

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión de la planificación estratégica, ejemplo de aplicación

The Balanced Scorecard as a strategic planning management tool, application example

- ¹ Hernán Octavio Arellano Díaz  <https://orcid.org/0000-0003-1916-3208>
Máster en Dirección de Empresas; Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)
hernan.arellano@esPOCH.edu.ec
- ² Marco Antonio González Chávez  <https://orcid.org/0000-0002-4637-4329>
Máster en Ciencias; Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)
marco.gonzalez@esPOCH.edu.ec
- ³ Ernesto Marcelo Bonilla Torres  <https://orcid.org/0000-0003-3539-1614>
PhD en Ciencias de la Administración; Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)
ernesto.bonilla@esPOCH.edu.ec
- ⁴ Eduardo Xavier Centeno Parra  <https://orcid.org/0000-0003-4311-7228>
Magister en Gestión Empresarial; Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)
eduardo.centeno@esPOCH.edu.ec



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 15/06/2022

Revisado: 25/07/2022

Aceptado: 03/08/2022

Publicado: 31/08/2022

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.271>

Cítese:

Arellano Díaz, H. O., González Chávez, M. A., Bonilla Torres, E. M., & Centeno Parra, E. X. (2022). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión de la planificación estratégica, ejemplo de aplicación. AlfaPublicaciones, 4(3.1), 461–481. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i3.1.271>



ALFA PUBLICACIONES, es una Revista Multidisciplinar, **Trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://alfapublicaciones.com>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Palabras

claves:

Balanced Scorecard, control, estrategia, mejora, planificación

Keywords:

Balanced Scorecard, control, strategy, improvement, planning

Resumen

Introducción: la planificación estratégica se concibe con el deseo de la organización de mejorar, de establecer una guía para la toma de decisiones orientada al cumplimiento de objetivos; para cumplir este propósito es fundamental contar con una metodología y herramientas de medición y control; caso contrario solo se contará con un documento sin aplicación real. **Metodología:** una recopilación de teorías y conceptos, así como sucesos relacionados con los antecedentes históricos de la planificación y la estratégica fundamentan la investigación. **Resultados:** el Centro de Investigación en Modelos y Sistemas de Gestión Cimogsys como parte de sus proyectos de investigación desarrolló una herramienta informática, la cual basada en la teoría del *Balanced Scorecard* permite medir el cumplimiento de la planificación estratégica. **Conclusiones:** el presente documento presenta la configuración y aplicación en una unidad académica de una universidad ecuatoriana.

Abstract

Introduction: strategic planning is conceived with the desire of the organization to improve, to establish a guide for decision-making oriented to the fulfillment of objectives; to fulfill this purpose it is essential to have a methodology and tools for measurement and control; otherwise, only a document without real application will be available. **Methodology:** a compilation of theories and concepts, as well as events related to the historical background of planning and strategy underpin research. **Results:** The Research Center in Models and Management Systems Cimogsys as part of its research projects developed a computer tool, which based on the theory of the *Balanced Scorecard* allows to measure compliance with strategic planning. **Conclusions:** this document presents the configuration and application in an academic unit of an Ecuadorian university.

Introducción

La elaboración de la planificación estratégica es una actividad desarrollada por empresas de todo el mundo, sin importar su tamaño, sector o producto suministrado desde los orígenes mismos de la civilización. Esta planificación ha buscado establecer los objetivos

y metas que la empresa debería alcanzar al término de un tiempo determinado; sin embargo, las empresas no ven alcanzado su propósito por diferentes razones. Uno de los principales motivos para el no acometimiento de los objetivos son las condiciones del entorno y sus integrantes, sus constantes cambios pueden afectar de manera negativa las operaciones de la empresa quedando su control fuera de las capacidades de la organización.

Otro de los principales factores para el no cumplimiento de la planificación es la falta de disciplina de los miembros de la empresa (Fernández, 2008), al ejecutar de manera inadecuada y no siguiendo los lineamientos establecidos. Su causa es multifactorial, dependiendo de cada empresa se presentan diferentes motivos (Tatamuez-Tarapues et al., 2019), pero de forma general se presentan dos factores que además entran en las capacidades de gestión de la organización, estos son:

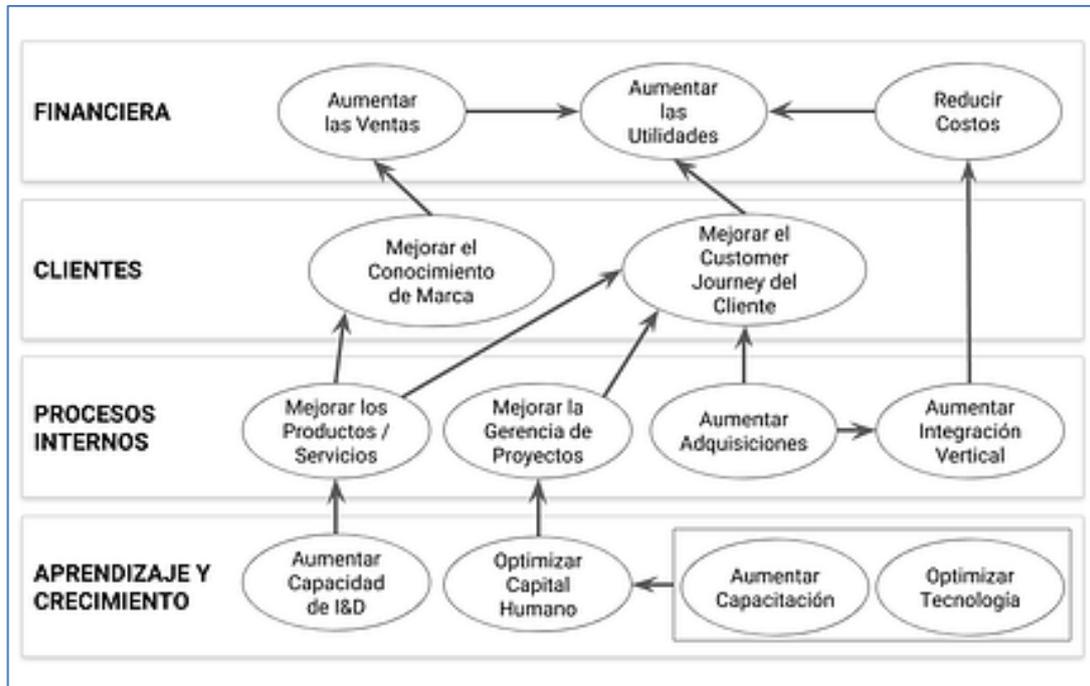
- Falta de cultura; y,
- Falta de control.

Con la introducción del *Balanced Scorecard* por parte de los autores norteamericanos Robert Kaplan y David Norton a partir de una publicación denominada “*Strategic Maps*” y que tuvo como antecedente investigativo un artículo publicado en el año de 1992 en la revista Harvard *Business Review*. En éste se introducía el concepto de la elaboración de un mapa estratégico que muestra la relación entre los objetivos de una empresa y su relación para el cumplimiento de la visión. Como parte del mapa estratégico y componente fundamental de los objetivos se estableció para cada uno de ellos indicadores para medir su cumplimiento. Bajo el criterio que “no se puede controlar lo que no se puede medir” se generó una cultura de gestión de la planificación estratégica, se pudo por primera vez medir el cumplimiento de los objetivos y gracias a su relación de causa y efecto conocer con anticipación si la empresa está encaminada al logro de su visión o gracias a la información provista por los indicadores implementar acciones correctivas para corregir el caminar de la empresa.

Con esta innovación los empresarios podían ver graficado por primera vez la relación de causa y efecto que se presenta en la empresa al cumplir cada objetivo y contribuir al cumplimiento de un objetivo relaciona directa o indirectamente, principio que se replica a lo largo de todo el mapa estratégico y desemboca en la visión. Los autores introdujeron la idea que “no se puede medir lo que no se puede describir”.

Figura 1

Mapa estratégico genérico



Fuente: Roncancio (2020)

Aunque se manejan las perspectivas básicas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera, no son estas una camisa de fuerza, pues en función de la organización, su tamaño, fines, tipo de producto y/o servicio, entre otros podrá emplear las perspectivas que mejor se adapten a su naturaleza.

Orígenes de la planificación

Desde tiempos de los jefes tribales y cuando la guerra eran una de las principales actividades del ser humano (Díaz et al., s.f.), la planificación y la estrategia tomaron un rol protagonista para el acometimiento de los objetivos militares de los ejércitos (Ruiz, 2019), y a su vez la prosperidad de los pueblos a quienes representaba o defendía, se logró aumentar la riqueza, expandir el territorio, contar con innumerables recursos, someter pueblos enteros entre otros.

Quizás el militar más influyente en este sentido y que ha servido de inspiración no solo para grandes personajes militares de toda la historia del ser humano, sino también y en tiempos más modernos para administrativos y gestores que han visto en la planificación estratégica el inicio del camino hacia el éxito es Sun Tzu, militar y estratega chino de hace 2500 años atrás, que gracias al éxito de sus campañas militares relatadas años más tarde dando origen al escrito que conocemos como el Arte de la Guerra.

La estrategia, el arte de competir, está en la cabeza en los grandes líderes empresariales de todo el mundo. Nadie escapa a ese arte que Sun Tzu definió desde el ámbito militar en forma de trece capítulos y que llegó a Europa de la mano de la traducción que realizó el jesuita Joseph-Marie Amiot, que había estado como misionero en China (Roca, 2013). La historia cuenta que militares de todas las épocas se han visto beneficiados del Arte de la Guerra, desde Napoleón hasta Mao Zedong, líder comunista chino que atribuyó parte de su victoria sobre Chiang Kai-shek y el Kuomintang en 1949 al tratado. Pero no solo ellos, el concepto de planificación en las organizaciones ajenas al militarismo también ha usado y con grandes resultados los principios del tratado.

Gracias a su bien ganada reputación fue objeto de estudio por diversos empresarios a nivel del mundo quienes llevaron sus principios y los aplicaron en sus empresas obteniendo muy buenos resultados al seguir lo planificado, convirtiéndose en una herramienta más de la administración y gestión de empresas desde finales de la revolución industrial. La planificación estratégica es desde época de la administración científica la metodología para establecer y proyectar objetivos en las empresas; Taylor y Fayol, considerados padres de la administración científica fueron de los más influyentes investigadores y pioneros en considerar a la planificación como un elemento fundamental en la vida y desarrollo de las empresas alejándola así del empirismo administrativo.

Aun cuando sus visiones de la empresa eran diferentes coincidían en que la misma debía estudiar las condiciones tanto internas como externas y en función de ello establecer acciones para cumplir con sus objetivos, Taylor estudio el trabajo en la empresa, llego a establecer que el bajo rendimiento del trabajador se debía a deficientes sistemas de administración, creía en maximizar las utilidades y que el trabajador alcance el máximo de prosperidad.

Su estudio se basó en la organización y programación del trabajo, considero que lo mejor para la empresa era una distribución equitativa del trabajo, llegado a desarrollar científicamente sus teorías, creía que el trabajador debía ser objeto de instrucción a partir de un proceso de selección; como elemento primordial estableció que la administración debía ejecutar actividades de control pero siempre bajo un ambiente de cooperación cordial entre los administrativos y los trabajadores, a estos últimos considero que la forma de proveerles un estado de satisfacción era mediante el pago de un salario acuerdo a la tarifa diferencial por pieza producida, pero de la misma manera le esperaba el despido si no cumplía lo planeado.

Creó que la empresa debía funcionar bajo los principios de la administración funcional y su estructura estar conformada por capataces que ejercían control y dictaminaban ordenes acordes a sus área de conocimiento (Universia, 2021), se estableció entonces ocho funciones para estos jefes: Programación y órdenes de trabajo, Estándares de producción, Tiempos y costos, Estandarización de instrumentos y asignación de material,

Mantenimiento de maquinaria, Control de calidad, Desarrollo del trabajo, Relaciones del personal. Pero de todo lo presentado en su teoría hizo hincapié en que los administradores deben dominar la planeación del trabajo, los trabajadores especializarse en su ejecución, fue más allá y sugirió que una empresa debe instituir una oficina de planeación para:

- Estudiar las tareas;
- Estudiar y estandarizar los métodos, tiempos, movimientos y herramientas de producción;
- Calcular costos de producción; y,
- Realizar sistemas de clasificación de información.

Por otro lado, y en la misma época estaba Fayol, el consideraba que la empresa requería de una estructura formal, debía ser dirigida por un solo “jefe” ejerciendo como unidad de mando, tomando las decisiones por todos y hacia abajo en línea vertical se encuentran sus subordinados, plasmando aquel principio de las organizaciones desde sus inicios al manejar la jerarquía. En esta empresa el interés del empresario prima por sobre el interés del trabajador.

Fayol (1987) afirma lo siguiente:

El conjunto de operaciones que realizan las empresas puede dividirse en seis grupos, a saber:

1. Operaciones Técnicas (producción, fabricación, transformación)
2. Operaciones Comerciales (compras, ventas, permutas)
3. Operaciones financieras (búsqueda y administración de capital)
4. Operaciones de Seguridad (protección de bienes y de personas)
5. Operaciones de Contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.)
6. Operaciones Administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control)

Estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre en toda empresa, sea esta simple o compleja, pequeña o grande. La teoría de Fayol se desarrolla en catorce (14) principios (Martin, 2014), los cuales han sido mundialmente aceptados y utilizados por todo tipo de organizaciones; cabe indicar de esta etapa surge el llamado proceso administrativo y sus principios.

Al respecto Alarcón (2014) escribe: La administración tiene principios universalmente reconocidos y aceptados por todas las empresas y organizaciones. Desde hace ya un siglo, desde 1916 en adelante cuando surge la administración moderna, se establecieron los siguientes principios:

1. Planeación: Una organización no debería hacer nada sin antes planearlo.
2. Organización: Todas las personas y actividades deben estar debidamente organizados ejecutar lo planeado.
3. Dirección: La organización debe tener un responsable de dirigirla, de administrar los recursos que posee para llevar a la empresa a cumplir sus objetivos.
4. Control: Una organización debe controlar las actividades de tal forma que pueda verificar que se está cumpliendo la planificación (Alarcón, 2014).

Los principios que ejecutados de forma secuencial dan vida al proceso administrativo (Hernández, 2020), y como se puede observar este inicia por la actividad de planeación o planificación, no puede o no debe una empresa ejecutar actividades si antes haberlas planificado y orientado a alcanzar un objetivo organizacional, estaría dejando al azar el éxito o fracaso de las mismas, estaría regresando al pasado y al empirismo, en donde se tomaba decisiones basadas en la experiencia, los sentimientos, los palpitos o la intuición. Desde los años en mención hasta nuestros días han transcurrido diversas etapas administrativas y autores de diferentes lugares del mundo han presentado los más variados conceptos sobre la administración, pero en todos ellos podemos encontrar un punto en común, así lo expresa Alarcón (2014), que en su trabajo expresa lo siguiente:

Con lo expuesto concluimos que la administración es la ciencia social aplicada que tiene por objeto de estudio y dirección de las organizaciones, y la encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos, etc.) de una organización, para alcanzar los objetivos planificados obteniendo el máximo beneficio posible; el que puede ser económico o social, dependiendo del tipo de organización. (p.8)

Al analizar los conceptos expuestos por los diferentes autores podemos encontrar que todos tienen puntos en común respecto de lo que consideran administración, los puntos en común son:

- Manejo y dirección de la organización.
- La toma de decisiones para guiar a la empresa a objetivos establecidos.
- La planificación para el establecimiento de metas y objetivos que determinen las actividades a realizar.
- La participación del personal en la empresa.
- Lograr rentabilidad y eficiencia en la inversión y manejo de sus recursos.
- La responsabilidad recae sobre el administrador, y
- El carácter social de la empresa.

Con lo expuesto concluimos que administración es la ciencia social aplicada que tiene por objeto de estudio y dirección de las organizaciones, y la encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, materiales, financieros,

tecnológicos, etc.) de una organización, para alcanzar los objetivos planificados obteniendo el máximo beneficio posible; el que puede ser económico o social, dependiendo del tipo de organización (Alarcón, 2014).

Según Mintzberg (1997), la planificación de una empresa tiene dos enfoques:

- El normativo, que lo elaboran expertos en el tema y desarrollan así una estrategia para después los trabajadores llevarlo a la práctica;
- El enfoque descriptivo por otro lado describe como se crean o forman las estrategias en una empresa y parte de la idea que las fases de formulación y ejecución interactúan y se recrean. Así, las empresas elaboran sus estrategias a partir de las actividades que realiza en el día a día. (p.9)

De la misma década de los años 1990 aparecen otros grandes autores como Peter Drucker, quien manifestó que el pensamiento estratégico se lo puede elaborar partiendo de simples preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Dónde estamos? y ¿Dónde queremos estar?

Ya sea con fines comerciales, estratégicos, financieros, logísticos, entre otros, la planificación es el inicio del camino que recorrerá la empresa, implementando de forma ordenada y sistemática las acciones concebidas por el planificador o su equipo y alcanzar el cumplimiento de la visión empresarial y el bienestar de todos (Salazar, 2005). La planificación estratégica fue introducida de manera formal en la década de los años 1950 (Palacios, 2020), cuando varias organizaciones empezaron a planificar a futuro y concebir el estado donde esperaba encontrarse al cabo de varios años, surge entonces la visión del mediano y el largo plazo, considerando las condiciones de entorno una empresa podría sortear y evitar aquellas que le eran adversas y perjudiciales y de la misma forma podría usar o servirse de las condiciones favorables para el cumplimiento de sus metas.

Requería la empresa entonces tener la capacidad de poder identificar correctamente lo que sucede en su interior y fuera de sí, lo que en planificación se le denomina realizar el estado situacional, conocer sus potencialidades mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades “condiciones internas” y, determinar las oportunidades y amenazas llamadas también “condiciones externas”.

La planificación estratégica de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH

Siendo la unidad académica con la mayor población estudiantil de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), la Facultad de Administración de Empresas es una de las más influyentes en el quehacer de la vida institucional desde su creación el 24 de agosto de 1978. En la actualidad la facultad cuenta con una planificación aprobada y en vigencia.

Metodología

El presente trabajo se basó en una exhaustiva revisión bibliográfica de autores y trabajos investigativos que permitieron fundamentar la importancia de la planificación estratégica y en particular las acciones y metodologías de control, objetivo de la investigación con la propuesta de un *Balanced Scorecard*; el tipo de estudio para la fundamentación teórica fue de corte integrativo, observacional y retrospectivo (Tatamuez-Tarapues et al., 2019).

Para la realización de la segunda parte de este trabajo se configuró el sistema informático denominado *Balanced Scorecard* de la FADE con el usuario administrador, para ello fue necesario el análisis de la Planificación Estratégica aprobada y vigente de la facultad motivo de estudio; en una primera fase fue necesario identificar e ingresar los objetivos estratégicos; posteriormente configurarlos en el sistema informático como se describe en los resultados.

Una vez finalizada la configuración se realizaron pruebas de los cálculos de indicadores para asegurar una medición adecuada de la planificación estratégica y generar los reportes necesarios como evidencia del adecuado funcionamiento del sistema y su utilidad en el aporte de información objetiva, real y pertinente que le permita a las autoridades una toma de decisiones (Alarcón et al., 2020), basadas en hechos para la mejora continua (Garrido et al., 2022), y asegurar el cumplimiento de la planificación y sus objetivos.

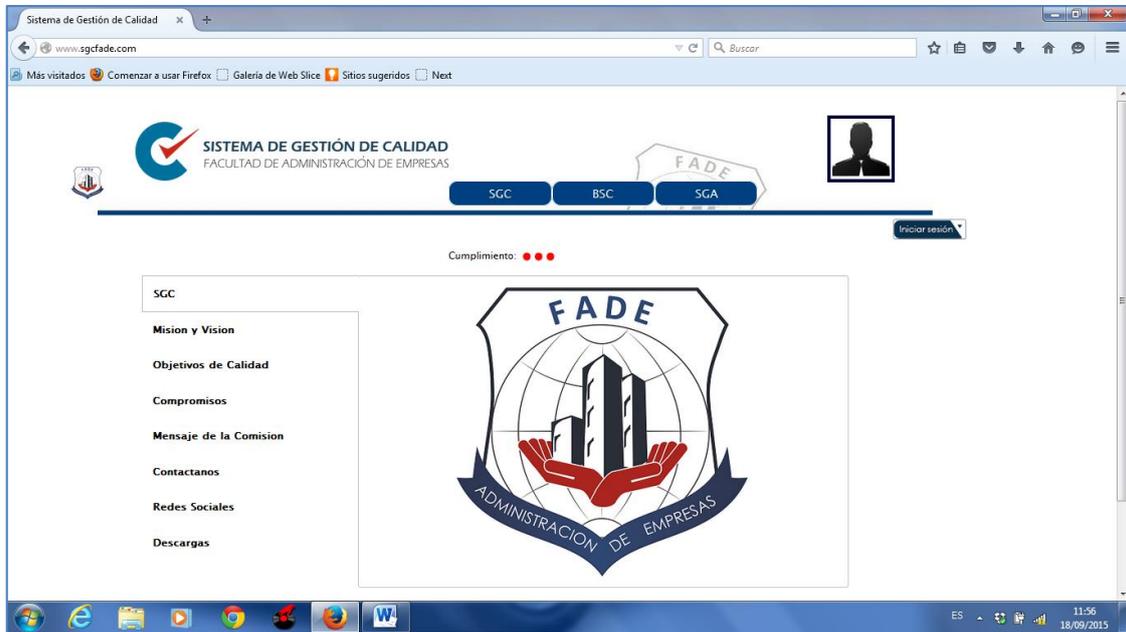
Resultados

En la Facultad de Administración de Empresas (FADE) se implementó el sistema de *Balanced Scorecard* para medir el cumplimiento de la Planificación Estratégica, siendo necesario realizar configuraciones e ingreso de información para poder llegar a la cuantificación. La FADE como principio administrativo debe mantener el cumplimiento de sus objetivos estratégicos para generar satisfacción al cliente, cumplimiento legal, estatutario entre otros, esto genera un posicionamiento dentro del medio, lógicamente satisface las necesidades tanto del cliente externo como el cliente interno dentro de las operaciones o servicio que se realice dentro de la misma.

Para que la FADE pueda alcanzar su visión se deberá medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteadas por las autoridades (Centro Europeo de Posgrado [CEUPE], 2020), el poder cuantificar sus indicadores permite medir el desempeño y tomar decisiones enfocados a mejorar sus servicios. El ingreso al sistema se lo realiza con credenciales, las cuales son entregadas a las autoridades de la facultad; a continuación, se presenta las secuencias de imágenes para el ingreso al sistema.

Figura 2

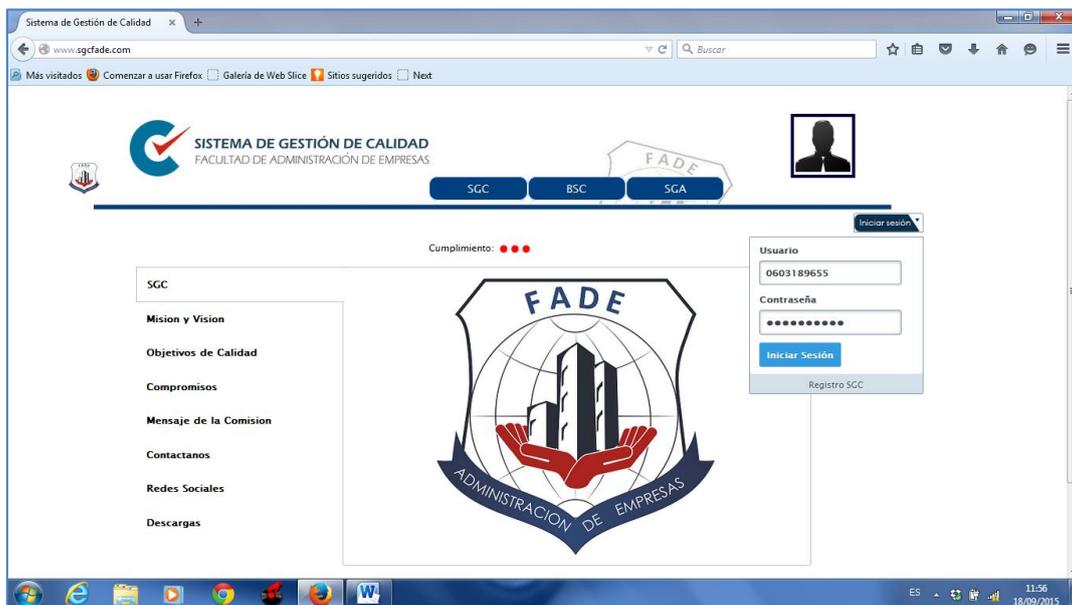
Pantalla de ingreso



Nota: <http://fade.esPOCH.edu.ec/sgia>

Figura 3

Ingreso de credenciales



Nota: <http://fade.esPOCH.edu.ec/sgia>

Figura 4

Selección de la escuela



Nota: <http://fade.esPOCH.edu.ec/sgia>

Como ejemplo vamos a escoger la escuela de Finanzas donde se observa una paleta de información como inicio, perspectivas, administración y reportes.

Figura 5

BSC escuela de ingeniería financiera

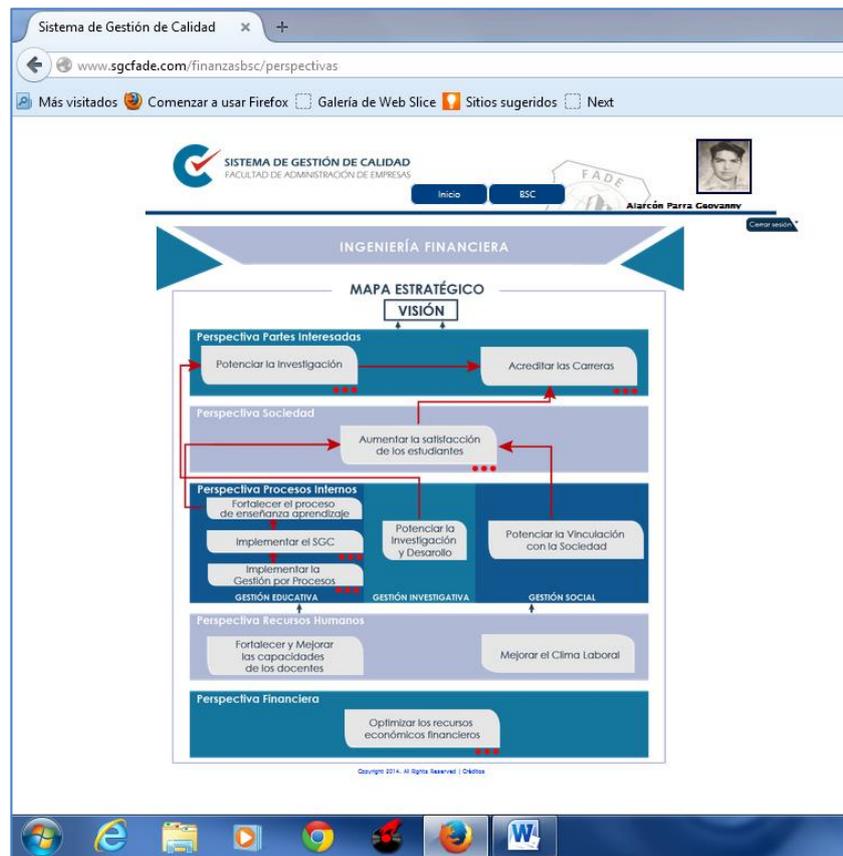


Nota: <http://fade.esPOCH.edu.ec/sgia>

Recolección de la información: una vez que se reúne la información de cada una de las escuelas de cada una de las perspectivas como son Perspectivas de partes interesadas, perspectivas sociedad, Perspectivas procesos internos, perspectiva recursos humanos y perspectiva financiera.

Figura 6

Mapa estratégico de ingeniería financiera

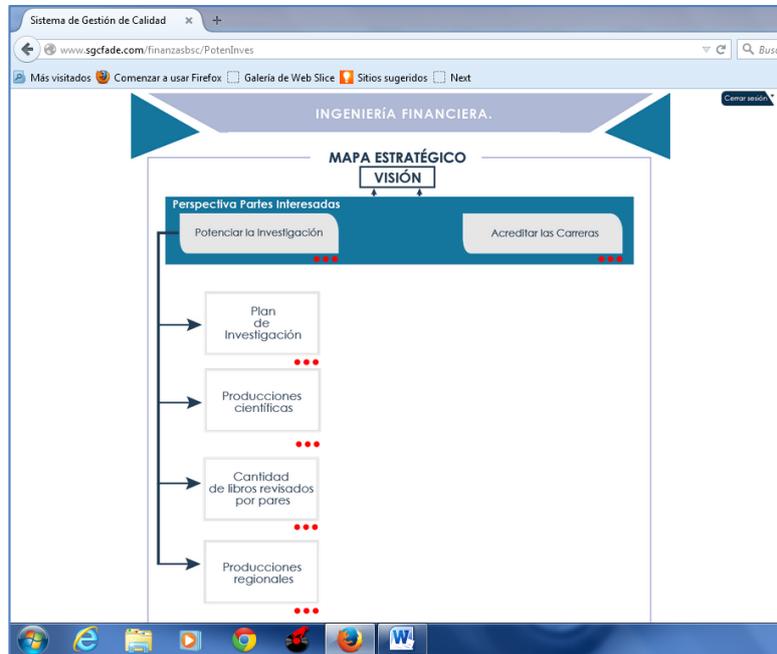


Nota: <http://fade.esPOCH.edu.ec/sgia>

Alimentación del sistema: Se procede ingresar información en las Perspectivas de partes interesadas sobre la investigación dentro de esta se encuentran la elaboración de planes de investigación, Producciones científicas, Cantidad de libros revisados, por pares académicos y producciones regionales.

Figura 7

Mapa estratégico de ingeniería financiera - investigación

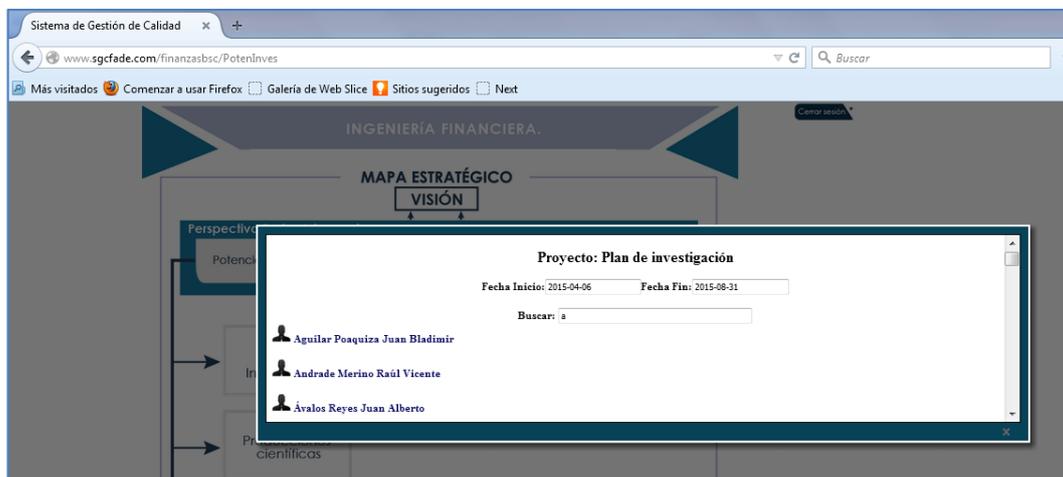


Nota: <http://fade.esPOCH.edu.ec/sgia>

Para ingresar la información se da clic en los círculos rojos donde se ubica la fecha y docente responsable de un proyecto el cual se va a evaluar.

Figura 8

Mapa Estratégico – selección de docente responsable de proyecto

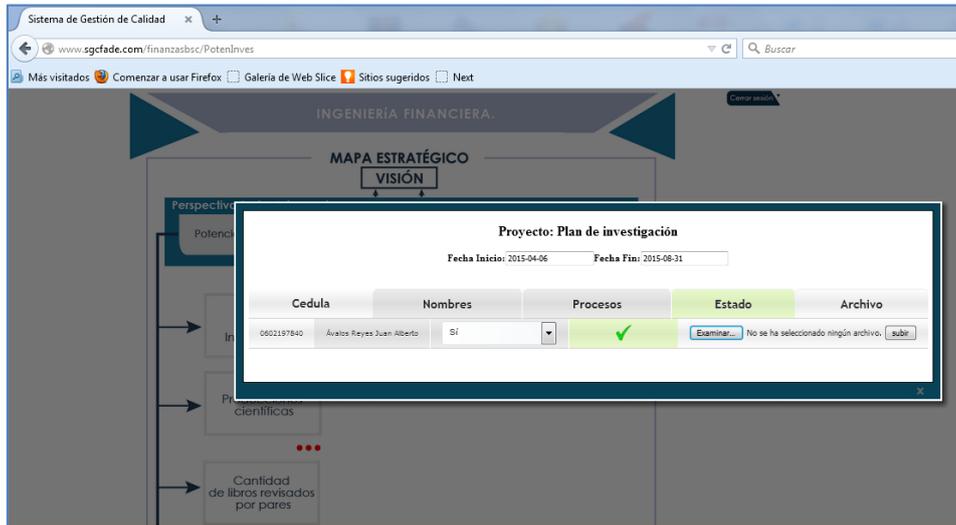


Nota: <http://fade.esPOCH.edu.ec/sgia>

Se abre la venta donde se mide el cumplimiento del docente, y se ingresa el archivo digitalizado o en este caso la evidencia.

Figura 9

Mapa estratégico de ingeniería financiera – medición de cumplimiento



Nota: <http://fade.esPOCH.edu.ec/sgia>

En la Perspectivas sociedad, en la cual se determina la importancia de la satisfacción del estudiante donde y se mide las actividades que se realiza en pro o beneficio de este.

Figura 10

Mapa estratégico de ingeniería financiera – perspectiva sociedad

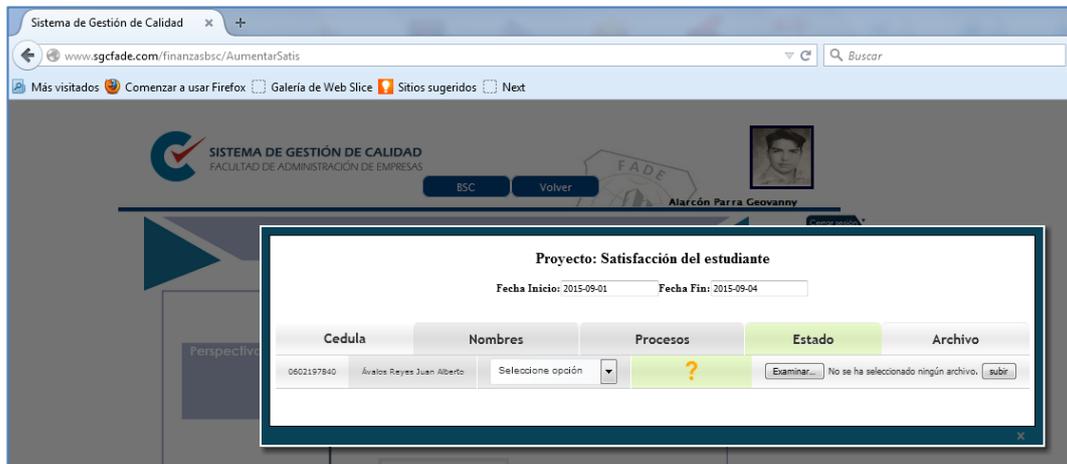


Nota: <http://fade.esPOCH.edu.ec/sgia>

De la misma manera se ubica al responsable de la actividad y se sube el archivo de evidencia de cumplimiento.

Figura 11

Mapa Estratégico – evaluación de docente responsable de proyecto



Nota: <http://fade.esPOCH.edu.ec/sgia>

Perspectiva de los procesos internos, esta perspectiva se enfoca en el fortalecimiento de la enseñanza aprendizaje donde se da seguimiento a la presentación y cumplimiento de estafetas, sílabos y la atención del estudiante.

Figura 12

Mapa estratégico de ingeniería financiera – los procesos internos

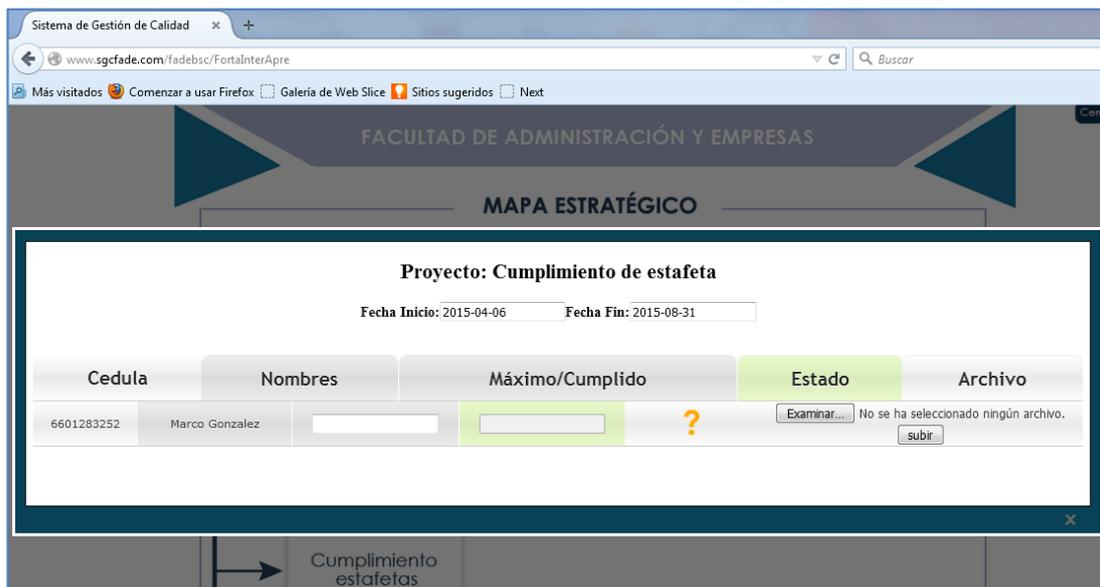


Nota: <http://fade.esPOCH.edu.ec/sgia>

El ingreso de la información es similar ya que se ingresa la fecha del periodo a evaluar y se pondera sobre 100 el cumplimiento o 0 el incumplimiento, de la misma forma que en las anteriores acciones de evaluación se debe ingresar un documento de evidencia.

Figura 13

Mapa estratégico de ingeniería financiera – medición de cumplimiento



Nota: <http://fade.esPOCH.edu.ec/sgia>

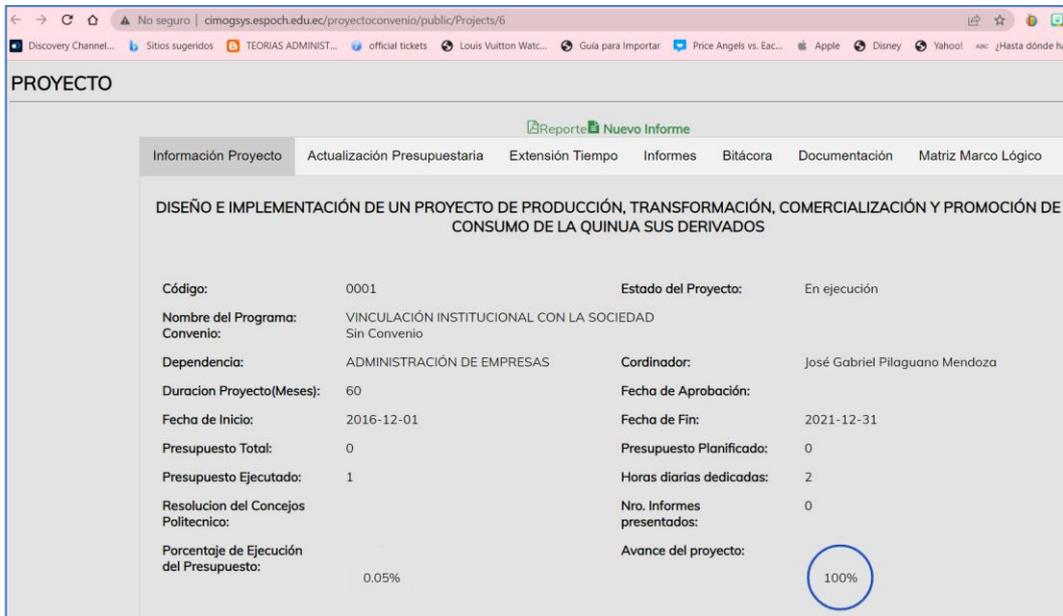
De la misma forma, las perspectivas adicionales contempladas en la Planificación Estratégica de la Facultad de Administración de Empresas son evaluadas bajo el mismo mecanismo.

Generación de reportes: El sistema BSC de la Facultad de Administración de Empresas nos permite medir las perspectivas de una manera que nos genere resultados en la impresión de reportes para tomar decisiones en los puntos críticos o de bajo cumplimiento.

A continuación, un ejemplo del reporte que genera el sistema en tiempo real.

Figura 14

Información de proyecto

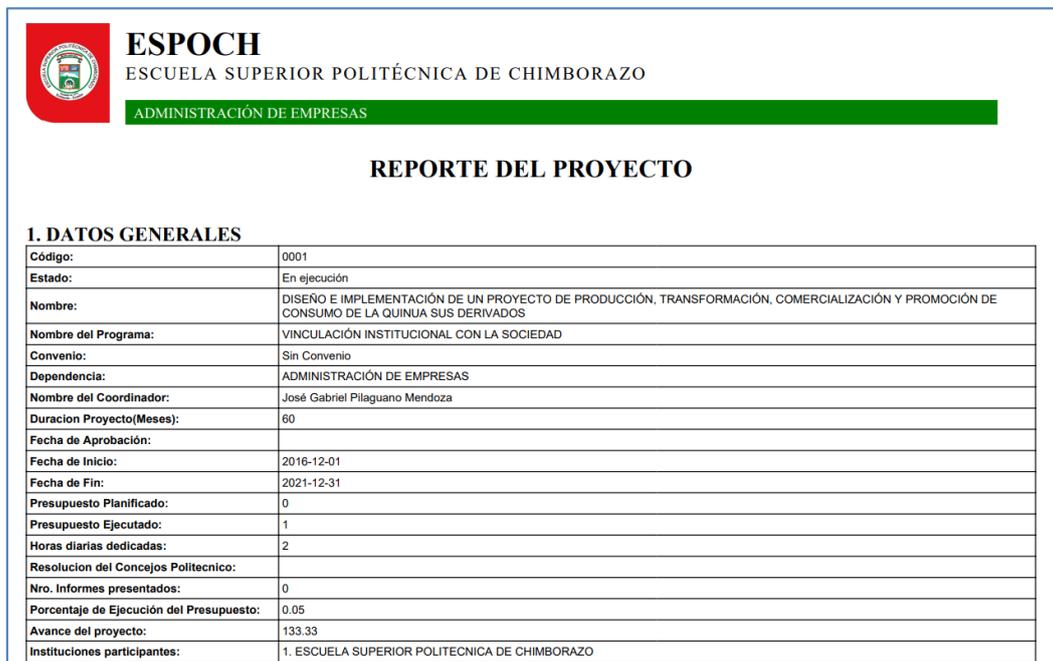


PROYECTO			
Información Proyecto		Actualización Presupuestaria	Extensión Tiempo
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y PROMOCIÓN DE CONSUMO DE LA QUINUA SUS DERIVADOS			
Código:	0001	Estado del Proyecto:	En ejecución
Nombre del Programa:	VINCULACIÓN INSTITUCIONAL CON LA SOCIEDAD		
Convenio:	Sin Convenio		
Dependencia:	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Cordinador:	José Gabriel Pilaguano Mendoza
Duracion Proyecto(Meses):	60	Fecha de Aprobación:	
Fecha de Inicio:	2016-12-01	Fecha de Fin:	2021-12-31
Presupuesto Total:	0	Presupuesto Planificado:	0
Presupuesto Ejecutado:	1	Horas diarias dedicadas:	2
Resolucion del Concejos Politecnico:		Nro. Informes presentados:	0
Porcentaje de Ejecución del Presupuesto:	0.05%	Avance del proyecto:	100%

Nota: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/proyectoconvenio/public/>

Figura 15

Reporte del proyecto generado por el sistema en formato pdf (hoja 1)



REPORTE DEL PROYECTO

I. DATOS GENERALES

Código:	0001
Estado:	En ejecución
Nombre:	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE PRODUCCIÓN, TRANSFORMACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y PROMOCIÓN DE CONSUMO DE LA QUINUA SUS DERIVADOS
Nombre del Programa:	VINCULACIÓN INSTITUCIONAL CON LA SOCIEDAD
Convenio:	Sin Convenio
Dependencia:	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Nombre del Coordinador:	José Gabriel Pilaguano Mendoza
Duracion Proyecto(Meses):	60
Fecha de Aprobación:	
Fecha de Inicio:	2016-12-01
Fecha de Fin:	2021-12-31
Presupuesto Planificado:	0
Presupuesto Ejecutado:	1
Horas diarias dedicadas:	2
Resolucion del Concejos Politecnico:	
Nro. Informes presentados:	0
Porcentaje de Ejecución del Presupuesto:	0.05
Avance del proyecto:	133.33
Instituciones participantes:	1. ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

Nota: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/proyectoconvenio/public/>

Figura 16

Reporte del proyecto generado por el sistema en formato pdf (hoja 1)

Nro.	Actividad	Usuario	Archivo	Fecha
1	Insertó el Otros Correctamente	JUAN BLADIMIR AGUILAR POAQUIZA		2020-06-25 17:31:33
2	Insertó el Documento de Necesidad Correctamente	JUAN BLADIMIR AGUILAR POAQUIZA		2020-06-25 17:31:48
3	Proyecto actualizado exitosamente.	CIMOGSYS		2020-07-08 20:25:05
4	Proyecto actualizado exitosamente.	CIMOGSYS		2020-07-08 20:25:05
5	Proyecto actualizado exitosamente.	ANGEL POLIVIO SALINAS LOPEZ		2020-07-08 20:25:16
6	Proyecto actualizado exitosamente.	ANGEL POLIVIO SALINAS LOPEZ		2020-07-08 20:26:53
7	Proyecto actualizado exitosamente.	José Gabriel Pilaguano Mendoza		2021-01-27 17:42:17
8	Proyecto actualizado exitosamente.	José Gabriel Pilaguano Mendoza		2021-01-27 17:42:31
9	Proyecto actualizado exitosamente.	José Gabriel Pilaguano Mendoza		2021-01-27 17:42:34
10	Proyecto actualizado exitosamente.	José Gabriel Pilaguano Mendoza		2021-01-27 17:43:00

Nro.	Documento Resolución	Resolución	Presupuesto Requerido	Presupuesto Aprobado	Fecha Actualización
1	1611875026.pdf	RESOLUCIÓN 331.CP.2020	1994.68	0	2020-06-02

Nro.	Documento Justificativo	Informe de Resultados	Nueva Fecha Fin	Fecha Inicio Actual	Fecha Fin Anterior	Estado
------	-------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------	--------------------	--------

Nota: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/proyectoconvenio/public/>

Mejora en base a los reportes: En base a los reportes generados por el sistema se podrá generar un plan de contingencia a las autoridades para tener una herramienta administrativa, la cual permitirá tomar acciones a tiempo en cada proyecto no cumplido, la mejora continua genera la base para asegurar un equilibrio en el cumplimiento de los objetivos estratégicos asegurando una administración de calidad y caminar hacia la visión establecida; además de lo expuesto, los archivos digitales permiten aplicar estrategias amigables (Alarcón et al., 2017), con el medio ambiente al no ser necesario la impresión de documentos.

Conclusiones

- Establecer un mecanismo de control eficiente a la planificación estratégica es fundamental en el desarrollo, crecimiento y mejora continua de una organización; en este sentido los sistemas informáticos se convierten en un aliado estratégico para quienes realizan administración y gestión, pues permiten no solo ingresar información y evidencias sino que también y gracias a su capacidad de procesamiento de los datos se obtienen reportes e informes oportunos para fundamentar la toma de decisiones y “ajustar el rumbo” para asegurar el cumplimiento de objetivos. El *Balanced Scorecard* desarrollado en el Centro de Investigación Cimogsys permitirá a la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH lograr sus propósitos y desarrollar sus actividades enmarcadas en

la planificación, generar una cultura de planificación e involucramiento de todos sus integrantes.

Referencias Bibliográficas

Alarcón, G., Alarcón, P., Guamán, C., & Rivera, D. (2020). El Sistema de Gestión de Indicadores de Procesos SGIP El Sistema de Gestión de Indicadores de Procesos SGIP.

https://www.researchgate.net/publication/340635118_El_Sistema_de_Gestion_de_Indicadores_de_Procesos_SGIP_The_Process_Indicator_Management_System_SGIP

Alarcón, G., Guadalupe, S., & Alarcón, P. (2017). Modelo de acreditación, el estándar ecuatoriano de calidad en la educación superior y el Sistema de Gestión de Indicadores de Acreditación Alpa como herramienta de autoevaluación. https://www.researchgate.net/publication/340929754_Modelo_de_acreditacion_el_estandar_ecuatoriano_de_calidad_en_la_educacion_superior_y_el_Sistema_de_Gestion_de_Indicadores_de_Acreditacion_Alpa_como_herramienta_de_autoevaluacion/stats

Alarcón, G. (2014). Propuesta de Gestión Organizacional por Procesos para la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH. Tesis de Maestría. Universidad Internacional Iberoamericana UNINI. Archivo digital. https://www.academia.edu/35597266/%C3%81REA_DE_PROYECTOS_PREVENCION_TITULO_DEL_PROYECTO_FINAL_Propuesta_de_Gestion_Organizacional_por_Procesos_para_la_Facultad_de

Centro Europeo de Posgrado [CEUPE]. (2022). ¿Qué son los objetivos estratégicos? <https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>

Díaz Jaime, J., Suárez, D., Giraldo Salazar I., & Ruiz, L. Rosero, R. (s.f.). El proceso militar para la toma de decisiones y una posible propuesta para su mejoramiento. <https://esdeguelibros.edu.co/index.php/editorial/catalog/download/34/34/601?inline=1>

Fernández, J. A. (2008). Liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu. Harvard Deusto business review, 170, 64-71.

Fayol, H. (1987). Administración industrial y general. https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf

- Garrido, R. G. R., Torres, A. G. L., & Jijón, E. M. (2022). Análisis de la Gestión Financiero para la toma de decisiones en el sector empresarial POSD COVID. *Polo del Conocimiento*, 7(7), 792-802.
- Hernández, P. A. (2020). Visión prospectiva de la complejidad del proceso administrativo en la gerencia educacional. *Revista Estudios en Educación*, 3(5), 48-52.
- Martin J., (2014). Los principios de Fayol y las funciones básicas de la empresa. <https://www.cerem.ec/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).
- Roca, J. (2013). *El arte de la guerra hoy*. Editorial Conecta.
- Roncancio G. (2020). ¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace? <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Ruiz González F. (2019). Estrategia militar y política: temas teóricos y aplicación práctica. <https://www.Dialnet-EstrategiaMilitarYPoliticaTemasTeoricosYAplicacion-3090612>
- Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. U. Cooperativa de Colombia.
- Tatamuez-Tarapues, R. A., Domínguez, A. M., & Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2019). Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Universidad y salud*, 21(1), 100-112.
- Universia (2021). 5 tipos de estructura organizacional. <https://www.universia.net/pe/actualidad/orientacion-academica/5-tipos-de-estructura-organizacional.html>

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencia Digital**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Ciencia Digital**.



Indexaciones

