposiciones				
Instrucción: Lea detenidamente las siguientes proposiciones y asigne a cada una de ellas una calificación entre uno (1) y cinco (5). Siendo 1 la más baja y 5 la más alta.				
Es adecuada la infraestructura que posee la oficina de Admisiones				
Cuenta con los equipos necesarios para desempeñar sus funciones				
La atención al cliente satisface las inquietudes de los estudiantes, profesores, tutores, asesores y padres de familia.				
El aseo de la oficina, baños y cocina es apropiado				
La comunicación interna por parte de los directivos es oportuna				
El ambiente de trabajo es agradable y permite ejecutar las funciones de manera eficiente				

El nivel de capacitación está acorde a las tareas asignadas	<input type="checkbox"/>
Mejorar el nivel de capacitación es importante para crecer profesionalmente.	<input type="checkbox"/>
La cantidad del personal administrativo que labora en la oficina es suficiente	<input type="checkbox"/>
Las políticas establecidas por la Senescyt son comunicados oportunamente	<input type="checkbox"/>
Los estudiantes están debidamente informados acerca del proceso de nivelación	<input type="checkbox"/>
Los plazos de realización de sus tareas están bien definidos	<input type="checkbox"/>
Considera que su trabajo es importante en el proceso de Admisión	<input type="checkbox"/>
Son necesarias mejoras en la administración de la oficina	<input type="checkbox"/>
Se siente conforme con la remuneración recibida actualmente	<input type="checkbox"/>
El servicio de alimentación en el edificio de nivelación es adecuada	<input type="checkbox"/>
El precio de los alimentos es accesible	<input type="checkbox"/>
Conoce claramente cuáles son sus tareas	<input type="checkbox"/>
El trabajo se encuentra bien distribuido entre todo el personal administrativo	<input type="checkbox"/>
Considera que le han cargado mucho trabajo y en poco tiempo	<input type="checkbox"/>
Considera que las actividades realizadas por el resto del personal retrasa el cumplimiento de sus actividades	<input type="checkbox"/>
Sus propuestas de mejoras en las actividades que se realizan dentro del proceso de Admisión son escuchadas	<input type="checkbox"/>
De manera general, ¿en cuánto califica al proceso de Admisión de IESAD? Siendo 5, totalmente satisfecho y 1, totalmente insatisfecho.	<input type="checkbox"/>

Y los resultados obtenidos son:

Conformidades:

Las proposiciones en las que el personal administrativo mostró conformidad, es decir, tuvieron una moda y mediana de cinco, son:

- Considera que su trabajo es importante en el proceso de admisión
- Conoce claramente cuáles son sus tareas

No conformidades:

Las proposiciones en las que el personal administrativo no mostró conformidad, es decir, tuvieron una moda de dos y mediana de tres, son:

- La atención al cliente satisface las inquietudes de los estudiantes, profesores, tutores, asesores y padres de familia.
- El aseo de la oficina, baños y cocina es apropiado
- El nivel de capacitación está acorde a las tareas asignadas
- La cantidad del personal administrativo que labora en la oficina es suficiente
- Los estudiantes están debidamente informados acerca del proceso de nivelación
- Se siente conforme con la remuneración recibida actualmente
- El servicio de alimentación en el edificio de nivelación es adecuada
- El precio de los alimentos es accesible
- El trabajo se encuentra bien distribuido entre todo el personal administrativo
- Sus propuestas de mejoras en las actividades que se realizan dentro del proceso de admisión son escuchadas.

Grado de satisfacción del cliente interno “Auxiliares de Servicio”

Se aplicaron cuestionarios a los tres auxiliares de servicio de la Oficina, obteniéndose los siguientes resultados. El cuestionario aplicado es el siguiente:

Evaluación de la satisfacción de los auxiliares de servicio			
- <i>Con el fin de conocer el grado de satisfacción de los auxiliares de servicio en relación al proceso de Admisión de IESAD, se responderá de forma anónima las siguientes preguntas:</i>			
Información general			
Género:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
Relación laboral:	Contrato temporal	<input type="checkbox"/>	Nombramiento <input type="checkbox"/>
-			
Proposiciones			
Instrucción: Lea detenidamente las siguientes proposiciones y asigne a cada una de ellas una calificación entre uno (1) y cinco (5). Siendo 1 la más baja y 5 la más alta.			
Es adecuada la infraestructura que posee la oficina de admisiones			<input type="checkbox"/>
La labor que realiza es supervisada			<input type="checkbox"/>
Considera que sus reclamos o inquietudes son atendidos a tiempo			<input type="checkbox"/>
Los estudiantes colaboran con el aseo del edificio			<input type="checkbox"/>
Los profesores colaboran con el aseo del edificio			<input type="checkbox"/>
Su horario de trabajo le permite culminar las tareas encomiendas			<input type="checkbox"/>
Conoce claramente sus tareas			<input type="checkbox"/>
La carga de trabajo se encuentra bien distribuido entre todo los auxiliares de servicio			<input type="checkbox"/>
La comunicación interna por parte de los directivos es oportuna			<input type="checkbox"/>
El ambiente de trabajo es agradable y permite ejecutar las funciones de manera eficiente			<input type="checkbox"/>
Se siente conforme con la remuneración recibida actualmente			<input type="checkbox"/>
De manera general, ¿en cuánto califica al proceso de Admisión de IESAD?			<input type="checkbox"/>
Siendo 5, totalmente satisfecho y 1, totalmente insatisfecho.			

Los resultados obtenidos son:

Conformidad:

Las proposiciones en las que los auxiliares administrativos mostraron conformidad, es decir, tuvieron moda y mediana de cinco, son:

- La labor que realiza es supervisada
- Conoce claramente sus tareas
- La comunicación interna por parte de los directivos es oportuna
- El ambiente de trabajo es agradable y permite ejecutar las funciones de manera eficiente.

No conformidad:

Las proposiciones en las que los auxiliares administrativos mostraron no conformidad, es decir, tuvieron moda de dos y mediana de tres, son:

- Los estudiantes colaboran con el aseo del edificio
- Los profesores colaboran con el aseo del edificio
- Su horario de trabajo le permite culminar las tareas encomendadas
- La carga de trabajo se encuentra bien distribuida entre los auxiliares de servicio
- Se siente conforme con la remuneración recibida actualmente

Análisis General

En los cuestionarios aplicados a los aspirantes, profesores, personal administrativo y auxiliares de servicio se les solicitó puntuar de manera general al proceso de Admisión, y los datos resultantes son los siguientes:

Aspirantes



Gráfico 1. Histograma de frecuencias del área de nivelación “Ciencias”

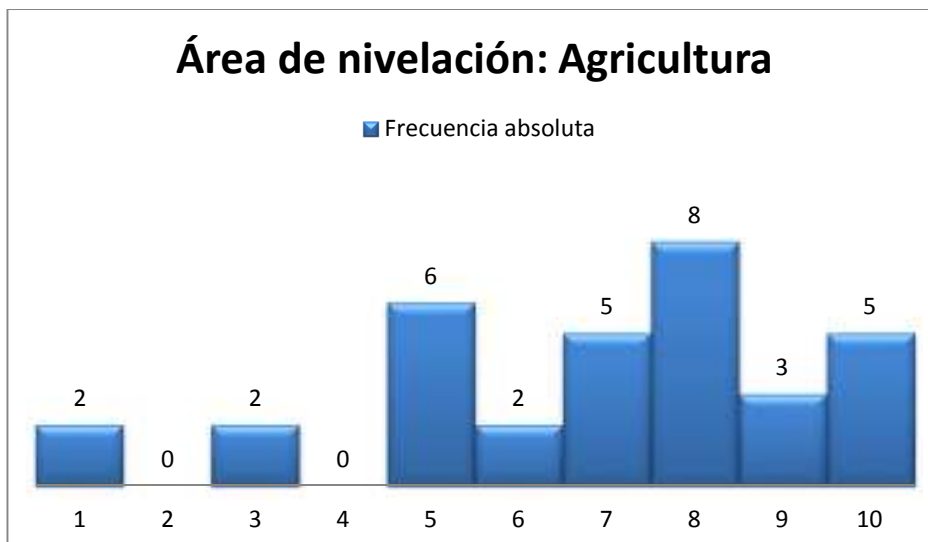


Gráfico 2. Histograma de frecuencias del área de nivelación “Agricultura”

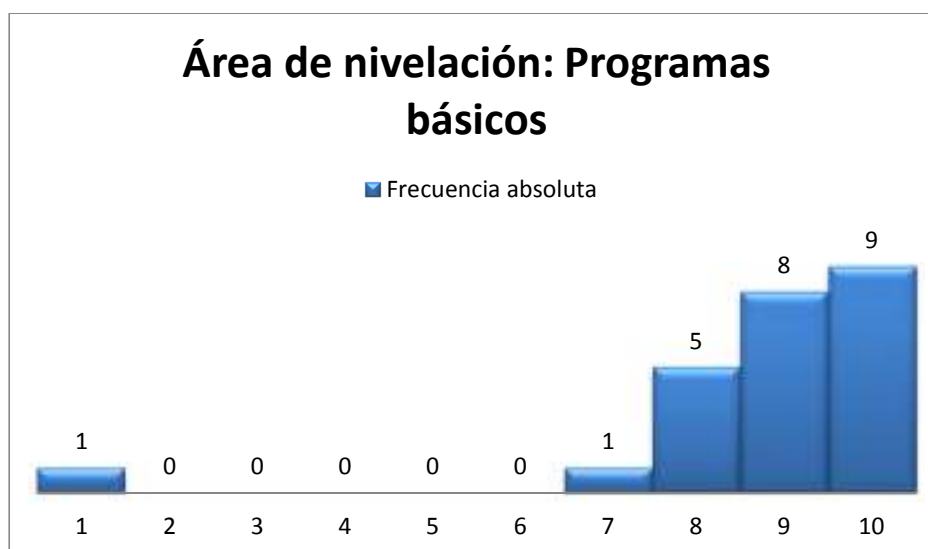


Gráfico 3. Histograma de frecuencias del área de nivelación “Programas Básicos”

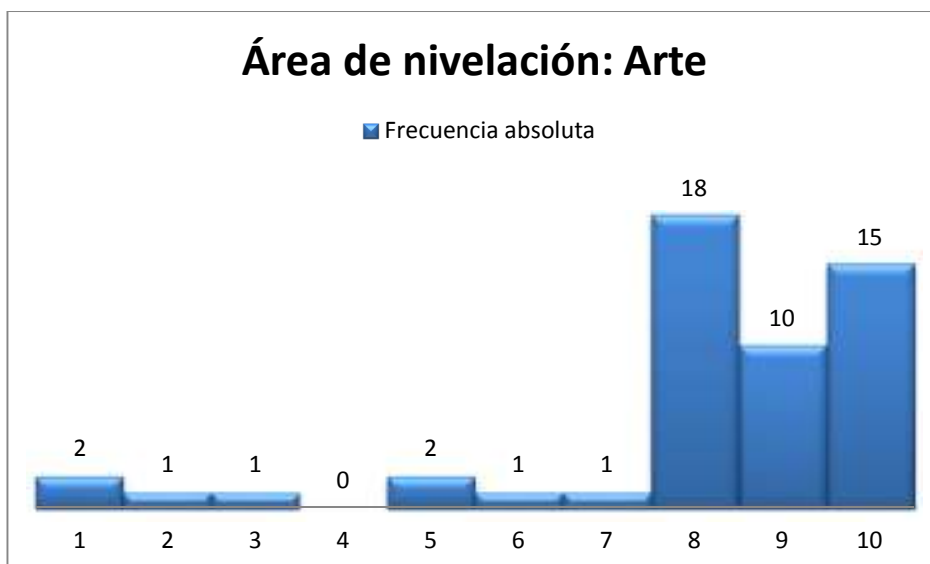


Gráfico 4. Histograma de frecuencias del área de nivelación "Arte"

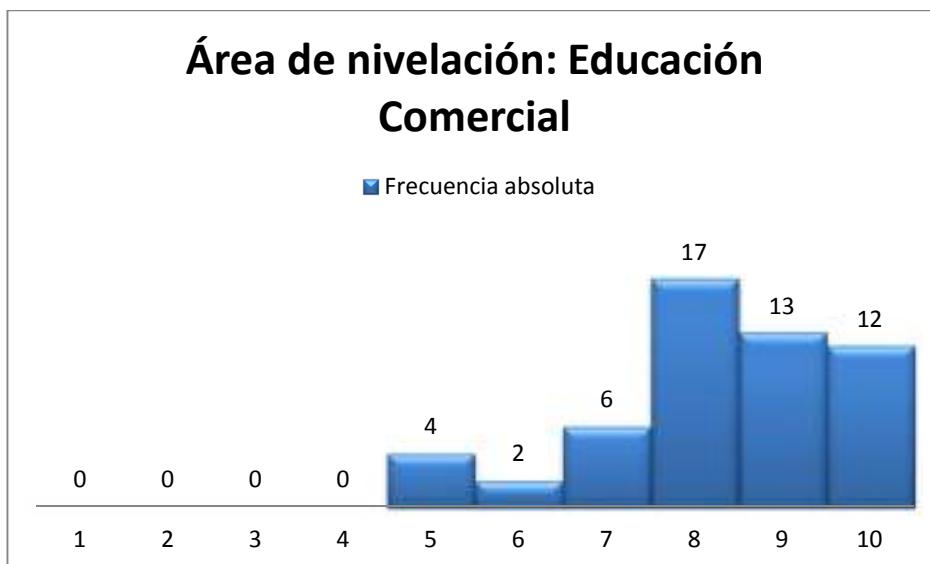


Gráfico 5. Histograma de frecuencias del área de nivelación "Educación Comercial"



Gráfico 6. Histograma de frecuencias del área de nivelación "Salud"

Personal Administrativo



Gráfico 7. Histograma de frecuencias del área del cliente "Profesor"

Auxiliares de servicio

En el caso de los auxiliares de servicio, las tres personas que llenaron los cuestionarios dieron una puntuación de tres al proceso de admisión de IESAD.

Entrevistas

Las entrevistas se efectuaron a los Directivos de la Oficina de Admisiones y a los profesores de pregrado de IESAD. A los primeros con la finalidad de conocer su perspectiva respecto a la gestión realizada y a las oportunidades de mejora que han detectado; y, a los segundos, para conocer su percepción general del proceso de Admisión.

En la entrevista con los Directivos de la Oficina, adicionalmente, se obtuvo información de los siguientes clientes:

- Directivos de IESAD
- SENESCYT
- Entes independientes

Estas entrevistas también se utilizaron para determinar las causas de las no conformidades de los aspirantes, profesores, personal administrativo y auxiliares de servicio y realizar un FODA robusto:

Directivos de la Oficina de Admisiones de IESAD: Se trató respecto a la visión general de la gestión de la Oficina, los problemas que se han presentado, y oportunidades de mejora detectadas para contar con un ambiente de trabajo agradable cuyo fin sea la satisfacción del cliente interno y externo.

Uno de los problemas de la Oficina es que ésta no ha sido incluida dentro del Plan Estratégico de la Institución, lo cual ha causado una falta de dirección, control y monitoreo a las actividades que se han venido realizando de manera histórica, y repercute en la gestión actual, lo cual constituye una debilidad en la claridad de objetivos.

Otro punto mencionado, es la apertura que ha dado la **SENESCYT** a las decisiones propuestas por IESAD y las buenas relaciones mantenidas con la misma, éstas son una oportunidad para evitar que la calidad del servicio disminuya. Además, se recibió retroalimentación de las necesidades no satisfechas por estudiantes que requieren nivelación pero que van a estudiar en el extranjero, o que requieren servicios educativos como aplicación de exámenes, selección de aspirantes, etc., por ejemplo: las **fuerzas**

armadas; esto constituye una oportunidad para la Oficina de Admisiones dado que se podría auto gestionar esos servicios y obtener recursos económicos.

También se trató sobre el perfil del personal administrativo, el cual no lo consideran idóneo para sus funciones, y se destacó que el personal cuenta con valores éticos y morales; el primer punto constituye una debilidad, y el segundo, una fortaleza para la gestión. Los profesores no cuentan con los conocimientos técnicos y pedagógicos suficientes para impartir clases. El soporte brindado por la gerencia de tecnología de la IESAD respecto a los cuestionarios de satisfacción aplicados a los estudiantes en cada curso de nivelación y el soporte recibido para operar el sistema con que cuenta la Oficina, constituye una fortaleza.

Adicionalmente, evidenciamos que los **Directivos de IESAD** han mostrado esfuerzos por incluir a la Oficina de Admisiones en el Plan Estratégico de IESAD porque se observaron plantillas de planes de acción, basados en objetivos operativos y estratégicos, enviados por el Vicerrectorado Académico.

Finalmente, se recalcó que la reglamentación del SNNA cambia regularmente, que existe insuficiente asignación de recursos por parte de la SENESCYT, que la acreditación del presupuesto llega de forma tardía; éstos puntos constituyen una amenaza en la gestión de

la Oficina porque puede, en determinado momento, no ser considerada alguna actualización en el proceso y disminuir la calidad del servicio por falta de recursos económicos.

En base a la entrevista se determinó que los Directivos de la Oficina trabajan de forma proactiva, lo cual constituye una fortaleza de la Oficina de Admisiones. Se evidenció que la misma no cuenta con documentación formal acerca de los procesos efectuados y de las funciones asignadas, no cuenta con mediciones de desempeño al personal administrativo y de docencia, que carece de un sistema de registro eficiente; estos puntos constituyen debilidades de la Oficina.

Por medios externos, como las noticias nacionales, se determinó que otras de las fortalezas con que cuenta la Oficina es pertenecer a una IES categoría A, y también que no tiene competencia relevante en su región. Esto se complementa con el hecho de que estudiantes que han realizado la nivelación en otras IES deciden cambiarse a IESAD.

Profesores de pregrado: Se pudo conocer su opinión respecto al nuevo proceso de Admisión, sus ventajas y desventajas. Entre una de las desventajas está la calidad del sistema nacional de educación que pone en riesgo la educación de calidad que caracteriza a IESAD porque pretende implantar un sistema con estándares menores a los alcanzados

por IESAD, ellos lo han evidenciado por los conocimientos previos y el rendimiento de los estudiantes en pregrado. Consideran que los estudiantes que han ingresado a IESAD desde que se inició este proceso de nivelación no ha sido satisfactorio en comparación con los años anteriores.

Análisis FODA

Las técnicas de recopilación de datos aplicadas han permitido obtener un análisis FODA robusto, el cual comprende las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan de manera directa al cumplimiento de la visión de la Oficina de Admisiones.

Fortalezas

Los puntos fuertes que pueden proporcionar ventajas competitivas a la Oficina de Admisiones de IESAD, son los siguientes:

1. Proactividad de los Directivos de la oficina
2. Personal administrativo ético y moral
3. Infraestructura cómoda y tecnológicamente actualizada
4. Buenas relaciones con los entes reguladores

5. Prestigio de la IESAD como universidad A reconocida a nivel nacional
6. Soporte de la Gerencia de tecnología de la IESAD
7. Alta valoración del Vicerrectorado al proceso de Admisión

Oportunidades

Las situaciones del mercado que potencialmente favorecen al desarrollo de los procesos, son los siguientes:

1. Competencia débil
2. Gran demanda de educación superior de calidad
3. Apertura de entes reguladores del Gobierno a las particulares necesidades de la IESAD.

Debilidades

Los puntos que pueden constituir elementos de riesgo en el proceso y que necesitan ser mejorados, son los siguientes:

1. Informalidad en la asignación de funciones y responsabilidades al personal administrativo de la Oficina de Admisiones.
2. Ausencia de directrices claras acerca de las expectativas en la gestión de la Oficina de Admisiones, con la consecuente falta de monitoreo y control por parte de los Directivos de la IESAD.
3. Falta de capacitación del personal administrativo y de docencia
4. Falta de documentación de los procesos llevados a cabo en la Oficina de Admisiones.
5. Falta de medición adecuada de desempeño del personal administrativo y de docencia.
6. Atención no satisfactoria al estudiantado por parte del personal administrativo
7. Clima organizacional conflictivo entre personal de apoyo
8. Falta de un sistema automatizado de registros y monitoreo académico
9. Falta de recursos económicos para cubrir los gastos administrativos de la Oficina de Admisiones.

Amenazas

Las situaciones que potencialmente pueden crear problemas en el proceso de Admisión, son los siguientes:

1. Disposiciones estatales con estándares académicos inferiores a los requeridos por IESAD.
2. Inestabilidad en la reglamentación y gestión del SNNA
3. Insuficiente asignación de recursos por parte de la SENESCYT
4. Acreditación tardía de la asignación estatal
5. Percepción estudiantil de que la gratuidad afecta el nivel de calidad de los profesores.

4.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En conjunto con la Dirección de la Oficina de Admisiones se establecieron las estrategias acorde a las exigencias del presente proyecto.

4.2.1 Visión

Considerando la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? y obedeciendo a las buenas prácticas de definición de la visión; es decir, que sea corta y que incluya la opinión de diferentes directivos, acordamos plantearla de la siguiente manera:

Ser la interfaz modelo a nivel de país entre el sistema de educación media y el sistema de educación superior en cinco años.

4.2.2 Misión

Considerando la respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? y obedeciendo a las buenas prácticas de definición de la visión; es decir, que debe ser esencial para definir los objetivos y formular las estrategias, acordamos plantearla de la siguiente manera:

Atraer, nivelar y seleccionar a los mejores aspirantes con los conocimientos académicos requeridos por IESAD y por el país, con valores éticos, con espíritu crítico, investigador y solidario; a fin de insertarlos exitosamente en las correspondientes carreras.

4.2.3 Valores

El comportamiento que regirá la cultura organizacional de la Oficina de Admisiones, y que ayudarán a alcanzar la misión y metas de la organización, se fundamenta en los siguientes valores:

- **Transparencia:** con este valor la dirección proporciona confianza a todo el personal para que exprese sus puntos de vista respecto a la gestión realizada.
- **Honestidad:** con este valor se pretende transmitir al personal que los puntos de vistas que compartan deben tener como base la verdad de los hechos.
- **Calidad:** con este valor se pretende impulsar al personal interno a la mejora continua de su gestión, siempre buscando entregar valor agregado a las actividades que realizan.
- **Imparcialidad:** con este valor se pretende dejar bien asentadas las bases sobre todo de la parte Directiva para que las decisiones sean tomadas sin preferencia alguna.
- **Diligencia:** con este valor se pretende impulsar al personal el seguimiento del trabajo que inicie la oficina, y que involucre a las demás unidades o entes independientes, para agilizar resultados.
- **Aprendizaje continuo:** con este valor se pretende sembrar en el personal la necesidad de crecer profesionalmente para contribuir con los conocimientos adquiridos a la gestión realizada. Adicionalmente, que la dirección gestione la

respectiva retroalimentación al personal en temas que ayuden a mejorar su desempeño.

- **Responsabilidad:** con este valor se pretende inculcar a todo el personal que el cumplimiento de las tareas en los tiempos establecidos es de prioridad para realizar el trabajo de manera eficiente y eficaz.

- **Solidaridad:** con este valor se pretende motivar la práctica de “ponerse en los zapatos del otro”, mostrar empatía con el resto del personal, y con las personas que son clientes externos y que pueden aportar con oportunidades de mejora importantes para el mejoramiento continuo de la gestión de la oficina.

4.2.4 Evaluación de factores internos y externos

Para conocer la posición interna de la Oficina de Admisiones, se desarrolló la matriz (EFI) en donde se otorgó la calificación de 3 y 4 a las fortalezas que aportan menos al desarrollo de la oficina, y a las que más, respectivamente; en el caso de las debilidades mayores y menores, 1 y 2, respectivamente. También se desarrolló la matriz (EFE) para conocer la eficiencia de la respuesta que la Oficina da a las amenazas y a las oportunidades. Se otorgó una calificación de 1 a 4, dependiendo si la respuesta va de ineficiente a excelente.

Tabla 21. Evaluación de factores internos

FACTORES CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Proactividad de los Directivos de la oficina	0,05	3	0,15
Personal administrativo ético y moral	0,02	3	0,06
Infraestructura cómoda y tecnológicamente robusta	0,05	4	0,20
Buenas relaciones con los entes reguladores	0,10	4	0,40
Prestigio de la IESAD como universidad A, reconocido a nivel nacional	0,15	4	0,60
Soporte de la Gerencia de tecnología de IESAD	0,05	3	0,15
Alta valoración del vicerrectorado de los procesos de admisión.	0,08	3	0,23
DEBILIDADES			
Informalidad en la asignación de funciones y responsabilidades al personal administrativo	0,05	1	0,05
Ausencia de directrices claras acerca de las expectativas en la gestión de la oficina de Admisiones, y falta de monitoreo y control por parte de los Directivos de IESAD	0,05	1	0,05
Falta de capacitación del personal administrativo y profesores	0,10	1	0,10
Falta de documentación de los procesos llevados a cabo en la oficina de Admisiones	0,05	2	0,10
Falta de medición de desempeño del personal administrativo y profesores	0,05	1	0,05
Deficiente atención al cliente	0,10	1	0,10
Conflictos entre personal de apoyo	0,02	2	0,04
Falta de un sistema académico automatizado del proceso de admisión	0,01	2	0,02
Falta de recursos económicos para cubrir los costos administrativos de la Oficina de Admisiones	0,08	1	0,08
SUMA	1		2,37

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Tabla 22. Evaluación de factores externos

FACTORES CLAVE	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Competencia débil	0,20	4	0,8
Apertura de entes reguladores a las decisiones tomadas por IESAD	0,15	3	0,45
Demanda de educación superior de calidad	0,15	4	0,6
AMENAZAS			
Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) con estándares inferiores a los requeridos por IESAD	0,05	3	0,15
Inestabilidad en la reglamentación y gestión del SNNA	0,20	2	0,4
Insuficiente asignación de recursos por parte del SENESCYT	0,10	2	0,2
Acreditación tardía de la asignación estatal	0,05	2	0,1
Percepción de estudiantes acerca de que la gratuidad afecta el nivel de calidad de los profesores	0,10	3	0,3
SUMA	1,00		3

Autora: Cristina Miño Rodríguez

En el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización se obtuvo un valor total de 2,37, lo cual está por debajo del valor aceptable que es 2,5. Esto quiere decir que la institución no está aprovechando eficazmente sus fortalezas, ni se están tomando las medidas necesarias para disminuir las debilidades internas de la misma.

En el análisis de las oportunidades y amenazas se obtuvo un valor total de 3. Este valor se encuentra por encima del promedio, por lo que se puede decir que la institución está aprovechando las oportunidades que se le presentan en el entorno y que las estrategias

actuales están ayudando a lograr esto, además, se están tomando medidas para que las amenazas de la organización no tengan un gran impacto en la gestión de la institución.

Si bien es cierto el valor obtenido en el análisis de los factores internos no está muy por debajo del promedio, es necesario que la estrategia que se vaya a seleccionar e implementar se incline a tomar una posición en la cual se le da prioridad a mejorar la forma en que la organización gestiona sus fortalezas y debilidades.

4.2.5 Matriz FODA

Con el fin de utilizar las fortalezas y minimizar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades, o evitar la actuación de las amenazas, se establecieron estrategias defensivas, ofensivas y de reorientación que nos ayuden a cumplir la visión de la oficina. En éste caso, no aplica definir una estrategia de supervivencia dado que la misma es utilizada cuando al originarse alguna amenaza ésta afectaría de manera significativa a la oficina, y ésta no es la situación actual de la misma.

MATRIZ FODA

Estrategias - MATRIZ FODA		
FODA	Oportunidades O1 Competencia débil O2 Apertura de entes reguladores a las particulares: necesidades de la IESAD O3 Gran demanda de educación superior de calidad	Amenazas A1 Sistema Nacional de Financiación y Admisión (SINFA) con estándares inferiores a los requeridos por IESAD A2 Inestabilidad en la implementación y gestión del SINFA A3 Insuficiente asignación de recursos por parte del SENESCYT A4 Acreditación sencilla de la inscripción estatal A5 Percepción de estudiantes acerca de que la gestión afecta el nivel de calidad de los docentes
	Fortalezas F1 Proactividad de los Directivos de la oficina F2 Personal administrativo ético y serio F3 Infraestructura cómoda y tecnológicamente actualizada F4 Buenas relaciones con los entes reguladores F5 Prestigio de la IESAD como universidad A reconocido a nivel nacional F6 Soporte de la Gerencia de tecnología de IESAD F7 Alta valoración del Vicerrectorado al proceso de admisión	Estrategias OFENSIVAS Utilizar las buenas relaciones sostenidas con los entes reguladores, la proactividad de los Directivos de Admisión y el prestigio institucional ganado para aprovechar la demanda de nivelación y evaluación del mercado, la apertura de los entes reguladores a las decisiones tomadas por IESAD y la competencia IESAD.
Debilidades D1 Diferenciación en la asignación de funciones y responsabilidades al personal administrativo D2 Ausencia de datos claros acerca de las expectativas en la gestión de la oficina de Admisión D3 Falta de capacitación del personal administrativo y docente D4 Falta de documentación de los procesos llevados a cabo en la Oficina de Admisión D5 Falta de medición adecuada de desempeño del personal administrativo y de docencia D6 Atención no satisfactoria al estudiantado por parte del personal administrativo D7 Carga organizacional conflictiva entre el personal de apoyo D8 Falta de un sistema académico automatizado de registro y monitoreo académico D9 Falta de recursos económicos para cubrir los costos administrativos de la Oficina de Admisión	Estrategias REORIENTACIÓN Aprovechar la gran demanda de educación superior y la competencia débil para obtener recursos financieros y de esa manera cubrir los costos académicos y administrativos de la Oficina de Admisión que no son cubiertos por el presupuesto otorgado por SENESCYT, así como también para reorientar la gestión no documentada de la Oficina a un modelo de gestión claramente estructurado y con enfoque a procesos.	Estrategias SUPERVIVENCIA

Figura 13. Matriz FODA

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Mediante matriz FODA se obtuvieron las siguientes estrategias:

FO: Utilizar las buenas relaciones sostenidas con los entes reguladores, la proactividad de los Directivos de la Oficina Admisiones y el prestigio institucional ganado para aprovechar la demanda de nivelación y evaluación del mercado, la apertura de los entes reguladores a las decisiones tomadas por IESAD y la competencia débil.

FA: Tomar acciones proactivas que eviten el no cumplimiento de proyectos propuestos por falta de recursos financieros, que no se conozcan las actualizaciones gubernamentales a tiempo y que los estándares de calidad disminuyan.

DO: Aprovechar la gran demanda de educación superior y la competencia débil para obtener recursos financieros y de esa manera cubrir los costos académicos y administrativos de la Oficina de Admisiones que no son cubiertos por el presupuesto otorgado por SENESCYT; así como para reorientar la gestión no documentada de la Oficina a un modelo de gestión claramente estructurado y con enfoque a procesos.

4.2.6 Selección de Estrategia

Luego de haber identificado las tres estrategias que regirán la administración de la oficina, se procede a seleccionar la estrategia básica; es decir, aquella estrategia que aporta más a la visión.

Tabla 23. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

FACTORES CLAVE	VALOR POND.	ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DO	
		IMP	PTA	IMP	PTA	IMP	PTA
OPORTUNIDADES							
Competencia débil	0,1	4	0,4	1	0,1	4	0,4
Apertura de entes reguladores a las decisiones tomadas por IESAD	0,08	4	0,3	2	0,16	2	0,16
Demanda de educación superior de calidad	0,08	4	0,3	1	0,08	4	0,32
AMENAZAS							
Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) con estándares inferiores a los requeridos por IESAD	0,03	4	0,1	4	0,12	2	0,06
Inestabilidad en la reglamentación y gestión del SNNA	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Insuficiente asignación de recursos por parte del SENESCYT	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05
Acreditación tardía de la asignación estatal	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Percepción de estudiantes acerca de que la gratuidad afecta el nivel de calidad de los profesores	0,03	4	0,1	4	0,12	2	0,06
FORTALEZAS							
Proactividad de los Directivos de la Oficina	0,03	4	0,1	3	0,09	2	0,06
Personal administrativo ético y moral	0,01	2	0,02	1	0,01	1	0,01
Infraestructura cómoda y tecnológicamente robusta	0,03	2	0,05	1	0,03		0
Buenas relaciones con los entes reguladores	0,05	4	0,2	4	0,2	1	0,05
Prestigio de la IESAD como universidad A reconocido a nivel nacional	0,08	4	0,3	3	0,24	2	0,16
Soporte de la Gerencia de tecnología de IESAD	0,03	3	0,08	1	0,03	2	0,06
Alta valoración del Vicerrectorado al proceso de Admisión	0,04	4	0,15	2	0,08	4	0,16
DEBILIDADES							
Informalidad en la asignación de funciones y responsabilidades al personal administrativo	0,03	2	0,05	1	0,03	4	0,12
Ausencia de directrices claras acerca de las expectativas en la gestión de la Oficina de Admisiones	0,03	2	0,05	3	0,09	3	0,09
Falta de capacitación del personal administrativo y profesores	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Falta de documentación de los procesos llevados a cabo en la oficina de Admisiones	0,03	1	0,03	1	0,03	4	0,12
Falta de medición de desempeño del personal administrativo y profesores	0,03	2	0,05	1	0,03	4	0,12
Deficiente satisfacción al cliente	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Clima organizacional conflictivo entre el personal de apoyo	0,01	1	0,01	1	0,01	4	0,04
Falta de un sistema académico automatizado de registro y monitoreo académico	0,01	2	0,01	1	0,01	4	0,04
Falta de recursos económicos para cubrir los costos administrativos de la Oficina de Admisiones	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16
SUMA	1		3,27		2,59		2,84

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Por medio de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa se pudo realizar una evaluación de las estrategias obtenidas en el análisis FODA. La estrategia que obtuvo la mayor puntuación fue la estrategia FO, con un valor de 3,27. Las demás estrategias evaluadas que son la estrategia FA y DO obtuvieron 2,59 y 2,84, respectivamente.

La estrategia básica que más aporta al cumplimiento de la visión es la estrategia FO. Debido a esto, podemos decir que la Oficina de Admisiones debe tomar una posición competitiva ofensiva, es decir que debe utilizar de manera eficaz sus fortalezas internas, para poder aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno; y, dado que en la evaluación de factores internos y externos, se obtuvo como resultado que la estrategia debía ser enfocada a la gestión interna, también se considera parte de la estrategia DO para el diseño del Plan Estratégico.

Estrategia básica parafraseada:

Potenciar la apertura de los entes reguladores, el prestigio institucional y la proactividad de los Directivos de la Oficina de Admisiones, para satisfacer la demanda de nivelación y evaluación del mercado ante una competencia débil, y reorientar la gestión no documentada de la Oficina a un modelo de gestión claramente estructurado y con enfoque a procesos.

CAPÍTULO V

5. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para esta fase del modelo de Administración Estratégica, se utilizó la técnica del Balanced Scorecard, con la que se tradujo la estrategia en objetivos estratégicos, para luego, plantear objetivos operativos e iniciativas que contribuyan a alcanzarlos. Dado que la metodología es flexible en su aplicación y permite alinear las perspectivas al giro de la organización, se identificó, en conjunto con la Dirección de la Oficina, los tres pilares fundamentales sobre los que se asentará el Cuadro de Mando Integral propuesto.

La primera perspectiva está enfocada directamente al objetivo de la Dirección de la Oficina y de los aspirantes a IESAD, los cuales son: incrementar el reconocimiento de la

IESAD por la población objetivo, y lograr una alta satisfacción del servicio, respectivamente; ésta perspectiva se denomina ***Perspectiva de Directivos y Aspirantes***. Considerando que el giro de la Oficina es prestar servicios de nivelación, y que espera ser la interfaz modelo entre bachillerato y pregrado a nivel nacional, se establece como primera perspectiva este enfoque. Como segunda perspectiva, se establece un enfoque a los procesos internos debido a que la necesidad de este diseño surge de la falta de una estructura sólida en las operaciones de la Oficina, y al darle al modelo una orientación a procesos, resulta beneficioso para alcanzar los resultados esperados; ésta perspectiva se denomina ***Perspectiva de Procesos Internos***. Y, como tercera perspectiva, se establece un enfoque al primer input de intangible necesario para alcanzar la visión de la organización, el personal administrativo y académico, a esta perspectiva se la denomina ***Perspectiva del Recurso Humano***.

Cabe mencionar que se excluyó a la perspectiva relacionada a la parte financiera debido a que la Oficina es una entidad cuyo objetivo principal no es el lucro sino brindar un servicio de calidad.

En resumen, para alcanzar la visión de la Oficina “*Ser la interfaz modelo a nivel de país entre el sistema de educación media y el sistema de educación superior en cinco años.*”, se propone aplicar la siguiente estrategia: “*Potenciar la apertura de los entes*

reguladores, el prestigio institucional y la proactividad de los Directivos de la Oficina de Admisiones, para satisfacer la demanda de nivelación y evaluación del mercado ante una competencia débil, y reorientar la gestión no documentada de la Oficina a un modelo de gestión claramente estructurado y con enfoque a procesos”, la cual se tradujo en objetivos estratégicos considerando las perspectivas antes mencionadas.

Para el establecimiento de los objetivos estratégicos, se aplicó la técnica del destino estratégico y mapa estratégico.

Destino estratégico

Sin considerar la imagen objetivo, en conjunto con la Oficina de Admisiones, se estableció el destino estratégico a dos años de la siguiente manera:

Perspectiva de los Directivos y Aspirantes: Los aspirantes a IESAD serán, en su mayoría, los mejores estudiantes de sus respectivos colegios en la secundaria, y los estudiantes que aprueben el curso de nivelación contarán con los conocimientos idóneos para su buen desenvolvimiento dentro de IESAD.

Perspectiva de procesos internos: La Oficina ofrecerá el mejor servicio de nivelación en el país.

Perspectiva del recurso humano: La Oficina contará con personal administrativo y docente capacitado, con buena actitud al servicio, y establecerá vínculos con la sociedad para mejorar los procesos internos

5.1.1 Mapa Estratégico

Luego de haber definido el destino estratégico en cada una de las perspectivas, se establece el mapa estratégico, el mismo que traducirá el destino estratégico de cada perspectiva en objetivos que harán que las perspectivas se relacionen entre sí y se cumpla la relación causa-efecto necesaria para el cumplimiento de la visión de la Oficina.

Análisis causa-efecto

El punto de partida es el nivel de aspiración de los Directivos y Aspirantes a IESAD establecido en el destino estratégico. Como la aspiración de los Directivos es que los aspirantes a IESAD sean, en su mayoría, los mejores estudiantes de sus respectivos colegios en la secundaria; y los clientes principales quienes son los aspirantes buscan adquirir los conocimientos idóneos para su buen desenvolvimiento dentro de IESAD, se definen los siguientes objetivos estratégicos: Incrementar el reconocimiento de la IESAD por la población objetivo y lograr una alta satisfacción del cliente. Para alcanzarlos, la Oficina se apoyará en los objetivos de la parte intangible que son los procesos internos y el recurso humano considerando el respectivo destino estratégico de cada uno.

En la perspectiva de procesos internos, como el destino estratégico es que la Oficina ofrecerá el mejor servicio de nivelación del país, y como los objetivos de esta perspectiva deben ayudar a cumplir los objetivos de la perspectiva de Directivos y Aspirantes, se plantean los siguientes objetivos estratégicos: Optimizar la atención al cliente, al hacerlo se da una buena imagen a los clientes potenciales y a los clientes de IESAD acerca de sus servicios; Mejorar la calidad de los procesos de reclutamiento, nivelación, selección y servicios, para que el servicio ofrecido sea innovador en relación a los procesos tradicionales y pueda captar la atención del cliente potencial y cumplir el objetivo del

principal cliente de la oficina (aspirantes a IESAD) que es, tener los conocimientos idóneos para su buen desenvolvimiento dentro de IESAD; Lograr una administración efectiva de presupuesto, al hacerlo se tendrá una planificación considerando la restricciones presupuestarias y se podrá poner en relieve las diferentes ideas a realizarse y los recursos a utilizarse, esto incluye los ingresos adicionales, de existir, recibidos por servicios brindados a entes independientes que buscan satisfacer necesidades no cubiertas por la SENESCYT y que IESAD lo toma como oportunidad, y por último; Lograr excelencia operacional para formalizar las operaciones, lo cual implica que los objetivos de los Directivos y aspirantes sean incluidos en el curso normal de operación.

Para el cumplimiento de los objetivos de procesos internos se debe cumplir los objetivos del recurso humano considerando el destino estratégico propio de esta perspectiva que establece que la Oficina contará con personal administrativo y docente capacitado, con buena actitud al servicio, y establecerá vínculos con la sociedad, para lo cual se han definido los siguientes objetivos estratégicos: Fomentar un ambiente de trabajo agradable para que ese ambiente se refleje en la calidad de servicio al cliente que se ofrezca y en la calidad de los procesos administrativos que soportan los procesos claves a ser mejorados; Vincular a la sociedad a través de pasantías o ayudantías que contribuyan a ofrecer un mejor servicio, por último; Capacitar al personal docente y administrativo, la Dirección está consciente que los objetivos pueden ser cumplidos si el docente que está al frente de

los clientes transmite los conocimientos y aporta con ideas innovadoras para la realización de sus actividades.

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico de la Oficina de Admisiones en la *figura 14*, y la relación causa-efecto del mismo en la *figura 15*.

MAPA ESTRATÉGICO	
ESTRATEGIA	
Potenciar la apertura de los entes reguladores, el prestigio institucional y la proactividad de los Directivos de la Oficina de Admisiones, para satisfacer la demanda de nivelación del mercado ante una competencia débil, y reorientar la gestión no documentada de la Oficina a un modelo de gestión claramente estructurado y con enfoque a procesos.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Directivos y aspirantes	Promover el ingreso de los mejores estudiantes del país a IESAD y mejorar la satisfacción de los clientes a través de la implementación de métodos eficaces de reclutamiento, nivelación, evaluación y selección.
Procesos Internos	Alcanzar la eficiencia y eficacia en la atención al cliente, en los procesos claves de la compañía y en las actividades presupuestarias a través de la administración del recurso humano.
Recurso Humano	Lograr un ambiente de trabajo agradable, incrementar el nivel académico del personal administrativo y fortalecer los vínculos directos con las unidades académicas de IESAD.

Figura 14. Mapa Estratégico de IESAD

Autora: Cristina Miño Rodríguez

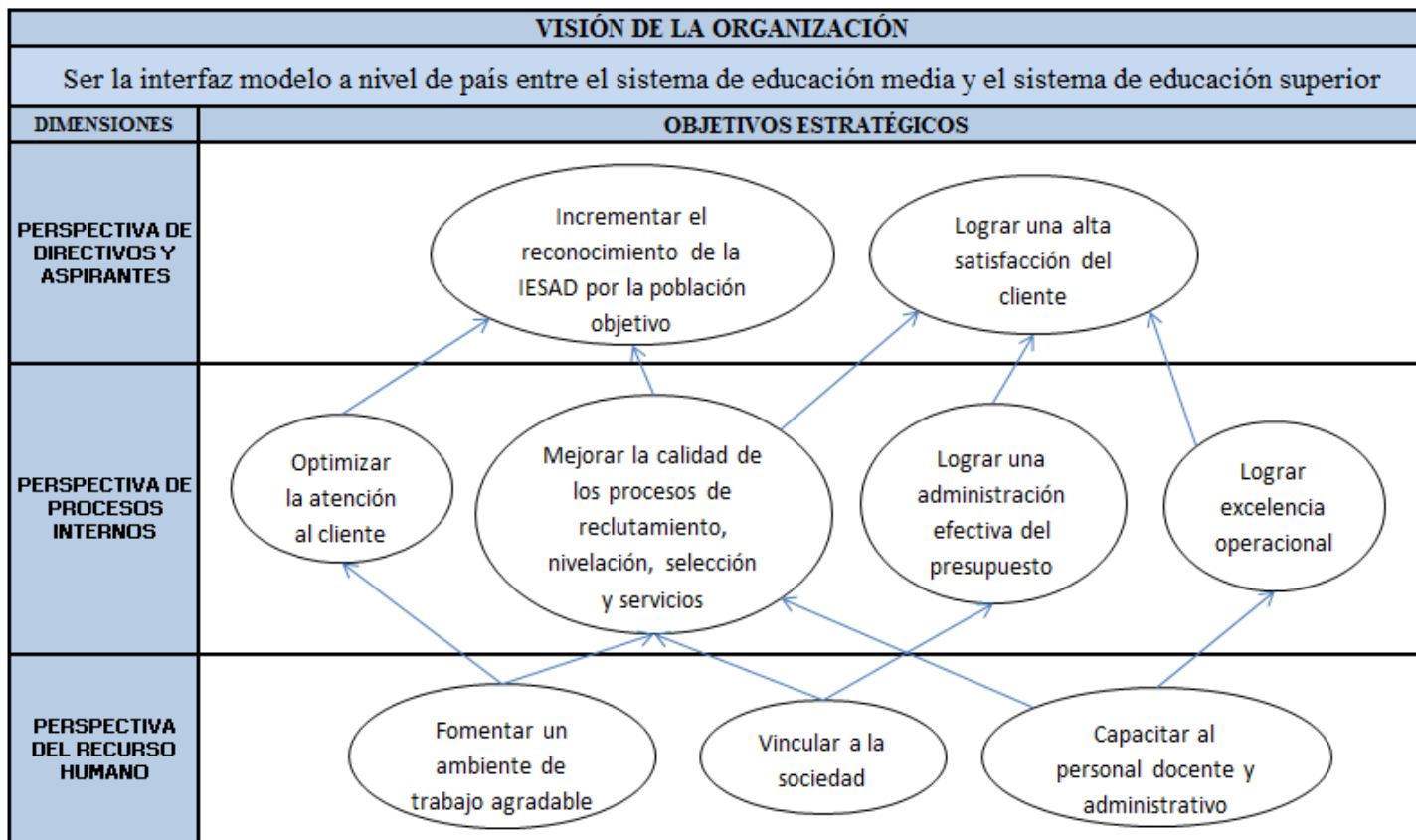


Figura 15. Mapa estratégico de IESAD con visión
 Elaborado por: Cristina Miño Rodríguez

5.1.2 Selección de las Iniciativas Estratégicas

Con la finalidad de optimizar el uso de recursos, se eligieron las iniciativas que tienen gran impacto estratégico en la organización, para lo cual se aplicó la matriz de priorización en donde se pondera la relación entre cada iniciativa y los objetivos operativos correspondientes a cada objetivo estratégico. Se consideró la opinión de la Dirección de la Oficina y que las iniciativas contribuyan mayormente al logro de los objetivos operativos. En *Anexo B* se puede observar la matriz antes de que se prioricen las iniciativas.

Se eligió las seis primeras ponderaciones que son: 18, 17, 15, 13, 12 y 11. En el *Anexo C*, se observa la selección realizada.

A continuación, se presentan las iniciativas con mayor efecto sobre los objetivos estratégicos:

Tabla 24. Iniciativas Estratégicas

Iniciativas estratégicas	
IE1	Promocionar las diferentes carreras de IESAD a la mayor parte de colegios locales que se definan como población objetivo.
IE3	Diseñar y ejecutar un proceso de evaluación de desempeño a los profesores
IE4	Diseñar y ejecutar un proceso de evaluación de profesores potenciales (exámenes, clases demostrativas y entrevistas).
IE5	Facilitar el acceso a los textos requeridos para cada materia de nivelación
IE8	Realizar actividades motivadoras (casas abiertas, exposiciones, visitas a lugares reconocidos) que afiancen los conocimientos en el proceso de nivelación de IESAD.
IE11	Dar seguimiento a la respuesta oportuna de los requerimientos realizados a las unidades de IESAD.
IE12	Elaborar un Manual de Procesos
IE13	Gestionar con la SENESCYT el presupuesto de gastos de acuerdo con los requerimientos de IESAD.
IE16	Determinar un costo competitivo por servicios académicos adicionales
IE17	Redistribuir la carga de trabajo del personal respecto a la atención al cliente y diseñar los perfiles de puestos y manuales de procedimientos.
IE19	Ofrecer pago competitivo y oportuno de su remuneración
IE20	Crear programas de capacitación para potenciar las destrezas y habilidades en investigación, control y desarrollo del personal administrativo y evaluarlas.
IE21	Crear programas de capacitación anuales a profesores y evaluar a los participantes.
IE22	Gestionar las pasantías de estudiantes de pregrado en la oficina a través de la coordinación con Vínculos con la Sociedad.

Autora: Cristina Miño Rodríguez

Ver los objetivos e iniciativas priorizadas en el *Anexo D*.

5.1.3 Objetivos estratégicos y operativos

Objetivo estratégico 1

Perspectiva de Directivos y clientes

Promover el ingreso de los mejores estudiantes del país a IESAD y mejorar la satisfacción de los clientes a través de la implementación de métodos eficaces de reclutamiento, nivelación, evaluación y selección.

El cumplimiento de este objetivo obedece a la verificación de la **Hipótesis I**, es decir se lo validará a través del cumplimiento de los objetivos de procesos internos y los de recurso humano; los cuales se medirán con los **indicadores de resultado** establecidos.

Objetivo estratégico 2

Perspectiva Procesos Internos

Alcanzar la eficiencia y eficacia en la atención al cliente, en los procesos claves de la compañía y en las actividades presupuestarias a través de la administración del recurso humano.

El cumplimiento de este objetivo obedece a la verificación de la *Hipótesis II*, es decir se lo validará a través del cumplimiento de los objetivos operativos, los cuales se medirán con los **inductores de actuación** establecidos.

Objetivos operativos:

Aquellos destinados a mejorar la calidad de los procesos de reclutamiento, nivelación, selección y servicios son los siguientes:

1. Lograr que la difusión del régimen académico y sus resultados atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD.
2. Contar con los mejores profesores, coordinadores, asesores y tutores para nivelar de manera efectiva a los aspirantes.
3. Apoyar a las unidades académicas por medio de la evaluación y seguimiento de los docentes potenciales (exámenes, clases demostrativas y entrevistas).
4. Contar con herramientas técnicas y pedagógicas para que los aspirantes tengan un ambiente de aprendizaje adecuado.

Aquel dirigido a optimizar la atención al cliente es el siguiente:

5. Articular eficazmente la oficina de Admisiones con las unidades de IESAD para optimizar los tiempos de respuesta a los trámites que involucran a clientes internos y externos.

Aquel dirigido a lograr excelencia operacional es el siguiente:

6. Desarrollar la documentación pertinente de los procesos críticos de la Oficina y difundirlos en la misma.

Aquel orientado a lograr una administración efectiva de presupuesto es el siguiente:

7. Lograr que el presupuesto proyectado de la Oficina no supere al disponible

El cumplimiento de los objetivos operativos obedece a la verificación de la ***Hipótesis III***, es decir se lo validará a través de la puesta en práctica de las iniciativas, las cuales serán medidas con los **inductores de actuación** establecidos.

Objetivo estratégico 4

Perspectiva de Recurso Humano

Lograr un ambiente de trabajo agradable, incrementar el nivel académico del personal administrativo y fortalecer los vínculos directos con las unidades académicas de IESAD.

El cumplimiento de este objetivo obedece a la verificación de la **Hipótesis II**, es decir se lo validará a través del cumplimiento de los objetivos operativos, los cuales se medirán con los **inductores de actuación** establecidos.

Objetivos operativos

1. Lograr la formalización de las funciones, responsabilidades y derechos del personal.
2. Lograr que el personal docente y administrativo esté ampliamente preparado para realizar actividades de investigación, control y desarrollo.
3. Lograr que las pasantías o ayudantías en la Oficina de Admisiones sean atractivas para los estudiantes de pregrado de IESAD.

El cumplimiento de los objetivos operativos obedece a la verificación de la **Hipótesis III**, es decir se lo validará a través de la puesta en práctica de las iniciativas, las cuales serán medidas con los **inductores de actuación** establecidos.

5.1.4 Indicadores de resultados

Para validar la hipótesis I

Perspectiva de Directivos y aspirantes

Lograr la satisfacción de los clientes

Se deberá medir que:

- Los estudiantes tengan un grado de satisfacción respecto a los profesores, coordinadores, tutores y asesores, de mínimo 70%. Éste indicador se medirá en cada curso de nivelación.

$$\frac{\sum(\text{Grado total de satisfacción de cada estudiante})}{\text{Total de estudiantes}} \times 100 \geq 70\%$$

- Los profesores tengan un grado de satisfacción respecto a al ambiente organizacional de la Oficina, de mínimo 70%. Éste indicador se medirá cada vez que se requiera.

$$\frac{\sum(\text{Grado de satisfacción de los profesores})}{\text{Total de profesores}} \times 100 \geq 70\%$$

- Los pasantes tengan un grado de satisfacción respecto al ambiente organizacional de la Oficina de mínimo 80%. Éste indicador se medirá cada vez que se requiera.

$$\frac{\sum(\text{Grado de satisfacción de cada pasante})}{\text{Total de pasantes}} \times 100 \geq 80\%$$

- Los estudiantes que hayan aprobado la nivelación en IESAD hayan tenido, en un 75%, un desempeño exitoso en su primer semestre del pregrado.
- El ambiente de trabajo sea agradable para los directivos, personal administrativo y auxiliares de servicio, para lo cual se considerará el resultado de los cuestionarios de satisfacción aplicados anualmente. Al 2015, el porcentaje de grado de satisfacción de los mismos deberá ser mayor o igual al 80%. Éste indicador se medirá anualmente.

$$\frac{\sum(\text{Grado total de satisfacción del personal administrativo y auxiliares de servicio})}{\text{Total de personal administrativo y auxiliares de servicio}} \times 100 \geq 80\%$$

Incrementar la participación del mercado objetivo

- Los aspirantes que ingresan a la nivelación, pertenecen en un 50% a la población definida como objetivo.

5.1.5 Inductores de actuación

Para validar la Hipótesis II

Perspectiva Procesos internos

Para agregar valor al cliente y a las operaciones de la Oficina de Admisiones por medio del cumplimiento de los objetivos operativos, se debe medir que:

En cuanto a mejorar la calidad de los procesos de reclutamiento, nivelación, selección y servicios:

- La difusión del régimen académico y sus resultados contribuye al ingreso de los mejores bachilleres del país a la nivelación de IESAD, para lo cual se considerará la base de graduados de los colegios de los aspirantes que ingresen en cada curso de nivelación. Al 2015, el 75% o más de estudiantes del curso de nivelación estará conformado por bachilleres cuyas notas de graduación sean mayores o iguales a 9,5 sobre 10. Éste indicador se medirá en cada curso de nivelación.

Nota: Se denomina a aspirantes a los estudiantes enviados por la Senescyt o estudiantes de otras universidades o carreras que desean convalidar sus estudios.

$$\frac{\Sigma(\text{Notas de graduación de los colegios de los aspirantes} \geq 9,5)}{\text{Total de aspirantes}} \times 100 \geq 75\%$$

- Los estudiantes cuenten con los mejores profesores, coordinadores, asesores y tutores, para lo cual se considerará la calificación de la evaluación de desempeño aplicada en cada curso de nivelación, la cual incluye la evaluación de los estudiantes al profesor, el grado de aprobación de estudiantes y la aprobación de cursos de capacitación si aplica. Al 2015, el total de profesores deberá tener en promedio una calificación de desempeño mayor o igual a 80. Éste indicador se medirá en cada curso de nivelación.

$$\frac{\Sigma(\text{Calificaciones del profesor, asesor, coordinador o tutor})}{\text{Total de docentes, asesores, coordinadores o tutores}} \geq 80$$

- El proceso de selección a profesores ha mejorado, para lo cual se considerará el cumplimiento del mismo en cada curso de nivelación. Al 2015, el porcentaje de profesores nuevos que participen en el proceso de selección que se realiza de manera conjunta con las unidades académicas de IESAD deberá ser de al menos el 90%. Éste indicador se medirá en cada curso de nivelación.

$$\frac{\Sigma(\text{Profesores nuevos que participaron en el proceso de selección})}{\text{Total de profesores nuevos}} \times 100 \geq 90\%$$

- Los estudiantes cuenten con herramientas técnicas y pedagógicas para tener un buen rendimiento en las evaluaciones, para lo cual se considerará el reporte de calificaciones de los estudiantes por materia en cada curso de nivelación. Al 2015, el promedio de calificaciones de los estudiantes por materia deberá ser mayor o igual a 60. Éste indicador se medirá en cada curso de nivelación.

$$\frac{\Sigma(\text{Calificación de los aspirantes por materia})}{\text{Total de aspirantes}} \geq 60$$

En cuanto a optimizar la atención al cliente:

- La Oficina de Admisiones se ha articulado eficazmente con las unidades de IESAD, para lo cual se considerará el registro de los tiempos de respuesta a los requerimientos realizados. Al 2015, el promedio de días tomados en recibir respuesta al requerimiento sea menor igual a 5 días. Éste indicador se medirá en cada curso de nivelación.

$$\frac{\sum(\text{Días tomados en recibir respuesta a los requerimientos})}{\text{Total de requerimientos realizados}} \leq 5$$

En cuanto a lograr excelencia operacional:

- El personal administrativo y auxiliares conocen la interacción de su trabajo con los procesos efectuados en la Oficina es de al menos el 90% de todo el personal. Éste indicador se medirá cada año.

$$\frac{\sum(\text{Personal administrativo y auxiliares de servicio que conocen la interacción de los procesos})}{\text{Total de personal administrativo y auxiliares}} \times 100 \geq 90\%$$

En cuanto a lograr una administración de presupuesto efectiva:

- El presupuesto de la Oficina de Admisiones permite cubrir los requerimientos para el pago del personal académico de excelencia y costos administrativos, para lo cual se considerará el presupuesto asignado y los ingresos adicionales. Al 2015, el presupuesto asignado y los ingresos adicionales deberán al menos cubrir el 100% de los costos y gastos presupuestados. Éste indicador se medirá anualmente.

$$\frac{\textit{Presupuesto disponible}}{\textit{Costos y gastos presupuestados}} \times 100 \geq 100\%$$

- También se deberá realizar al menos una de las dos iniciativas propuestas: lograr el aumento de presupuesto a través de SENESCYT o a través de servicios adicionales. Al 2015, una de ambas iniciativas deberá haberse realizado. Éste indicador se medirá anualmente.

$$\frac{\sum(\textit{Iniciativas cumplidas})}{\textit{Total de iniciativas}} \geq 1$$

Perspectiva del recurso humano

- La Oficina cuenta con un ambiente de trabajo agradable, para lo cual se considerará el cumplimiento de las iniciativas estratégicas correspondientes, las que tratan de la formalización de las funciones, responsabilidades y derechos del personal.
- El personal administrativo y profesores están ampliamente preparados para realizar actividades de investigación, control y desarrollo, para lo cual se considerará el cumplimiento con los planes de capacitación de manera anual. Al 2015, el porcentaje de personal administrativo o profesores que haya obtenido una puntuación mayor igual a ocho en los cursos de capacitación será mayor o igual al 80%. Éste indicador se medirá anualmente.

$$\frac{\sum(\text{Personal administrativo o profesores con calificación en capacitaciones } \geq 8)}{\text{Total de personal administrativo o profesores}} \times 100 \geq 80\%$$

- Las pasantías o ayudantías en la Oficina de Admisiones sean atractivas para los estudiantes de pregrado de IESAD, para lo cual se considerarán las aplicaciones a pasantías realizadas en Vínculos con la Sociedad. Al 2015, el porcentaje de

estudiantes de la comunidad estudiantil que apliquen a pasantías o ayudantías a la Oficina en relación a los requeridos deberá ser mayor o igual al 70%. Éste indicador se medirá en cada curso de nivelación.

$$\frac{\Sigma(\text{Estudiantes que aplican a pasantías o ayudantías en la Oficina de Admisiones})}{\text{Total de pasantes o ayudantes solicitados}} \times 100 \geq 70\%$$

Para validar la Hipótesis III

Perspectiva de procesos internos

Para contribuir al logro de los objetivos operativos a través del cumplimiento de las iniciativas estratégicas, se deberá medir que al 2015:

En cuanto a mejorar la calidad de los procesos de reclutamiento, nivelación, selección y servicios:

- Los colegios locales que se hayan definido como población objetivo han sido visitados en mínimo un 80%. Éste indicador se medirá en cada curso de nivelación.

$$\frac{\text{Colegios visitados}}{\text{Colegios objetivos}} \times 100 \geq 80\%$$

- El desempeño de los profesores ha sido calificado⁷ y han obtenido en promedio mínimo 80. Éste indicador se medirá cada curso de nivelación.

$$\frac{\sum(\text{Calificaciones de desempeño de cada profesores})}{\text{Total de profesores}} \geq 80$$

- El promedio del resultado de las pruebas de evaluación y selección de los docentes nuevos sea mínimo de 75. Este indicador se lo medirá en cada curso nivelación.

$$\frac{\sum(\text{Calificaciones en las pruebas de admisión})}{\text{Total de profesores nuevos}} \geq 75$$

- Los estudiantes tengan acceso al menos al 10% de los textos requeridos en el proceso de nivelación. Éste indicador se medirá en cada curso de nivelación.

$$\frac{\sum(\text{Textos accesibles})}{\text{Total de materias}} \times 100 \geq 10\%$$

⁷ Calificación de profesor incluye la evaluación de los estudiantes al profesor, el grado de aprobación de estudiantes y aprobación de cursos de capacitación.

- Las actividades claves planificadas hayan sido realizadas en al menos un 90%.
Éste indicador se medirá en cada curso de nivelación.

$$\frac{\Sigma(\text{Actividades claves realizadas})}{\text{Total de actividades claves planificadas}} \times 100 \geq 90\%$$

En cuanto a optimizar la atención al cliente:

- Los correos de seguimiento enviados a las Unidades Académicas son de al menos uno por día de espera. Éste indicador se medirá en cada curso de nivelación.

$$\frac{\Sigma(\text{Correos de seguimiento})}{\text{Total de días por requerimiento}} \geq 1$$

En cuanto a lograr excelencia operacional:

- Los procesos levantados del total de procesos existentes son de al menos el 90%.
Éste indicador se medirá cada año.

$$\frac{\Sigma(\text{Procesos levantados})}{\text{Total de procesos existentes}} \times 100 \geq 90\%$$

En cuanto a lograr una administración efectiva de presupuesto:

- El presupuesto aprobado por la SENESCYT sea al menos el 90% del presupuesto propuesto, actualmente el presupuesto asignado es del 87%. Éste indicador se medirá cada año.

$$\frac{\text{Presupuesto aprobado}}{\text{Presupuesto propuesto}} \times 100 \geq 90\%$$

- La tarifa ofertada por servicios académicos adicionales como la nivelación a estudiantes que aspiran educación superior extranjera, o instituciones que necesitan servicios particulares como selección de estudiantes, elaboración, aplicación de exámenes u otros, haya sido mayor o igual a la tarifa del mercado. Éste indicador se medirá en cada curso de nivelación.

$$\frac{\text{Tarifa ofertada}}{\text{Tarifa de mercado}} \times 100 \geq 100\%$$

Perspectiva de recurso humano

- Los cargos levantados en relación a los existentes son del 100%. Éste indicador se mide anualmente.

$$\frac{\Sigma(\text{Cargos levantados})}{\text{Total de cargos existentes}} \times 100 \geq 100\%$$

- El número de profesores que reciban remuneración de manera competitiva respecto a las otras IES, es mayor igual al 70%. Este indicador se medirá cada año.

$$\frac{\Sigma(\text{Profesores que reciben remuneración mayor al sueldo base})}{\text{Total de profesores}} \times 100 \geq 70\%$$

- El número de profesores que reciban remuneración de manera trimestral es mayor o igual al 70%. Este indicador se medirá cada año.

$$\frac{\Sigma(\text{Profesores que reciben remuneración de manera trimestral})}{\text{Total de profesores}} \times 100 \geq 70\%$$

- El plan de capacitaciones a profesores ha sido cumplido en mínimo un 90%. Éste indicador se medirá cada año.

$$\frac{\Sigma(\text{Capacitaciones realizadas})}{\text{Capacitaciones planificadas}} \times 100 \geq 90\%$$

- El plan de capacitaciones a personal administrativo ha sido cumplido en mínimo un 90%. Éste indicador se medirá cada año.

$$\frac{\sum(\text{Capacitaciones realizadas})}{\text{Capacitaciones planificadas}} \times 100 \geq 90\%$$

- Los pasantes o ayudantes que hayan ingresado a la Oficina sean de al menos un 75% de los requeridos. Éste indicador se medirá en cada curso de nivelación.

$$\frac{\sum(\text{Pasantes o ayudantes ingresados})}{\text{Total de pasantes o ayudantes requeridos}} \times 100 \geq 75\%$$

El Plan Estratégico de la Oficina de Admisiones se presenta en el *Anexo E*.

5.2 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Con la finalidad de recibir la retroalimentación adecuada y oportuna que contribuyan a la mejora continua de las operaciones realizadas en la Oficina de Admisiones, se definen los siguientes aspectos:

Actores claves

- Directora de la Oficina de Admisiones
- Coordinadora General

Capacitación de Actores claves

En el transcurso del desarrollo de este modelo, se explicó a la Directora de la Oficina y a una representante de la Coordinadora General el objetivo del trabajo, la metodología aplicada, la implementación que deberán realizar y la importancia del seguimiento del cumplimiento del plan por parte del responsable directo, quien es la Coordinadora General de la Oficina de Admisiones a disposición de la Directora.

Liderazgo-Consenso y compromiso

La Directora de la Oficina de Admisiones liderará, en conjunto con la Coordinadora Académica una reunión con el personal administrativo acerca del rumbo que está tomando la oficina, los objetivos que esperan alcanzar y la importancia de su trabajo para el cumplimiento de los mismos.

Ejecutores del Plan Estratégico

Los responsables y co-responsables del cumplimiento de las actividades necesarias para efectuar las iniciativas estratégicas están señalados en el respectivo plan de acción. Sin embargo, para tener un control de la medición de los mismos, se designarán responsables de alimentar los indicadores en función de la frecuencia establecida, y proporcionar los datos a la Asistente de Coordinación para que consolide los resultados y sean analizados en las reuniones trimestrales a realizarse.

Responsables de medir los indicadores

Para las reuniones trimestrales se deberá presentar el resultado de los indicadores que apliquen para su revisión. La convocatoria deberá ser realizada por la Asistente de Coordinación y dirigida al personal académico, administrativo y auxiliares de servicio.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Tras realizar el presente modelo de Administración Estratégica se plantean las siguientes conclusiones:

1. El modelo de administración estratégica propuesto está agregando valor a la gestión de la Oficina. Durante su diseño se evidenció gran interés por su implementación por parte de la Dirección y su personal. Se implementaron iniciativas estratégicas tales como: realizar programas de capacitación, actividades motivadoras (casas abiertas, exposiciones y visitas a lugares relacionados a la ciencia), y determinar costos competitivos por servicios académicos adicionales.

2. La implementación de programas de capacitación a profesores está ayudando a que los mismos se familiaricen con aspectos metodológicos. La Dirección de la Oficina considera que las capacitaciones impartidas además enfatizan la importancia del mejoramiento continuo y la búsqueda de mejores prácticas docentes. También recalcan que están convencidos de que el mejor predictor del éxito de los estudiantes es la calidad de sus profesores.
3. La implementación de actividades motivadoras está ayudando a los aspirantes a encaminarse hacia un pregrado desafiante dentro de IESAD. La Dirección manifiesta que esto contribuye a la formación integral de los aspirantes y los prepara para la inserción exitosa en la vida académica de la IESAD.
4. La adquisición de un servicio adicional está contribuyendo al planteamiento de proyectos de desarrollo que no se realizaban por la falta de recursos económicos. La Dirección menciona que los ingresos de éste tipo les permitirán una mayor independencia en el financiamiento de gastos de desarrollo y mantenimiento.
5. Las mayores no conformidades de los aspirantes a nivel general corresponden a los rubros de aseo y alimentación, los cuales tuvieron una moda de uno y una mediana entre dos y seis en las variables respectivas, cabe mencionar que las calificaciones fueron categorizadas entre uno y diez.

6. Las mayores no conformidades de los aspirantes en el estrato de Ciencias coinciden relativamente con los resultados generales. En cambio, en el estrato de Agricultura, se agregan no conformidades respecto a la atención de la Directora de la Oficina y la Coordinadora General, y las evaluaciones, las mismas que tuvieron una moda de uno y una mediana de cuatro. También se agrega una no conformidad respecto al sistema eléctrico de la infraestructura, la cual tuvo una moda y mediana de seis. En el caso del estrato de Programas básicos, se agrega una no conformidad respecto al sistema de climatización del edificio, la cual tuvo una media y mediana de siete punto cinco. En el estrato de Arte y de Educación Comercial se mantienen las no conformidades respecto a la alimentación y el aseo, las cuales tuvieron una moda de uno, y una mediana entre dos y seis. En el caso del estrato de Salud, se agrega la no conformidad con la funcionalidad de los proyectores, la cual tuvo una moda de uno y mediana de dos.

7. Las mayores no conformidades de los profesores de nivelación están relacionadas al aseo y alimentación, las cuales tuvieron una moda de uno, y una mediana entre dos y tres, cabe recalcar que en este caso las calificaciones fueron categorizadas entre uno y cinco.

8. Las mayores no conformidades del personal administrativo se relacionan con el servicio al cliente brindado desde la Oficina, el aseo, su nivel de capacitación, la distribución de funciones existentes, la comunicación, la remuneración recibida, la alimentación, y el ambiente laboral, las cuales tuvieron una moda de dos y mediana de tres.
9. Las mayores no conformidades de los auxiliares de servicio están relacionadas a la falta de colaboración por parte de los profesores y estudiantes en el aseo, en la distribución equitativa de la carga de trabajo y la remuneración recibida, las cuales tuvieron una moda de dos y una mediana de tres.
10. La mayor no conformidad de los profesores de pregrado es la escasez de conocimientos sólidos de los estudiantes sobre el contenido de las materias necesarias para continuar con sus estudios dentro del régimen académico de IESAD esto se asoció con el relevamiento que se realizó acerca de las operaciones de la Oficina para sustentar el planteamiento del problema.
11. Las iniciativas estratégicas incluidas en el Plan Estratégico pasaron por un proceso de depuración a través de la aplicación de una matriz de priorización, en la que se seleccionaron las iniciativas que aportan directamente al cumplimiento

de la mayoría de objetivos operativos; esto se lo realizó en conjunto con la Dirección de la Oficina considerando la factibilidad del cumplimiento de las mismas.

12. El Plan Estratégico propuesto incluye iniciativas estratégicas tales como la promoción de las carreras a los colegios objetivos, evaluaciones de desempeño, elaboración de textos, actividades motivadoras, atención oportuna al cliente, gestión documental, redistribución de cargas de trabajo, pago competitivo y oportuno a los profesores, programas de capacitación y pasantías.

13. La Dirección de la Oficina conoce claramente el nivel jerárquico del personal y cómo se conectan las actividades que realizan, lo cual generó valor agregado al momento de construir la estructura organizacional de la Oficina.

14. La Dirección de la Oficina cuenta con una clara visión de lo que espera de la misma, y ésta está alineada a la misión, lo cual garantiza la ejecución de manera más óptima el modelo de Administración Estratégica diseñado.

15. La Dirección de IESAD aunque no incluyó a la Oficina de Admisiones en el PE, tiene dos objetivos estratégicos institucionales que involucran de manera directa a la gestión de la misma. Éstos están relacionados a potenciar la investigación para

que a través de esto se genere conocimiento, se innove, haya desarrollo tecnológico que aporte a mejorar la productividad, competitividad y calidad de vida del país, y también están relacionados con el objetivo de alcanzar la eficiencia e integración interna en la gestión para garantizar la búsqueda permanente de la excelencia.

16. La estrategia seleccionada a través de la matriz FODA consiste en utilizar las buenas relaciones sostenidas con los entes reguladores, la proactividad de los Directivos de Admisiones y el prestigio institucional, lo cual ayuda a aprovechar la demanda de nivelación y evaluación del mercado, la apertura de los entes reguladores a las decisiones tomadas por IESAD y a obtener ventaja competitiva; esto a su vez, ayuda con el cumplimiento de la misión y visión establecida para la Oficina.

17. La Oficina obtuvo como resultado del análisis de la Matriz Planeación Estratégica Cuantitativa, una débil gestión interna, para lo cual se incluyó en la estrategia básica seleccionada, la reorientación de la gestión no documentada de la Oficina a un modelo de gestión claramente estructurado y con enfoque a procesos.

18. El logro de los objetivos de los Directivos y aspirantes involucra el cumplimiento de los objetivos de procesos internos, y dado que estos son ejecutados por

personas o sistemas, los del recurso humano; de esa manera se cubren los vacíos existentes en el mismo, y se cuenta con un sistema de administración estratégico robusto.

19. Los objetivos estratégicos para que sean cumplidos están relacionados a iniciativas o planes de acción, y las iniciativas planteadas, a indicadores, para que sean evaluadas y posteriormente mejoradas.

20. Las matrices elaboradas para llevar a cabo de manera ordenada la ejecución de este modelo de Administración son necesarias para dar seguimiento a las metas propuestas.

6.2 RECOMENDACIONES

En función a los objetivos propuestos en este proyecto y las conclusiones, se recomienda a la Oficina de Admisiones lo siguiente:

1. Implementar el modelo de administración estratégica propuesto en el tiempo establecido para que en dos años la Oficina alcance la visión establecida, y que el esfuerzo y los recursos inmersos en este trabajo contribuyan a la mejora de la gestión de sus procesos y que resulte en la satisfacción de sus clientes.
2. Tomar en cuenta la visión de la Oficina durante la ejecución de éste modelo, y considerarla para alinear la misma a la metodología del BSC y mejorarla.
3. Ejecutar la estrategia, evaluarla y ajustar el plan de ser necesario.
4. Inculcar la investigación en los aspirantes, y reorientar la gestión de la Oficina a una más formal a través de la elaboración del Mapa de procesos, Manuales de funciones y procedimientos propuestos, con la finalidad de cumplir con los dos objetivos estratégicos institucionales que están directamente relacionados con la Oficina.

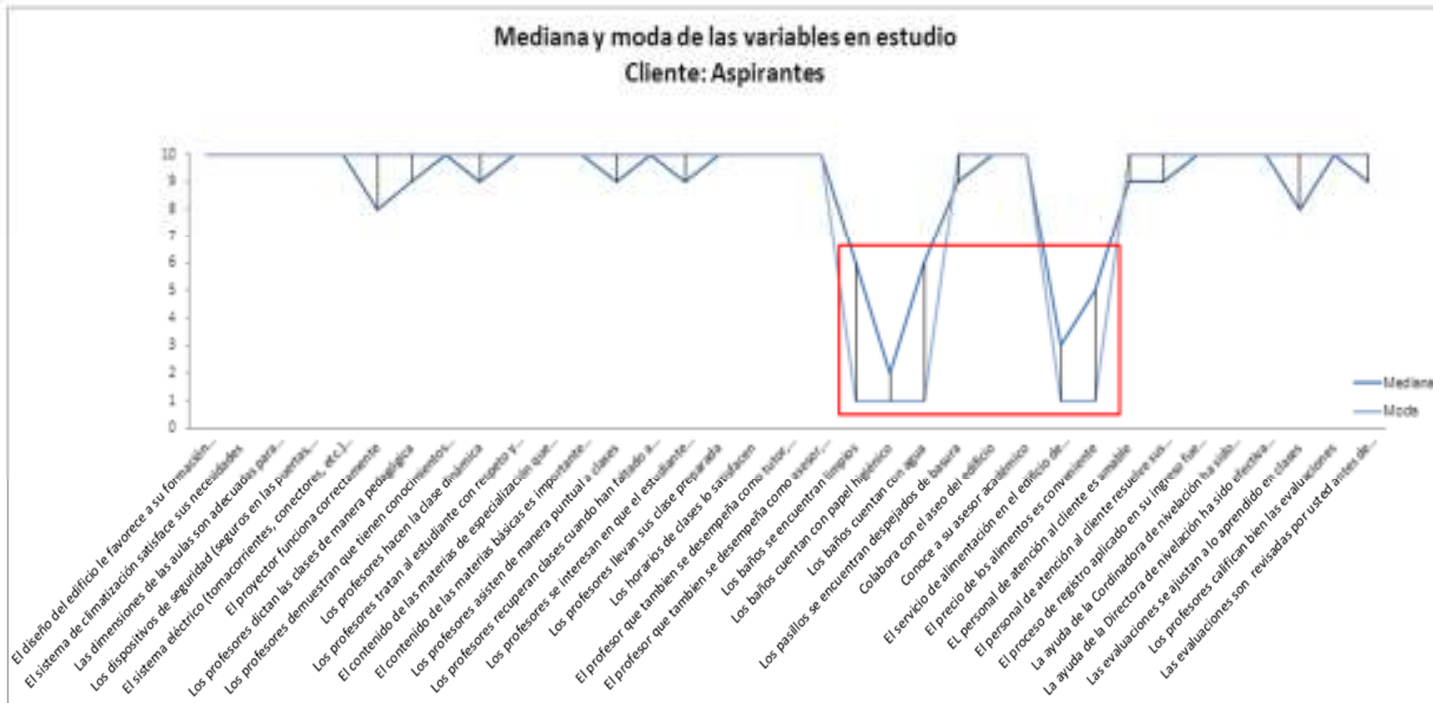
5. Aplicar cuestionarios de satisfacción a los clientes internos y externos en cada curso de nivelación para alimentar a los indicadores de resultados propuestos.
6. Difundir el plan estratégico a todo el personal y enfatizar la manera en que cada uno contribuye en el cumplimiento del mismo para que se sientan parte del cambio o mejora que se pretende dar a la gestión realizada.
7. Alinear la operación a los objetivos estratégicos y medirlos a través de los indicadores propuestos.
8. Designar a los líderes responsables de ejecutar los planes de acción y motivar continuamente su trabajo.
9. Monitorear el cumplimiento del plan propuesto mediante reuniones trimestrales
10. Dar seguimiento a la matriz estructurada y resaltar los indicadores que se deseen actualizar para obtener un Modelo de Administración Estratégica cada vez más efectivo.

ANEXOS

ANÁLISIS AMBIENTAL

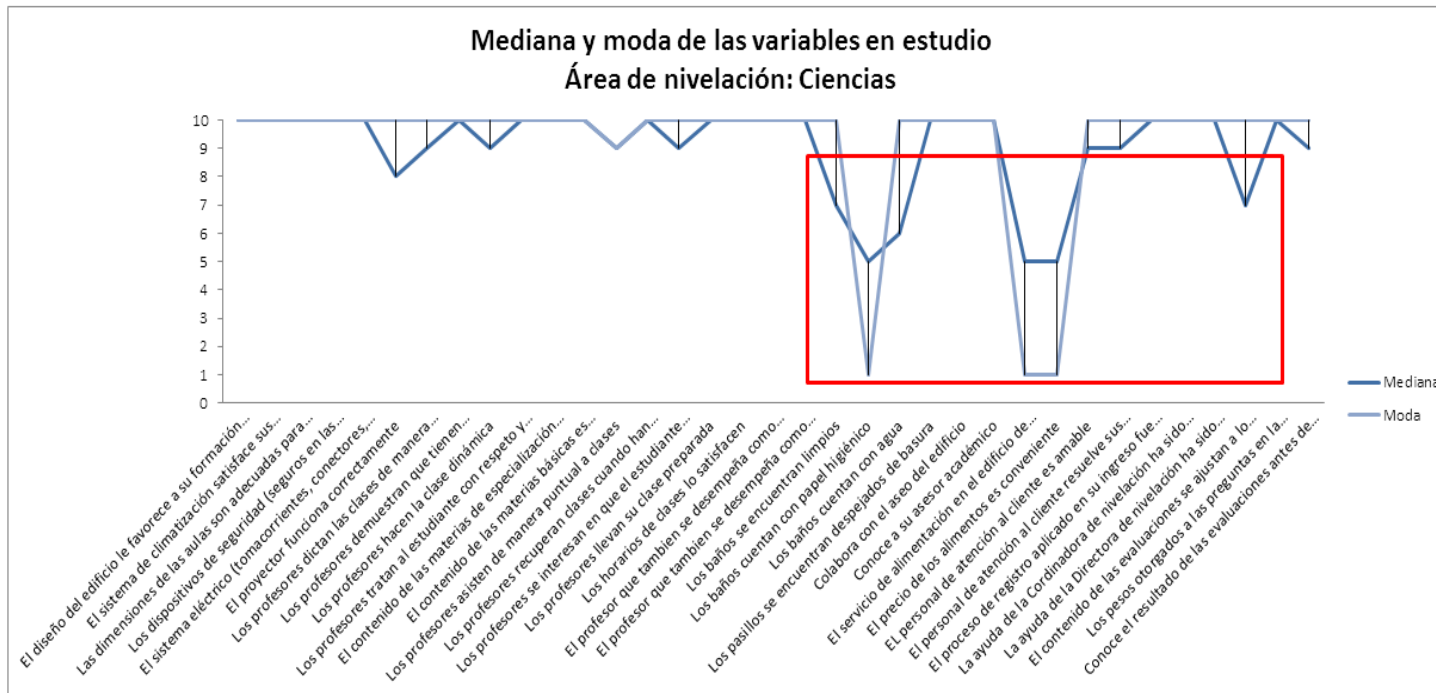
MEDIANA Y MODA DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

Cliente: Aspirantes



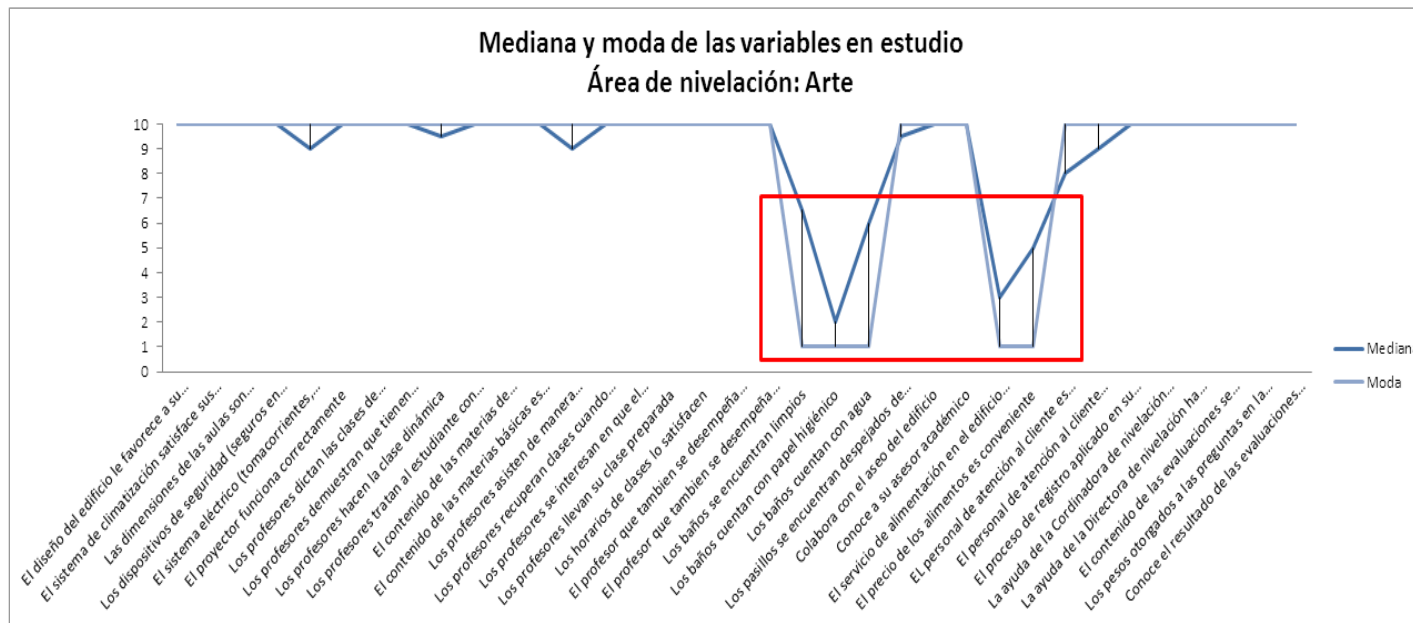
MEDIANA Y MODA DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

Cliente: Aspirantes



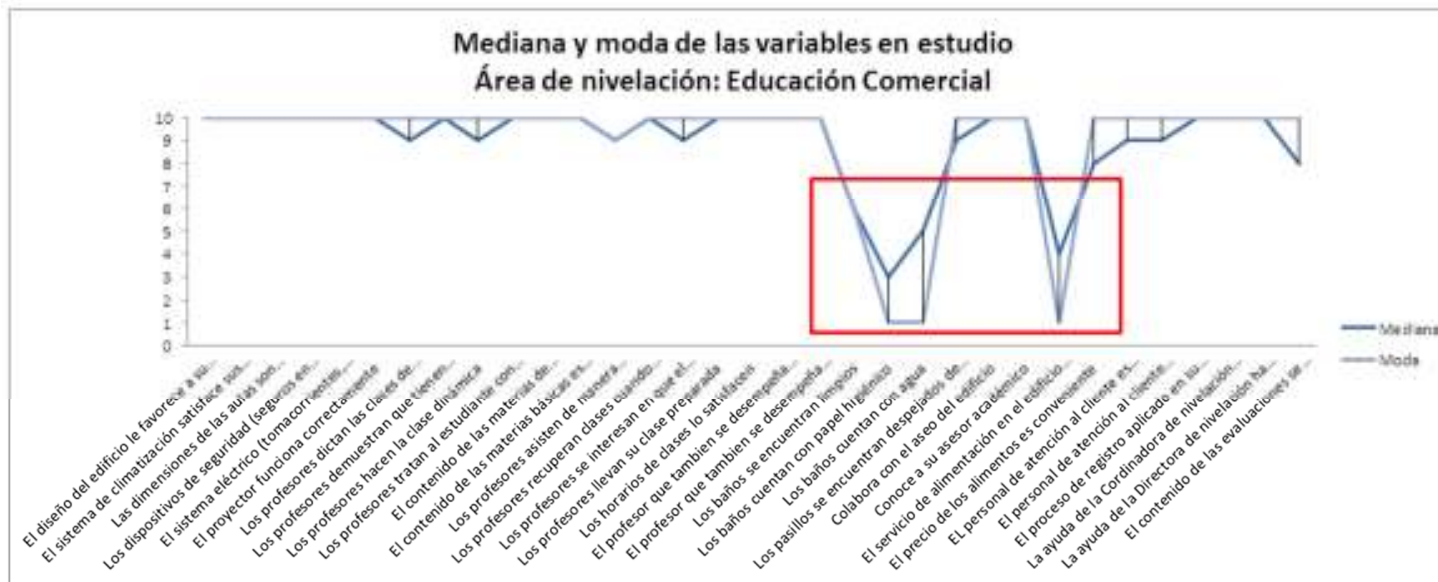
MEDIANA Y MODA DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

Cliente: Aspirantes



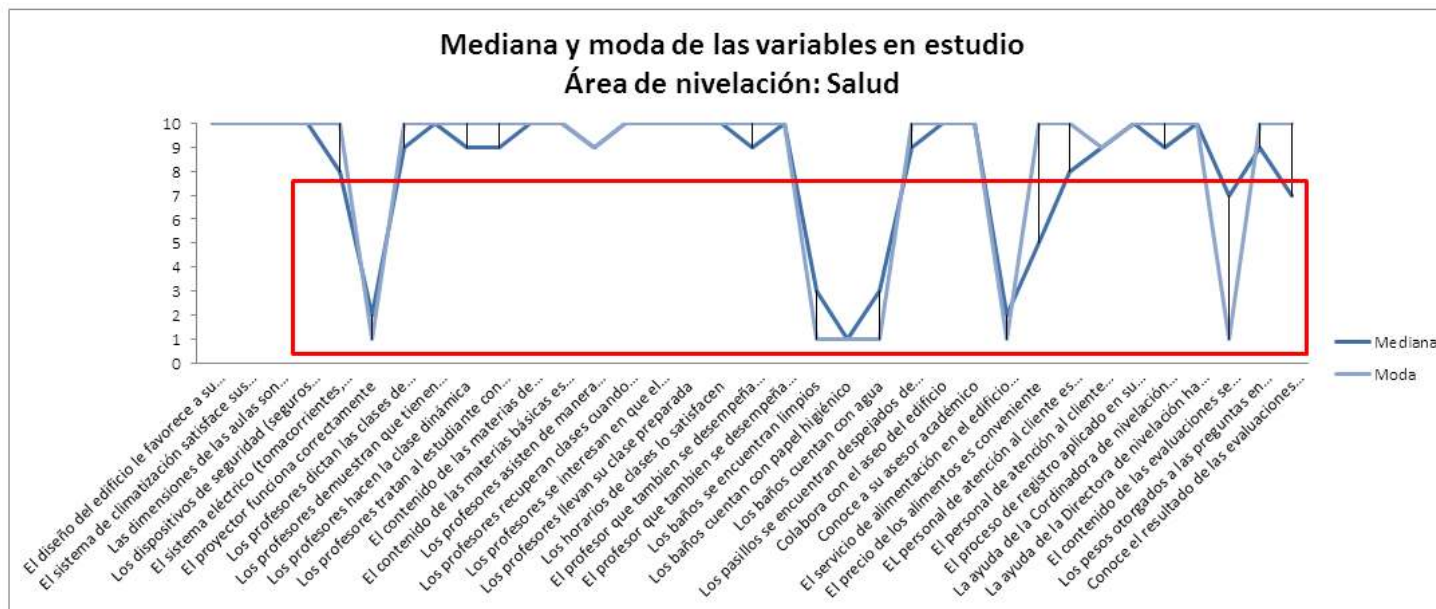
MEDIANA Y MODA DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

Cliente: Aspirantes



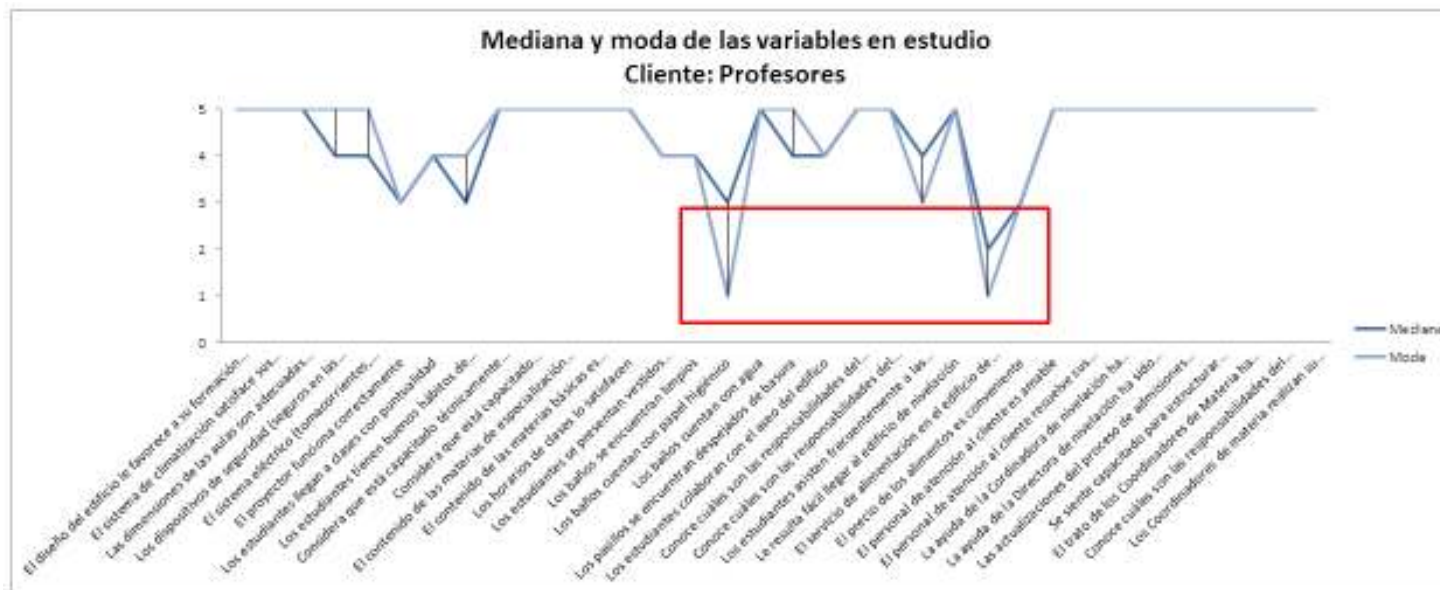
MEDIANA Y MODA DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

Cliente: Aspirantes



MEDIANA Y MODA DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

Cliente: Profesores



BALANCED SCORECARD

OBJETIVO OPERATIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Mapa estratégico	Objetivo Operativo	Iniciativas estratégicas		
Lograr una alta satisfacción del cliente (estudiantes, pregrado, etc.)	En Blanco			
Incrementar la participación del mercado objetivo	En la metodología del BSC, el cumplimiento de los objetivos de esta perspectiva se verifica con el cumplimiento de los objetivos de las perspectivas de procesos internos, y enseñanza y aprendizaje (Hipótesis I). Y se los mide con indicadores de resultado.			
Mejorar la calidad de los procesos de reclutamiento, nivelación y selección.	OO1	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD y a los sectores independientes.	IE1	Promocionar las diferentes carreras de IESAD a la mayor parte de colegios locales que se definan como población objetivo.
				IE2
	OO2	Contar con los mejores docentes, coordinadores, asesores y tutores para nivelar de manera efectiva a los aspirantes.	IE3	Diseñar y ejecutar un proceso de evaluación de desempeño a los profesores
	OO3	Apoyar a las unidades académicas por medio de la evaluación y seguimientos de los docentes potenciales (exámenes, clases demostrativas y	IE4	Diseñar y ejecutar un proceso de evaluación de profesores potenciales (exámenes, clases demostrativas y entrevistas)
	OO4	Contar con herramientas técnicas y pedagógicas para que los aspirantes tengan un ambiente de aprendizaje adecuado.	IE5	Facilitar el acceso a los textos requeridos para cada materia de nivelación.
			IE6	Ofrecer exámenes interactivos por cada materia para prácticas de los aspirantes.
			IE7	Facilitar el acceso a laboratorios para investigación o tareas.
			IE8	Realizar actividades motivadoras (casas abiertas, exposiciones, visitas a lugares reconocidos) que afiancen los conocimientos en el proceso de nivelación de IESAD.
	OO5	Lograr que las evaluaciones de los aspirantes aseguren el ingreso de los bachilleres que satisfagan las exigencias de IESAD.	IE9	Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación adecuados a cada actividad académica de acuerdo a las exigencias de IESAD.

OBJETIVO OPERATIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Mapa estratégico	Objetivo Operativo	Iniciativas estratégicas
Optimizar la atención al cliente	OO6 Asegurar que las instalaciones cumplan con las expectativas de limpieza, transporte y provisión de alimentos.	IE10 Gestionar la apertura del comedor en el área de Admisiones, los recorridos de expresos y los horarios de limpieza.
	OO7 Articular eficazmente la oficina de Admisiones con las unidades de IESAD para optimizar los tiempos de respuesta.	IE11 Dar seguimiento a la respuesta de los requerimientos realizados a las unidades de IESAD.
Lograr excelencia operacional	OO8 Desarrollar la documentación pertinente de los procesos críticos de la oficina y difundirlos en la Oficina.	IE12 Elaborar un Manual de Procesos.
Lograr una administración de presupuesto efectiva	OO9 Lograr que el presupuesto de la Oficina permita cubrir los requerimientos para el pago del personal académico de excelencia y costos administrativos.	IE13 Gestionar con la SENESCYT el presupuesto de gastos de acuerdo con los requerimientos de IESAD.
		IE14 Reducir gastos generados por las instalaciones del edificio de nivelación.
		IE15 Controlar el consumo de insumos o suministros utilizados en la oficina y que son comprados con el presupuesto de IESAD.
		IE16 Determinar un costo competitivo por servicios académicos adicionales.
Lograr un ambiente de trabajo agradable	OO1 Lograr un ambiente de trabajo agradable mediante la documentación pertinente de sus funciones y responsabilidades.	IE17 Redistribuir la carga de trabajo del personal respecto a la atención al cliente y diseñar los perfiles de puestos y manuales de
		IE18 Diseñar políticas de aseo, puntualidad, etc. y difundirlas al personal administrativo y directivos.
		IE19 Ofrecer pago competitivo y oportuno de su remuneración.
Incrementar el nivel académico del personal	OO2 El personal está ampliamente preparado para realizar actividades de investigación, control y desarrollo	IE20 Crear programas de capacitación para potenciar las destrezas y habilidades en investigación, control y desarrollo del personal
		IE21 Crear programas de capacitación anuales a profesores y evaluar a los participantes.
Fortalecer los vínculos directos con las unidades académicas de IESAD	OO3 Lograr que las pasantías en la Oficina de Admisiones sean atractivas para los estudiantes de pregrado de IESAD.	IE22 Gestionar las pasantías de estudiantes de pregrado en la oficina a través de la coordinación con Vínculos con la Sociedad.
Robustecer los sistemas tecnológicos en la Oficina de Admisiones	OO4 Contar con un sistema que automatice los procedimientos de registro e información académica de los aspirantes.	IE23 Gestionar con la Gerencia tecnológica de IESAD la creación de un sistema de admisiones.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Perspectivas	Objetivos Operativos	Iniciativas estratégicas																								
		IE1	IE2	IE3	IE4	IE5	IE6	IE7	IE8	IE9	IE10	IE11	IE12	IE13	IE14	IE15	IE16	IE17	IE18	IE19	IE20	IE21	IE22	IE23	IE24	
Procesos internos	001	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD.	3	3	1	1	2	3	1	2	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	
	002	Contar con los mejores docentes, coordinadores, asesores y tutores para nivelar de manera efectiva a los aspirantes.	2	2	3	3	2	1	1	2	0	1	0	0	3	0	0	2	0	1	3	0	3	1	0	1
	003	Apoyar a las unidades académicas por medio de la evaluación y seguimiento de los docentes potenciales (exámenes, clases demostrativas y entrevistas).	1	0	3	3	1	0	0	1	2	0	2	2	0	0	0	0	1	0	2	0	2	0	0	0
	004	Contar con todas las herramientas técnicas y pedagógicas para que los aspirantes tengan un ambiente de aprendizaje adecuado.	0	0	1	1	3	2	3	3	2	0	0	2	2	0	2	2	0	2	0	0	3	1	2	1
	005	Lograr que las evaluaciones de los aspirantes aseguren el ingreso de los bachilleres que satisfagan las exigencias de IESAD.	0	0	2	2	2	1	1	1	3	0	0	0	2	0	0	1	0	0	2	0	3	0	0	0
	006	Asegurar que las instalaciones cumplan con las expectativas de limpieza, transporte y provisión de alimentos.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	007	Articular eficazmente la oficina de Admisiones con las unidades de IESAD	3	2	0	0	1	0	0	1	0	0	3	3	0	0	0	0	1	0	1	2	2	2	1	1
	008	Desarrollar la documentación pertinente de los procesos críticos de la oficina	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	2	2	0	0	1	0	3	3	2	2	2	1	1	1
	009	Lograr que el presupuesto de la Oficina permita cubrir los requerimientos para el pago del personal académico de excelencia y costos administrativos.	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	1	3
Recurso Humano	001	Lograr la formalización las funciones y responsabilidades de los cargos en la Oficina	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	2	2	3	1	0	0	2	2	
	002	Lograr que el personal administrativo esté ampliamente preparado para realizar actividades de investigación, control y desarrollo.	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	3	3	0	2	0	0
	003	Lograr que las pasantías en la Oficina de Admisiones sean atractivas para los estudiantes de pregrado de IESAD.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	3	0	0
	004	Contar con un sistema que automatice los procedimientos de registro e información académica de los aspirantes.	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	0
IMPACTO ESTRATÉGICO		12	7	11	11	13	10	7	11	8	10	11	11	15	4	7	11	11	9	18	11	17	11	10	11	
SELECCIÓN		5		6	6	4			6			6	6	3			6	6		1	6	2	6		6	

NIVEL DE IMPACTO

0= Ningún impacto 1= Poco Impacto 2= Mediano Impacto 3= Alto Impacto

BALANCED SCORECARD PRIORIZADO

OBJETIVO OPERATIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Mapa estratégico	Objetivo Operativo	Iniciativas Estratégicas
Lograr una alta satisfacción de los clientes internos y externos (estudiantes, pregrado, etc.) Incrementar la participación del mercado objetivo	En Blanco En la metodología del BSC, el cumplimiento de los objetivos de esta perspectiva se verifica con el cumplimiento de los objetivos de las perspectivas de procesos internos, y enseñanza y aprendizaje (Hipótesis I). Y se los mide con indicadores de resultado.	
Mejorar la calidad de los procesos de reclutamiento, nivelación y selección	OO1	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD
	OO2	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD
	OO3	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD
	OO4	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD
Optimizar la atención al cliente	OO5	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD
	OO6	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD
Lograr excelencia operacional	OO7	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD
Lograr una administración de presupuesto efectiva	OO7	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD
	OO8	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD
Fomentar un ambiente de trabajo agradable	OO1	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD
	OO2	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD
Capacitar al personal	OO2	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD
	OO3	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD
Vincular a la sociedad	OO3	Lograr que la difusión del régimen académico y sus frutos atraiga a los mejores bachilleres del país como aspirantes a ingresar a IESAD

PLAN ESTRATÉGICO DE LA OFICINA DE ADMISIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9 ed). México
- [2] Revista Panorama Administrativo. Propuesta de un Modelo de Administración Estratégica (2007). Recuperado el 14 de septiembre de 2014. Disponible en <http://admon.itc.mx/ojs/index.php/panorama/article/download/73/74>
- [3] Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios (10 ed). México.
- [4] Club Planeta. Valores de una Empresa. Recuperado el 10 de junio del 2014. Disponible en http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm
- [5] Kaplan, R. y Norton, D (1997). Cuadro de Mando Integral. España

- [6] Wikipedia. La Enciclopedia Libre (Agosto del 2013) “Cuadro de Mando Integral”.
Recuperado el 25 de mayo del 2014. Disponible en
http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral
- [7] Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. España
- [8] Benjamín Franklin, Enrique (2004). Organización de empresas (2 ed). México
- [9] NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2008 (4 ed)
- [10] ISO 9001 Calidad. Elementos de un proceso. Recuperado el 17 de junio del 2014.
Disponible en <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- [11] Camisón, César; Cruz, Sonia; et al (2007). Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid.
- [12] MINSA Perú. Matriz de Priorización. Recuperado el 18 de junio del 2014.
Disponible en
<http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/MatrizdePriorizacion.pdf>
- [13] Explorable-Psychology experiments. Bola de nieve. Recuperado el 18 de septiembre de 2014. Disponible en <https://explorable.com/es/muestreo-de-bola-de-nieve>
- [14] Berenson, M.; Levine; et al (2001). Estadística para administración (2 ed). México

- [15] Eumed.net Enciclopedia virtual. Técnicas de recolección de datos. Recuperado el 18 de septiembre de 2014. Disponible en http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/tecnicas_recoleccion_datos.html
- [16] Anderson, D.; Sweeney, D.; et al. (2005). Estadística para administración y economía (8 ed). México.
- [17] Thompson, S. (1945). Sampling (2 ed.), United States of America
- [18] Francés, Antonio (2006). Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral, México.
- [19] Estrategia empresarial. Balanced Scorecard - Preguntas frecuentes. Recuperado el 6 de octubre de 2014. Disponible en <http://www.estrategiaempresarial.com/faqs1.html>