

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Contaduría y Administración Campus Tijuana



Título

Cuadro de Mando Integral para la gestión de procesos administrativos: Caso de la Facultad de Deportes de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), México.

Para obtener el grado de:

Maestría en Administración

Presenta:

L.A.E. Alejandra Rosales Magallanes

Director de tesis:

Dr. Duniesky Feíto Madrigal

Codirectora: Dra. Malena Portal Boza

Enero, 2023

DEDICATORIA

Esta tesis es dedicada a mis hijos y esposo; así como amistades que durante estos dos años me brindaron su apoyo incondicional; Asimismo, a mis maestros a quienes agradezco sus enseñanzas como parte de este proyecto tan anhelado.

¡¡¡A todos, muchas gracias!!!

AGRADECIMIENTO

Con gratitud al director de la Facultad de Deportes; Mtro. Emilio Arráyaes Millán, quien brindo y facilito la documentación, e información necesaria para llevar a cabo esta tesis de grado. Así también, deseo agradecer a Luz Ester Guzmán Coria, quien estuvo a mi lado para motivarme en seguir en este arduo camino del saber.

Y, por último, y no menos importantes, hago una mención especial para reconocer su acompañamiento, labor y sabiduría a mi director de tesis; Dr. Duniesky Feíto Madrigal y codirectora; Dra. Malena Portal Boza; quienes en todo momento fueron guías y mentores durante este proceso y culminación de la tesis.

¡¡¡A todos, muchas gracias!!!

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | 6 |
| INTRODUCCIÓN..... | 8 |
| CAPITULO PRIMERO..... | 10 |
| I. ANTECEDENTES GENERALES..... | 10 |
| 1.1. ANTECEDENTE DE LA INVESTIGACION..... | 10 |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 14 |
| 1.2.1. EVALUACIONES INTERNAS Y EXTERNAS..... | 15 |
| 1.2.2. NATURALEZA Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN..... | 16 |
| 1.2.3. METODO DE RECOLECCION DE DATOS..... | 17 |
| 1.2.4. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA: RESULTADOS DE LA EVALUACION..... | 18 |
| 1.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA FACULTAD DE DEPORTES..... | 19 |
| 1.4. ACCIONES POR IMPLEMENTAR..... | 19 |
| 1.4.1. OBJETIVO GENERAL..... | 19 |
| 1.4.1.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS..... | 19 |
| 1.5. JUSTIFICACION DE CASO PRACTICO..... | 20 |
| CAPITULO SEGUNDO..... | 21 |
| II. MARCO TEORICO..... | 21 |
| 2.1. ADMINISTRACION..... | 21 |
| 2.2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN..... | 22 |
| 2.3. EVOLUCION DE TEORIAS ADMINISTRATIVAS..... | 23 |
| 2.3.1. ESCUELA CLASICA..... | 23 |
| 2.3.2. ESCUELA CONDUCTUAL Y DE COMPORTAMIENTO..... | 26 |
| 2.3.3. ESCUELA DE SISTEMAS..... | 27 |
| 2.3.4. ESCUELA DE CONTINGENCIAS..... | 28 |
| 2.3.5. ESCUELA MODERNA..... | 28 |
| 2.4. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO..... | 31 |
| 2.4.1. DEFINICION E IMPORTANCIA DE PLANEACION ESTRATEGICA..... | 32 |
| 2.4.1.1. LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTION..... | 35 |
| 2.4.1.2. HERRAMIENTA MATRIZ FODA..... | 37 |
| 2.4.1.3. HERRAMIENTA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI):..... | 39 |
| 2.4.1.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE):..... | 41 |
| 2.4.1.5. MATRIZ ANALÍTICA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS (MAFE)..... | 42 |
| 2.4.2. DEFINICION E IMPORTANCIA DE DIRECCIÓN..... | 44 |
| 2.4.2.1. DIRECCION ESTRATEGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTION..... | 45 |
| 2.4.2.2. GESTION ESTRATEGICA..... | 46 |
| 2.4.2.3. IMPORTANCIA DE MODELOS DE GESTION..... | 46 |
| 2.4.2.4. ELEMENTOS CLAVES DE UN MODELO DE GESTION..... | 48 |
| 2.4.2.5. TIPOS Y ENFOQUE DE MODELOS DE GESTION..... | 49 |
| 2.4.2.6. DISEÑO Y ESTRUCTURA DE MODELOS DE GESTION..... | 51 |
| 2.4.2.7. DEFINICION E IMPORTANCIA DE CONTROL DE GESTION..... | 52 |
| 2.5. CONTROL COMO HERRAMIENTA DE GESTION..... | 53 |
| 2.5.1. PROCESO DEL CONTROL..... | 54 |
| 2.5.2. GESTION DE RIESGOS..... | 57 |
| 2.6. MODELOS DE GESTION ESTRATEGICA..... | 57 |
| 2.6.1. MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE FRED R. DAVID (1988)..... | 57 |
| 2.6.1.1. ANTECEDENTES Y CARACTERISTICAS..... | 57 |
| 2.6.1.2. PROCESO DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS..... | 58 |
| 2.6.2. MODELO DE GESTION: CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)..... | 59 |
| 2.6.2.1. ANTECEDENTES Y CARACTERISTICAS..... | 59 |
| 2.6.2.2. BENEFICIOS DE LA MEDICION Y LA GESTION..... | 60 |
| 2.6.2.3. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA DEL CMI..... | 63 |
| 2.6.2.4. FORMA DE MEDIR ESTRATEGIAS E INDICADORES..... | 68 |
| 2.6.2.5. MAPA ESTRATEGICO..... | 75 |
| 2.7. APLICACIÓN DEL MODELO “CMI” EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR..... | 76 |
| 2.7.1. APLICACIÓN DEL CMI: UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA (USCD)..... | 77 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 2.7.2. | OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS USCD..... | 79 |
| 2.7.3. | RESULTADOS DE APLICACIÓN DE CMI: USCD..... | 80 |
| | CAPITULO TERCERO..... | 81 |
| III. | MARCO CONTEXTUAL..... | 81 |
| 3.1. | IMPORTANCIA DE LA EDUCACION EN MEXICO..... | 81 |
| 3.1.1. | ENFOQUE DEL SISTEMA EDUCATIVO..... | 82 |
| 3.1.2. | RETOS Y DESAFIOS EN LA EDUCACION EN MEXICO..... | 84 |
| 3.2. | IMPORTANCIA DE LA EDUCACION SUPERIOR EN MEXICO..... | 87 |
| 3.2.1. | COBERTURA DE LA EDUCACION SUPERIOR EN MEXICO..... | 90 |
| 3.2.2. | PLANEACION DE LA EDUCACION SUPERIOR..... | 90 |
| 3.3. | ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA..... | 92 |
| 3.3.1. | PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y PLAN OPERATIVO ANUAL..... | 93 |
| 3.3.2. | ESTRUCTURA DE LA UNIDAD ACADEMICA..... | 94 |
| 3.3.2.1. | MISIÓN, VISIÓN y VALORES..... | 94 |
| 3.3.3. | ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD..... | 95 |
| 3.3.4. | ESTRUCTURA ACADEMICA-ADMINISTRATIVA..... | 96 |
| 3.3.4.1. | FUNCION DE LA UNIDAD ACADEMICA..... | 100 |
| 3.3.4.2. | EVOLUCIÓN DE LA MATRICULA ESTUDIANTE..... | 101 |
| 3.3.5. | GESTION ADMINISTRATIVA..... | 102 |
| 3.3.5.1. | PROCESOS ADMINISTRATIVOS..... | 103 |
| 3.3.5.2. | PLANEACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA..... | 104 |
| 3.3.5.3. | PLANEACIÓN PRESUPUESTAL..... | 105 |
| 3.3.6. | SISTEMAS INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA..... | 108 |
| 3.3.7. | INFRAESTRUCTURA DE LA FACULTAD DE DEPORTES..... | 110 |
| | CAPITULO CUARTO..... | 112 |
| IV. | PROPUESTA METODOLOGICA..... | 112 |
| 4.1. | OBJETO DE ESTUDIO..... | 112 |
| 4.2. | SUJETO DE ESTUDIO..... | 112 |
| 4.3. | DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO..... | 113 |
| 4.3.1. | INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS..... | 114 |
| 4.3.1.1. | OPERACIONAL DE VARIABLES PARA EL DIAGNOSTICO..... | 115 |
| 4.3.1.2. | PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR MATRICES..... | 116 |
| 4.4. | DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)..... | 117 |
| 4.4.1. | ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL..... | 117 |
| 4.4.2. | ETAPAS PARA EL DISEÑO DEL CMI..... | 118 |
| 4.4.2.1. | PASO 1. PLAN ESTRATEGICO..... | 119 |
| 4.4.2.2. | PASO 2. PERSPECTIVAS DEL CMI..... | 121 |
| 4.4.2.3. | PASO 3. MAPA ESTRATÉGICO..... | 123 |
| 4.4.2.4. | PASO 4. TABLERO DE CONTROL..... | 130 |
| | CAPÍTULO CINCO..... | 134 |
| V. | RESULTADOS Y RECOMENDACIONES..... | 134 |
| 5.1. | RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO..... | 134 |
| 5.2. | DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 137 |
| 5.3. | DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL..... | 138 |
| 5.3.1. | PASO 1. DEFINIR PLAN ESTRATÉGICO..... | 138 |
| 5.4. | MAPA ESTRATÉGICO..... | 141 |
| 5.4.1. | METRICOS DE ACTUACION Y RESULTADOS..... | 144 |
| 5.4.1.1. | DISEÑO DE INDICADORES..... | 144 |
| 5.4.1.2. | DISEÑO DE METAS E INICIATIVAS..... | 147 |
| 5.5. | RESPONSABLES PARA EL CONTROL Y EVALUACION..... | 151 |
| 5.6. | DISEÑO Y CONSTRUCCION DEL TABLERO DE CONTROL..... | 152 |
| 5.6.1. | TABLERO DE CONTROL PARA EVALUACION Y CONTROL..... | 152 |
| 5.6.2. | PROCESO DE EVALUACION, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS FEEDBACK..... | 155 |
| 5.6.2.1. | PARAMETRO DE SEMAFORIZACION..... | 155 |
| 5.6.2.2. | EVALUACION Y CONTROL..... | 156 |
| 5.6.2.3. | PROCESO DE CONTROL EN LA TOMA DE DECISION..... | 157 |
| 5.6.2.4. | MEDIOS DE VERIFICACION..... | 158 |

| | | |
|-------|---------------------------------|-----|
| VI. | CONCLUSIONES | 160 |
| VII. | RECOMENDACIONES..... | 161 |
| VIII. | ANEXOS..... | 162 |
| IX. | REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA..... | 163 |

CONTENIDO DE TABLAS

| | | |
|-----------|---|-----|
| TABLA 1. | COMPONENTES Y PRINCIPIOS DE CONTROL..... | 16 |
| TABLA 2. | RESULTADOS DE EVALUACIÓN..... | 18 |
| TABLA 3. | DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA. PRINCIPALES AUTORES..... | 33 |
| TABLA 4. | AUTORES DEFINEN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN..... | 35 |
| TABLA 5. | MATRIZ FODA | 38 |
| TABLA 6. | FORTALEZAS Y DEBILIDADES..... | 39 |
| TABLA 7. | OPORTUNIDADES Y AMENAZAS | 39 |
| TABLA 8. | MATRIZ MEFI..... | 40 |
| TABLA 9. | MATRIZ MEFI..... | 42 |
| TABLA 10. | MATRIZ MAFE, EMPRESA HERSHEY FOOD CORPORATION..... | 44 |
| TABLA 11. | TIPO DE HERRAMIENTAS DE CONTROL..... | 53 |
| TABLA 12. | ATRIBUTOS DE PROPUESTA DE VALOR..... | 72 |
| TABLA 13. | APORTES DE UNIVERSIDADES QUE HAN APLICADO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL..... | 77 |
| TABLA 14. | OBJETIVOS Y ENFOQUE DE ESTRATEGIAS DEL CMI EN LA UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA..... | 80 |
| TABLA 15. | PLANTA ACADÉMICA..... | 97 |
| TABLA 16. | FUNCIÓN GENÉRICA MANDOS MEDIOS..... | 99 |
| TABLA 17. | PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL 2022..... | 107 |
| TABLA 18. | INSTALACIONES Y CAMPOS DEPORTIVOS..... | 111 |
| TABLA 19. | HERRAMIENTAS PARA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICO..... | 114 |
| TABLA 20. | OPERACIONAL DE VARIABLES DE AUDITORÍA INTERNA, UABC | 115 |
| TABLA 21. | OPERACIONAL DE VARIABLES DE COMACAF..... | 115 |
| TABLA 22. | MATRICES PARA DETERMINAR ESTRATEGIA..... | 116 |
| TABLA 23. | ETAPA PARA EL DISEÑO DEL CMI Y OPERACIONAL DE VARIABLES | 119 |
| TABLA 24. | DISEÑO DE LA ETAPA 1. PLAN ESTRATÉGICO..... | 120 |
| TABLA 25. | PERSPECTIVA DEL CLIENTE..... | 122 |
| TABLA 26. | PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS..... | 122 |
| TABLA 27. | PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | 123 |
| TABLA 28. | PERSPECTIVA FINANCIERA..... | 123 |
| TABLA 29. | FACTORES CLAVES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES..... | 126 |
| TABLA 30. | MÉTRICOS DE ACTUACIÓN DE RESULTADOS | 127 |
| TABLA 31. | ELEMENTOS, DESCRIPCIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES | 128 |
| TABLA 32. | FORMULACIÓN DE INDICADOR..... | 128 |
| TABLA 33. | TABLERO DE CONTROL..... | 131 |
| TABLA 34. | EVALUACIÓN DE RIESGO..... | 132 |
| TABLA 35. | MEDIO DE VERIFICACIÓN..... | 134 |
| TABLA 36. | FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)..... | 135 |
| TABLA 37. | FACTORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES, AMENAZAS)..... | 136 |
| TABLA 38. | MATRIX ANALÍTICA PARA LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS..... | 137 |
| TABLA 39. | ACLARAR Y TRADUCIR LA VISIÓN- MISIÓN..... | 140 |
| TABLA 40. | VINCULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 141 |
| TABLA 41. | INDICADOR DE CLIENTE | 144 |
| TABLA 42. | INDICADOR DE PROCESOS..... | 145 |
| TABLA 43. | INDICADOR APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | 146 |
| TABLA 44. | INDICADOR DE FINANZAS..... | 146 |
| TABLA 45. | METAS E INICIATIVA PERSPECTIVA DEL CLIENTE..... | 147 |
| TABLA 46. | METAS E INICIATIVA PERSPECTIVA PROCESOS..... | 148 |
| TABLA 47. | METAS E INICIATIVA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | 149 |

| | |
|---|-----|
| TABLA 48. METAS E INICIATIVA PERSPECTIVA FINANZAS | 150 |
| TABLA 49. ESTRUCTURA DE LIDERES DE JERARQUÍA EN LA FACULTAD DE DEPORTES | 151 |
| TABLA 50. TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES DE DESEMPEÑO | 154 |
| TABLA 51. EVALUACIÓN Y CONTROL DE INDICADORES DE DESEMPEÑO..... | 156 |
| TABLA 52. EVALUACIÓN Y CONTROL DE INDICADORES DE DESEMPEÑO..... | 158 |
| TABLA 53. MEDIO DE VERIFICACIÓN META 2..... | 159 |
| TABLA 54.MEDIO DE VERIFICACIÓN META 3..... | 159 |

CONTENIDO DE DIAGRAMAS

| | |
|---|-----|
| DIAGRAMA 1.CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y RIESGOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO SECI..... | 16 |
| DIAGRAMA 2. NIVEL JERÁRQUICO DE RESPONSABILIDADES | 18 |
| DIAGRAMA 3.PROCESO DE CONTROL EN LA TOMA DE DECISIÓN | 56 |
| DIAGRAMA 4. ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL..... | 118 |
| DIAGRAMA 5.DISEÑO CMI..... | 138 |
| DIAGRAMA 6. PROCESO DE CONTROL EN LA TOMA DE DECISIÓN | 157 |

CONTENIDO DE ESQUEMAS

| | |
|--|----|
| ESQUEMA 1. TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN | 49 |
| ESQUEMA 2. PRINCIPIOS DEL MODELO DE GESTIÓN..... | 51 |
| ESQUEMA 3. TIPOS DE CONTROL..... | 54 |
| ESQUEMA 4. FASES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL CMI..... | 66 |
| ESQUEMA 5.LAS 4 PERSPECTIVAS DEL CMI..... | 69 |
| ESQUEMA 6. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CMI DE LA UNIVERSIDAD | 81 |

CONTENIDO DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| FIGURA 1. MARCO TEÓRICO..... | 22 |
| FIGURA 2. PILARES DEL MODELO DE GESTIÓN..... | 50 |
| FIGURA 3.PRINCIPIOS DE UN MODELO DE GESTIÓN..... | 51 |
| FIGURA 4.PROCESO DE CONTROL..... | 55 |
| FIGURA 5. PROPÓSITO DEL CMI..... | 68 |
| FIGURA 6. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL | 69 |
| FIGURA 7. PERSPECTIVA DEL CLIENTE. INDICADORES CENTRALES | 70 |
| FIGURA 8. ORGANIGRAMA..... | 98 |
| FIGURA 9. MAPA ESTRATÉGICO | 124 |
| FIGURA 10. PARÁMETRO DE SEMAFORIZACIÓN..... | 130 |
| FIGURA 11.CAUSA-EFECTO CON MAPEO ESTRATÉGICO | 143 |
| FIGURA 12. PARÁMETRO DE SEMAFORIZACIÓN..... | 155 |

CONTENIDO DE GRAFICOS

| | |
|---|-----|
| GRÁFICO 1.MEDICIÓN DE DESEMPEÑO..... | 56 |
| GRÁFICO 2. MODELO INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA..... | 59 |
| GRÁFICO 3.TENDENCIA DE MATRICULA ESTUDIANTEL | 102 |
| GRÁFICO 4.FACTORES-CLAVES DE LAS 4 PERSPECTIVAS A EVALUAR | 113 |

CONTENIDO DE IMAGEN

| | |
|---|----|
| IMAGEN 1. EL CMI PROPORCIONA UNA ESTRUCTURA PARA TRANSFORMAR UNA ESTRATEGIA EN TÉRMINOS OPERATIVOS..... | 67 |
| IMAGEN 2. LA PROPUESTA DEL VALOR AÑADIDO DEL CLIENTE | 71 |
| IMAGEN 3. PERSPECTIVA DE CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO..... | 73 |
| IMAGEN 4.LA PROPUESTA DEL VALOR AÑADIDO DEL CLIENTE DESDE EL PROCESO INTERNO | 74 |

RESUMEN

En el contexto continental, la Organización Panamericana de la Salud (OPS), reporta que las personas que son insuficientemente activas tienen un 20% a 30% más de riesgo de muerte en comparación con las personas que son suficientemente activas y que la actividad física asegura un crecimiento y desarrollo saludable.

Las políticas públicas han jugado un rol importante en la Educación Superior (ES), y al igual que otras instituciones, el propósito es mejorar el nivel competitivo, de tal forma que, a través de las competencias adquiridas se logre la misión y visión de la institución. Por consiguiente, es necesario la utilización de herramientas que proporcionen a los directivos los elementos suficientes para gestionar de manera eficiente los recursos en cualquier unidad organizativa.

La Actividad Física y Deporte pretende dar solución a los aspectos relacionados con el quehacer educativo, en lo que involucra al deporte y la educación física. El deporte debe de ser aquello que utilice la humanidad para mejorar la vida de una persona, debe impactar en este sentido positivo a comunidades enteras. La inactividad física del ser humano es uno de los principales factores de riesgo de mortalidad a nivel mundial, predisponiendo la aparición de enfermedades no transmisibles, cardiovasculares, cáncer y diabetes.

Este proyecto, presenta una propuesta para el control de gestión, mediante el diseño de una herramienta estratégica denominada “Cuadro de Mando Integral (CMI)” de Kaplan y Norton, que parte de las 4 perspectivas: Cliente, Procesos, Finanzas y Crecimiento, a fin de lograr la consecución del Plan Operativo Anual, que incide en el Plan de Desarrollo de la Facultad de Deportes.

Palabras clave: Planificación, gestión, control y desempeño.

ABSTRAC

In the continental context, the Pan American Health Organization (PAHO) reports that people who are insufficiently active have a 20% to 30% higher risk of death compared to people who are sufficiently active, and that physical activity ensures healthy growth and development.

Public policies have played a vital role in Higher Education (HE), and like other institutions, the purpose is to improve the competitive level, in such a way that, through the acquired competences, the mission and vision of the institution. Therefore, it is necessary to use tools that provide managers with sufficient elements to efficiently manage resources in any organizational unit.

Physical Activity and Sport aims to provide a solution to aspects related to educational work, in what involves sport and physical education. Sport must be what humanity uses to improve the life of a person; it must have a positive impact on entire communities. The physical inactivity of the human being is one of the main mortality risk factors worldwide, predisposing the appearance of non-communicable diseases, cardiovascular diseases, cancer, and diabetes.

This project presents a proposal for management control, through the design of a strategic tool called "Balanced Scorecard (CMI)" by Kaplan and Norton, which starts from the four perspectives: Customer, Processes, Finance and Growth, through to achieve the achievement of the Annual Operative Plan, which affects the Development Plan of the Faculty of Sports.

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior, al igual que otras organizaciones enfrentan a nivel mundial la necesidad de mejorar su desempeño laboral, frente a los retos de competitividad y de la globalización, tendientes a sostener de una manera óptima el sector en que se encuentran. (Cáceres Barrutia, 2021).

De acuerdo con Ramio (2010), Las Instituciones de Educación Superior (IES); pueden considerarse como organizaciones con estructura o modelo administrativo funcional, y con una jerarquía estrictamente definida, basada su gestión en un modelo de trabajo concreto y organizado de forma jerárquica, a través de líneas precisas de mando y comunicación.

En México, durante las últimas décadas el sistema educativo ha ido evolucionando en el tema de planificación, los procesos se han diversificado en diferentes áreas dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES), esto debido a la adaptación al cambio del entorno, tras un nuevo orden político, económico, y sociocultural que han llevado a las universidades a redefinir su misión social y estructura institucional.

La problemática que presenta la gestión administrativa en las unidades académicas de las universidades es derivada a la estrecha relación que tiene con la gestión académica, ya que ambas gestiones atienden un sistema de acciones que se transgreden entre sí al no dar cumplimiento oportuno; tal es el caso de la gestión académica, lo que implicaría un impacto negativo o positivo en la calidad del programa educativo.

Por tanto, es importante implementar un modelo estratégico que permita lograr la eficiencia en el desempeño de la gestión administrativa; así como su importancia en la planificación y ejecución de las actividades, con el propósito de enlazar las estrategias y objetivos, mediante indicadores y metas, que garanticen el éxito en los procesos administrativos. relación entre los procesos administrativos y la consecución del alcance de las acciones.

En ese sentido, se presenta el diseño del CMI para la facultad de deportes que permite mejorar la gestión en los procesos administrativos; esta herramienta sirve para alinear las acciones al plan operativo anual, logrando alcanzar el propósito de la misión y visión de la UA.

Por tanto, es importante mencionar que la misión de la Facultad de Deportes es promover la generación y aplicación de conocimientos, a fin de impactar en el desarrollo sustentable de la sociedad, con una actitud proactiva, así como de respeto al medio ambiente. Por otro lado, la visión establece la calidad para el aseguramiento y mejora continua de los procesos.

Por lo anterior, el presente documento es dar solución a la situación actual en que se encuentra la facultad en cuanto al cumplimiento de su misión, mediante la generación y transferencia de conocimientos que coadyuven al desarrollo de la sociedad a través de la cultura física.

Por ello, el rol que desempeña la gestión administrativa parte de cumplir con la planeación estratégica del programa educativo de la Licenciatura en Actividad Física y Deporte, que

coadyuve a fortalecer el quehacer académico para el desarrollo de competencias que den respuesta y solución a las demandas del entorno.

Con el propósito de asegurar la calidad educativa la gestión administrativa parte de 4 objetivos estratégicos: 1) Garantizar y dar seguimiento al cumplimiento del ejercicio del gasto, 2) Capacitar al personal administrativo y de servicio, 3) Fortalecer y mejorar los mecanismos de supervisión y control, así como mejorar el nivel de desempeño del personal administrativo, así como el de servicios, y para lograr todo ello se debe 4) Mejorar la satisfacción de los usuarios (académicos, alumnos, administrativos y de servicios, así como público en general).

De lo anterior, incide en tener un mayor impacto en el aumento de la calidad y productividad para el buen desarrollo de las competencias del alumno y profesorado, así como el mejorar los conocimientos y habilidades del personal del área administrativa para reducir los tiempos de ejecución en el servicio, lo que permitirá el cumplimiento de las actividades académicas-administrativas y estudiantiles; mejorando la satisfacción de los usuarios, todo ello dará cumplimiento a la visión al articular las acciones académicas mediante las actividades desarrolladas por el área administrativa, a fin de otorgar bienes y servicio de calidad a la comunidad para el logro de los objetivos.

Por Consiguiente; el caso de estudio tiene un enfoque mixto, del cual se obtuvo información de los resultados del cumplimiento de metas del Plan Operativo Anual (POA), mismo que está vinculado con la Programación Presupuestal para la ejecución de las actividades de la Unidad Académica. También es descriptivo y transversal, porque solo cuenta con una población en cada variable por evaluar, midiéndose trimestralmente por un periodo determinado (un año), a fin de dar seguimiento oportuno a las causas y efectos, para cumplir con los tiempos señalados.

Respecto a la recolección de los datos se aplicó por parte de auditoría interna entrevistas guiadas mediante un instrumento de recolección de datos a los responsables de las áreas involucradas en los procesos administrativos, así como académicos. También se consideraron los resultados obtenidos de los resultados del órgano acreditador “Consejo Mexicano para la Acreditación de la Enseñanza de la Cultura de la Actividad Física, A.C”, lo que permitió dar un panorama de la situación actual en que se encuentra la Facultad de Deportes, lo que llevo a plantear esta propuesta.

En conclusión, el modelo de gestión estratégica a los resultados obtenidos de un diagnóstico tanto interno como externo permite generar la alineación de las 4 perspectivas del cuadro de mando integral con las estrategias del Plan Operativo Anual de la Facultad de Deportes basado en el mapa estratégico del modelo de Kaplan y Norton, a fin de evaluar y medir los indicadores de desempeño garantizando la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa.

CAPITULO PRIMERO

I. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. ANTECEDENTE DE LA INVESTIGACION

De acuerdo con los resultados obtenidos de un estudio preliminar de diagnóstico interno y externo de la Facultad de Deportes Tijuana, se plantea realizar el caso práctico mediante un modelo de gestión, denominado “Cuadro de Mando Integral (CMI) para la gestión de procesos administrativos de la Facultad de Deportes Tijuana de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), México”, partiendo de la misión de la Unidad Académica (UA), así como de los objetivos estratégicos alineados a las 4 perspectivas del CMI; con un enfoque de investigación mixta, debido a que se obtendrá la información documental del Plan Operativo Anual (POA), el cual se encuentra vinculado con la Programación Presupuestal del Ingreso y Egreso 2022 para la ejecución de las actividades de la UA.

Por lo tanto, los autores Kaplan & Norton (1996), sugieren que “El CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumento que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo futuro” (p.1).

Es importante mencionar que el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) por Kaplan y Norton (1996), “Es una herramienta de gestión estratégica que permite evaluar el desempeño de una empresa mediante indicadores medibles, para la toma de decisión a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales” (p. 32).

Por otra parte, los autores del CMI, señalan que “La estrategia y la misión son medidas desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y

crecimiento. Diseñado el modelo, se implementó en diversas empresas, informando respecto a su aceptación, las barreras y las oportunidades de la herramienta” (p.76).

Cabe mencionar que esta herramienta estratégica ha sido implementada por otras IES, en el artículo publicado por Rivero Alonso & Galarza López (2017), hacen referencia sobre “El Cuadro de Mando Integral (CMI) como una alternativa para el Seguimiento y Control de la Estrategia en las Instituciones de Educación Superior” publicado en la Revista Cubana de Educación Superior.

El anterior artículo, de Rivero A. & Galarza L. (2017), describe un proyecto que consistió en valorar algunas experiencias en la aplicación del CMI con una muestra integrada por 3 Instituciones de Educación Superior (IES), el cual fue basado en un análisis documental, se describe la implementación del modelo de Cuadro de mando Integral distribuyendo las 4 perspectivas. Asimismo, los autores nos dicen, que el CMI es una herramienta de gran utilidad para el seguimiento y control de la estrategia que hace posible la alineación de los objetivos estratégicos con la gestión del día a día y es posible, su aplicación, dada sus características, en instituciones universitarias (p.95).

Reforzando el artículo anterior, los autores Kaplan & Norton (1996), mencionan que [...] “El verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión” (p.32). Lo que garantiza la eficacia y eficiencia en la gestión de los procesos administrativos.

Es importante evaluar y medir los resultados para minimizar las ineficiencias dentro de los procesos administrativos, esto con el propósito de la búsqueda de asegurar que las operaciones reales coincidan con la planeación operativa.

Afirma Mendoza-Briones (2017) que “La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar”, (pp. 947-964).

El diseño del caso práctico es descriptivo y transversal, porque solo cuenta con una población en cada variable por evaluar; y se mide cada trimestre, por un periodo de determinado (un año), a fin de dar seguimiento oportuno a las causas y efectos, para cumplir con los tiempos señalados.

El caso práctico tiene una relevancia económica importante, el dar cumplimiento a la misión y visión, De tal forma que permitirá evaluar mediante el estudio el nivel de desempeño en la gestión administrativa de la Facultad de Deportes, para dar cumplimiento al Plan de Desarrollo de la Unidad Académica, debido a que el Plan de Estudios está regido por un sistema de presupuestal, mismo que la Unidad Académica (UA) da seguimiento de manera trimestral. Esta tarea es seguida por la Unidad de Presupuesto y Finanzas de la Institución, a través del Sistema de Planeación, Programación y Presupuesto (SIPPP); mismo que describe las actividades para dar cumplimiento al presupuesto basado en resultados (Pbr) que indiquen en los procesos y prácticas institucionales; tales como: a) alumnos; b) personal académico; c) personal administrativo y de servicios; d) programas educativos; e) programas, servicios y apoyos para alumnos; f) investigación; g) extensión y vinculación; y h) presupuesto universitario.

Como parte de la planeación anual, el presupuesto ordinario, cuotas e ingresos propios es distribuido en actividades de las cuales se clasifican las estrategias con relación

al presupuesto con respecto a las actividades del POA de la Unidad Académica (Docencia, Investigación y Extensión).

Estos presupuestos se relacionan con acciones del programa educativo. Para ello, la UA realiza un análisis interno definiendo las fortalezas y debilidades de las actividades a desarrollar para mejorar el programa educativo. Todas las acciones del presupuesto están relacionadas con el plan de desarrollo de la Facultad para brindar un servicio de calidad a los usuarios internos y externos, lo que permitirá alcanzar y garantizar la eficiencia del ejercicio presupuestal con respecto a la planeación estratégica de la Unidad Académica.

El estudio proporcionará valor teórico mediante un modelo de gestión estratégica “Cuadro de Mando Integral” (CMI) que evalúa la calidad y eficiencia de la planeación estratégica, no solo de la Facultad de Deportes Tijuana, también será replicado en las otras Unidades Académicas de la Facultad de Deportes Campus Mexicali y Ensenada, así también puede ser replicado en cualquier institución de educación superior afín o similar; el modelo de cuadro de mando integral es una “herramienta de gestión que facilita la toma de decisión y arroja indicadores que facilitan a la dirección una visión clara de la Unidad Académica.

Inciarte, Marcano y Reyes (2006) sustentan que: “La gestión académica y administrativa describe una serie de procesos curriculares que involucran no sólo la enseñanza-aprendizaje en el aula, sino también la gestión de los procesos administrativos [...] para lograr los objetivos de la educación” (p. 222).

Existe una relación entre los procesos administrativos y la consecución del alcance de las acciones, por ello, la importancia de implementar un modelo estratégico permita lograr la eficiencia en el desempeño de la gestión administrativa; así como su importancia

en la planificación y ejecución de las actividades, con el propósito de enlazar las estrategias y objetivos, mediante indicadores y metas, que garanticen el éxito en los procesos administrativos.

Según Robbins (1996) el control se define como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.654).

El estudio de caso es diseñar el modelo de Cuadro de mando integral para la gestión administrativa de la Facultad de Deportes Tijuana permitirá medir y controlar la gestión de los procesos para la consecución de las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de evaluar el desempeño de las actividades.

Según Bustos G., Zapata, & Ramírez-Valdivia (2008), “En el caso de las universidades públicas, sus ingresos y, en definitiva, su viabilidad en el tiempo depende en gran medida de la satisfacción de sus múltiples clientes. Por lo tanto, un sistema de medición centrado en los indicadores financiera es inadecuado para este sector, el cual se caracteriza por un proceso de “ejecución presupuestaria” (p.1001).

Por consiguiente, el caso de practico su enfoque se dará en el cumplimiento de la planeación presupuestal orientado a los resultados de la gestión sobre sus clientes.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir del 2020 la Facultad de Deportes Tijuana de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) realiza cambios en su estructura organizacional en el área administrativa, con el propósito de garantizar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa. Por lo anterior, se realizó una revisión en los procesos administrativos, con la finalidad de detectar áreas de oportunidad de mejora continua.

Inicialmente se procedió a consultar información y documentación de la Facultad de Deportes Tijuana de 2019 al 2021 para elaborar un análisis y obtención de datos relevantes que permitiera diagnosticar áreas de oportunidad, para dar respuesta a la pregunta se revisó y analizo documentación del Departamento de Auditoría Interna de la UABC, así como evaluaciones externas por el Órgano Acreditador (COMACAF) de los cuales se desprenden los siguientes resultados.

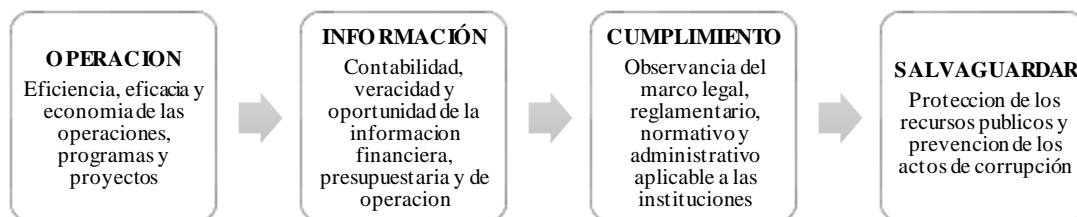
1.2.1. EVALUACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

De acuerdo con el informe de resultados de la evaluación del control interno 2021 a nivel estratégico, directivo y operativo, aplicado por parte de auditoría interna de UABC, a la Facultad de Deporte considerando los aspectos relevantes y acciones, en la implementación, fortalecimiento y seguimiento de su Control Interno.

La evaluación tuvo como objetivo de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales, a fin de verificar que los procedimientos y operaciones establecidos en la Facultad mantengan los controles internos efectivos que permitan asegurar y salvaguardar el patrimonio de la Universidad, en apego a la legislación vigente, así como a las políticas y procedimientos universitarios en el cumplimiento de la operación eficiente de sus recursos financieros.

Estos objetivos y sus riesgos se pueden clasificar en las siguientes categorías (Véase Diagrama 1):

Diagrama 1. Clasificación de Objetivos y Riesgos de la evaluación de control interno SECI.



Fuente: Elaboración Propia.

1.2.2. NATURALEZA Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

En la evaluación del Control Interno realizada a la Facultad de Deportes de Tijuana, México; se consideraron las principales actividades desarrolladas en el 2021, basados en 5 componentes:

1. Ambiente de control
2. Administración de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión

De los cinco componentes anteriores se integran 17 principios de control como se muestra en la tabla 1, indicadores que califico la auditoría interna con una escala del 1 al 100 por ciento, mediante preguntas estructuradas.

Tabla 1. Componentes y Principios de Control

| <i>Tabla 1. Componentes y Principios de Control</i> | |
|---|--|
| 1. Ambiente de Control | 3. Actividades de Control |
| 1. Mostrar actitud de respaldo y compromiso | 10. Diseñar actividades de control |
| 2. Ejercer la responsabilidad de vigilancia | 11. Diseñar actividades para los sistemas de información |

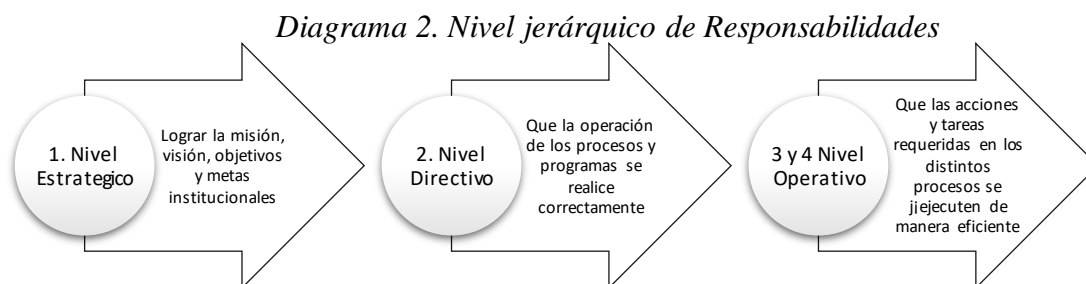
| | |
|---|---|
| 3. Establecer la estructura, responsabilidad y autoridad | 12. Implementar actividades de control |
| 4. Demostrar compromiso con la competencia profesional | 4. Información y Comunicación |
| 5. Establecer una estructura para el reforzamiento de la rendición de cuentas | 13. Usar información de calidad |
| 2. Administración de riesgos | 14. Comunicar Internamente |
| 6. Definir objetivos | 15. Comunicar externamente |
| 7. Identificar, analizar, y responder a los riesgos | 5. Supervisión |
| 8. Considerar el riesgo de corrupción | 16. Realizar actividades de supervisión |
| 9. Identificar, analizar y responder al cambio | 17. Evaluar problemas y corregir las deficiencias |

Fuente: Elaboración Propia

La evaluación del control se lleva a cabo mediante una herramienta informática llamada “Sistema de Evaluación de Control Interno” (SECI) Institucional. Esta herramienta es reconocida como mejor practica nacional por la Comisión Permanente de Controles Estados-Federación (CPCE-F) quien es la instancia de vinculación de los Órganos de Control y Evaluación de la Gestión Pública del Gobierno Federal, de los Gobiernos Estatales y del Distrito Federal que propician implementar esquemas, instrumentos, controles de verificación y evaluación.

1.2.3. METODO DE RECOLECCION DE DATOS

La recolección de datos fue realizada por personal de auditoría interna, mediante el (SECI), esta evaluación es aplicada a los servidores universitarios en el ámbito de su competencia de la Facultad de Deportes, con la autoevaluación por nivel de responsabilidad de control interno (nivel estratégico, directivo y operativo) que es realizada mediante cuestionarios con el propósito de evaluar los cinco componentes (véase Diagrama 2).



Fuente: Elaboración Propia.

1.2.4. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA: RESULTADOS DE LA EVALUACION

De los aspectos relevantes derivados de la evaluación del Sistema de Evaluación de Control Interno Institucional (SECI) se observaron en los 5 componentes que se muestran en la Tabla 2, así como el porcentaje de cumplimiento general de los principios de control.

Tabla 2. Resultados de Evaluación

| Componente | Grado de Cumplimiento | Calificación |
|----------------------------|------------------------------|---------------------|
| Ambiente de control | 87.83% | Muy Buena |
| Administración de Riesgos | 89.26% | Muy Buena |
| Actividades de Control | 88.79% | Muy Buena |
| Información y Comunicación | 89.38% | Muy Buena |
| Supervisión | 93.14% | Excelente |
| Total | 89.68% | Muy Buena |

Fuente: Informe de resultados de autoevaluación Interna. Auditoría Interna,

UABC, 2021

Como se observa en la tabla 2. de resultados de evaluación, la calificación global de Facultad de Deportes se valoró con 89.68 % lo que resulto ser "Muy Buena", cifra que se encuentra por arriba del 60% que es el nivel mínimo aceptable. Por lo anterior, Auditoría Interna recomienda implementar mejoras en los procesos, observando que el componente

1. Ambiente de control se encuentra por debajo del nivel mínimo con grado de cumplimiento del 87.83% situación que puede mejorar.

1.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA FACULTAD DE DEPORTES

Con respecto a los resultados de la Tabla 2. se da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es la situación actual de la Facultad de Deportes? se observó de acuerdo con el análisis y evaluación de la auditoria que la Facultad de Deportes tiene una deficiencia en cuanto a la Administración de Riesgos, para lo cual se debe tomar medidas preventivas y correctivas para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.

1.4. ACCIONES POR IMPLEMENTAR

De lo anterior, se plantea el siguiente objetivo general y específicos, con el propósito de garantizar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos que inciden en el plan operativo anual para el logro de los objetivos.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una herramienta estratégica que permita el control de la gestión de los procesos administrativos de la Facultad de Deportes de la UABC.

1.4.1.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Elaborar un análisis diagnóstico de los procesos administrativos con el propósito de identificar áreas de oportunidad de mejora.
2. Determinar el modelo de gestión estratégica para garantizar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos.

3. Diseñar una herramienta de gestión estratégica que permita el control de la gestión de los procesos administrativos de la Facultad de Deportes de la UABC

Es importante evaluar y medir los resultados para minimizar las ineficiencias dentro de los procesos administrativos, esto con el propósito de la búsqueda de asegurar que las operaciones reales coincidan con la planeación estratégica y operativa.

1.5. JUSTIFICACION DE CASO PRACTICO

Es pertinente implementar una herramienta estratégica que permita controlar y supervisar la gestión administrativa, con el propósito de mejorar los indicadores de desempeño. Por lo anterior, se requiere diseñar un modelo de gestión estratégica que permita garantizar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos de acuerdo con los objetivos estrategias del plan operativo anual de la Unidad Académica.

Por otro lado, en la conveniencia de la búsqueda de otorgar servicios de calidad, y eficiencia en el uso de los recursos materiales, humanos y financieros, un modelo de gestión estratégica permitirá garantizar la eficiencia y eficacia en las acciones en que intervienen los procesos administrativos, lo que contribuye a prevenir deficiencias e incrementar la productividad de manera sistemática.

Asimismo, las instituciones educativas se rigen bajo políticas y normas para el uso adecuado de los recursos, su productividad se basa en maximizar los beneficios al menor costo posible, lo que incide en una administración eficiente. Por tanto, fortalecer los controles y evaluaciones en los procesos internos y externos orienta hacia los resultados sociales que repercuten en el desarrollo académico, estudiantil, y de investigación.

CAPITULO SEGUNDO

II. MARCO TEORICO

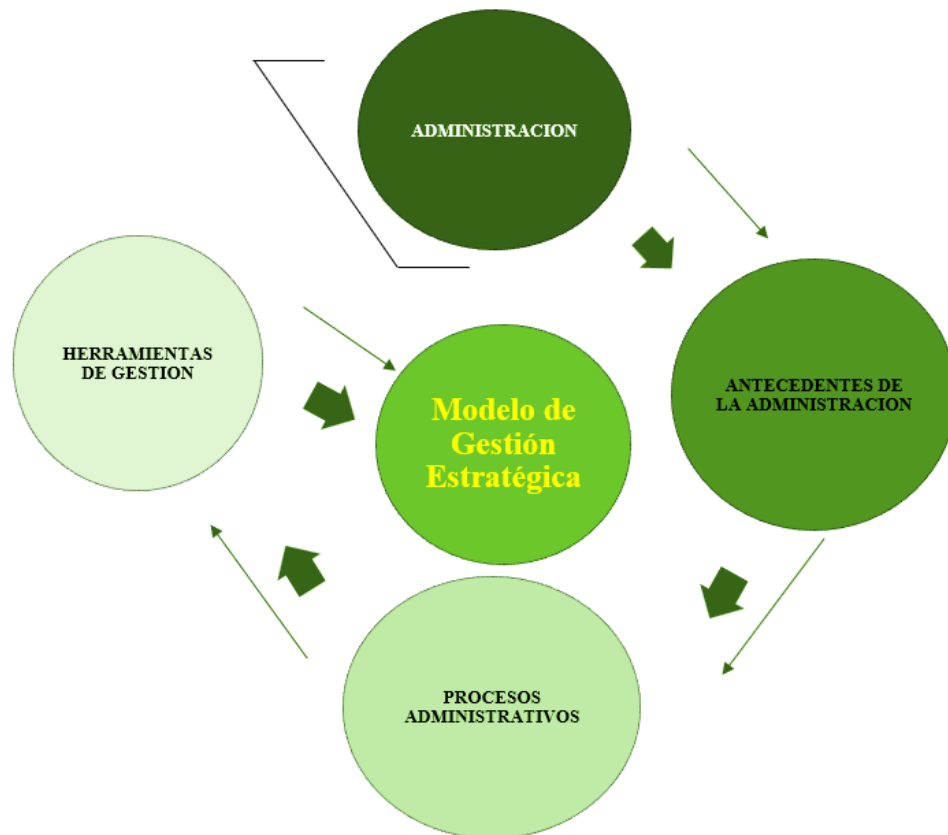
2.1. ADMINISTRACION

La administración persigue la eficiencia y la eficacia en los procesos de las organizaciones; ante un ambiente complejo y exigente. La globalización es un fenómeno de cambio que incide en la búsqueda de la mejora continua; Por lo tanto, es importante conocer el marco teórico descriptivo y funcional en la aplicación de metodologías para el éxito de este proyecto.

El objetivo de la investigación documental propone analizar y comprender la viabilidad del caso práctico, identificando las diferentes teorías que llevan a las organizaciones e instituciones a diseñar e implementar estrategias en sus procesos administrativos para el logro de los objetivos.

Por consiguiente, la presente investigación documental describe una breve explicación, así como la obtención e interpretación de citas textuales de las teorías basadas en el caso de practico que nos permitan conceptualizar el pensamiento analítico, crítico y descriptivo de los autores de acuerdo con la línea de investigación sociales-administrativa; que fundamente el marco teórico desde sus orígenes y definiciones, asociado a los procesos administrativos: Planeación, dirección, organización y control, abordando las tendencias de la actualidad en cuanto a la gestión, así como dar a comprender las diferentes herramientas administrativas; tal como se muestra en la figura 1

Figura 1. Marco Teórico



Fuente: Elaboración Propia

2.2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

El origen etimológico de la palabra administración proviene del latín “ad” y “ministrare”, donde “ad” significa “al” y “ministrare” significa “servicio de”, lo que expresa ambos conceptos de cooperación y servicio.

A principios del siglo XX los acontecimientos que se crean a partir de la revolución industrial tuvieron como origen las primeras teorías, esto debido a la llegada de las máquinas de motor, la producción en masa, la expansión de los ferrocarriles que empezó a finales del siglo XVIII en Gran Bretaña. No obstante, a finales del siglo XX inicia la batalla

ideológica para determinar quién debe estar a cargo de los puestos de mando, los gobiernos o los mercados, una lucha por el poder de mantener un sistema económico capitalista, y el enriquecimiento de las naciones.

2.3. EVOLUCION DE TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Tras grandes acontecimientos las teorías fueron tomando forma y; con ellas, las empresas, donde el contexto predominante es la subsistencia y crecimiento de las organizaciones en un sistema político, económico y sociocultural cada vez más demandante. (Díaz Muñoz, Quintana Lombeida, & Fierro Mosqueda, 2021).

2.3.1. ESCUELA CLASICA

En la época clásica se deslumbra Henri Fayol (1841-1925) a quien se le considera el padre de la administración moderna siendo un gran impulsor; Fayol, tenía la visión de que las empresas tienen problemas permanentes en la estructura organizacional, a diferencia de Taylor, centra su investigación en la parte superior de la estructura, Fayol dijo: - “Que la administración era un conjunto de actividades universales, a saber: Planificar, dirigir, coordinar y controlar.

En 1916 publicó su libro: “Administración industrial y general”. Diseñó el perfil del administrador con los diferentes niveles jerárquicos en una organización, sus aportaciones: El modelo del proceso administrativo, principios generales de la administración, administración en las escuelas, áreas funcionales y perfil de los administradores.

Su mayor aportación fue el proceso administrativo: Planeación, Dirección, Organización, Ejecución y Control, así como los catorce principios de la administración: la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de

dirección, la subordinación de los intereses individuales al interés general, la remuneración, la centralización, la cadena de mando, el orden, la equidad, la estabilidad del personal en sus puestos, la iniciativa, y el espíritu de grupo. (Ramírez Cardona, 2010).

En ese sentido, surgen los autores clásicos que persiguen la idea de establecer principios para la resolución de problemas en las empresas; tal es el caso del precursor de la administración científica “Frederick Winslow Taylor (1856 -1915)” a quien se le conoce como el padre de la eficiencia; quien formuló tres principios básicos de la administración al seleccionar hombres de gran fuerza física para el trabajo, mediante métodos científicos, evaluando su productividad, lo que permitió hacer más eficiente el trabajo del hombre e incentivar a los trabajadores por su desempeño.

Su principal misión era la mejora general de la administración productiva. En 1911 publicó el libro “La administración científica”, sus aportaciones en esta época clásica que aplicaron los principales científicos de la administración, con el propósito de hacer más eficiente el trabajo del hombre, aumentando la productividad.

En la época clásica de Taylor la calidad de vida era baja, no se tenía conocimiento para enfrentar los cambios industriales que se estaban presentando, y la producción diaria cada vez iba en aumento con la maquinaria. Por tal motivo, las aportaciones a la administración fueron relevantes para el crecimiento económico de la industria.

Taylor, también realizó aportaciones a mecanismos administrativos: Estudio de tiempos y movimientos, promueve la creación del departamento de planeación en las empresas, así como la estandarización de herramientas, instrumentos y actividades de la organización, reglas de cálculo para optimizar tiempos, los incentivos a los trabajadores, clasificación de productos.

Estos principios permitieron que otros científicos en la administración estudiaran más a detalle las aportaciones de Taylor, tales como: Frank y Lillian Gilbreth y Henry Gantt (1868 – 1924) & (1878 – 1972) Ingeniero industrial y psicóloga e ingeniero industrial, su búsqueda de mejores métodos de trabajo denominado therblig para un mejoramiento en los movimientos de manos.

Cabe mencionar que Henry Gantt (1861 – 1919), trabajo junto con Taylor durante 14 años. Su principal aportación fue la gráfica de Gantt midiendo la eficiencia de las actividades con relación al tiempo, sus aportaciones: Grafica de Gantt, Eficiencia Industrial, Sistema de bonos, Responsabilidad Social.

Así también, otras aportaciones relevantes en la administración fueron de Henry Gantt quien trabajo durante 14 años con Taylor, su principal aportación fue la gráfica de Gantt midiendo la eficiencia de las actividades con relación al tiempo, eficiencia industrial, sistema de bonos, y responsabilidad social.

Otro pensador reconocido fue Max Weber (1864 – 1920), pionero en describir y hablar sobre la burocracia y los problemas alrededor de ella en Alemania durante el siglo XX, las cuales consideraba eficientes y honestas, fue Autor de “La ética protestante y el espíritu del capitalismo”, “sociología de la comunidad”, y “La religión en china”, sus aportaciones: Clasificación de la autoridad, Estudio de los roles en las organizaciones y el análisis de la burocracia, asimismo Weber, propone establecer una estructura, estabilidad y orden en la organización, mediante jerarquías con actividades especializadas. (Stephen & David, 2002).

Max Weber, estudio los roles, como el comportamiento de la autoridad dentro de las organizaciones., define la manera ideal de cómo funciona la burocracia, basado en los

sistemas burocráticos, estos fueron establecidos con el propósito de ofrecer el medio más eficiente para conseguir que se hiciera el trabajo. (Ramírez Cardona, 2010).

Para concluir el periodo clásico, Alfred Pritchard (1875 – 1966) quien se caracterizó por rechazar la visión de la centralización del poder. Sus aportaciones notables con políticas descentralizadas en áreas de operación, una de sus aportaciones relevantes fue los conceptos en la organización multidivisional descentralizada.

2.3.2. ESCUELA CONDUCTUAL Y DE COMPORTAMIENTO

Iniciando la época conductual y de comportamiento, el pensador humanista Mary Parket Follet (1868- 1933) fue trabajadora social, consultora, y autora de libros sobre la democracia, relaciones humanas y la administración, sus aportaciones: Teoría de la administración, administración del comportamiento humano y principios de Mary Parker. Su legado fue la unión de la administración científica con el comportamiento humano, sus principios básicos fueron: Contacto directo, etapas iniciales, resultado recíproco y proceso continuo. (Stephen & David, 2002).

Así también, Elton W. Mayo (1880 – 1949) fue psicólogo Industrial Australiano, quien fue fundador del movimiento de las relaciones humanas, el cual planteó que los trabajadores no solo tienen interés económico, también interés de relaciones humanas. (reconocimiento y motivación), de sus aportaciones fueron: Grupos Informales, interés de reconocimiento, factores sociales y factores psicológicos (Stephen & David, 2002).

De igual forma y menos importante fue Chester I. Barnard (1886- 1961) fue administrador y economista, quien aportó las ideas a un modelo humanista-antropológico de la dirección, ejecutivos como factor estratégico y aceptación de la autoridad, y distingue 4 formas de autoridad (Stephen & David, 2002):

1. Autoridad objetiva: Disposición individual de respetar al jefe por su posición o por el mismo.
2. Autoridad subjetiva: Depende como interpreta cada trabajador un orden.
3. Autoridad de posición: Se ejerce solo por tener un puesto o posición específica.
4. Autoridad de dirección: Atribuye a ciertos trabajadores debido a su capacidad.

Por otra parte, Douglas McGregor (1906 – 1964) fue psicólogo, consultor administrativo y economista estadounidense, planeo la teoría del comportamiento humano en la teoría X y la teoría Y.

La teoría X, está basada en que al trabajador no le gusta su trabajo y que los individuos tenderán al ocio. Por lo tanto, se le debe supervisar y a motivar. En cuanto a la teoría Y, está basada en que los empleados consideran su trabajo como algo normal, la gente se automotiva y autodirige, de lo contrario de la teoría X (Calos, 2001).

2.3.3. ESCUELA DE SISTEMAS

Ahora bien, con un enfoque sistemático, en un esfuerzo por encontrar las entidades llamadas “sistemas”. Ludwin Von Bertalanffy (1901 – 1972) fue creador de la teoría general de sistemas (TGS), sus aportaciones: Teoría General de sistemas y enfoque sistemático, el cual se clasifica en: Expansionismo, pensamiento sextetico y teología. (Ramírez Cardona, 2010).

2.3.4. ESCUELA DE CONTINGENCIAS

La teoría de la contingencia no pretende establecer ningún principio universal que conlleve a la toma de decisión de acuerdo con una situación en particular, si no que señala que no constituye algo absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa.

Los aportes de Tom Burns y G.M. Stalker, relacionan las variables externas de las conductas, como lo es: estabilidad, cambio e impredecibilidad, con los procesos de dirección internos de una organización. (Tom Burns y G.M. Stalker, 1961).

Para los autores, la eficiencia de una empresa refleja la compatibilidad estructural de una organización, sus aportaciones fueron (Ramírez Cardona, 2010):

1. Organizaciones mecánicas: Rígida en su estilo burocrático, es eficaz en climas predecibles.
2. Organizaciones orgánicas: Son mucho más flexibles, mayor adaptabilidad para enfrentar entornos complejos.

Por otra parte, el enfoque de Joan Woodward (1916- 1971) mediante una investigación con 100 empresas de diversos giros descubrió la importancia de la tecnología usada por las empresas. Por tanto, determino que era otra variable contingente, de sus aportaciones fueron a través de: 1) producción unitaria o en lotes pequeños y bajo pedido, 2) producción en grandes lotes y en masa, y, por último, 3) proceso continuo.

2.3.5. ESCUELA MODERNA

En la época moderna William Edwards Deming (1900-1993) fue pionero de la calidad, su aportación fue el círculo de Deming (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) impulso a la alta gerencia a participar más activamente en los programas de mejora de calidad (Ramírez Cardona, 2010).

Peter Drucker (1909 – 2005) Abogado austriaco, líder de los gurús americanos en materia de administración. Fue de los primeros en mencionar la palabra estrategia en la organización, sus aportaciones: Establecer objetivos en la empresa y el equipo, proporcionar y organizar los recursos necesarios para el logro de estos, lo que conlleva la motivación en los empleados para alcanzar las metas institucionales, lo que permite controlar el desempeño de los empleados con relación a lo planeado, mejorando la su productividad para si desarrollo constante. (Kirby, Julia, 2014).

Gary S. Becker (1930- 2014), Economista estadounidense, gano el premio Nobel como economista en 1992, por sus aportaciones a los campos como sociología, ciencias políticas, demografía o criminología. Su modelo refiere a que los seres humanos toman decisiones por un motivo, que valoran los pro y contras, los cuales responden a incentivos.

Chales Handy (1932) Pensador y filoso irlandés, menciona que el verdadero patrimonio de la empresa no son los bienes materiales, sino las personas que la manejan, sus aportaciones: La principal aportación de Handy es su división de "Los Dioses de la Administración". Una clasificación de las filosofías internas y las culturas organizacionales de los sistemas de organización.

Henry Mintzberg (1939) Economista y sociólogo canadiense, realizo estudios de la administración del trabajo y la planeación estratégica. Escribió los libros “Estructuración de las organizaciones (1979)” y “Diseño de las organizaciones efectivas” de los cuales ha definido tres tipos de roles principales para un administrador dentro de cualquier organización: Interpersonales, informacionales y decisionales.

El escritor estadounidense Thomas J. Peters (1942) especialista en administración, sus aportaciones fueron en búsqueda de la excelencia, *Thriving on Chaos: Handbook for Management Revolution*.

Michael E. Porter (1947) economista estadounidense, reconocido por sus teorías de competitividad, innovaciones cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los grupos estratégicos, ventaja competitiva y estratégica.

Peter M. Senge (1947) economista, pedagogo, escritor y profesor, plantea construir organizaciones inteligentes que tomen y practiquen cinco disciplinas:

1. El pensamiento sistemático
2. El dominio personal
3. Los modelos mentales
4. La construcción de una visión compartida
5. El aprendizaje en equipo

Concluyendo algunas de las aportaciones de pensadores administrativos en la evolución de la línea de tiempo, según Stoner (1989); define a las teorías de la administración como: “Grupo coherente de supuestos que se presentan para explicar la relación entre dos o más hechos observables y proporcionar una base sólida para predecir futuros eventos” (P.30).

Por tanto, la administración propone metodológicas que coadyuvan al desempeño de las organizaciones (Stoner y Freeman, 1994).

Por lo anterior, se describe como las teorías han ido tomando forma y; por ende, las Instituciones de Educación Superior (IES), donde en la actualidad el contexto predominante se basa en la adaptación al cambio del entorno, tras un nuevo orden político, económico y

sociocultural, lo que conlleva a la aplicación de modelos de planificación orientado a la calidad, excelencia y pertinencia académica-administrativa, para la mejora de sus procesos internos.

Se define a la administración según para James A. y Stoner, (2007) como: “El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos” (p 4).

De lo anterior, se resume que la administración se origina en respuesta a hechos ocurridos por las necesidades de resolver un problema en concreto. En cuanto a sus procesos se han definido gracias a las aportaciones de pensadores científicos que en la práctica de su experimentación buscaron la solución para una mayor productividad y creación de valor.

2.4. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La gestión administrativa es esencial para las instituciones. Para llevarse a cabo de manera eficaz, eficiente y efectiva se recurre a los procesos administrativos que son la planificación, la organización, la dirección y el control, basados en actividades para dar cumplimiento a las metas.

Según Mendoza-Briones (2017), “La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar”, (pp. 947-964).

2.4.1. DEFINICION E IMPORTANCIA DE PLANEACION ESTRATEGICA

El autor Chiavenato Idalberto (2006) describe que la planeación tiene: “La función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar, así como lo que debe hacerse para alcanzarlos.” (p.143).

El termino de planeación estratégica tiene origen en los 50`s de acuerdo con el libro “Administración Estratégica” (2013) de Fred R. David, su término dejo de tener auge debido a que no se generó rendimientos mayores de lo esperado en esa década. Sin embargo, en la década de los 90`s surge ampliamente en el mundo de los negocios. (p.5)

Algunos autores como Fred K. David (2013) definen a la administración estratégica como “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permite que una empresa alcance sus objetivos” (p.5).

La palabra estrategia da sus inicios en la Edad Media, y es adoptada por las empresas en la Edad Moderna, el termino tendían a relacionarlo al arte de la guerra. En la década del siglo XVIII, la estrategia era utilizada en Gran Bretaña, en Francia y en Alemania, lo que reflejaba el uso de la razón y demandas de la guerra contemporánea, en esa época el fin justificaba los medios en el empleo de la fuerza de jefes militares, quienes eran responsables de la ejecución de estrategias.

Con el tiempo los gobiernos fijaban objetivos y los generales los concretaban. De esta cronología fue como los mandatarios políticos y directivos de empresas adoptaron la idea de la estrategia, donde los planes y políticas de organizaciones se empiezan a describir como estratégicos, iniciando los planes estratégicos.

Bajo el termino de estrategia, Peter Drucker (1909 – 2005) fue de los primeros en mencionar la palabra estrategia en la organización, sus aportaciones fueron (Kirby, Julia, 2014):

- Establecer los objetivos de la empresa y el equipo.
- Proporcionar y organizar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Motivar a los empleados para conseguir alcanzar los objetivos.
- Controlar el rendimiento de los empleados con respecto a los objetivos marcados.
- Mejorar el rendimiento desarrollándose continuamente y desarrollando también a los empleados.

Por otro lado, según (Cano Carlos, 2017), una estrategia no es sino un plan de acción sobre el papel y que para llevarla a cabo son necesarias las personas (p.14). A esta definición se suman las de destacados autores que han contribuido en su conceptualización (Véase Tabla 3).

Tabla 3. Definición de estrategia. Principales autores

| Autores | Libros | Definición de Estrategia |
|---|-----------------------------------|---|
| Kenneth R. Andrews (1971) | The Concept of Corporate Strategy | Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras. |
| Henry Mintzberg (1971) | The Concept of Corporate Strategy | Presenta la estrategia desde cinco definiciones: como lan (acción conscientemente determinada), como pauta de acción o estratagema (artimaña para ganar), como patrón (consistencia en el comportamiento), como posición (ubicación privilegiada) y como perspectiva (interpretación colectiva del entorno externo dentro de la organización). |
| Igor Ansoff (1976) | La estrategia de la empresa | La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro. |
| Jean Paul Sallenave (1994) | La gerencia integral | La estrategia es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad. |
| Stoner J., Freeman E., Gilber D. (1997) | Administración de la empresa | La estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso en el tiempo. |

Fuente: Elaboración Propia. Dediciones de diferentes autores de la administración.

De lo anterior se resume que los objetivos estratégicos son actividades o metas desarrolladas a nivel estratégico que se llevan a cabo en un tiempo determinado para el alcance del objetivo de la empresa.

En contexto, Almuiñas (1999) menciona que la planificación estratégica es:

“Un proceso dinámico, continuo, participativo, creativo e innovador, sistemático, crítico y autocrítico, integral y reflexivo que apoya al análisis y a la discusión para la toma de decisiones [...]. Se estructura en varios momentos, que permiten formular, entre otros, los objetivos y las estrategias específicas en diferentes horizontes de tiempo. Necesita información externa e interna para su desarrollo [...]. Responde a las condiciones histórico-sociales concretas y a las demandas externas e internas del lugar donde se aplique. Sus resultados exigen seguimiento y evaluación cada cierto tiempo”. (p. 10)

El proceso es importante para desarrollar la planeación estratégica, este tiene una variación sintética entre los autores, debido a que consideran diversos elementos que la componen partiendo inicialmente de identificar la visión y misión, analizar los factores internos y externos, formulación e implantación de estrategias y control; estos pasos parten de un análisis o diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la empresa.

El plan o diseño implica establecer un orden a corto, mediano o largo plazo, proceso en el que interviene la alta dirección, así como la participación de integrantes de la comunidad Universitaria. (Almuiñas Rivero J., Galarza López J., 2019).

Bajo esta perspectiva, se interpreta que la planeación estratégica es el conjunto de elementos del quehacer de las instituciones educativas de forma organizada, que se

transforma en una herramienta e instrumento de gestión administrativa para el alcance de los objetivos.

2.4.1.1. LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTION

Durante décadas las Instituciones de Educación Superior han incrementado la incorporación de herramientas y técnicas de planificación y control de la gestión.

(Belekoukias, Garza-Reyes & Kumar, 2014).

Tabla 4. Autores definen la Planeación Estratégica como una Herramienta de gestión

| | |
|--|--|
| Cindy Carrizo Diaz; et. (2020) (p.88) | “Es un instrumento, no un objetivo, ni un fin en sí mismo, es un instrumento de trabajo que facilita la organización, la ejecución y el control de la tarea administrativa por lo que consecuentemente debe estar en función de los objetivos y recursos para una mejor realización” |
| (Kaplan & Beinhocker, 2003) (pp. 71). | “Es una herramienta que permite a los líderes de diferentes tipos de empresas y organizaciones alcanzar los objetivos estratégicos a través de tres tipos de planeación: estratégica, táctica y operativa a corto plazo, mediano y a largo plazo |
| Cindy Carrizo Diaz; et. (2020) (p.88) | “Es una herramienta necesaria en el accionar docente, dado que permite establecer los objetivos que se desean alcanzar en cada una de las actividades propuestas en el aula de clase, el resultado final lo constituye el desarrollo integral y una eficiente difusión del aprendizaje por parte de nuestros docentes, lo que le permitirá enfrentarse a los retos que el mundo actual requiere. |

Fuente: Elaboración Propia

Existen tres tipos de planes, Por lo tanto, se describen a continuación (Ramírez Cardona, 2010):

1. La planeación estratégica: Es donde se establecen los planes, objetivos generales en congruencia con su entorno.
2. La planeación táctica: Es la parte fundamentalmente de los lineamientos establecidos en la planeación estratégica, y define los objetivos específicos de las diversas áreas de la organización, está a cargo de los jefes de departamento y se orienta a la efectividad y la eficiencia de los recursos.
3. La planeación operativa: Se planean las operaciones y acciones que llevan a la empresa al logro de los objetivos de la planeación táctica, mismos que inciden en los objetivos específicos.

A través de estos planes se da forma a una herramienta importante para las organizaciones, esto debido que permite el alcance hacia el futuro de carácter consciente y premeditada. De tal manera, que impiden las fallas ante los inconvenientes, bajo el previo análisis de causas y consecuencias.

Para que este proceso de planificación resulte exitoso es necesario que participen en el mismo los referentes de cada área, sin dejar esta tarea únicamente en manos de la dirección. (Lucía Gómez L. P., 2018, p.34).

Cabe mencionar que de acuerdo con el artículo “Planificación Educativa como Herramienta fundamental para una Educación con Calidad” de Cindy Carrizo Diaz; et. (2020), describe que la planeación parte de una problemática; o bien, de la prevención de necesidades y soluciones de la institución, en la cual se debe considerar que hacer, como hacer, para que, con que, quien y cuando se debe hacer algo.

Asimismo, los autores afirman los beneficios de la planeación estratégica lo que representa una herramienta de gestión eficaz y ventajosa para un buen desempeño con

perspectiva de futuro, que consiste en un plan sistematizado de objetivos a mediano plazo de una institución educativa (p.88)

Por lo anterior, se interpreta que la planeación es la creación de un instrumento estratégico en el que se describe de forma organizada y no improvisada el rumbo de la organización en un tiempo determinado. Sin embargo, la planeación es solo un documento que por sí mismo no funcionaría sin la intervención de sus creadores. La importancia de este documento radica en el alcance de sus objetivos, mediante los recursos humanos, materiales y financieros. Por ello es importante utilizar herramientas que evalúen los factores internos y externos a fin de construir las estratégicas.

2.4.1.2. HERRAMIENTA MATRIZ FODA

Para Freud David el modelo diagnóstico tiene tres etapas, una primera de formulación, otra que corresponde a la ejecución y, por último, revisión y evaluación. Por tanto, para dar inicio a la formulación de estrategias se debe partir de un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), que orienten a la empresa a la mejor toma de decisión para un futuro más certero (Codina, Alexis (2011)).

El análisis FODA, conocido por sus siglas en inglés SWOT, es una herramienta para conocer la situación de diagnóstico actual de las organizaciones, esta metodología evalúa los factores internos y externos de una empresa del cual permite identificar las variables positivas y/o negativas para la formulación de estrategias viables para el alcance de los objetivos.

De acuerdo con la metodología para el proceso de análisis se parte de dos componentes y se evalúan los factores positivos: Fortalezas y oportunidades, así también como los factores negativos: Debilidades y amenazas (Véase Tabla 5. Matriz FODA).

Tabla 5. Matriz FODA

| Componentes | Factores Positivos | Factores Negativos |
|-------------|--------------------|--------------------|
| 1. Interno | Fortalezas | Debilidades |
| 2. Externo | Oportunidades | Amenazas |

Fuente: Elaboración Propia

De los componentes del factor externo se asocia con las variables que influyen globalmente, tales como la economía, política, cultura, tecnología, y regulaciones legales, en este entono se identifican las oportunidades y amenazas potenciales.

En cuanto al entorno interno se relaciona directamente con la estructura y operación de las organizaciones se identifican las fortalezas y las debilidades.

Para identificar las fortalezas de la organización se deben considerar los atributos, recursos valiosos, y capacidades competitivas, estos aspectos la situación en una posición favorable, en cambio las debilidades son factores de vulnerabilidad que la sitúan en una posición débil.

Otro aspecto para identificar son las oportunidades en este factor se consideran las fuerzas ambientales no controlables, los cuales deben ser elementos potenciales de crecimiento o mejora. Por otro lado, las amenazas representan la suma de fuerzas ambientales no controlables que afectan negativamente a la empresa. (Ponce Talancón, H, 2006, pp. 2-5)

Una vez que se identifican los factores internos y externos se construye la Matriz FODA, como ejemplo se muestra la table 6, propuesta de Thompson et. al. (1998).

Tabla 6. Fortalezas y Debilidades

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores. | No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave. |

Fuente: Thompson et. al. (1998), Dirección y administración estratégicas (p. 98)

Tabla 7. Oportunidades y Amenazas

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|--|
| Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado. | Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos. |

Fuente: Thompson et. al. (1998), Dirección y administración estratégicas (p. 98)

Para evaluar el FODA, existen matrices complementarias para la evaluación de fortalezas internas (MEFI) y la matriz de evaluación de fortalezas externas (MEFE).

2.4.1.3. HERRAMIENTA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES

INTERNOS (MEFI):

El autor Fred, R, David (1997) describe el procedimiento de la MEFI para su evaluación de la siguiente manera (Véase Tabla 8) (p.185):

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Tabla 8. Matriz MEFI

| FACTOR A ANALIZAR | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|---|-------------|--------------|----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1. Adquisición de maquinaria moderna. | .06 | 4 | .24 |
| 2. El margen de utilidad subió a 6.94%. | .16 | 4 | .64 |
| 3. La moral del personal es alta. | .18 | 4 | .72 |
| 4. Hay un sistema nuevo de informática. | .08 | 3 | .24 |
| 5. La participación en el mercado se incrementó en 24%. | .12 | 3 | .36 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1. Demandas legales sin resolver. | .05 | 2 | .10 |
| 2. La capacidad de la planta ha disminuido en 74%. | .15 | 2 | .30 |
| 3. Falta un sistema para la administración estratégica. | .06 | 1 | .06 |
| 4. El gasto para la investigación y desarrollo se ha incrementado en 31%. | .08 | 1 | .08 |
| 5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces. | .06 | 1 | .06 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.80 |

Fuente: Fred, R. David (1997) Conceptos de administración estratégica, p. 185

El resultado de la tabla 8.se interpreta al comparar la suma ponderada de las fortalezas 2.20, contra la suma de las debilidades 0.60 lo que significa que las fuerzas internas son favorables para la organización.

2.4.1.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE):

El autor Fred, R, David (1997) describe el procedimiento de la MEFE para su evaluación de la siguiente manera (Véase Tabla 9) (p.185):

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
2. Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
3. Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

Tabla 9. Matriz MEFI

| FACTOR EXTERNO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|---|-------------|--------------|----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México fomenta el crecimiento. | .08 | 3 | .24 |
| 2. Los valores del capital son saludables. | .06 | 2 | .12 |
| 3. El ingreso disponible está creciendo en un promedio de 3% al año. | .11 | 1 | .11 |
| 4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables. | .09 | 4 | .36 |
| 5. El software nuevo puede aumentar el ciclo de vida del producto. | .09 | 4 | .36 |
| AMENAZAS | | | |
| 1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos norteamericanos. | .10 | 2 | .20 |
| 2. El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro. | .12 | 4 | .48 |
| 3. La república de Rusia no es políticamente estable. | .07 | 3 | .21 |
| 4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo. | .13 | 2 | .26 |
| 5. Las tasas de desempleo en el mundo han ido aumentando. | .10 | 1 | .10 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.44 |

Fuente: Fred, R. David (1997) Conceptos de administración estratégica, p. 185

El total ponderado de 2.44 indica que la organización está por debajo de la media de acuerdo con el esfuerzo por conseguir estrategias. Esto basado en el resultado de la tabla 9. Por tanto, se interpreta al comparar la suma ponderada de las oportunidades 1.19, contra la suma de las amenazas 1.25 lo que significa que los factores externos son desfavorables para la organización.

2.4.1.5. MATRIZ ANALÍTICA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS (MAFE)

Para el análisis estratégico de la matriz MAFE, según Fred, R. David (1997) de desarrollan cuatro estrategias:

- I. Estrategia FO: Las fortalezas internas son utilizadas para aprovechar las oportunidades externas.
- II. Estrategia DO: Las debilidades internas se hacen frente con las oportunidades externas.
- III. Estrategia FA: Las Fortalezas Internas son utilizadas para enfrentar o minimizar las amenazas externas.
- IV. Estrategia DA: Táctica defensiva para enfrentar o minimizar las debilidades, a fin de evitar las amenazas del externo.

Para el procedimiento de la elaboración de la Matriz MAFE los autores Fred, R. David (1997) mencionan los siguientes pasos:

1. Realizar una lista de oportunidades claves
2. Realizar una lista de amenazas claves
3. Realizar una lista de fuerzas internas
4. Realizar una lista de debilidades internas
5. Cruzar las FO, DO, FA, DA y describir los resultados

De lo anterior, se muestra la tabla 10 propuesta de Fred, R. David (1997) como matriz MAFE, utilizando la empresa Hershey Food Corporation con el propósito de establecer las estrategias.

Tabla 10. Matriz MAFE, empresa Hershey Food Corporation

| | | |
|--|--|---|
| MATRIZ MAFE | Fortalezas | Debilidades |
| | Incremento de ingresos en 10% anual. Incremento en publicidad. Calidad de primera. Incremento en investigación y desarrollo. Reducción de pasivo a largo plazo. Amplia variedad de productos. | Baja moral de los empleados. Importaciones mayores a exportaciones. Demanda estacional. Costo del transporte. Reglamentos locales para la importación de insumos. |
| | Oportunidades | Estrategias FO |
| Mercados emergentes en búsqueda de inversionistas. Mercados emergentes cuentan con mano de obra barata. Beneficio del tipo de cambio. Pérdida de la competencia local de participación de mercado. Especialización en confitería y chocolates. | Adquisición de productores de la industria en México (F1, F5, F6, O1, O2, O3, O5). Desarrollo de nuevos productos (F1, F3, F4, O4, O5). | Formación de unidades celulares de producción. Adquisición de canales de distribución (integración hacia delante). Intensificación de publicidad y promociones en temporadas bajas de venta (D3, O4). |
| Amenazas | Estrategias FA | Estrategias DA |
| Incremento de precio del cacao. Formación de bloques económicos. Variación de clima en áreas productoras de cacao. Crecimiento de la competencia. | Adquisición de valores futuros de cacao (F1, A1, A3). Desarrollo de nuevos productos (F1, F4, A1, A4). Almacenamiento de materias primas (F1, A1, A2, A3). | 1. Incremento de la participación de mercado internacional. (D2, D5, A2). |

Fuente: Fred, R. David (1997)

En resumen, es recomendable partir de una metodología que garantice su aplicación, la Matriz FODA, permite evaluar y diagnosticar la situación actual, para posteriormente continuar con la MEFI y MEFE identificando las fortalezas que serán aprovechadas para contrarrestar las debilidades, así como las amenazas que podrán hacer frente mediante las oportunidades, y de esta forma construir las estrategias viables.

2.4.2. DEFINICION E IMPORTANCIA DE DIRECCIÓN

La alta dirección, son los líderes que tienen la función de establecer los objetivos y estrategias para alcanzar a corto, mediano o largo plazo una meta determinada mediante la planeación estratégica. (Krumwiede & Charles, 2006) (p.37).

En ese orden de ideas, autores como Shattock (2009), definen a la dirección estratégica como un mecanismo integrador que articula las políticas y los procesos que llevan a alcanzar los resultados institucionales (p-116).

Por consiguiente, es importante conocer el papel que desempeña la dirección como segunda etapa del proceso administrativo, ante un problema, los líderes requieren implementar nuevas estrategias, por lo cual es importante identificar las fortalezas, y oportunidades de la empresa, con el propósito de crear estrategias tácticas y operativas que prevean las posibles amenazas y debilidades de la empresa. (López y Carranza, 2020) (pp 1-23).

En otras palabras, se entiende por dirección estratégica, a las acciones que ejerce un directivo para establecer las directrices que encamina a la organización hacia los objetivos institucionales, aprovechando los recursos y capacidades eficientemente.

2.4.2.1. DIRECCION ESTRATEGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTION

Tras un enfoque imaginativo, el autor Mintzberg, Henry (1991), refiere a la dirección estratégica como el imaginar, concebir y trazar alternativas para desarrollar proyectos en la organización, que minimicen la incertidumbre, partiendo del conocimiento, dando como resultado la reducción del riesgo en la toma de decisiones. (pp.5-25)

La dirección estratégica es una herramienta de dirección para las universidades, que deben extremarse hasta generar una cultura de gestión estratégica, flexible al cambio y a la innovación, pero rigurosa en el monitoreo y el control de sus programas, de modo que facilite una asertiva capacidad de respuesta a los innumerables cambios, conflictos y a la fluctuación del mundo que enfrentamos.

En resumen, la dirección estratégica debe definir las estrategias que le permitan elaborar la planeación estratégica. Sin embargo, se debe evaluar las herramientas o modelos de gestión a utilizar que garanticen el éxito de los objetivos institucionales.

2.4.2.2. GESTION ESTRATEGICA

El concepto de gestión tiene sus orígenes en el latín Gestio, gestionis, que quiere decir acción o efecto de administrar.

En palabras de Betancourt (2007), la gestión estratégica puede ser vista como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización” (p. 106).

De igual manera, el autor (Fernández, 2006) menciona que “una gestión estratégica es una herramienta que consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (p. 22).

2.4.2.3. IMPORTANCIA DE MODELOS DE GESTION

Existen diferentes modelos de gestión, que se pueden implementar como herramienta de gestión para encaminar a una organización al logro de los objetivos, por lo cual se debe conocer los elementos y características que conforman la estructura de modelo de gestión, con el propósito de tener los elementos para comparar el modelo que sería más eficaz y eficiente de implementar de acuerdo con las necesidades propias de la estructura administrativa de la Facultad de Deportes.

En este apartado se describe la importancia, enfoque y la estructura de un modelo de gestión, con el propósito de identificar ¿Cuáles son los elementos claves para la elección del modelo de gestión estratégica para la Facultad de Deportes?, la pregunta se dará repuesta de acuerdo a la descripción de este artículo publicado por la revista científica de la Universidad de Cienfuegos escrito por Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado

Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020), titulado “Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración”. Universidad y Sociedad, donde se detallan los pilares, principios y estructura que se deben considerar en un modelo de gestión.

Implementar un modelo de gestión requiere de conocer y comprender los elementos y términos conceptuales que lo integran, los cuales se deben contemplar al momento de elegir el proceso que se desea mejorar logrando así un rumbo específico que permita el éxito organizacional. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

En principio, el modelo de gestión tiene como propósito el minimizar la incertidumbre para la toma de decisión. Para definir el modelo de gestión el autor Cabezas (2010), menciona que es la descripción y representación “del proceso administrativo que existe o se pondrá en marcha dentro de una organización con el fin de organizar los recursos.

Del mismo modo, Navarro-Arvizu, et al. (2015), citando a López (2014), se refieren al modelo de gestión que “permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta”. (p. 12)

Por lo señalado anteriormente, se interpreta que un modelo de gestión es una herramienta donde se traduce la visión en estrategias que marcan el rumbo que se debe seguir la estructura organizacional para alcanzar el objetivo deseado en un tiempo determinado, lo que permite establecer parámetros de medición que orientan a los involucrados a responder eficientemente al cambio.

Existen diferentes modelos de gestión, para Aguilar, J., Aguirre, I., Morantes, W., & Espinoza, (2002) diseñar e implementar modelos de gestión es importante, porque permite establecer las variables y lineamientos que encaminan a la empresa a dar respuesta a las demandas del entorno. (pp. 293-298).

2.4.2.4. ELEMENTOS CLAVES DE UN MODELO DE GESTION

Al crear un modelo de gestión se instituye el proyecto institucional, se definen los elementos claves que propician la credibilidad y competencia de la organización. (Huertas., Suárez., Salgado., Rodríguez, & Jiménez,2020) (pp. 165-177).

De acuerdo con el artículo de (Huertas et. al 2020), los modelos de gestión se caracterizan (pp.167-168) por:

- 1) Simplicidad,
- 2) Realza factores, elementos, funciones o regularidades,
- 3) Transparencia, al simplificar y realzar, facilita que realidades complejas y desconocidas resulten transparentes para su interpretación y análisis;
- 4) Respectividad, simplificando se concede mayor sentido al modelo enmarcándolo en una perspectiva específica;
- 5) Productividad, un modelo fija sus propios límites, favoreciendo una nueva investigación para actualizarlo y mejorarlo;
- 6) Abstracción, implica una abstracción de la visión científica, indicando los elementos teóricos relevantes afines al mismo;
- 7) Provisionalidad, el modelo es perfectible de mejoras en virtud del avance científico y la investigación, así como por la comparación con otros modelos exitosos del sector empresarial de la organización; y, por último,

8) Aplicabilidad, pues pretende ser aplicable a una realidad específica.

2.4.2.5. TIPOS Y ENFOQUE DE MODELOS DE GESTION

Los autores Díaz, et al. (1997), citado por Aguilar, et al. (2002); Lunenburg (2012), así como lo propuesto por Carrión, et. al. (2016), citando a Pérez (1996), y citado por Huertas et. al (2020) identifican y explican que hay diversos modelos referenciales que ilustran los cambios institucionales (p.169). Algunos de estos modelos los describen de la siguiente manera (Véase Esquema 1):

Esquema 1. Tipos de Modelos de Gestión

| | |
|--------------------|---|
| Modelo Burocratico | <ul style="list-style-type: none"> •Supone la estabilidad interna y externa, los integrantes asumen un comportamiento logico lineal y mecanicista. Este modelo los cambios son mas de forma que de fondo |
| Modelo Politico | <ul style="list-style-type: none"> •Se rige en procesos, reglas y otros metodos de control de la organizacion, basado en intereses, conflictosd y alianza. |
| Modelo Estrategico | <ul style="list-style-type: none"> •Concibe a la organizacion como una entienda creada y financiada por la sociedad para su desarrollo, integrada por redes de relaciones internas y externas. |

Fuente: Elaboración Propia en base al artículo de Huertas et. al (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. Universidad y Sociedad, 12(1), pp. 169-170

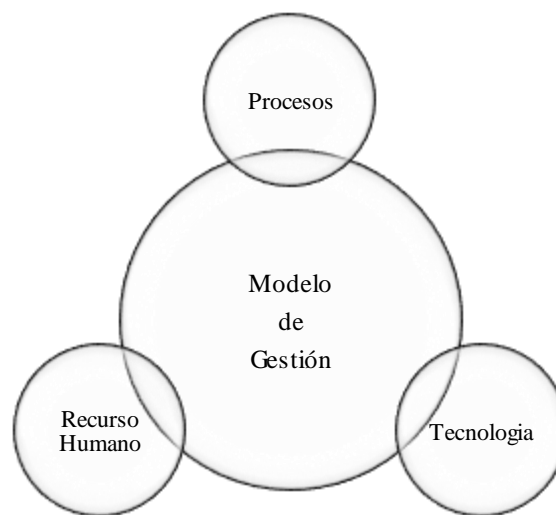
Estos modelos de gestión son encaminados al plano estratégico y organizacional; Frances (2006) citado por Huerta et al (2020); menciona que “Un modelo balanceado de la unidad de negocio integra las variables estratégicas, la relación causa-efecto y sus indicadores, sumándose las palancas de valor y tipos de iniciativas que intervendrán en la cadena de valor” (p.170).

El autor Huerta et. al (2020) menciona que el proceso de revisión del modelo de gestión está dentro de la planeación estratégica y reingeniería de misma (p.170),

El modelo de gestión que sea seleccionado permitirá reajustarse de acuerdo con la estructura organizacional en función de las exigencias de los objetivos estratégicos que inciden en la planeación estratégica para el logro de los objetivos.

Los modelos de gestión deben enfocarse en tres pilares actuando de forma conjunta y coordinada en la organización, los procesos, recursos humanos y tecnológicos. Por tanto, deberán ser considerados al momento de seleccionar el modelo de gestión. (Véase Figura 2):

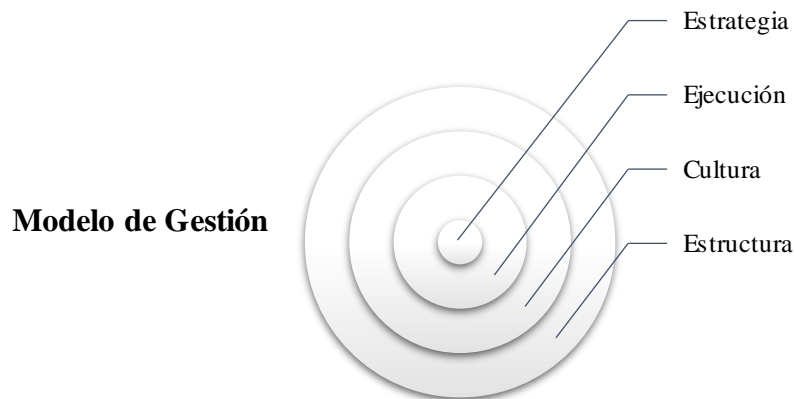
Figura 2. Pilares del Modelo de Gestión



Fuente: Elaboración propia. Huertas et. al (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. Universidad y Sociedad, 12(1), p.173

De la misma forma, se consideran cuatro principios prácticos en un modelo de gestión: La estrategia, ejecución, cultura y estructura. (Véase Figura 3)

Figura 3. Principios de un Modelo de Gestión



Fuente: Elaboración Propia. Fuente: Elaboración propia. Huertas et. al (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. Universidad y Sociedad, 12(1), p.173

2.4.2.6. DISEÑO Y ESTRUCTURA DE MODELOS DE GESTION

A este respecto, el autor Huerta et. al. (2020) cita a Intriago (2014), mencionando; que, para la creación y elaboración de modelos de gestión, es necesario aclarar los procesos que lo integran. Por consiguiente, los principios del modelo de gestión se basan en lo siguiente (Véase Esquema 2):

Esquema 2. Principios del Modelo de Gestión

| | |
|------------|--|
| Estrategia | • Aspectos claves que permitan el enfoque de la empresa en sus estrategias que propicie un crecimiento continuo |
| Ejecución | • Cumplir con los objetivos, maximizando su potencial con eficiencia en ejecución operacional |
| Cultura | • Beneficiar la creación de cultura que inspire el desempeño de la organización |
| Estructura | • Propiciar una estructura horizontal que beneficie la flexibilidad y agilidad a fin de implementar en el modelo de gestión. |

Fuente: Elaboración Propia.

La estructura de un modelo de gestión describe como gestionar y optimizar en tiempo real e iterativa los procesos de la planificación, programación y ejecución de este.

En conclusión, el éxito del modelo radica en que su estructura debe ser flexible y dinámica al cambio, atenuando la burocracia estructural y facilitando las actividades, estableciendo objetivos congruentes. El modelo se debe caracterizar como una herramienta multidisciplinaria, donde la estructura es interactiva e iterativa, parte de una visión consensuada, objetivos y metas definidas, responsables de las actividades a desarrollar, así como el seguimiento y medición de indicadores de desempeño (Huerta et. al 2020)

2.4.2.7. DEFINICION E IMPORTANCIA DE CONTROL DE GESTION

El control según (Pérez-Carballo, 2006) “es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados” (p. 21).

Asimismo, es la acción de medir y corregir las actividades o procesos de la organización; el control radica en verificar si las actividades que se controlan han alcanzado los resultados esperados. Chiavenato (2001, p. 346)

Es importante controlar la gestión, como parte de la etapa del proceso administrativo, debido a que está vinculado con la planeación, organización y dirección, de no cumplirse el proceso tendría repercusión en las acciones y/o metas, esto no significa que en ocasiones sea necesario replantear decisiones para el alcance de los objetivos. La finalidad es reducir las incidencias que impacten de manera negativa en la organización

Por lo tanto, Chiavenato (2001), plantea que el control tiene dos principales funciones:

1. Corregir fallas o errores existentes: Realizar medidas correctivas.
2. Prevenir nuevas fallas o errores: Minimizar o eliminar fallas en el futuro.

Para Robbins y Coulter (2010), el control es importante porque “Ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizaciones, y de no ser así las razones por las que no se están cumpliendo” (p.399).

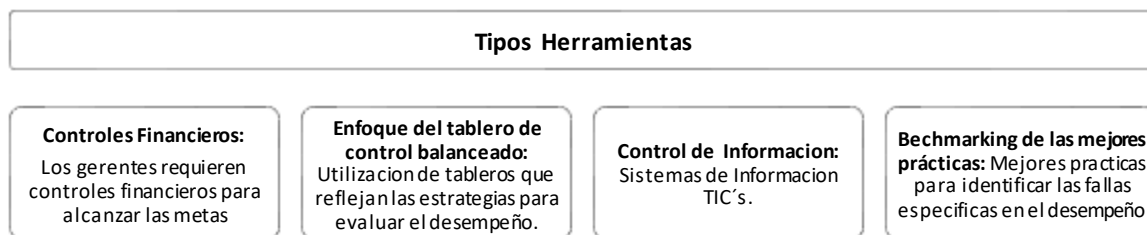
En el contexto anterior, se comprende que el control es proceso de evaluar, medir y prevenir las incidencias negativas que contrarresten el alcance de los objetivos y metas de la organización.

2.5 CONTROL COMO HERRAMIENTA DE GESTION

El control de gestión debe ser una herramienta que permita mejorar la eficiencia y alcanzar la eficacia para el éxito a largo plazo (Fuentes, 2013, p.7).

La función del control de gestión es de influencia motivadora, la cual debe ser encaminada a la estrategia de manera explícita, indicando desviaciones, definiendo las causas con el propósito de corregir las acciones o actividades que permitan el logro de los objetivos. El tipo de herramientas de control son (Véase Tabla 11):

Tabla 11. Tipo de Herramientas de Control

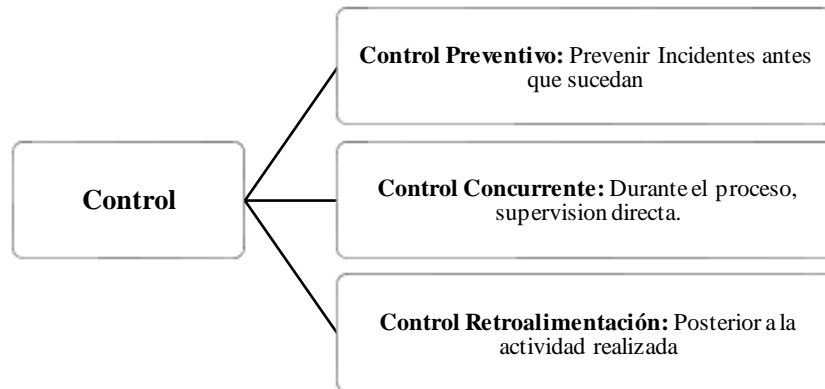


Fuente: Elaboración propia. Robbins, Stephen P. y Decenzo, David A. (2002).

2.5.1. PROCESO DEL CONTROL

El control es un proceso cíclico que interviene de manera oportuna en desviaciones que requieren una acción inmediata (Véase Esquema 3).

Esquema 3. Tipos de control



Fuente: Elaboración propia. Chiavenato (2001). Administración. Teoría, proceso y practica (3ª ed). México Mc Graw Hill

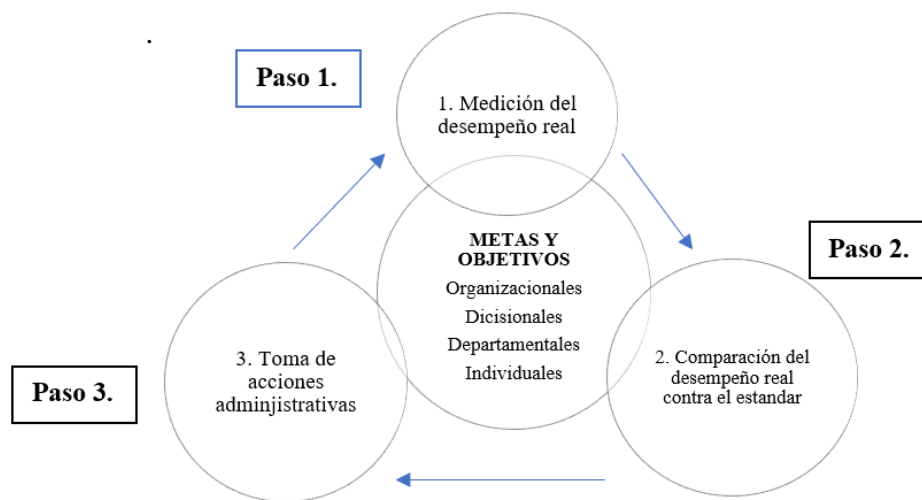
Para Stoner, Freeman y Gilbert, “el diseño de los sistemas de control debe ofrecer una retroinformación en forma oportuna y barata, que sea aceptable para los miembros de la organización” (1996, p. 615).

Por ello, la función del control es establecer e implementar normas y métodos que describan las actividades, a fin de comprobar que los resultados correspondan a los alcances deseados por la organización. Dicho control está definido en el manual de la organización, donde yace una estructura de autoridad, responsabilidades y procedimientos para realizar las funciones estratégicas, tácticas y operativas. Din embargo existen procesos de control que garantizan la eficiencia de los procesos dentro de las empresas.

Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2010),” el proceso de control mide el desempeño real, este es comparado con un estándar y se toman acciones administrativas en caso de desviación (p.400).

Entre diferentes autores, la gran mayoría coinciden con tres pasos del proceso de control (Véase Figura 4), mismo que deben ser claros, coherentes y fáciles de comprender.

Figura 4. Proceso de Control

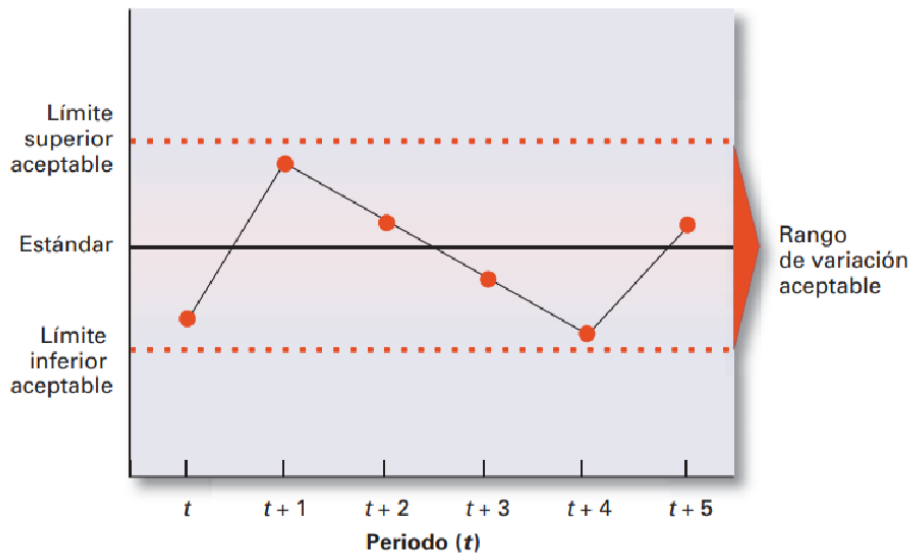


Fuente: Elaboración Propia. Información de Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2010).

PASO 1. Medición: Se utilizan cuatro enfoques como las observaciones personales, reportes estadísticos, orales y reportes escritos. Esta medición se hace basado en criterios de control, por ejemplo: tasa de satisfacción, rotación, ausentismo, costos dentro de presupuesto, tiempos promedios de entregas, etc.

PASO 2. Comparación: Se determina la variación que existe entre el desempeño y el estándar de medición, las variaciones fuera de rango se deben tomar acción. Por tanto, debe haber un rango de variación, entre el parámetro aceptable de varianza y el de desempeño real, indicadores en tiempo y niveles de aceptación (Véase Gráfico 1).

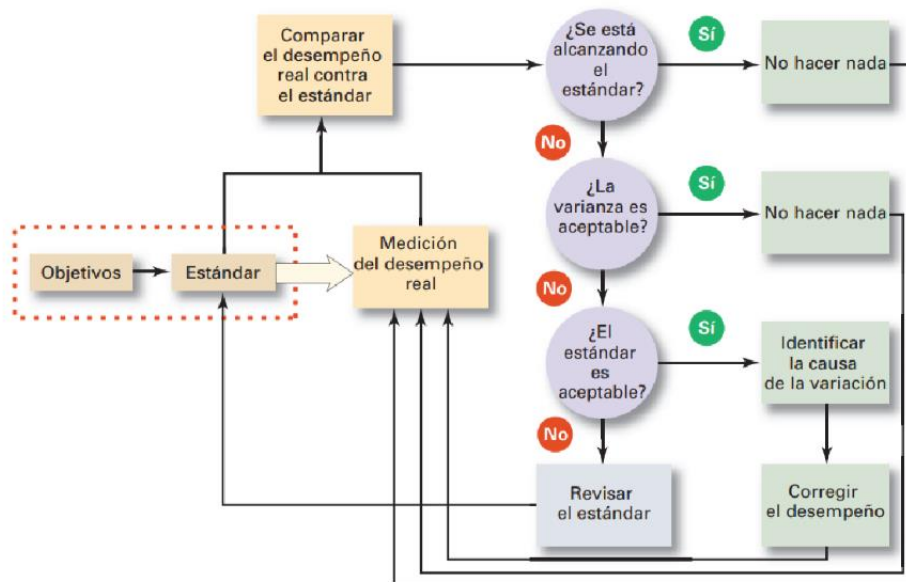
Gráfico 1. Medición de desempeño



Fuente: Grafico 1. Información de Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2010).

PASO 3. Toma de decisiones administrativas: Entre la toma de decisiones existen tres posibles acciones: el no hacer nada, corregir los resultados reales o revisar estándares (Véase Diagrama 3).

Diagrama 3. Proceso de Control en la toma de decisión



Fuente: Figura 5. Modelo de Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2010).

2.5.2. GESTION DE RIESGOS

El riesgo alude a la posibilidad de que un incidente o condición afecte negativamente los planes y objetivos. Las entidades establecen sus objetivos a nivel estratégico y son las bases para las actividades que se traducen en operaciones, informes de resultados y cumplimiento de tareas. Enfrentan una variedad de riesgos producidos por factores externos (amenazas) e internos (debilidades), alineados con el apetito al riesgo y sus niveles de tolerancia.

Según COSO-ERM1 Framework PWC, el apetito al riesgo se define como “el grado de riesgo, en un nivel amplio, que la organización o la entidad está dispuesta a aceptar en la búsqueda de sus objetivos” y la tolerancia al riesgo se define como «el nivel aceptable de la variación alrededor del logro de un objetivo de negocio específico y se debe alinear con el apetito de riesgo de una organización» (Delgado 2011, 75-76).

Factores de riesgo: la gestión debe identificar los potenciales factores de riesgo que afectan los planes estratégicos y logro de objetivos.

2.6. MODELOS DE GESTION ESTRATEGICA

Los modelos de gestión estratégica permiten a las instituciones controlar los recursos materiales, humanos y financieros.

2.6.1. MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE FRED R. DAVID (1988)

2.6.1.1. ANTECEDENTES Y CARACTERISTICAS

De acuerdo con el modelo de Fred R. David (1988), el punto de partida de la administración estratégica es el desarrollar la declaración o identificar la visión, misión, objetivos, y estrategias vigentes, esto permite visualizar la situación y condición en que se

encuentra la empresa. No obstante, se debe revisar los factores internos y externos a fin de establecer los objetivos a largo plazo con el propósito de generar, evaluar y seleccionar estrategias que puedan implementarse, más el proceso es dinámico y continuo por lo que se debe medir y evaluar el desempeño.

2.6.1.2. PROCESO DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

Por lo anterior, el modelo de Fred R. David (1921-1996) está integrado por tres etapas: formulación, implementación y evaluación (p.40), los cuales se describen a continuación (Véase Gráfico 2.):

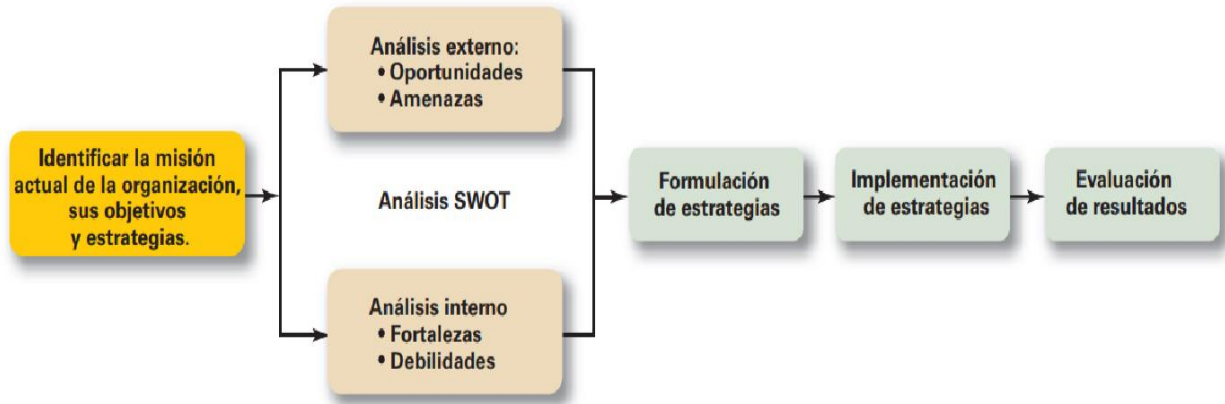
1. La Formulación de estrategias: En esta etapa inicial se construye la visión y la misión, se identifican las oportunidades y amenazas externas de la organización, así como determinar las fortalezas y debilidades internas, así también, se establecen los objetivos a largo plazo, se generan alternativas estratégicas de las cuales se seleccionan las estrategias particulares.
2. La Implementación de la estrategia: En esta fase se establecen objetivos anuales, se elaboran las políticas,
3. La evaluación de la estrategia: Es evaluar los resultados de las acciones de cada área de la organización, que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Este último proceso de la administración estratégica tiene tres funciones primordiales, que permiten evaluar de forma eficiente el proceso:

1. Revisar los factores internos y externos que coadyuvan a la formulación de estrategias.
2. Se debe medir el desempeño de las actividades de la organización.

3. Se deben aplicar medidas preventivas-correctivas.

Gráfico 2, Modelo Integral de Administración Estratégica
Retroalimentación



Fuente: Grafico 2. De Fred D. (1988)

En resumen, para que la toma de decisión sea efectiva ante los factores internos y externos la información debe tener un orden. Por tanto, el proceso debe describirse como un método objetivo, lógico, y sistemático que permita información cualitativa y cuantitativa para el logro de los resultados oportunamente, mismo que es dinámico y continuo, por ello debe medirse y evaluar el desempeño, dando inicio este modelo a la planeación estratégica.

2.6.2. MODELO DE GESTION: CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Una herramienta de planeación estratégica no garantiza el logro de los objetivos de la organización, el saber ejecutarla correctamente. El CMI facilita la creación de valor partiendo de un análisis y fortaleza de cuatro perspectivas: Financiera, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento.

2.6.2.1. ANTECEDENTES Y CARACTERISTICAS

A partir de los 80's, tras numerosas publicaciones el profesor Kaplan, profesor de la Harvard Business School, ha logrado consolidar un prestigio académico, así como

reconocimiento empresarial. A finales de esta década el profesor Kaplan inicia un proyecto de investigación en colaboración con el Nolan Norton Institute: la medición de resultados en las organizaciones, iniciando la metodología del Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El CMI nace de una proyección de mejora continua, al plantear los autores que la contabilidad financiera y sus indicadores de coste histórico a largo plazo, las finanzas solo explican el pasado, cuando la manera de crear valor futuro debe transformarse partiendo de la visión de la organización.

El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral surge en 1992 por Robert Kaplan y David Norton como una herramienta de control de gestión para mejorar el desempeño de las empresas y su competitividad a través de sistemas de medición.

Los autores (Kaplan & Norton, 1996) mencionan que [...] “El verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores KPI’s de gestión estratégica (p.32).

Los sistemas de indicadores de gestión son una herramienta conocida como KPI, por su abreviatura en inglés, es una manera de medir el desempeño de una organización, en cuanto a metas y objetivos estratégicos, los datos brindan información para la toma de decisión.

2.6.2.2. BENEFICIOS DE LA MEDICION Y LA GESTION

Al saber cómo funciona y se ejecuta ofrece numerosos beneficios para planear, ejecutar y controlar las estrategias.

1. Trasforma la visión organizacional en objetivos medibles.

Traduce la visión en acciones específicas para desarrollarse y medirse. La visión se transforma en iniciativas estratégicas o planes de acción que serán medidos y ajustados según las necesidades propias de la empresa.

2. Alinea las estrategias hacia el cumplimiento de metas

La metodología alinea elementos que integran la planeación estratégica: indicadores se alinean con iniciativas-objetivos-estrategias.

3. Mejora la comunicación de la organización

Para la creación del CMI se debe elaborar un mapa estratégico, esta herramienta permite visualizar la estrategia de forma clara, a fin de comunicar eficientemente el avance de los resultados.

4. Estimula la transformación de estrategias

La capacidad de aprendizaje se promueve a través del CMI, debido a que se fortalece mediante el “aprendizaje de doble bucle” al promover la reflexión de los errores en función de las experiencias previas. El crecimiento es basado en cambio e introducir acciones de mejora periódicamente.

5. Estructura a su estrategia

El CMI tiene una estructura organizada y lógica para ayudar al líder a mantener sus objetivos, usar mediciones, seguir procesos y a dar seguimiento.

6. Monitoreo constante de las estrategias con sus resultados.

Se debe realizar revisiones periódicas lo que dará vida para el cumplimiento en la ejecución de este.

7. Mejor gestión de información

El CMI ayuda a diseñar indicadores de desempeño para cada objetivo estratégico asegurando que cada área sea medida periódicamente, lo que permite información de procesos de gestión de alta calidad y mejor toma de decisiones.

Bajo estos beneficios de usar esta metodología el modelo permite alinear la estructura con los objetivos institucionales, mejorando la gestión documental, optimizando la distribución de tareas, fomentado una mejora en la comunicación asertiva sobre la causa-efecto, da seguimiento a las tareas específicas integrando datos cualitativos y cuantitativos, logrando de esta forma la mejora sostenida.

El Cuadro de Mando Integral consiste en balancear a la organización bajo cuatro aspectos: financieros y no financieros, medición interna y externa, historial y predicción, y objetivos a corto y largo plazo. Estos cuatro aspectos son equilibrados mediante indicadores financieros y no financieros, indicadores históricos que orientan y definen resultados o retrospectivos e inductores de procesos o predictivos, medidas enfocadas externamente hacia clientes e internamente “los procesos internos”.

El cuadro de mando integral es una metodología para administrar y dar seguimiento a las estrategias organizacionales. Este modelo se basa en el equilibrio y alineación entre elementos de la estrategia global (misión, visión, valores y objetivos) y los operativos (indicadores e iniciativas estratégicas).

Este modelo de gestión estratégica parte de una estructura equilibrada entre los indicadores externos para los accionistas y clientes, así también con indicadores internos de los procesos críticos, innovación, formación y crecimiento, estos indicadores deben ser basados en estadística que permita una comprensión fácil, rápida y oportuna, lo cual deben ser equilibrados entre los indicadores de resultados, resultados pasados, y los resultados futuros, todo ello alineado a objetivos cuantificables.

Para Kaplan & Norton, (1996) “El CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumento que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos” (p.14).

2.6.2.3. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA DEL CMI

Para explicar el proceso de planeación estratégica se dio lectura al libro de Robert Kaplan y David Norton, 2012 y se hizo una exhaustiva revisión y análisis de aplicación e implementación de este modelo en diferentes ámbitos, tanto en el sector privado, pública, y social.

El primer paso es el establecimiento de objetivos para el programa de Cuadro de Mando, para la construcción eficaz es tener el apoyo de la alta dirección, a fin de identificar el propósito central del proyecto, esto ayudara a los involucrados a (Kaplan y Norton, 2012, p.294):

- Guiar la construcción de los objetivos e indicadores en el proyecto.
- Obtener el compromiso de los participantes

- Clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben de seguir a la construcción del CMI.

Los autores afirman que el CMI alinea y apoya los procesos clave de un sistema de gestión de la organización, por lo cual parte de transformar la estrategia y objetivo de una organización en objetivos e indicadores tangibles.

Los autores mencionan que para iniciar la construcción del CMI se debe clarificar o definir la misión, visión y valores antes de iniciar la primera fase, se debe considerar lo siguiente según el modelo Kaplan y Norton (2012, p.290) (Véase Esquema 4).

El uso de este modelo permite llevar a cabo los procesos de gestión decisivos al:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia:

Traducir la visión de la organización en acciones específicas que sean congruentes y medibles para un desarrollo sustentable. Los objetivos del CMI se convierten en responsabilidad conjunta del equipo de alto nivel estratégico y directivo, permitiendo que sea marco organizativo en los procesos de gestión de los equipos.

2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos:

La comunicación es para dar a conocer a los empleados los objetivos críticos que se deben alcanzar solo así se éxito, se comunica por medio de boletines internos, tablonas de anuncios, videos e incluso electrónicamente. El proceso de comunicar y vincular a toda la organización comprende los objetivos a corto y largo plazo, así como las estrategias e iniciativas que están alineadas a los procesos que inciden en los indicadores de desempeño, solo de esta

manera los esfuerzos serán alineados hacia una misma dirección dando conocer la actuación de cada miembro de la organización.

3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas:

Los altos directivos deben identificar y establecer los objetivos para los indicadores de CMI a largo plazo los cuales deben transformar la empresa. Para alcanzar los objetivos financieros, clientes, procesos internos, formación y crecimiento los directivos deben identificar las expectativas de actuación sobresalientes, tales como: indicadores de clientes, estos, se derivan de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes. Una vez alineados los objetivos para los indicadores de las 4 perspectivas, los directivos deberán alinear la calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas estratégicas.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos según Kaplan y Norton (2012, p.26) permite a la organización:

- I. Cuantificar los resultados a largo que desea alcanzar.
- II. Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados
- III. Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieras o no financieros del CMI.

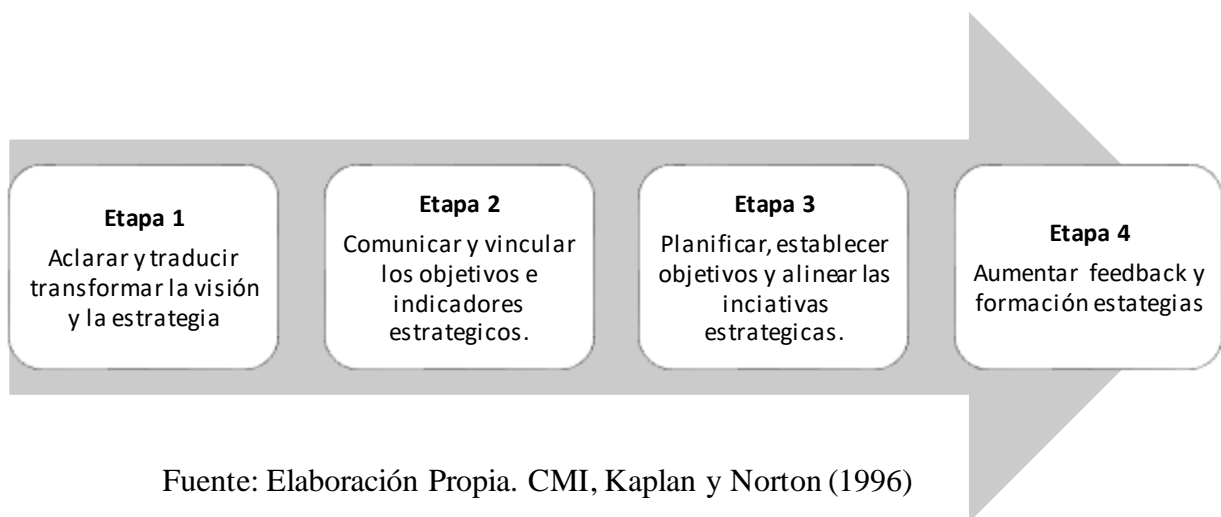
El Cuadro de mando integral permite integrar el presupuesto en su planeación estratégica anual.

4. Aumentar el feedback y formación estratégica:

El cuadro de mando integral es un proceso de gestión que proporciona la capacidad y aptitud para organizar a nivel ejecutivo, lo que permite vigilar y ajustar las acciones de las estrategias y de ser necesario hacer cambios en la propia estrategia. Lo anterior se logra mediante el establecimiento de indicadores a los objetivos, de tal manera se puedan evaluar la gestión mensual, y trimestral. Estas revisiones pasan a ser el pasado de las cuales se aprenden sobre el futuro, lo que permite a los directivos tener expectativas más precisas de las condiciones reales que determinan el rumbo de la organización.

La formación estratégica da inicio al clarificar la visión, el utilizar indicadores de medición traduce lo cualitativo a cuantitativo dejando en claro la conceptualización de las acciones. El comunicar y alinear centra a toda la estructura hacia una misma dirección dirigida a conseguir objetivos claros y precisos. El énfasis de la causa-efecto construye la idea en sistemas de pensamiento dinámico.

Esquema 4. Fases para la implantación del CMI



Como se observa en la Imagen 1 el Cuadro de Mando Integral construye la misión y la estrategia en objetivos e indicadores alineados a cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Imagen 1. El CMI proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos

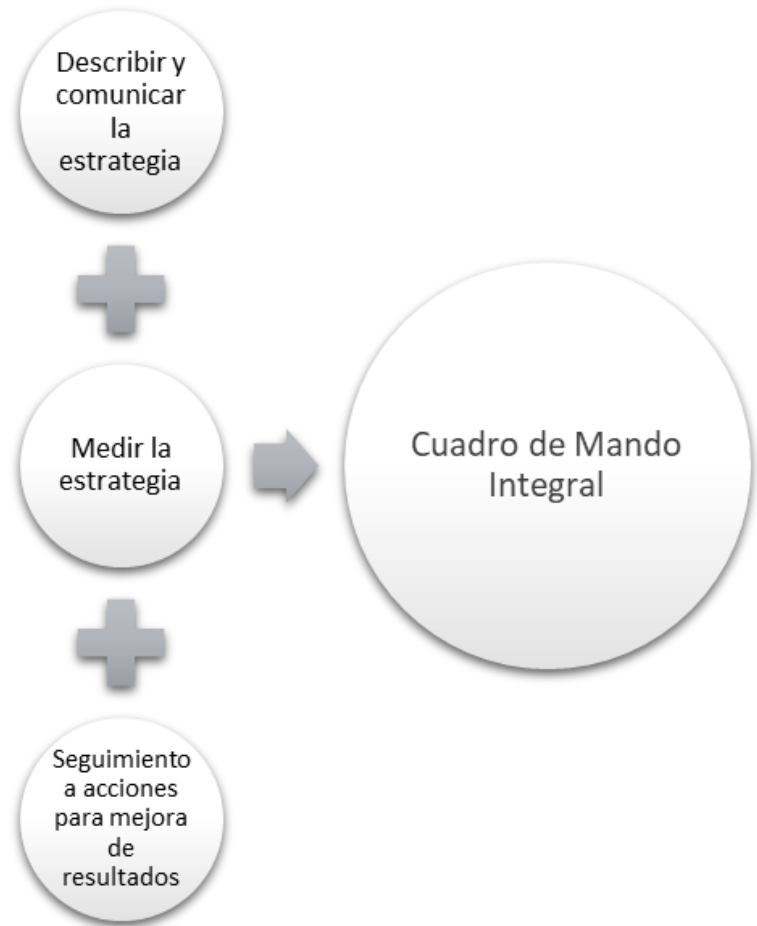


Fuente: Modelo de “Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996)

El propósito de crear el Cuadro de Mando Integral es para describir y comunicar la estrategia, medir la estrategia y seguimiento de las acciones para mejorar de resultados

(Véase Figura 5):

Figura 5. Propósito del CMI



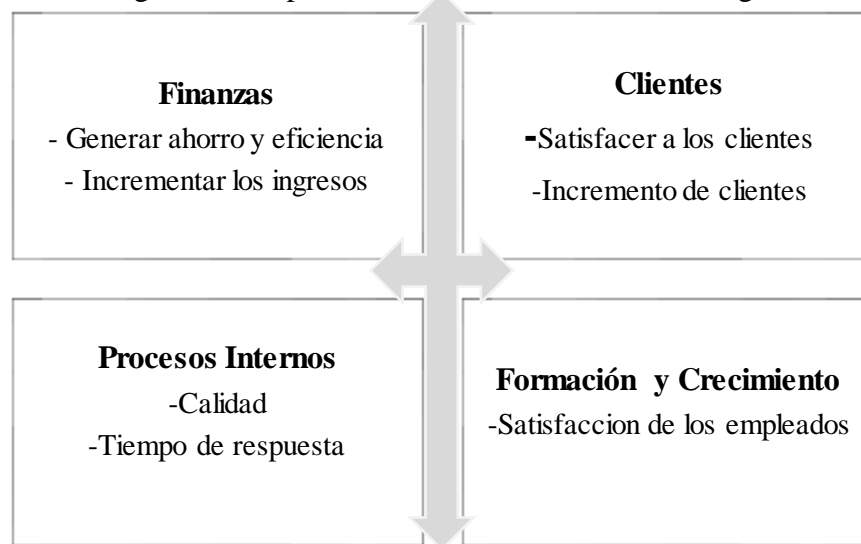
Fuente: Elaboración Propia. Modelo de Kaplan y Norton (2006)

2.6.2.4. FORMA DE MEDIR ESTRATEGIAS E INDICADORES

Para Kaplan y Norton (1990) “La estrategia y la misión son medidas desde cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. (p.76).

El enfoque del CMI identifica procesos nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente, así como en los procesos internos a través de la formación y el crecimiento de su estructura organizacional (Véase Figura 6).

Figura 6. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia. Modelo del CMI, Kaplan y Norton (2012)

En cada perspectiva se pueden agregar los objetivos estratégicos; mismos que deberán ser alineados a indicador de desempeño (Véase Esquema 5).

Esquema 5.Las 4 perspectivas del CMI

| | |
|---------------------------|--|
| Financiera | <ul style="list-style-type: none"> •Las medidas de actuación financiera en cuanto a la práctica y ejecución de las buenas prácticas, es un indicador clave de desempeño, debido a su relación estrecha con la rentabilidad, |
| Cliente | <ul style="list-style-type: none"> •Para que incida esta perspectiva con los objetivos financieros, se debe alinear lo que necesitan los clientes para lograr una mayor satisfacción y reconocimiento, por ende se tendrá un mayor rendimiento. |
| Procesos Internos | <ul style="list-style-type: none"> •En esta perspectiva se identifican los procesos críticos para mejorar, estableciendo metas y objetivos operativos que den cumplimiento con los objetivos estratégicos financieros y relacionados con los clientes. |
| Aprendizaje y crecimiento | <ul style="list-style-type: none"> •Esta perspectiva procede tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos, Se debe invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas, tecnologías de información y coordinar procesos. |

Fuente: Elaboración Propia. Modelo de Kaplan y Norton (2012)

2.6.2.4.1. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Según Kaplan & Norton, (2012), [...] “Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de los clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente [...] (p.78) (Véase Figura 7).

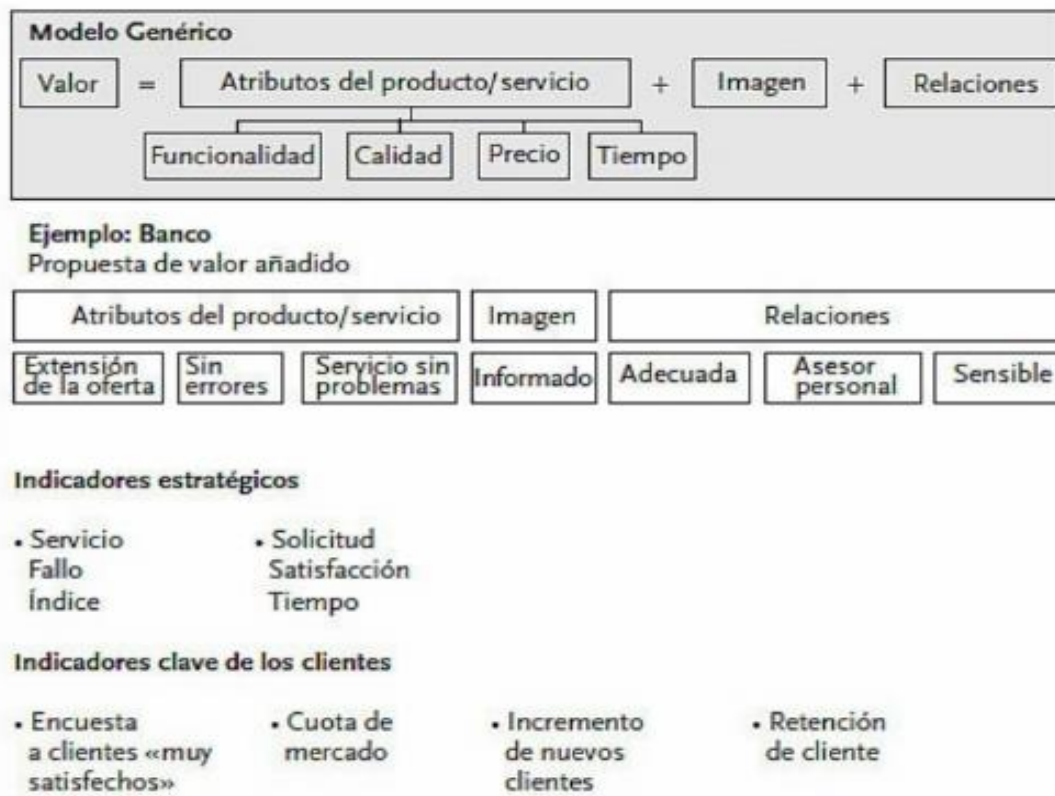
Figura 7. Perspectiva del cliente. Indicadores Centrales



Fuente: Elaboración propia. Modelo del CMI, Kaplan y Norton (2012)

El grupo de indicadores centrales es genérico para todas las organizaciones. Sin embargo, este tipo de indicadores debe ser congruente con el segmento de clientes de las unidades de negocio. Las propuestas de valor añadido varían en los clientes, esto va en función del segmento al que va dirigido: Atributos de productos y/o servicios, relación con los clientes, imagen y prestigio. (Véase Imagen 2).

Imagen 2. La propuesta del valor añadido del cliente



Fuente: Imagen extraída del libro CMI de Kaplan y Norton (2012)

En la imagen 2. Se puede observar el modelo genérico que parte de una propuesta de valor, la dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.

Ahora bien, de los atributos del producto se dará como ejemplo del planteamiento del autor para observar cómo se construye una propuesta de valor mediante objetivos y como medir los indicadores de estos (Véase Tabla 12).

Tabla 12. Atributos de propuesta de valor

| Atributos del Producto | Objetivos | Indicador |
|------------------------|--|--|
| Precio | “Proporcionar moda y calidad que los clientes perciban como de alto valor y consideren que tienen un precio justo.” | El precio medio al detall de la unidad que el detallista quería mantener (por ejemplo, sin descuentos en el precio) y el número de transacciones por tienda. |
| Moda | Proporcionar mercancía de moda que satisfaga las necesidades de vestuario y de aspiraciones de nuestro cliente, dentro de la marca Kenyon. | Crecimiento promedio anual en compras |
| Calidad | Asegurar la más alta consistencia y calidad de adaptación, tanto dentro de un estilo como a través de todas las categorías de productos. | Tasa de devolución de mercancías, una indicación de la satisfacción de los clientes con la calidad del producto, y lo correcto que era el precio pagado |

Fuente: Elaboración propia. 1 libro CMI de Kaplan y Norton (2012)

Por último, el autor Kaplan y Norton (2012) menciona tres inductores de actuación para la satisfacción del cliente (p.98):

1. Tiempo: Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes
2. Calidad: La calidad puede además referirse a la actuación en la dimensión temporal. La medida de la entrega puntual es, en realidad, una medida de la calidad de la actuación de la empresa en su fecha de entrega prometida.

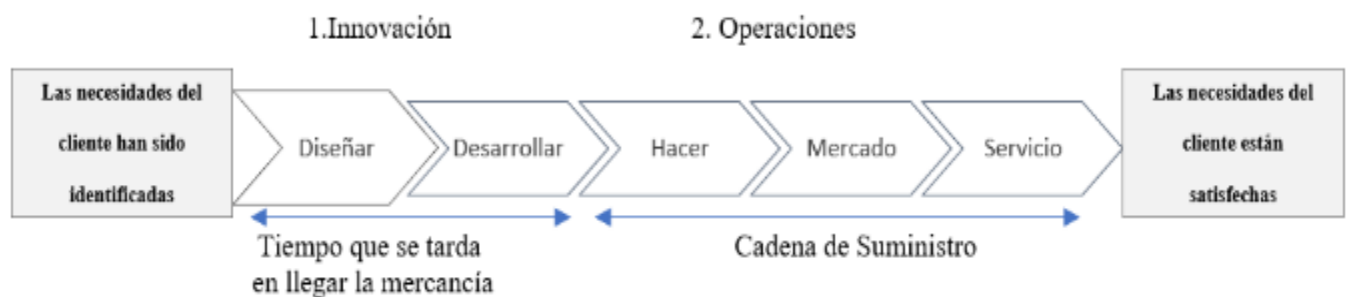
3. Precio: Esta medida requiere que el proveedor fije un objetivo para reducir al mínimo los costes totales de sus clientes en la adquisición de piezas.

2.6.2.4.2. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Según Kaplan & Norton, (1996), “Incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno” (p.39).

Los indicadores centrales en esta perspectiva incluyen:

Imagen 3. Perspectiva de cadena de valor del proceso interno



Procesos de la empresa

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de Innovación <ul style="list-style-type: none"> - Diseño del producto - Desarrollo del producto | <ol style="list-style-type: none"> 2. Proceso de Operativos <ul style="list-style-type: none"> - Fabricación - Marketing - Servicio Posventa |
|--|---|

Fuente: Elaboración Propia. Modelo del Cuadro de Mando Integral por Kaplan y

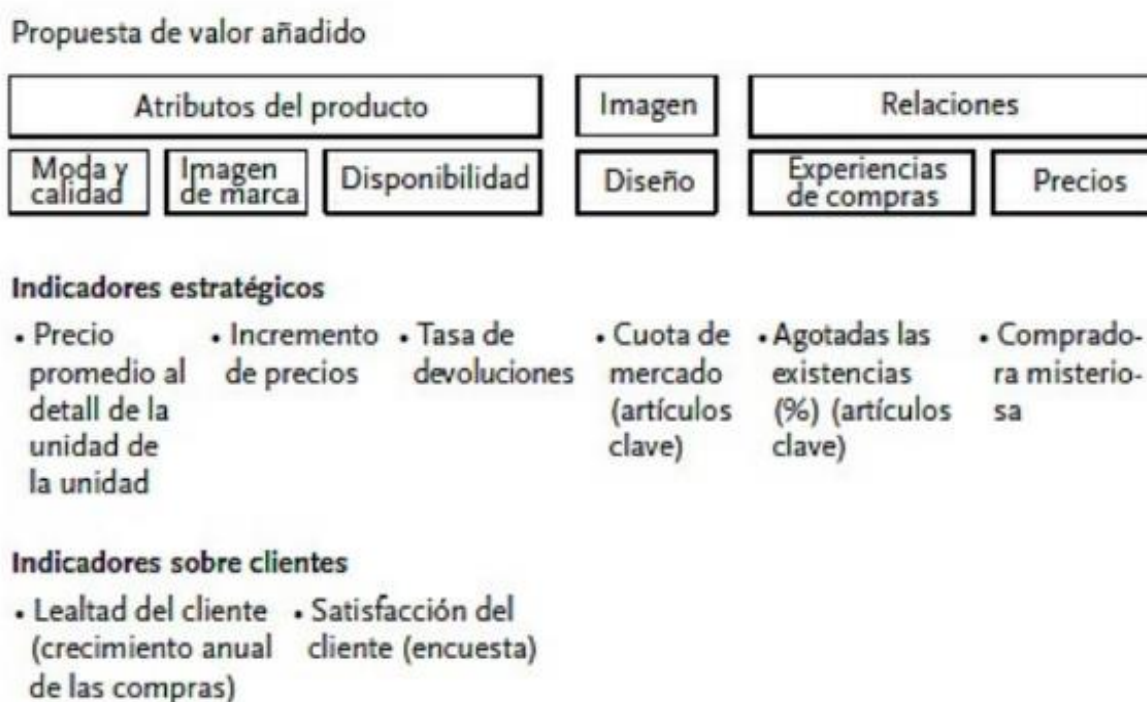
Norton (2006)

El modelo CMI, contribuye no solo a la inversión y gestión de activos tangibles, también les da valor a los activos intangibles de la organización desarrollando relaciones de lealtad con los clientes, introduciendo servicios de innovación, alta calidad y con cortos plazos de tiempo de espera, así como generar habilidades y motivación en su recurso

humano para mejora continua en sus capacidades de procesos mediante tecnologías, base de datos y sistemas de información.

Del planteamiento del autor del CMI, se observa en la Imagen 4. La propuesta de valor añadido del cliente desde la perspectiva del proceso interno donde se describe los indicadores estratégicos y los resultados esperados del mismo.

Imagen 4. La propuesta del valor añadido del cliente desde el proceso interno



Fuente: Imagen extraída del libro CMI de Kaplan y Norton (2012)

De acuerdo con los resultados obtenidos en el planteamiento del autor del CMI, la propuesta de valor que estaba entregando a los clientes del grupo 1, Rockwater desarrolló un índice de satisfacción del cliente a la medida, que reflejaba los atributos relacionados con las ofertas de producto y servicio y la relación entre el equipo del proyecto Rockwater y el cliente.

2.6.2.4.3. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Según Kaplan & Norton, (1996), [...] “El Cuadro de Mando Integral revelara grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo mostraran que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto (p.42).”

2.6.2.4.4. PERSPECTIVAS FINANCIERAS

Según Kaplan & Norton, (1996), “Indican si la estrategia de una empresa es puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable”.

Por ello, es importante evaluar y medir los resultados lo cual es necesario para minimizar las ineficiencias dentro de los procesos administrativos para un desempeño eficiente en el desarrollo de las actividades, esto con el propósito de asegurar que las operaciones reales coincidan con la planeación estratégica.

2.6.2.5. MAPA ESTRATEGICO

El mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC, sus beneficios parten de:

- Involucrar a la estructura para dar claridad y compromiso con la estrategia.
- Es Herramienta de comunicación que traduce las estrategias en acciones
- Provee una estructura para identificar los aspectos de la estrategia que tienen éxito o se debe mejorar en ellos.
 - Las relaciones causales permiten a los directivos probar sobre la base de su estrategia si es válida.

2.7. APLICACIÓN DEL MODELO “CMI” EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

Las Instituciones de Educación Superior enfrentan escenarios complejos debido a los grandes cambios económicos, políticos, sociales, educativos, tecnológicos y ambientales, que requieren nuevas formas de gestión con el propósito de dar respuesta con mayor agilidad a las demandas de rendición de cuentas y transparencia al uso eficiente de los recursos.

Durante décadas las Instituciones de Educación Superior han incrementado la incorporación de herramientas y técnicas de planificación y control de la gestión. (Belekoukias, Garza-Reyes & Kumar, 2014).

La planificación estratégica forma una herramienta importante para las instituciones educativas debido que permite el alcance hacia el futuro de carácter consciente y premeditada. De tal manera, que impiden las fallas ante los inconvenientes, bajo el previo análisis de causas y consecuencias. Para que este proceso de planificación resulte exitoso es necesario que participen en el mismo los referentes de cada área, sin dejar esta tarea únicamente en manos de la dirección. (Lucía Gómez L. P., 2018, p.34).

Para que las universidades sean sostenibles y competitivas deben introducir modelos de gestión estratégica para gobernar los resultados internos, así como fortalecer las relaciones externas.

La rendición de cuentas de las universidades da lugar a la utilización de modelos de gestión estratégica para evaluar el desempeño de las universidades, lo que ha llevado a ciertas instituciones de educación superior a implementar el modelo de cuadro de mando integral (CMI) como una herramienta para coordinar las actividades de los académicos-

administrativos, así como la eficiencia presupuestal y objetivos institucionales (Kuiper, 2013, p.805).

Respecto a un estudio realizado por Justyna Fijałkowska, Cidalia Oliveira en el 2018 y publicado por la revista *Journal of Intercultural Management* se describen las Instituciones de Educación Superior que han aplicado el Cuadro de Mando Integral en el contexto de su experiencia práctica. Por lo anterior, se mencionan algunas de sus aportaciones (Véase tabla 13):

Tabla 13. Aportes de Universidades que han aplicado el Cuadro de Mando Integral

| Autores | Universidades | País | Uso de CMI |
|---|---|------------|--|
| McDevitt, Giapponi y Solomon (2008) | University of Connecticut a Division | USA | Se describio el proceso y los beneficios de desarrollar un CMI personalizado para revitalizar una estrategia docente |
| Tapions, Dyson y Meadows (2005) | Universidad de Warwick | Inglaterra | Alineacion entre la estrategia organizacional y medición del desempeño |
| Al-Hayaly et al (2016) | universidades privadas jordanas | Jordana | Uso del CMI para los procesos de gestion del conocimiento y su impacto organizacional en el rendimiento de las universidades |
| Universidad de California San Diego (UCSD) 1993 | Universidad de California San Diego (UCSD) 1993 | USA | enfoque innovador para reducir costos, resolver problemas, y aumentando la eficiencia |

Fuente: Elaboración Propia. por Justyna Fijałkowska, Cidalia Oliveira, CMI en Universidades, 2018

2.7.1. APLICACIÓN DEL CMI: UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA (USCD)

En este sentido, la Universidad de California (USCD) es un caso de éxito en la aplicación del Cuadro de Mando Integral. En 1990, la UCSD enfrentaba tiempos complicados por el incremento de matrícula estudiantil y las reducciones del presupuesto Estatal; lo que la lleva a reorientar sus esfuerzos para incrementar la productividad y reducir sus costos.

Tras una serie de decisiones con diversos programas de reingeniería de procesos, optan por enfocar y dirigir sus esfuerzos en 35 departamentos administrativos con el propósito de mantener la excelencia académica. No obstante, hasta 1993, adoptan la metodología del Cuadro de Mando Integral como herramienta para implementar y ejecutar las estrategias de toda la institución, misma que tuvo éxito.

De acuerdo con las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) de Kaplan y Norton (1996), la USCD parte de su misión estableciendo nueve objetivos estratégicos, entre los cuales: Mantener servicios de apoyo a los académicos, reducir el tiempo de procesamiento, mejorar el apoyo a estudiantes y profesores, mejorar la comunicación con los clientes e implementar protocolos y herramientas de tecnología estándar para un mejor servicio. Para posteriormente, se alineo en cascada a todos los departamentos de forma jerárquica, la universidad tardo dos años preservando la adopción del CMI mediante reuniones, capacitaciones de mejora en procesos y trabajo en equipo, creando conciencia sobre la metodología y los beneficios.

Los resultados de la USCD son analizados periódicamente y en reuniones estratégicas con los altos directivos afín de comprar los resultados obtenidos con los deseados. Estos métricos son analizados por los gerentes con cada departamento para diseñar proyectos e iniciativas con el propósito de lograr el nivel de desempeño esperado.

El vicedecano Reylea de la USCD menciona en un artículo publicado en el portal de la Universidad, que sus aportaciones estratégicas fueron orientadas en su cadena de suministros de compras lo que ayudo a reducir su tarifa de alojamiento para estudiantes utilizando la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral como una hoja de ruta donde se concentra prioridades y recursos. Del mismo modo, la comunicación a creado

sinergia entre los colaboradores; Por tanto, ha mejorado la calidad de los servicios prestados a estudiantes y profesores.

La Universidad de California en 1999 fue merecedora de la Copa de Calidad USA al implementar el Cuadro de Mando Integral debido a las mejoras que ha generado en ella logrando un crecimiento sostenible a largo plazo. Los altos directivos participaron y desarrollaron la visión y los objetivos para la administración y operaciones. En la UCSD partieron de las cuatro perspectivas del CMI, iniciando la planeación estratégica anteponiendo la visión, misión y valores para partir de lo anterior en la estructura y medición del desempeño; de la misma forma, dieron seguimiento, control, solución de problemas a las iniciativas estratégicas.

2.7.2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS USCD

La Universidad de California parte de cuatro preguntas esenciales alineadas a los objetivos tácticos en cada uno de estos, los cuales se muestran en la siguiente tabla 14:

Tabla 14. Objetivos y enfoque de estrategias del CMI en la Universidad de California

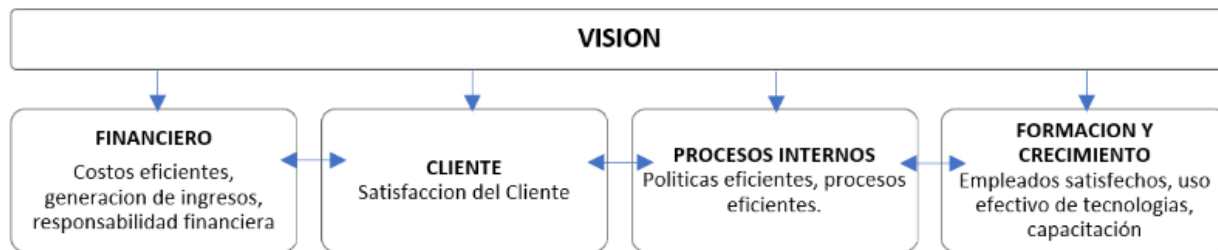
| Perspectivas | Preguntas | Objetivos | Estrategias |
|-------------------------|---|--|--|
| Cientes | Como nos persiven nuestros clientes | Identificar clientes y partes interesadas Desarrollo de encuestas de satisfaccion del cliente Identificar las necesidades y requisitos de los clientes que no estan realizando Evaluar la percepcion del cliente sobre el valor y la eficiencia de los servicios prestados | Desarrollar solidas y relaciones de colaboracion, fomentar las relaciones positivas en base a capacitacion del personal. |
| Procesos Internos | En que debemos mejorar | Identificar los procesos y actividades que brindan servicios criticos a los clientes internos y externos. Diseñar medidas para acceder a todas las competencias basicas, como la productividad, la precisión, los tiempos de ciclo, el uso eficaz de las personas y los recursos de información | Contruir mejores practicas y controles internos(proyectos de mejora de procesos y equipos multifuncionales) |
| Finanzas | Como nos miran nuestros accionistas | Establecer objetivos de reduccion y evitacion de costos a nivel operativo. Establcer Objetivos y medidas de generacion de ingresos auxiliares para areas de servicios como estacionamiento y librerias. | Desarrollar e implementar estrategias de ingresos, ahorro de costos y presupuesto, crear programa de gestion de riesgos y establecer controles |
| Formacion y Crecimiento | Nosotros podemos seguir mejorando y creando valor | Establecer medidas y objetivos para factores como el clima laboral, la moral de los empleados, la alineación de habilidades. Establcer estrategias de desarrollo profesional y uso de la tecnologia Desarrollar encuestas para evaluar los estilos de liderazgo y gestion, la moral la comunicacion, la formacion y las habilidades, la motivacion y la recompensa | Mejorar la formacion y las vias de comunicacion y mejorar la calidad del trabajo/vida, enfatiza la mejora continua y creacion de valor |

Fuente: Elaboración Propia, Objetivos y enfoque de estrategias del CMI en la Universidad de California Hafner, 1998

2.7.3. RESULTADOS DE APLICACIÓN DE CMI: USCD

El modelo del CMI, en la Universidad de California en el Esquema 6 muestra las perspectivas de la dirección a través del cual se midió el desempeño de las estrategias.

Esquema 6. Resultados de la aplicación del CMI de la Universidad



Fuente: Elaboración Propia.

En conclusión, de acuerdo con el modelo que se presenta se concluye su factibilidad para diseñar esta herramienta de gestión para la facultad de deportes dado a los beneficios comprobados en casos de éxito por parte de Instituciones de Educación Superior.

CAPITULO TERCERO

III. MARCO CONTEXTUAL

3.1. IMPORTANCIA DE LA EDUCACION EN MEXICO

A partir de 1921 se crea la secretaria de Educación Pública (SEP) dependencia responsable de coordinar la publicación, ejecución y seguimiento del Programa Sectorial de educación (PSE), que tiene como propósito crear condiciones que aseguren el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden. Por lo tanto, tiene como responsabilidad la Educación en México.

La Ley General de la Educación en México (LGEM) es el documento que garantiza el derecho a la educación reconocido en el artículo 3ro. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en los Tratados Internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, cuyo ejercicio es necesario para alcanzar el bienestar de todas las

personas. Sus disposiciones son de orden público, interés social y de observancia general en toda la República. Su objeto es regular la educación que se imparte en todos los niveles educativos en México. El Estado tiene la obligatoriedad de prestar el servicio educativo con equidad y excelencia.

De acuerdo con Rangel (2008) menciona que la planificación de la educación superior no corresponde exclusivamente al Estado, sino que recae como obligación en todos los que intervienen en la impartición del servicio. Existe una corresponsabilidad.

La Educación es un derecho que tiene toda persona, el cual es un medio importante para adquirir, actualizar, completar y ampliar sus conocimientos, capacidades, habilidades y aptitudes que le permitan alcanzar su desarrollo personal y profesional; como consecuencia de ello, contribuir a su bienestar, a la transformación y el mejoramiento de la sociedad de la que forma parte. (LGEM, 2021) (P.2).

3.1.1. ENFOQUE DEL SISTEMA EDUCATIVO

De acuerdo con el análisis de la situación actual de la educación Pública en México realizado por la SEP en el 2020, menciona que la corrupción ha sido un impedimento para el desarrollo del país, razón por la cual afecta la vida pública, la ciudadanía y en su defecto a la calidad de la educación, este último derivado de irregularidades en el ejercicio del gasto público, carencia de manuales escolares, así como discrecionalidad en el otorgamiento de becas, por mencionar algunos.

Para suprimir las causas de la corrupción, se deben generar bases en el sistema educativo de regeneración moral del país, basada en valores, como la honestidad, honradez, ética, libertad y confianza, principios rectores del PND 2019 - 2024. En este contexto, se impulsa una educación de excelencia para formar individuos incorruptibles, responsables,

con sentido comunitario y solidario, con conciencia ambiental, respeto por la diversidad cultural y amor a la patria. La equidad debe ser eje ordenador de la acción educativa. Para ello, el sistema educativo debe estar al servicio de niñas, niños, adolescentes, y jóvenes del país para garantizar el aprendizaje.

Para atender el sistema educativo se aplica un doble enfoque relevante al entorno social, cultural, económico y geográfico de los alumnos, así como inclusiva al reconocer las necesidades e intereses. Por otra parte, el gobierno apoya a quienes se encuentran en desventaja.

Por lo anterior, en la presente administración se mejorará la práctica profesional del personal docente, técnico docente, asesor técnico pedagógico, directivo y de supervisión, a partir de evaluaciones diagnósticas que permitan acrecentar sus fortalezas, mediante la formación, capacitación y actualización, para hacer frente a los retos de la realidad nacional y a los cambios globales que la afectan, como el desarrollo tecnológico y de las ciencias cognitivas, así como para promover el enfoque de derechos humanos, la igualdad sustantiva y la cultura de la paz. Asimismo, se definirán nuevas directrices para el desarrollo de programas formativos dirigidos al personal que labora en contextos de vulnerabilidad, bajo los criterios de excelencia y equidad, a fin de atender desafíos propios de la heterogeneidad educativa del país. Un ejemplo de lo anterior sería el caso del personal docente que labora en las escuelas multigrado, el cual recibe el mismo tipo de formación que aquel que trabaja con un solo grado.

3.1.2. RETOS Y DESAFIOS EN LA EDUCACION EN MEXICO

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 aprobado por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 12 de julio de 2019, establece tres Ejes Generales:

1. Política y Gobierno,
2. Política Social y;
3. Economía.

Por lo anterior, el derecho a la educación, considerado dentro del Eje General 2. Política Social del PND 2019-2024, articulará las acciones del gobierno federal en el ámbito educativo. Corresponde a la Secretaría de Educación Pública (SEP) elaborar el Programa Sectorial de educación (PSE) y asegurar su congruencia con el PND, de acuerdo con lo establecido en el artículo 16, fracciones III y IV, de la Ley de Planeación, y en ejercicio de las facultades que le confiere el artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Asimismo, se define 12 principios rectores:

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| I. Honradez y honestidad; | VI. Por el bien de todos, primero |
| II. No al gobierno rico con | los pobres; |
| pueblo pobre; | VII. No dejar a nadie atrás, no |
| III. Al margen de la ley, nada; por | dejar a nadie fuera; |
| encima de la ley, nadie; | VIII. No puede haber paz sin |
| IV. Economía para el bienestar; | justicia; |
| V. El mercado no sustituye al | IX. El respeto al derecho ajeno es |
| Estado; | la paz; |

- X. No más migración por hambre o por violencia;
- XI. Democracia significa el poder del pueblo; y
- XII. Ética, libertad, confianza.

La formulación del (PSE) 2020-2024, en el marco de lo dispuesto en el artículo 23 de la Ley de Planeación, tiene como base los principios rectores del PND 2019-2024, así como aquellas prioridades, disposiciones y previsiones que, por su naturaleza, le corresponden al sector educativo. Derivado del Plan de Desarrollo de la secretaria de Educación Pública en México se lleva a cabo el Programa Sectorial de Educación 2020-2024 del cual se desprenden 6 objetivos prioritarios que son:

- I. Garantizar el derecho de la población en México a una Educación equitativa, Inclusiva, Intercultural e Integral, que tenga como eje principal el interés superior de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
- II. Garantizar el derecho de la población en México a una educación de excelencia, pertinente y relevante en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.
- III. Revalorizar a los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo, con pleno respeto a sus derechos, a partir de su desarrollo profesional, mejora continua y vocación de servicio.
- IV. Generar entornos favorables para el proceso de enseñanza aprendizaje en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.
- V. Garantizar el derecho a la cultura física y a la práctica del deporte de la población en México con énfasis en la integración de las comunidades escolares, la inclusión social y la promoción de estilos de vida saludables.

- VI. Fortalecer la rectoría del Estado y la participación de todos los sectores y grupos de la sociedad para concretar la transformación del Sistema Educativo Nacional, centrada en el aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos.

La definición de los objetivos y estrategias prioritarias del PSE 2020-2024, así como las acciones puntuales para su logro, tiene como referente la Reforma Constitucional en materia educativa que se publicó en el DOF el 15 de mayo de 2019, así como el contenido de la Ley General de Educación, la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros, y la Ley Reglamentaria del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Mejora Continua de la Educación.

El actual gobierno en México a través de la SEP establece políticas prioritarias en Educación Superior, tales como: Programas que impulsen el desarrollo y consolidación de las IES, Expansión diversificación y pertenencia de la oferta educativa, disminución de brechas de cobertura entre grupos sociales y entidades federativas, planeación participativa y **evaluación como proceso integral de mejora continua.**

Cabe mencionar que la LGES en el artículo 59 establece que la **evaluación del sistema nacional de educación superior**, se respetara el carácter de las Universidades e Instituciones a las que la Ley otorga autonomía, la diversificación de los subsistemas bajo los cuales se imparta educación superior y la soberanía de las entidades federativas.

Por consiguiente, en el fundamento normativo de **los resultados de los procesos de evaluación y acreditación** disponibles y solo para la mejora, de acuerdo con los criterios a observar, las Instituciones de Educación Superior (IES) deberán desarrollar procesos sistemáticos e integrales de planificación y evaluación de carácter interno y externo de los

procesos y resultados de sus funciones sustantivas y de gestión. Para tal efecto podrán apoyarse de las mejores prácticas instrumentadas por las IES. (LGES, art.60)

Por otra parte, un factor que afecta negativamente la calidad de la educación es la burocratización del sistema educativo, el cual deriva en una sobrecarga administrativa para el personal docente y directivo, que merma el trabajo didáctico en las aulas y desalienta la creatividad y la innovación. Desde hace varias administraciones se reconoce que las escuelas enfrentan una situación crítica por el uso ineficiente del tiempo escolar: el personal con funciones de supervisión, de dirección y docencia destina demasiado tiempo (alrededor de la mitad de su jornada o más) a responder solicitudes de información provenientes de todo tipo de instancias, lo que hace que el aspecto administrativo dificulte la gestión pedagógica.

3.2. IMPORTANCIA DE LA EDUCACION SUPERIOR EN MEXICO

La Educación Superior forma parte del Sistema Educativo Nacional que se rige conforme a la Ley General de la Educación Superior en México (LGESM) el cual es reglamentaria del artículo 3ro. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de educación superior. Su aplicación corresponde a las autoridades educativas de la Federación, de las entidades federativas y a los municipios, así como a las autoridades de las instituciones de educación superior, en los términos y ámbitos de competencia que la ley establece.

Esta Ley tiene por objeto:

- I. Establecer las bases para dar cumplimiento a la obligación del Estado de garantizar el ejercicio del derecho a la educación superior;

- II. Contribuir al desarrollo social, cultural, científico, tecnológico, humanístico, productivo y económico del país, a través de la formación de personas con capacidad creativa, innovadora y emprendedora con un alto compromiso social que pongan al servicio de la Nación y de la sociedad sus conocimientos;
- III. Distribuir la función social educativa del tipo de educación superior entre la Federación, las entidades federativas y los municipios
- IV. Establecer la coordinación, promoción, vinculación, participación social, evaluación y mejora continua de la educación superior en el país;
- V. Orientar los criterios para el desarrollo de las políticas públicas en materia de educación superior con visión de Estado;
- VI. Establecer criterios para el financiamiento correspondiente al servicio público de educación superior, y
- VII. Regular la participación de los sectores público, social y privado en la educación superior.

Es importante mencionar que la Ley General de Educación Superior de México (2021), define al Sistema Nacional de Educación Superior como:

“El conjunto orgánico y articulado de actores, instituciones y procesos para la prestación del servicio público de educación superior que imparta el Estado, sus órganos desconcentrados y organismos descentralizados, así como los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios y todos aquellos elementos que contribuyen al cumplimiento de los fines de la educación superior”. (LGED, 2021) (p.13)

La Educación Superior es importante debido a que fomenta el desarrollo humano integral del estudiante en la transformación del saber basado en aspectos de formación crítica, la consolidación de identidad, sentido de pertenencia, respeto de interculturalidad, generación y desarrollo de capacidades, así como la responsabilidad social entre otros, estos son orientados a la igualdad, respeto, interés, inclusión, reconocimiento, y accesibilidad, etc.

La finalidad que persigue la educación superior es contribuir a garantizar el derecho a la educación, entre las cuales se mencionan: formar profesionales con visión, científica, tecnológica, innovadora, aplicar oportunidades de inclusión social y educativa, impulsar la investigación científica y humanística.

En este sentido, los criterios para la elaboración de políticas educativas en materia de educación superior son basados en la mejora continua de la educación superior para su excelencia, pertinencia y vanguardia, la vinculación entre las autoridades educativas y las instituciones con diversos sectores sociales y de ámbito laboral, evaluación de la educación superior como un proceso integral, sistemático y participativo para su mejora continua basados en evaluaciones diagnósticas, de programa y de gestión institucional, así como de acreditación. (LGES, 2021)

Por lo tanto, el artículo 5 de la LGESM establece que las políticas públicas y acciones que se lleven a cabo formaran parte del Acuerdo Educativo Nacional que se establece en la Ley General de Educación (LGEM) para lograr una cobertura universal en educación con equidad y excelencia.

Actualmente nuestro país tiene una cobertura de 38.4%, diez puntos porcentuales debajo de la media de América Latina y el Caribe (48.4%). Otros países de la región han

superado el 50%: Costa Rica (54.0%), Uruguay (55.6%), Colombia (58.7%), Argentina (85.7%) y Chile (90.3%) (UNESCO, 2018).

Las universidades son un pilar en el desarrollo económico y social de un país. Desde esta perspectiva, tiene sentido que las universidades de excelencia yacen en los países más desarrollados (Pérez, Aguilar y Rodríguez, 2018).

3.2.1. COBERTURA DE LA EDUCACION SUPERIOR EN MEXICO

La educación superior en nuestro país sigue siendo privilegio de pocos, ya que la cobertura en este tipo educativo es de 39.7%, para la modalidad escolarizada y no escolarizada. Si bien se ha alcanzado la igualdad de género en el acceso a este tipo educativo, la expansión se ha realizado de manera desigual en las entidades federativas y entre los grupos de la población. La brecha entre las entidades con menor y mayor cobertura es de 74 puntos porcentuales. Estados como Chiapas, Guerrero, Michoacán, Oaxaca, Tlaxcala y Quintana Roo tienen una tasa de cobertura menor a 30%. Los jóvenes que provienen de hogares de escasos recursos tienen menos oportunidades de acceso a este tipo educativo, únicamente 9% de las y los alumnos inscritos en licenciatura provienen de hogares ubicados en el primer quintil de ingresos.

3.2.2. PLANEACION DE LA EDUCACION SUPERIOR

En México, la planificación de la educación superior tiene una larga historia que cubre la segunda mitad del siglo XX y aun podría ubicarse en la década de los cuarenta para establecer sus orígenes. La referencia más lejana que se ha encontrado se remonta a 1942, al crearse la Comisión Impulsora y Coordinadora de la Investigación Científica (Rangel, 2008). Ha habido distintas iniciativas a lo largo de los años y en 1978 se formalizan y generalizan los esfuerzos de planeación educativa a nivel nacional. ANUIES

presentó el documento “La planeación de la educación superior” como un serio antecedente para establecer los mecanismos para la promoción de la planificación institucional y su coordinación a nivel nacional y regional.

Con la creación del Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), se integró una red de coordinación que comprendió 117 Unidades de Planeación (UIP), 31 Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior (COEPES), 8 Consejos Regionales para la Planeación de la Educación Superior (CORPES) y una Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES).

Como consecuencia de este hecho, y como lo señala Gutiérrez (2010), la planificación tuvo un periodo de auge que se tradujo en: acciones para formar planificadores, difusión de métodos y técnicas de planeación, conformación de sistemas de información y multiplicación de las instancias de planificación en las IES. Colateralmente surgen diversos ejercicios de planificación institucional como el Plan Nacional de Educación Superior, el Programa Nacional de Educación Superior (PRONAES) 1984-1985, el Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES) 1986, y el Programa para la Modernización Educativa (PME) 1989.

En México, durante las últimas tres décadas, la planificación del sistema educativo superior ha transcurrido por diferentes procesos de descentralización que, en la medida de su complejidad, han creado diversas unidades de planificación en las dependencias universitarias. Al mismo tiempo, las instituciones de educación superior en México se han preocupado por atender las necesidades de cambio de la sociedad, mediante la definición y redefinición de su misión social y estructura organizacional.

Definitivamente, es de reconocerse que los esfuerzos desplegados en las últimas dos décadas han impactado, de una u otra manera, el desarrollo de la educación superior en México: por ejemplo, como lo menciona Gutiérrez (2010), respecto al objetivo de desconcentrar la población escolar del área metropolitana de la Ciudad de México muestran un avance significativo, ya que de un 49.1% de alumnos que en 1970 estudiaban en el interior del país, se pasó a un 78% en 1990.

Hoy, la planificación es una actividad considerada como una necesidad ineludible para proyectar y prever, en acciones concretas, a sectores y áreas bien definidos, el futuro deseado.

Rangel (2008) menciona que la planificación de la educación superior no corresponde exclusivamente al estado, sino que recae como obligación en todos los que intervienen en la impartición del servicio. Existe una corresponsabilidad.

3.3. ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

La Universidad Autónoma del Estado de Baja California (UABC), es una Institución de Educación Superior al servicio público, descentralizada de la administración del Estado, dotada de plena autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propios, constituida en 1957. En su estructura académica se encuentra como unidad académica la Facultad de Deportes de Campus Tijuana (FD), realizando la función de docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura. Para su organización la Universidad faculta a las unidades académicas a conformar las coordinaciones de áreas académicas, conforme a los planes de estudio, programas y proyectos específicos. En las coordinaciones

de áreas académicas se impulsa y promueve la calidad educativa, y la responsabilidad que le haya sido conferida. (pp. 4-5)

En la estructura de la Institución las Unidades Académicas plantean, realizan y evalúan sus programas, con el propósito de fomentar la superación académica y estudiantil.

Cabe resaltar, que la Universidad Autónoma de Baja California (UABC, 2021) está integrada por un total de 64,314 alumnos de licenciatura, 5,852 académicos, y un total de 1,815 empleados administrativos y de servicios en el Estado de Baja California, con una rectoría en la capital del estado y tres Campus con representatividad del rector a través de los titulares de las vicerrectorías, en Mexicali, Tijuana y Ensenada. Asimismo, UABC tiene presencia mediante unidades académicas en Tecate, Rosarito, San Quintín, Morelos, Ejido Nuevo León, Guadalupe Victoria y San Felipe (par.1).

3.3.1. PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y PLAN OPERATIVO ANUAL

La planeación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI 2019-2023) se lleva cada cuatro años a nivel institucional, en el caso del Plan de Desarrollo de la Unidad Académica (PDUA 2020 -2024) este se elabora cada cuatro años por parte de la Facultad de Deportes, y el Plan Operativo (POA) es elaborado anualmente a partir del mes de febrero, para ser aprobado en el mes de junio y presentado en el mes de septiembre del año en curso por el Consejo Universitario de la institución.

Durante el 2018 se analizó el ejercicio del gasto con el propósito de priorizar las necesidades del gasto corriente. Por tanto, se realizó una reestructuración en la planeación del plan operativo de la UA, con la finalidad de dar paso a la gestión administrativa, con el fin de contribuir a la mejora continua de forma democrática al incorporar a la planificación estratégica a las actividades a desarrollar dentro de la estructura de la Facultad de Deportes.

Asimismo, en el 2021 se da inicio a vincular y alinear la planeación presupuestal, de esta manera, se proyectó el ejercicio del gasto, con la estimación de los techos presupuestales, iniciando un proceso evolutivo de mejora continua, que permite la primera etapa del proceso administrativo; la planeación.

3.3.2. ESTRUCTURA DE LA UNIDAD ACADEMICA

La Facultad de Deportes Tijuana fue fundada en el 2003 como parte de la Educación Superior (ES) en México, la cual pertenece a la estructura Institucional de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC, 2021). La Facultad imparte el Programa Educativo (PE) de la “Licenciatura en Actividad Física y Deporte”; Actualmente tiene una matrícula de 786 alumnos (p.1).

En el Título Segundo de la estructura académica de (UABC, 2021) Capítulo I, fracción II. refiere como UA a las Facultades, realizando la función de docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura. Para su organización la Universidad faculta a las Unidades Académicas a conformar las coordinaciones de áreas académicas, conforme a los planes de estudio, programas y proyectos específicos. En las coordinaciones de áreas académicas se impulsa y promueve la calidad educativa, y la responsabilidad que le haya sido conferida (p.5).

3.3.2.1.MISIÓN, VISIÓN y VALORES

Actualmente la misión y la visión se encuentra en modificación, esto debido a que entrara pronto en vigor el nuevo Plan de Desarrollo de la Unidad Académica 2021 – 2024, una vez sea aprobado por la Coordinación de Planeación de UABC. Por consiguiente, se cita textualmente la actual misión y visión (Arrayales Millan, Rodriguez Lucas, & Armas, 2020):

Misión: Formar profesionales competentes en la actividad física y deporte, que aplican principios científicos y técnicos específicos de la motricidad humana, para el diseño y desarrollo de soluciones a problemáticas en el ámbito nacional e internacional, con sentido ético, socialmente responsables, emprendedores y capaces de adaptarse y vincularse a las exigencias que demanda el entorno; además de promover la generación y transferencia de nuevos conocimientos para coadyuvar al desarrollo de la sociedad a través de la cultura física.

Visión: En 2026, la Facultad de Deportes es un referente a nivel nacional e internacional por ofertar programas educativos pertinentes y reconocidos por su buena calidad, su personal académico permanece inmerso en procesos de mejora continua; la diversificación de su oferta educativa atiende las necesidades de la sociedad en materia de cultura física en diversas modalidades; de igual forma promueve la formación integral del estudiante universitario a través de la oferta del deporte curricular. Ha consolidado su vinculación mediante la colaboración con los sectores; social, público y productivo, posicionándose a nivel nacional por su competitividad en la producción científica, capacidad docente, deporte universitario y la extensión de sus servicios, para responder a las realidades cambiantes de su entorno.

Valores:

Confianza, democracia, honestidad, humildad, justicia, lealtad, libertad, perseverancia, respeto, responsabilidad y solidaridad.

3.3.3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

En lo que concierne al aseguramiento de la calidad del PE de Licenciado en Actividad Física y Deporte, la Facultad de Deportes se encuentra en el proceso de la

segunda reacreditación. Por lo tanto; el programa ha cumplido con anterioridad con criterios, indicadores y estándares de calidad establecidos previamente por el Consejo Mexicano para la Acreditación de la Enseñanza de la Cultura de la Actividad Física (COMACAF), relativos a su estructura, funcionamiento, insumos, procesos y resultados; tomando en consideración que tenga una pertinencia social.

3.3.4. ESTRUCTURA ACADEMICA-ADMINISTRATIVA

Por lo tanto, el Estatuto General de la Universidad Autónoma de Baja California (Valdez Delgadillo, et. al, 2019), refiere a los directores como la autoridad académica y administrativa, de la Unidad Académica. La Facultad de Deportes tiene una estructura lineal funcional que se encuentra alineada con el director, quien a su vez delega orgánicamente la responsabilidad académica y su representación en el subdirector; este último está a cargo de la coordinación de formación profesional, coordinación de extensión y vinculación, coordinación de posgrado e investigación; y la coordinación de actividad física y deporte.

En el caso del área administrativa el director delega a un responsable a cargo de los recursos materiales y financieros, conservación de la infraestructura, y los servicios ofertados a la comunidad.

Para el desarrollo de las actividades académicas, se tiene una planta académica con un total de 92 profesores de los cuales están contratados como se describe a continuación.

(Véase Tabla 15.) (Informe de Actividades, 2021).

Tabla 15. Planta Académica

| Tipo de profesores | No. De Profesores |
|--|--------------------------|
| Asignatura | 77 |
| Tiempo Completo | 5 |
| Técnicos Académicos de Tiempo Completo | 8 |
| Técnicos Académicos de Medio Tiempo | 2 |
| Total, de Planta Académica | 92 |

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del informe de actividades 2021.

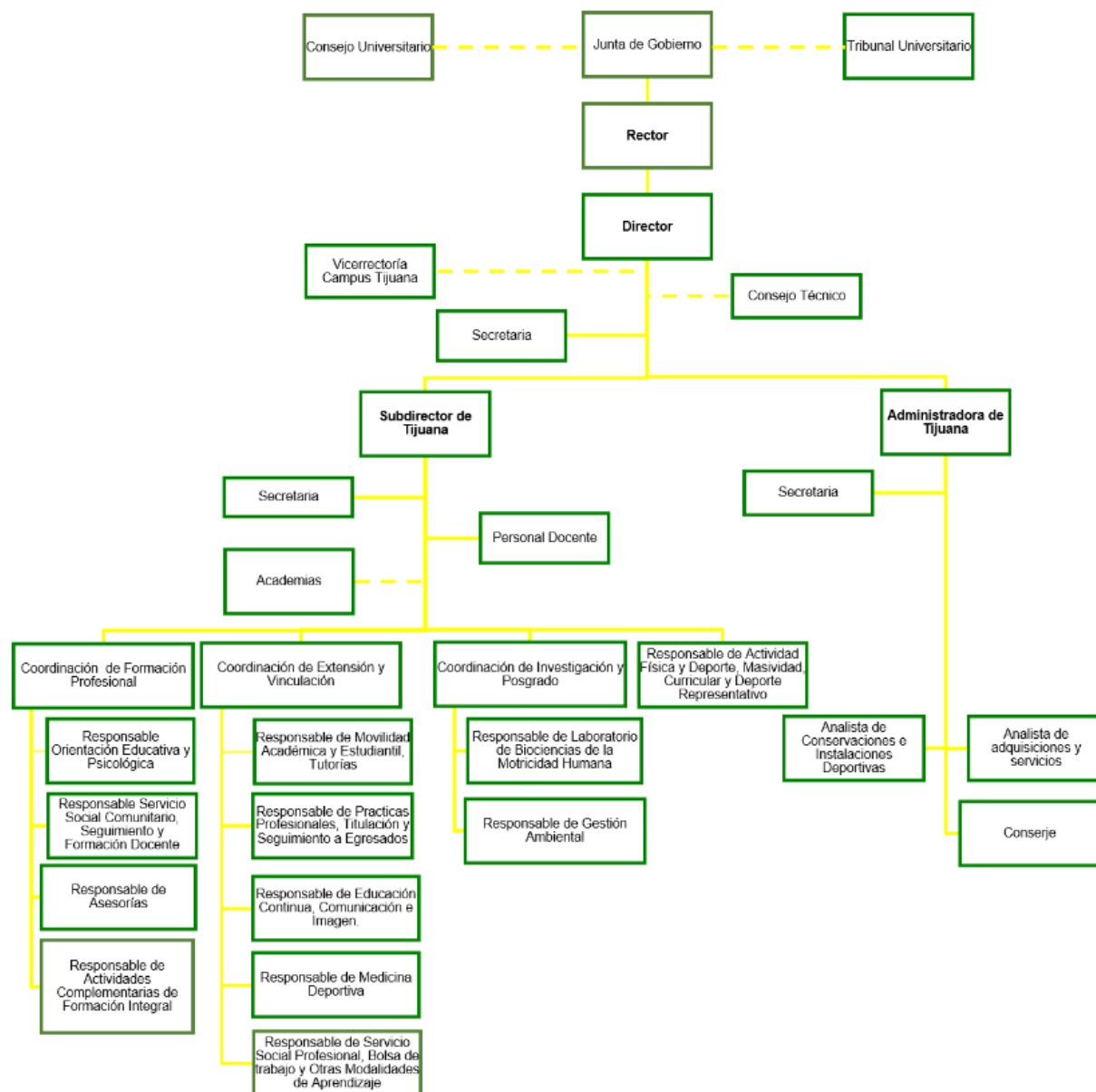
Según, el sistema de indicadores de la UABC (2021) el nivel de estudios de los profesores el 1.2% del personal académico tiene estudios de nivel medio superior, el 5.9% nivel de doctorado, el 37.6% nivel de maestría y 55.3% con un nivel de licenciatura. En cuanto al área administrativa está integrada por dos secretarías y un administrador; quien tiene a cargo dos analistas y dos conserjes.

Además, el área administrativa de la Facultad de Deportes Tijuana está integrada por personal administrativo para realizar las funciones administrativas, servicios y de apoyo; estos, a su vez, se clasifican en empleados de confianza y de base. Por lo tanto; se cuenta con un administrador, y dos analistas administrativos que se clasifican como empleados de confianza, en el caso de los empleados de base son: dos auxiliares administrativos, y dos conserjes para el área de mantenimiento.

Las Instituciones de Educación Superior (IES); Según Ramió (2010), pueden considerarse como organizaciones con estructura o modelo administrativo funcional, con una jerarquía estrictamente definida, basada su gestión en un modelo de trabajo concreto y

organizado de forma jerárquica, a través de líneas precisas de mando y comunicación (Véase Figura 8), (P.9).

Figura 8. Organigrama



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la descripción de puestos del Manual de organización de la Facultad de Deportes

Con respecto a la función que desempeñan los empleados, se encuentran descritas en el Manual de Organización, y en el acuerdo que modifica la estructura organizacional de las Unidades Académicas publicado en gaceta UABC, 2019 (p. 433).

Según Grisales & Monroy, 2011, Las universidades también son organizaciones con estructuras, responsabilidades y demandas, en las que tiene relevancia la acción categórica de sus miembros y la guía de un mando. Por lo anterior, con base en el manual de funciones de la Facultad de Deportes (UABC, 2017), se describe la función genérica de los puestos de mandos medios lo que permite su funcionalidad en el desempeño de sus actividades (Véase Tabla 16).

Tabla 16. Función Genérica Mandos Medios

| Cargo | Función genérica |
|---------------|--|
| Director | Planear, organizar, coordinar y supervisar las actividades que realice el personal a su cargo en las áreas de docencia, investigación, difusión cultura y extensión de los servicios; administrar en forma óptima los recursos con que cuenta la Facultad, para lograr un nivel académico adecuado en la formación de profesionistas con alta calidad. |
| Subdirector | Coordinar y controlar todas las actividades del personal a su cargo, verificando el cumplimiento de los objetivos marcados en el plan de estudios, elevando así su calidad académica a fin de que el proceso enseñanza-aprendizaje se realice de acuerdo con los programas establecidos. |
| Administrador | Administrar de manera eficiente, los recursos financieros y materiales de la unidad académica, así como realizar los trámites administrativos que se requieran para el desarrollo de las actividades |

Nota: Elaboración Propia. La función genérica descrita fue extraída del manual de funciones de FD (2017).

En conclusión, durante los últimos seis años el área académica y administrativa ha realizado adecuaciones en sus procesos administrativos-académicos para mejorar la atención al programa educativo, esto derivado a las observaciones por el órgano acreditador, evaluaciones internas-externas derivado creciente matrícula estudiantil.

3.3.4.1.FUNCION DE LA UNIDAD ACADEMICA

La Unidad Académica tiene como función plantear, realizar y evaluar sus PE, con el propósito de fomentar la superación académica y estudiantil. En cuanto a los Servicios Educativos (SE) el Estatuto General de la Universidad Autónoma de Baja California (Valdez Delgadillo, et. al, 2019), indica: “Que las UA organizaran su Programa de Trabajo, a través de una estructura diversificada de SE” consistente en (p. 6):

- a) **Docencia:** mediante programas formales a nivel superior, licenciatura y estudios de posgrado.
- b) **Investigación:** a través de programas que contemplen líneas de investigación, preferentemente orientadas a la solución de problemas regionales, nacionales e internacionales, instrumentando proyectos para generar conocimientos, transferir o asimilar tecnología, elaborar patentes y promover los derechos de autor.
- c) **Vinculación:** por medio de acciones que permitan la incidencia directa del trabajo que se desarrolla en cada unidad académica en el entorno social, económico, político y administrativo.
- d) **Educación continua:** mediante programas no formales que tiendan a la superación y actualización, capacitación para el trabajo y educación para todos.

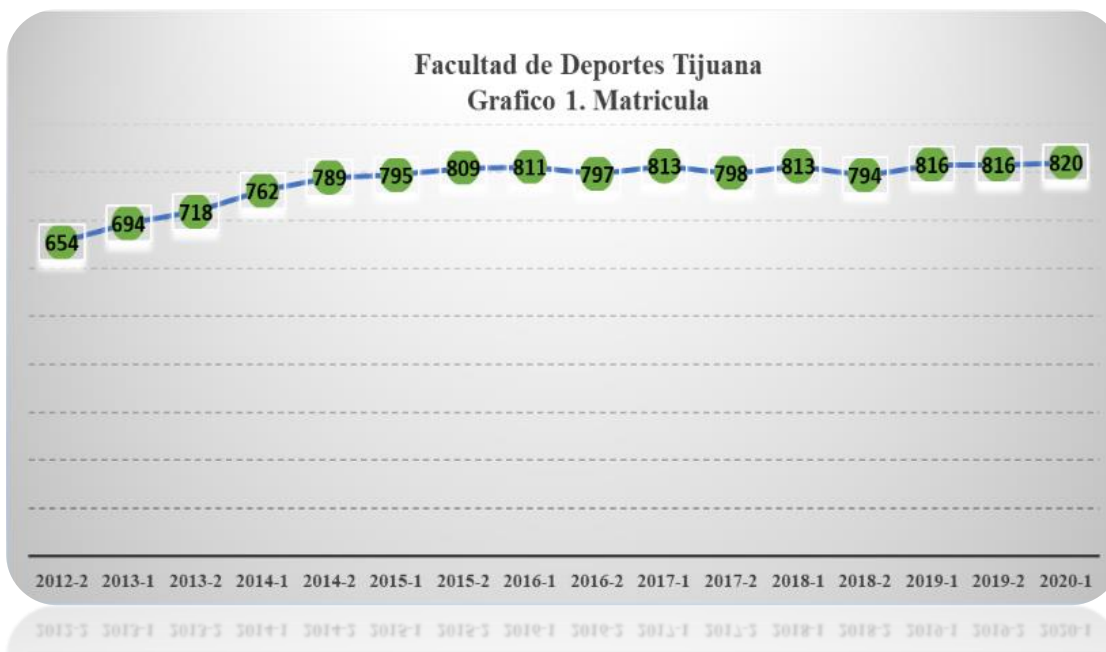
- e) **Servicios Comunitarios:** mediante programas de solidaridad y asistencia social que se apoyen en el trabajo de los estudiantes y en general de la comunidad universitaria.
- f) **Difusión cultural:** mediante programas que propicien la divulgación científica de los resultados del trabajo académico, así como la promoción de las diversas expresiones artísticas.
- g) **Deportes:** mediante programas de fomento e impulso a las actividades deportivas.
- h) **Otros servicios estudiantiles.**

Los trabajadores se obligan a desempeñar sus labores bajo el contrato colectivo de trabajo, el cual tiene como objeto regular las relaciones de trabajo entre la Universidad y sus trabajadores administrativos-académicos y de servicios, en todas las dependencias que actualmente existen en la Universidad y las que se creen en el futuro.

3.3.4.2.EVOLUCIÓN DE LA MATRICULA ESTUDIANTIL

Debido a la creciente matrícula estudiantil, se observa en el gráfico 1, como ha ido creciendo el número de matrícula al 2020-1 con un total de 820 estudiantes, la gestión administrativa ha enfrentado un gran reto en el desempeño de los procesos administrativos, lo que confirma la necesidad del uso de herramienta de evaluación y control (véase Gráfico 3.).

Gráfico 3. Tendencia de Matricula Estudiantil



Nota: Elaboración Propia, datos del Sistema Institucional de Indicadores, UABC.

3.3.5. GESTION ADMINISTRATIVA

En cuanto a la gestión administrativa tiene un carácter sistemático, al ser ejecutora de actividades que se determinan en el Plan de Desarrollo de la Unidad Académica 2020 – 2024 para el alcance de los objetivos estratégicos, mediante el Plan Operativo Anual con el cumplimiento de las funciones en el proceso administrativo, tales como: planear, organizar, dirigir y controlar. En dicha gestión, señala Mendoza-Briones (2017), la innovación tiene un papel preponderante pues resulta novedoso realizar cambios organizacionales, innovaciones productivas o tecnológicas con el fin de ser más eficiente, alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo. (pp. 947-964).

Es importante mencionar que la gestión administrativa del administrador de la Unidad Académica en la IES no es más que la intervención de la gestión en los procesos administrativos para la consecución de las acciones del Plan Operativo Anual, el cual funge

como medio para proveer las necesidades de acuerdo con los lineamientos y procedimientos institucionales para la obtención del recurso necesario, con el propósito de cumplir con la planeación estratégica del PDUA. En el contexto universitario, se atiende por un sistema cuyas acciones transgreden en otros procesos, por ejemplo, de la gestión académica. Por lo anterior, lo inoportuno de la ejecución de la gestión en los procedimientos ocasiona la disminución de la calidad de la otra. La gestión eficiente, es la innovación y simplificación administrativa mediante el uso de las tecnologías con sistemas de información, así como para la optimización de los procesos administrativos, lo que permite el logro de los objetivos, erradicando procesos innecesarios, así como burocráticos e incluso la reducción de costos (Salvador Francisco Tapia Spinoso y Ana María Cuevas Padilla, 2019) (p.46).

3.3.5.1.PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Prever oportunamente los recursos, incide en definir y comprender como se llevan a cabo los procesos administrativos que influyen en la operatividad de la Unidad Académica con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales. Para ello, Márquez, L. E., Viteri, M. J., Useche, L. M., y Cuétara, L. M. (2021) mencionan los autores clásicos y neoclásicos, quienes han aportado sobre el proceso administrativo de Fayol, para lo que definen brevemente los cuatro procesos según Chiavenato (2013) (p. 371):

1. La planeación: Es la función donde se definen los objetivos por alcanzar y qué se debe hacer para lograrlos.
2. La organización: En esta función se diseña el trabajo, se asignan los recursos y se coordinan las actividades.

3. La dirección: Está directamente relacionada con designar a las personas, dirigir sus esfuerzos hacia un compromiso común, motivarlos y comunicarse con ellos.
4. El control: Esta función tiene como objetivo asegurar que los resultados de las funciones anteriores se ajusten lo más posible

Por lo tanto, Según Bravo Cedeño, M., Avilés Sotomayor V, (2020) el uso adecuado de los recursos es la forma de medir la productividad dentro de las Instituciones Públicas, haciendo de lo obtenido el mayor rendimiento posible; esto, se le conoce como la maximización de los beneficios a menores costos; lo que tiene por resultado, una administración eficaz y eficiente (p.254).

3.3.5.2.PLANEACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La planeación de la gestión administrativa es articulada por los planes y programas de trabajo de las diversas áreas de la estructura de la Unidad Académica, esta se plantea de acuerdo con las normas y lineamientos Institucionales para la formulación y elaboración del Plan Operativo Anual en función del Plan de Desarrollo de la Unidad Académica, los cuales están alineados con el Plan de Desarrollo Institucional. Por consiguiente, la Facultad a través de la dirección convoca a representantes de las academias, cuerpos académicos, docentes, administradores, así como coordinadores de las diferentes áreas académicas-administrativas para formular el Plan de Desarrollo de la Unidad Académica 2020- 2024, atendiendo de forma integral los aspectos académicos, administrativos, de investigación y vinculación, con el fin de determinar los objetivos, estrategias y actividades que se realizarán para el cumplimiento del Plan Operativo Anual 2022, en el cual se contempló

incorporar un apartado para seguimiento, evaluación de indicadores de desempeño y retroalimentación para la rendición de cuentas.

Durante el 2020 se restructuro la planeación de la UA con la finalidad de dar paso a la gestión administrativa, con el propósito de contribuir a la mejora continua de forma democrática al incorporar a la planificación estratégica a las actividades a desarrollarse dentro de la estructura de la Facultad de Deportes; de las cuales, asimismo se vincula y alinea la planeación presupuestal, de esta manera se proyectó el ejercicio del gasto, con la estimación de los techos presupuestales para el 2019, dando inicio a un proceso evolutivo de mejora continua, que permite la primera etapa del proceso administrativo, la planeación.

3.3.5.3.PLANEACIÓN PRESUPUESTAL

Para efectos de la integración de la asignación presupuestal, administración y control de los recursos, realiza con estricto apego al cumplimiento de la Ley de Contabilidad Gubernamental y a las normas contables vigentes establecidas para su ejecución por la Unidad de Presupuesto y Finanzas de la Institución. Asimismo, se derivan conforme a las Normas y Criterios para la Elaboración y Ejercicio del Presupuesto que aprueba el C. Rector, Miembros de H. Patronato Universitario y la Comisión Permanente de Presupuestos del H. Consejo Universitario, se asignó el recurso en los términos y condiciones establecidos. Las cifras presentadas a continuación para el presupuesto 2022 son proyecciones estimadas de acuerdo con el análisis del ejercicio del gasto de los últimos 3 años anteriores a este.

Asegurando la Calidad Educativa como una tarea permanente de la Facultad de Deportes se suma a integrar la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) basada en el

PDI 2019 - 2023, cumpliendo así con el eje transversal de la institución en sus funciones: docencia, investigación, y extensión y vinculación.

3.3.5.3.1. PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL E INDICADORES

INSTITUCIONAL

La programación presupuestal se desprende de los objetivos institucionales, que contribuyen al alcance de las metas de la Unidad Académica. Por ello, la asignación presupuestaria se realiza a través del Sistema Institucional denominado “Sistema de Planeación, Programación y Presupuesto (SIPPP) en línea (<http://sippu.uabc.mx>), esta se conforma por la matriz de indicadores (MIR): docencia, investigación y extensión y vinculación, bajo la planeación de actividades del ejercicio del siguiente año se planifica y desarrolla el presupuesto anual, en el cual se contemplan indicadores de acuerdo a las actividades en el Plan Operativo Anual 2022 de la FD.

En la programación Presupuestal se seleccionaron 88 indicadores que permite medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos que van relacionados con la Matriz de indicadores para resultados (MIR) para evaluar la docencia, extensión y vinculación, investigación, esto se observa en el POA 2022 de la Facultad de Deportes. Para lo cual, se programó un presupuesto destinado para docencia, extensión y vinculación, así como investigación, de acuerdo con la estimación de los ingresos proyectados en los últimos tres años anteriores al ejercicio fiscal 2021, esto de acuerdo con la naturaleza descrita a continuación se expresa su distribución en términos porcentuales destinada. (Véase Tabla 17):

Tabla 17. Programación presupuestal 2022

| Distribución del Presupuesto 2022 | % |
|--|----------------|
| Ordinario | 1,90% |
| Cuotas Especificas | 4,09% |
| Formación Integral | 70,27% |
| Sorteos | 5,37% |
| Ingresos Propios | 12,31% |
| Apoyos Extraordinarios Intransferibles | 6,07% |
| Presupuesto de programado 2022 | 100,00% |

Fuente: Elaboración Propia de la Planeación Presupuestal 2022

El presupuesto programado de Formación Integral es destinado para el Deporte Representativo del Estado, este recurso está integrado por las cuotas de los tres Campus de la Facultad de Deportes, el cual es administrado por el Campus Tijuana. El ciclo deportivo tiene una duración aproximadamente de nueve meses e inicia a partir del año en curso en el mes de agosto, culminando el siguiente año en el mes de mayo.

De los ingresos propios de la Facultad se integran mediante acuerdo del Comité para la regulación de recurso propios de la UABC, a través de los siguientes servicios, que permite contribuir al fortalecimiento y alcance de metas del programa educativo:

1. Arrendamiento de Instalaciones y Campos Deportivos
2. Eventos Deportivos
3. Servicios de clínicas, laboratorios y medicina del deporte
4. Educación Continua
5. Servicios Educativos y Escolares

3.3.6. SISTEMAS INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Asimismo, para llevar a cabo la gestión administrativa, la institución crea un soporte sistemático en los procesos administrativos, contables, financieros y presupuestales, a través del Departamento de Desarrollo de Sistemas Institucionales, con el propósito de dar transparencia a la rendición de cuentas, así como optimizar los tiempos, estos sistemas están clasificados en:

1. Área contable-financiera
2. Área presupuestal
3. Área contable

De las cuales se describen su funcionalidad a continuación:

1. Área contable-financiera:

- a) Sistema eServicios: Es un sistema que da soporte al proceso de cubrir las necesidades de servicios académico, administrativo, contable-financiero, tales como: Contrataciones de personal académico, administrativo y de servicios, contratos de prestación de servicios y honorarios, evaluación de desempeño, registro para él la asignación de adeudos, sistema de comprobaciones fiscales, movilidades nacionales e internacionales, viáticos en el país o extranjero, reembolsos del personal académico-administrativo, prestación de servicios profesionales, combustibles y anticipo de gastos.
- b) Sistema eCompras: Es un sistema que da soporte al proceso de adquisiciones de compra de materiales, mobiliario y equipo bajo la certificación de la norma ISO 9001:2015, que permite realizar invitaciones a

los proveedores para que participen en el proceso de adjudicación. Las modalidades son: Subasta descendente, de asignación directa y de adjudicación directa, así como por sobre cerrado, por medio de los cuales se selecciona la mejor propuesta y se asigna proveedor. enlace al portal <https://ecompras.uabc.mx>

2. Área Presupuestal:

- a) Sistema Unificado de Presupuestos y Finanzas (SUPYF): Es un sistema de soporte para la adecuación y afectación presupuestaria, de acuerdo con la Ley General de Contabilidad Gubernamental y normas contables, a fin cumplir con la actividad institucional.

3. Área Contable:

- a) Sistemas de Mayor (Contabilidad): El sistema es para consultar y exportar información contable del ingreso y egreso presupuestal, el sistema nos permite poder visualizar la asignación del ejercicio del gasto de acuerdo con la fuente de financiamiento y registro contable de los ingresos y egresos.
- b) Sistema de Comprobaciones (Contabilidad): Sistema que permite la liberación de anticipo de gastos, mediante la comprobación de facturas en el sistema contable.
- c) Sistema SUCOP: Registro de altas, bajas, traspasos, y resguardos de los activos inventariables y no inventariables con que cuenta la facultad, patrimonio institucional.

De lo anterior, el administrador es quien está facultado para ejecutar los sistemas que se encuentran vinculados con diversos departamentos que tienen la función de revisar

el cumplimiento de las disposiciones institucionales para su ejecución, tales como: La Coordinación y el Departamento de Servicios Administrativos, la Coordinación de Unidad de Presupuesto y Finanzas, así como el Departamento de Tesorería y Control Patrimonial, lo que le permite la gestión de los procesos administrativos en los sistemas de eservicios, ecompras, eobras, libro mayor, SUCOP, SUPYFI, los cuales están relacionados con la programación presupuestal para el ejercicio del gasto.

3.3.7. INFRAESTRUCTURA DE LA FACULTAD DE DEPORTES

En cuanto a la infraestructura, la FD consta de cinco edificios para el funcionamiento académico - administrativo equipados con mobiliarios y equipo de acuerdo con las necesidades propias de cada área.

De lo anterior, se tiene 12 aulas con capacidad de 50 mesabancos que al interior se encuentran equipadas con un escritorio y silla para docente, pizarrón, proyector, bocina integrada y acceso a internet inalámbrico, así como un audiovisual para 155 personas, y un centro de cómputo con capacidad para 24 equipos de procesador de datos, en el área de investigación se cuenta con un laboratorio de biociencias de la motricidad humana, utilizado para actividades que se relacionan con la investigación en el área de la salud fortaleciendo el programa educativo a través de prácticas y el rendimiento físico de los atletas universitarios, se encuentra con equipo especializado para la valoración física e investigativa, así también cuenta con una amplia asignación para espacios deportivos, a fin de contribuir con el fortalecimiento de la promoción, cultura, activación y educación física en la comunidad estudiantil y público en general.

Dando respuesta a las necesidades de formación, la Facultad de Deportes dispone de una amplia asignación para espacios deportivos, la cual consta de Instalaciones y Campos

deportivos como se describe en la Tabla 18, a fin de contribuir con el fortalecimiento de la promoción, cultura, así como de la activación y educación física en la comunidad estudiantil y público en general.

Tabla 18. Instalaciones y Campos Deportivos

| Instalaciones y Campos Deportivos | Capacidad |
|---|--|
| Gimnasio Universitario | La capacidad del gimnasio es para 850 personas, cuenta con salidas de emergencia, en la parte trasera y delantera. |
| Canchas de Baloncesto y Usos múltiples | Capacidad de 400 personas |
| Cancha de Futbol rápido | Capacidad de 200 personas |
| Cancha de Futbol 7 | capacidad de 200 personas |
| Cancha de Beisbol | Capacidad de 1500 personas |
| Campo de Softbol 1 | Capacidad para 600 personas |
| Campo de Futbol Americano | Capacidad para 1000 personas |
| Cancha de Futbol Asociación | Capacidad para 1000 personas |
| Pista de atletismo | Capacidad 1500 personas |
| Gimnasio de Pesas | Capacidad 20 personas |
| Circuito Universitario (andador) | Capacidad 1500 personas |
| Gimnasio de Box | Capacidad 20 personas |
| Baños en Campos Deportivos | Capacidad 10 personas |
| Regaderas | Capacidad 10 personas |
| Esplanada de usos múltiples | Capacidad 150 personas |
| Área publica de acondicionamiento físico para personas discapacitadas | Capacidad 20 personas |

Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de acuerdo con las estimaciones realizadas por eventos.

Además, la facultad de deportes cuenta con área de medicina deportiva para brindar servicio a la comunidad mediante la fisioterapia, también conocida como rehabilitación funcional, este programa ha sido diseñado para ayudar al estudiante y/o paciente a mejorar y/o mantener sus capacidades funcionales para el desarrollo de la fuerza, flexibilidad y resistencia, a fin de contribuir con una salud integral en la comunidad.

De acuerdo con la demanda, en el 2020 antes de la pandemia se atendió un total de 179 personas en el área de medicina deportiva lo que representa el 95.53% de atención a personas de la comunidad social, se realizaron 1,151 terapias físicas, con un incremento promedio del ingreso en los cuatro últimos años del 12.15%, cifras de los registros del área administrativa de la FD, obtenida del Sistema Institucional Contable “Libro Mayor”.

CAPITULO CUARTO

IV. PROPUESTA METODOLOGICA

La metodología propuesta tiene como objeto dar respuesta a los objetivos específicos.

De lo anterior, se conduce a plantear los métodos, técnicas y procedimientos empleados para el desarrollo del caso práctico que conduzca al logro del objetivo general que conlleva presentar una propuesta de herramienta estratégica, que permita el control de la gestión de los procesos administrativos de la Facultad de Deportes de la UABC.

4.1. OBJETO DE ESTUDIO

La investigación expone como objeto de estudio práctico a la Facultad de Deportes Tijuana, con el propósito de alinear las 4 perspectivas del CMI, con las estrategias del Plan Operativo Anual de la Facultad de Deportes basado en el mapa estratégico del modelo de Kaplan y Norton, a fin de medir y evaluar los indicadores de desempeño garantizando la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos que inciden en el logro de la misión y visión de la UA.

4.2. SUJETO DE ESTUDIO

Por lo anterior, el sujeto de estudio se basa en las 4 perspectivas del cuadro de mando integral que inciden en el Plan Operativo Anual (POA); tales como: **Clientes**; que serían todos los usuarios internos y externos.

Los usuarios internos son: los directivos, personal administrativo y de servicios, académicos, alumnos, así como los usuarios externos; tales como: los arrendatarios de campos e instalaciones deportivas y pacientes de medicina deportiva; cuyos datos son evaluados mediante los **Procesos**: tiempos y calidad; **Aprendizaje y Crecimiento**: productividad; y **Finanzas**: eficiencia del ejercicio presupuestario que inciden en el Plan Operativo Anual de la facultad de deportes (Véase gráfico 4)

Gráfico 4. Factores-Claves de las 4 Perspectivas a Evaluar



Fuente: Elaboración Propia

4.3.DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO

Con el propósito de iniciar la formulación de estrategias para el diseño del cuadro de mando integral de la facultad de deportes, se consideró al autor Codina, Alexis (2011) quien sugiere, que se debe partir de un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), que orienten a situar a la institución, con el fin de plantear sus estrategias. Asimismo, esta fase busca a través de la autoevaluación delimitar las estrategias propuestas en el plan operativo anual en una realidad concreta (Véase Tabla 19).

Tabla 19.Herramientas para Evaluación Diagnóstico

| Herramientas de Diagnóstico | Tipo y Método | Factores | Recolección de datos | Componentes y/o Dimensiones | Justificación |
|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---|--|---|
| MATRICES FODA, MEFI y MAFE | Descriptivo, con un enfoque mixto | Fortalezas y debilidades | Resultados de la Auditoría Interna, UABC | 1. Control Interno 2. Recursos Humanos 3. Activo Fijo 4. Fondo Fijo 5. Ingresos 6. Egreso 7. Cuentas por cobrar 8. Programa Administración de Riesgos 9. Convenios | Identificar factores positivos y negativos de la facultad de deportes para la construcción de estrategias que permita el diseño del CMI |
| | | Amenazas y Oportunidades | Resultados de Acreditación del Organismo Certificador COMACAF | 1. Personal Académico 2. Estudiantes 3. Plan de Estudios 4. Evaluación de los Aprendizajes 5. Formación Integral 6. Servicios Institucionales para el aprendizaje 7. Vinculación y Extensión 8. Investigación 9. Infraestructura y Equipamiento 10. Gestión Administrativa y Financiamiento | |

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.1. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

De lo anterior, se propone las variables de recolección de datos y sus dimensiones para la construcción del FODA para la MEF y para MAFE, donde se extraen datos del instrumento “Cédula de resultados de Auditoría Interna (Véase Anexo 1)” con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades, elaborando de esta forma un “Análisis de Resultados de la Cedula de Auditoría Interna” (Véase Anexo 2).

Asimismo, se propone revisar el documento de “Recomendaciones Reacreditación de COMACAF” (Véase Anexo 3)” para identificar las amenazas y oportunidades.

4.3.1.1. OPERACIONAL DE VARIABLES PARA EL DIAGNOSTICO

Cabe señalar que la propuesta de estas variables no se pretende expresar todo el contenido del concepto, sino identificar los datos obtenidos que expresen o identifiquen la eficiencia en sus dimensiones. (Véase Tabla 20 y 21).

Tabla 20. Operacional de Variables de Auditoría Interna, UABC

| Variable | Descripción | Dimensiones |
|-------------------------|---|------------------------------------|
| Auditoría Interna, UABC | "El Departamento de Auditoría Interna se encarga de supervisar el manejo de fondos y valores, procedimientos y operaciones contables de la Universidad, así como de llevar a cabo, la revisión del cumplimiento de los procedimientos administrativos y sus estándares de calidad. Auditorías integrales, por área y especiales". (Auditoría Interna, UABC) | Control Interno |
| | | Recursos Humanos |
| | | Activo Fijo |
| | | Fondo Fijo |
| | | Ingresos |
| | | Egreso |
| | | Cuentas por cobrar |
| | | Programa Administración de Riesgos |
| | | Convenios |

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 21. Operacional de variables de COMACAF

| Variable | Descripción | Dimensiones |
|--|---|---|
| Consejo Mexicano para la Acreditación de la Enseñanza de la Cultura de la Actividad Física, A.C. (COMACAF) | El Organismo Acreditador que somete a un proceso de evaluación el Programa Educativo de la Licenciatura en Actividad Física y Deporte a razón de otorgar certificación por operar con los estándares e indicadores para el Aseguramiento de la Calidad Educativa. | Personal Académico |
| | | Estudiantes |
| | | Plan de Estudios |
| | | Evaluación de los Aprendizajes |
| | | Formación Integral |
| | | Servicios Institucionales para el aprendizaje |
| | | Vinculación y Extensión |
| | | Investigación |
| | | Infraestructura y Equipamiento |
| | | Gestión Administrativa y Financiamiento |

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.1.2.PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR MATRICES

De acuerdo con el autor Fred, R, David (1997) describe el procedimiento de las matrices para su evaluación de la siguiente manera (Véase Tabla 22) (p.185):

Tabla 22. Matrices para determinar estrategia

| PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE MATRICES | | | | |
|---|-----|--------------------------|--|--|
| MATRICES | No. | FACTORES | DESCRIPCION | JUSTIFICACION |
| FODA | 1 | Fortalezas | Realizar una lista de las fortalezas internas que son claves para aprovechar las oportunidades | Generar información confiable que oriente a la construcción de estrategias para el proceso de toma de decisiones, |
| | 2 | Debilidades | Realizar una lista de las debilidades internas que son claves para contrarrestar las amenazas | |
| | 3 | Amenazas | Realizar una lista de las amenazas que son claves para aprovechar las fortalezas | |
| | 4 | Oportunidades | Realizar una lista de las fortalezas claves | |
| MEFE | 5 | Fortalezas y Debilidades | Se deberá asignar a los factores claves identificados como fortalezas y debilidades un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante) , el peso otorgado a cada factor expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0. | Generar información confiable que oriente a la construcción de estrategias para el proceso de toma de decisiones, |
| | 6 | | Posteriormente, a cada factor se asignará una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante. | |
| | 7 | | Una vez determinada la importancia y calificación se efectúa la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad. | |
| | 8 | | Por último, se suma las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la facultad en su conjunto. | |
| | 9 | Oportunidades y Amenazas | Se debe asignar a los factores claves identificados como oportunidades y amenazas un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0 | |
| | 10 | | Posteriormente, a cada factor clave se debe ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala. | |
| | 11 | | Una vez determinada la relevancia y calificación se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. | |
| | 12 | | Por último, se suma las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la facultad en su conjunto. | |
| MAFE | 13 | Estrategia FO | Identificar las oportunidades a fin de mejorar las fortalezas | Relacionar los factores internos y externos con el proposito de establecer estrategias que permitan garantizar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos de la facultad de deportes |
| | 14 | Estrategia DO | Identificar las oportunidades que nos permiten neutralizar las debilidades, considerando las amenazas | |
| | 15 | Estrategia FA | Identificar las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas | |
| | 16 | Estrategia DA | Identificar las debilidades para neutralizar el impacto de las amenazas | |
| | 17 | FO,DO, FA, DA | Cruzar las variables de impacto FO, DO, FA, DA y definir las estrategias. | |

Fuente: Elaboración Propia. Fred, R, David (1997)

En conclusión, la metodología de la matriz FODA, y sus herramientas MEFI y MEFE, concluyen en la MAFE, que contribuye a construir y definir las estrategias para garantizar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos de la gestión administrativa.

4.4. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

La propuesta del modelo de gestión estratégica para garantizar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos es el “Cuadro de Mando Integral”, el cual ha sido implementado en diversas universidades, informando respecto a su aceptación, las barreras y las oportunidades de la herramienta de gestión, entendiéndose que la ventaja del CMI no depende del tipo de organización en que se aplique, sino de los problemas que confronten, asociados con la necesidad de mejorar los resultados de su gestión.

4.4.1. ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

De acuerdo con el autor Paul Niven, en su libro *Balanced Scorecard Step by Step for Governments and Non-Profits*, se define la estructura del Cuadro de Mando Integral en el sector público, partiendo de clarificar la misión y los objetivos estratégicos, para de esta forma alinear las 4 perspectivas: Cliente, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento y Finanzas, buscando una mejora sostenida, delimitando las responsabilidades de la estructura organizacional.

La perspectiva del cliente como se observa en el diagrama 4 se posiciona en la parte superior del mapa estratégico como prioridad en el sector educativo. Por tanto, determinar a

quien va dirigido el servicio que ofrece la facultad de deportes es fundamental para mejorar la satisfacción del cliente.

Diagrama 4. Estructura del Cuadro de Mando Integral



Fuente: elaboración Propia. Kaplan y Norton (2006)

4.4.2. ETAPAS PARA EL DISEÑO DEL CMI

Para el desarrollo del modelo de gestión se propone a partir de 4 etapas del Kaplan y Norton (1997) iniciando con el Plan Estratégico, las 4 perspectivas, mapa estratégico y; por último, el tablero de control como se describe a continuación en la tabla 23.

Tabla 23. Etapa para el diseño del CMI y Operacional de Variables

| HERRAMIENTA | PASOS | DIMENSIONES | VARIABLES | TAREAS | OBJETIVO |
|------------------------------------|-------|--------------------|---------------------------------------|--|--|
| CUADRO DEL MANDO INTEGRAL | 1 | Plan Estratégico | Visión | Selección del eje rector del Plan de Desarrollo de la Unidad Académica | Alinear las 4 perspectivas con las estrategias de la gestión administrativa del Plan Operativo Anual de la Facultad de Deportes garantiza la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos que inciden en el logro de la misión y visión de la UA. |
| | | | Misión | | |
| | | | Valores | | |
| | | | Plan Operativo Anual | | |
| | 2 | Perspectivas | Clientes y/o Usuarios | De acuerdo a los resultados del diagnóstico alinear los objetivos estratégicos con las 4 Perspectivas | |
| | | | Procesos Internos | | |
| | | | Aprendizaje y Crecimiento | | |
| | | | Finanzas | | |
| | 3 | Mapa Estratégico | Objetivos estratégicos | Plantear y definir estrategias con un indicador con frecuencia de medición para cada una de las metas e iniciativas del Plan Operativo Anual | |
| | | | Métricos de actuación y de resultados | | |
| | | | Metas e Iniciativas | | |
| | | | Responsables | | |
| | 4 | Tablero de Control | Semaforo | Verificar el cumplimiento de los programas, objetivos y metas autorizadas en los Programas Operativos Anuales | |
| Construcción de tablero | | | | | |
| Evaluación y control de resultados | | | | | |
| Medios de Verificación | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2.1. PASO 1. PLAN ESTRATEGICO

Para dar inicio al proceso de planeación se debe partir de objetivo general y para ello, tras un diagnóstico general se identifican las áreas de oportunidad da dimensionar cual es el alcance de la facultad en un determinado periodo y su razón de ser, estableciendo de tal manera la cultura organizacional de modo que el conjunto de todo ello nos permita elaborar el plan operativo anual (véase tabla 24)

Tabla 24. Diseño de la etapa 1. Plan Estratégico

| DIMENSIONES | VARIABLES | TAREA | OBJETIVO | RESPONSABLE |
|------------------|----------------------|---|---|----------------------------------|
| Plan Estratégico | Visión | Se extrae la Vision y Mision del Plan de Desarrollo de la Unidad Academica, así como el Plan Operativo Anual y se incorporan los valores institucionales de la UABC | La visión y la misión se debe transformar en iniciativas estratégicas o planes de acción que deben ser medidos y ajustados según las necesidades propias de la UA | Personal Estratégico y Directivo |
| | Misión | | | |
| | Valores | | | |
| | Plan Operativo Anual | | | |

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo anterior, el plan operativo anual parte del 1 enero al 31 de diciembre del año en curso, para lo cual se da respuesta mediante el plan de trabajo respondiendo a lo siguiente: “Qué hacer, Quién lo va a hacer, En qué tiempo se va a hacer, Con qué y cuánto recurso requiere”.

Por consiguiente, se diseñó una base de datos para elaborar y presentar el plan de actividades y la programación presupuestal con la finalidad de definir la ejecución del POA (Véase Anexo 4), en dicho documento se indica la siguiente información: Mes y trimestre de ejecución, actividad específica a desarrollar, departamento a cargo, nombre del responsable, indicador de desempeño, acciones, número de participantes, evidencias probatorias, tipo de requerimientos, código programático para ejercer el gasto y el tipo de gasto, dicho documento se transforma en el Plan Operativo Anual, así como la programación presupuestal que administra la Facultad de Deportes el cual fue implementado el 2021 para ser ejecutado en el 2022, como parte de este proyecto.

4.4.2.2. PASO 2. PERSPECTIVAS DEL CMI

Por lo anterior, la herramienta de gestión es construida a partir del Plan de Desarrollo de la Unidad Académica, así como el Plan Operativo Anual, donde se formulan los objetivos, la actividad, el indicador y la medición de tal manera que se transforma el tablero del cuadro de mando integral como a continuación se detalla en el instrumento de las tablas 23, 24, 25 y 26.

I. PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

En esta perspectiva el activo más valioso en las instituciones es su personal. Por tanto, es importante para el alcance de los objetivos que las necesidades propias que inciden en el desarrollo de sus funciones sean cubiertas, con el propósito de que el cliente y/o usuario este satisfecho con su quehacer, logrando así el incremento de sus competencias y desarrollo profesional dentro de la institución.

Por tanto, se observa en la tabla 25 la construcción del instrumento, donde se deberá vincular y definir el objetivo estratégico, la actividad, el indicador y la medición que darán respuesta a la iniciativa, para lograr la satisfacción del cliente mediante las competencias adquiridas.

No obstante, la gestión administrativa es quien provee los requerimientos para la actividad a desarrollar. Por lo que, es importante plantear iniciativas que conduzcan a la eficiencia y eficacia; tales como: reducción de errores, tiempos de entrega y calidad en los procesos para obtener el resultado esperado.

Tabla 25. Perspectiva del Cliente

| VARIABLES | FACTORES-CLAVES | PLAN OPERATIVO ANUAL | | | | GESTION ADMINISTRATIVA | | |
|----------------------|--------------------------|----------------------|-----------|-------------|----------|------------------------|----------|------------|
| | | OBJETIVO | ACTIVIDAD | INDICADORES | MEDICION | INICIATIVA | MEDICION | RESULTADOS |
| Cliente y/o usuarios | Satisfaccion del Cliente | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

II. PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

La gestión en los procesos internos para la consecución de las acciones del Plan Operativo Anual es proveer las necesidades de acuerdo con los lineamientos y procedimientos institucionales para la obtención del recurso necesario, con el propósito de cumplir con la Planeación Estratégica del Plan de Desarrollo de la Facultad de Deportes.

Por tanto, la visión establece la calidad para el aseguramiento y mejora continua del programa educativo. Por lo que, el tiempo es un factor clave para el cumplir con los indicadores de resultados. Por ello, es relevante reducir las fallas en los procesos, así como el atraso en la gestión académico-administrativo, a fin de mejorar el desempeño en las actividades, debido a que estas no se cumplirían sin la intervención del área administrativa (Véase Tabla 26).

Tabla 26. Perspectiva de Procesos Internos

| VARIABLES | FACTORES-CLAVES | PLAN OPERATIVO ANUAL | | | | GESTION ADMINISTRATIVA | | |
|-------------------|-----------------|----------------------|-----------|-------------|----------|------------------------|----------|------------|
| | | OBJETIVO | ACTIVIDAD | INDICADORES | MEDICION | INICIATIVA | MEDICION | RESULTADOS |
| Procesos Internos | Calidad | | | | | | | |
| | Tiempo | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

III. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para obtener los resultados esperados se debe mejorar las capacidades del personal, esto conlleva a ofertar cursos de actualización y formación que garanticen la productividad en el desempeño de sus actividades, con el propósito de consolidar los cuerpos académicos, elevar el nivel competitivo de los docentes y alumnado, así también el del personal administrativo y de servicios (Véase Tabla 27).

Tabla 27. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

| VARIABLES | FACTORES-CLAVES | PLAN OPERATIVO ANUAL | | | | GESTION ADMINISTRATIVA | | |
|---------------------------|-----------------|----------------------|-----------|-------------|----------|------------------------|----------|------------|
| | | OBJETIVO | ACTIVIDAD | INDICADORES | MEDICION | INICIATIVA | MEDICION | RESULTADOS |
| Aprendizaje y Crecimiento | Productividad | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

IV. FINANZAS

Uno de los objetivos estratégicos institucionales del PDI y el PDUA 2020-2024 es el garantizar el cumplimiento del ejercicio gasto. Por ello, la eficiencia con que se ejerce es de suma importancia para dar respuesta en forma oportuna a las necesidades para la operatividad de la Unidad Académica (Véase Tabla 28)

Tabla 28. Perspectiva Financiera

| VARIABLES | FACTORES-CLAVES | PLAN OPERATIVO ANUAL | | | | GESTION ADMINISTRATIVA | | |
|-----------|----------------------------|----------------------|-----------|-------------|----------|------------------------|----------|------------|
| | | OBJETIVO | ACTIVIDAD | INDICADORES | MEDICION | INICIATIVA | MEDICION | RESULTADOS |
| Finanzas | Eficiencia Presupuestal | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2.3. PASO 3. MAPA ESTRATÉGICO

Para llevar a cabo el mapeo estratégico se debe considerar que este se interpreta de abajo hacia arriba. Por tanto, una vez se definen las estrategias se vinculan con las causas y

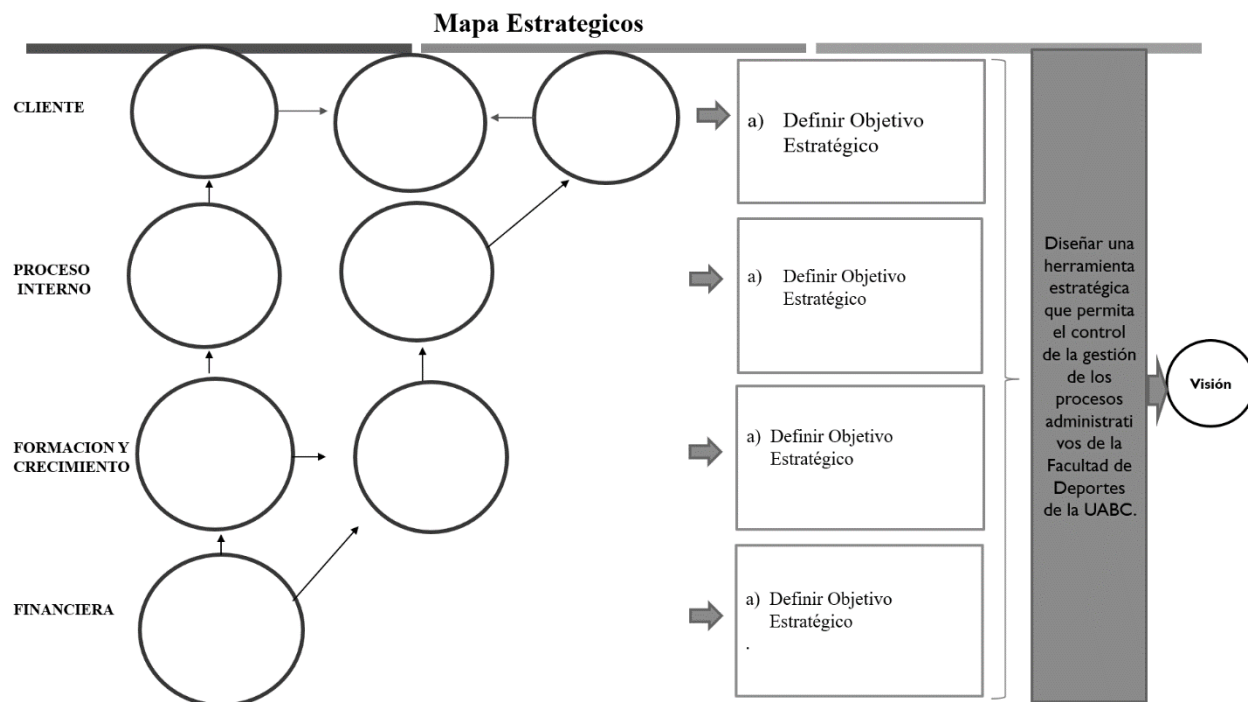
efectos para obtener una conexión con las 4 perspectivas: Finanzas, Formación y Crecimiento, Proceso Interno y Cliente (véase figura 9).

1. VINCULACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para identificar los objetivos se elaboró la matriz MAFE, con la finalidad de determinar las estrategias que se requieren para garantizar el alcance de los objetivos, contribuyendo de esta forma a representar mediante líneas de trazos las causas y efectos en cada perspectiva de valor de la unidad académica alineadas a las estrategias.

El mapeo estratégico se convierte en indicadores en el tablero de control que permite orientar a la institución al éxito de la visión. (véase figura 9).

Figura 9. Mapa Estratégico



Fuente: elaboración Propia

La construcción del mapa estratégico se basa en una serie de hipótesis que se relacionan entre los objetivos e indicadores de forma secuencial con el supuesto de la causa y el efecto.

2. MÉTRICOS DE ACTUACIÓN Y RESULTADOS

Para diseñar y evaluar los indicadores se debe considerar que es de carácter cuantitativo y dependen de los objetivos, se debe gestionar para resultados, no para procesos.

Por lo anterior, se debe promover y mantener procesos sencillos de medición o información que permitan apoyar la toma de decisión y rendición de cuentas; Por lo cual, se debe considerar los siguientes factores para la construcción de indicadores para resultados.

2.1.FACTORES CLAVES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Los factores son los elementos claves para alcanzar los objetivos y metas que permitan garantizar la eficiencia en el desempeño de los indicadores; tales como: La satisfacción del cliente, calidad, tiempo, productividad y eficiencia presupuestal.

En cuanto a la satisfacción del cliente se pretende evaluar los resultados de su desempeño en el ámbito profesional dentro de la institución. De tal forma que la calidad de los bienes producidos en nuestros procesos administrativos se lleve a cabo en forma y tiempo de acuerdo con la normatividad institucional, lo cual conlleva medir el tiempo de cumplimiento como un factor productivo que determina la eficiencia al momento de hacer uso de los recursos para el alcance de los objetivos (véase Tabla 29).

Tabla 29. Factores Claves para la construcción de indicadores

| FACTORES CLAVES | | | | |
|--|---|--|--|---|
| Satisfacción del Cliente | Calidad | Tiempo | Productividad | Eficiencia Presupuestal |
| Evalúa la satisfacción de los clientes mediante su desarrollo profesional dentro de la institución | Evalúa los atributos de los bienes producidos por el programa respecto a normas o referentes externas | Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos | Mide que tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados | Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros |
| INDICADORES | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Mediante la tabla 30 se describen los indicadores de actuación de resultados que inciden en las 4 perspectivas. Por tanto, se definen las metas, indicadores, semaforización, medición y verificación, lo que permite la construcción del tablero de control para la creación y alineación del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 30. Métricos de Actuación de Resultados

| | | PERSPECTIVAS | FACTORES CLAVES | DEFINICION | METAS | INDICADORES | SEMAFORIZACION | MEDICION | MEDIOS DE VERIFICACION |
|---|-----------------|---------------------------|--------------------------|---|---|--|--|---|--|
| Métricos de actuación y de resultados | Factores Claves | CLIENTE | Satisfacción del Cliente | Evalua la satisfacción de los clientes mediante su desarrollo profesional dentro de la institución | Las metas son cuantificables y están directamente relacionadas con el objetivo. | El indicador mide el objetivo que se pretende alcanzar. Permite identificar si el desempeño fue positivo o negativo. | Los parámetros de semaforización se miden de acuerdo al comportamiento indicador: • Aceptable (verde) • Con riesgo (amarillo) • Crítico (rojo) • Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente). | La unidad de medida deberá corresponder, invariablemente, con el método de cálculo del indicador y con los valores expresados en la línea base y las metas. • En el caso de los indicadores cuyo método de cálculo resulta en un porcentaje, índice, proporción y, por ende, el valor de la meta esté expresado en términos relativos, la unidad de medida deberá referirse a una noción estadística, pero no a una unidad absoluta. | Representan la fuente de evidencias sobre los resultados logrados. |
| | | PROCESOS INTERNOS | Calidad | Evalua los atributos de los bienes producidos por el programa respecto a normas o referentes externas | | | | | |
| | | | Tiempo | Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos | | | | | |
| | | CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE | Productividad | Mide que tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados | | | | | |
| | | FINANZAS | Eficiencia Presupuestal | Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros | | | | | |
| La Institución cuenta con un catálogo de indicadores el cual se describe el nombre de cada indicador, definición, formulación, Cálculo de tasa o proporción, así como la línea base | | | | | | | | | |

Fuente: Información de definiciones de metas, indicadores, semaforización, medición y medios de verificación obtenida de la guía para el diseño de indicadores para resultados de transparencia presupuestaria 2019 del gobierno federal.

2.2. INDICADORES

Los indicadores han sido construidos a partir de variables cualitativas y cuantitativas lo que permite medir el cumplimiento de metas y objetivos, con el propósito de evaluar el desempeño a fin de reaccionar con anticipación al cambio, para hacer ajustes con prontitud (Véase tabla 31).

Tabla 31. Elementos, Descripción y Medición de Indicadores

| CONSTRUCCION DE INDICADORES | | |
|-------------------------------------|--|--|
| Nombre del Indicador | Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él | |
| ELEMENTOS | DESCRIPCION | MEDICION |
| Frecuencia de Medición | Periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del | Trimestral/Semestral/Anual |
| Unidad de Medida | Tasa o Proporción | Porcentaje o variación |
| Método de Calculo | En la expresión, utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas, no palabras | Número total de trámites realizados/Número total de requisiciones solicitadas |
| Línea Base | Es el valor del indicador que se establece como punto de | Valor de X, Año anterior |
| Metas | Límites máximos de logros, nivel de desempeño esperado | Año Actual /Año Anterior |
| Párametros de semaforización | Los párametros se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta, este podrá ser ascendente o descendente | <ul style="list-style-type: none"> • Aceptable (verde) • Con riesgo (amarillo) • Crítico (rojo) |
| Medios de Verificación | Fuentes de información para evidenciar los resultados | Van en razón de los objetivos a alcanzar |

Fuente: Guía para el diseño de indicadores para resultados de transparencia presupuestaria 2019 del gobierno federal.

Como se observa en la tabla 32 la formulación de indicadores parte de dar un nombre a cada indicador, con su respectivo responsable, la unidad de medida resulta del cálculo matemático de acuerdo con la expresión aritmética que se relaciona con la variable establecida por el indicador, está a su vez está vinculada con una frecuencia trimestral para su evaluación de desempeño partiendo de una línea base para iniciar su punto de partida con un valor x (año anterior), para definir la meta medible para su evaluación y seguimiento.

Tabla 32. Formulación de Indicador

| Formulación de Indicador | |
|---------------------------------|--|
| Nombre del Indicador | |
| Responsable | |
| Metodo de Calculo | |
| Frecuencia de Medicion | |
| Línea Base | |
| Meta | |

Fuente: Elaboración Propia

No obstante, la institución UABC, cuenta con un Catálogo del Sistema de Indicadores y Estadísticas Institucionales de la Oficina de Planeación y Desarrollo de la UABC que describe el nombre de cada indicador, su respectiva definición, formulación y cálculo de la tasa o proporción de cada variable que se pretende medir, así como su línea base.

3. METAS E INICIATIVAS

Se establece con claridad las metas sobre los resultados esperados como parte de la construcción de indicadores. Por consiguiente, las metas son cuantificables, factibles de alcanzar y están directamente relacionadas con el objetivo.

De las iniciativas institucionales se crean las acciones (actividades) de la Facultad de Deportes que promueven la generación y aplicación de conocimientos, como un proceso formativo las cuales deben impactar en el desarrollo sustentable de la sociedad.

4. RESPONSABLES

Es importante definir jerárquicamente la responsabilidad para cada actividad a desarrollar, así como el líder del cuadro de mando integral, a fin de garantizar que cada tarea sea ejecutada con responsabilidad, en tiempo y forma.

4.4.2.4. PASO 4. TABLERO DE CONTROL

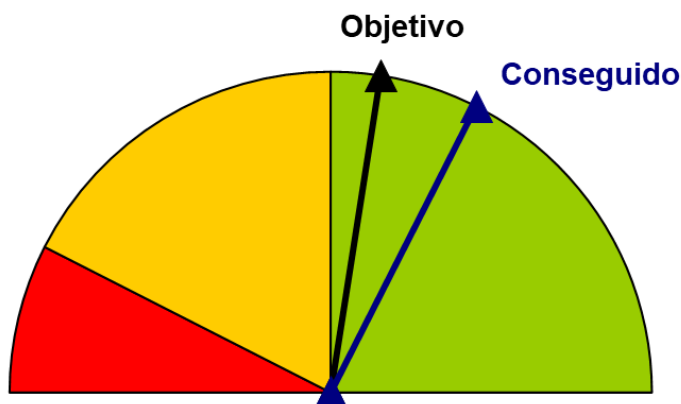
El “Cuadro de Mando Integral (CMI)” permite transformar la visión en indicadores de desempeño, por lo que se establece una medición de corto plazo (1 año) a 4 años subsecuentes, lo que corresponde al Plan Operativo Anual; y a su vez, da cumplimiento al Plan de Desarrollo de la Unidad Académica.

Con esta herramienta de gestión se da repaso a todos los elementos que la componen.

1. PARÁMETRO DE SEMAFORIZACIÓN

Con respecto a las metas del indicador son límites máximos de logro para el nivel de desempeño deseado, haciendo referencia del año en curso; Por mencionar algunos: “El número de actividades realizadas del año actual entre el número de actividades realizadas del año anterior”, a fin de obtener el método de cálculo, como referente partiendo de la línea de base; de tal forma que, el parámetro de semaforización establece el sentido del indicador con respecto a las metas; tales como: “Aceptable con un color verde Riesgo color amarillo y Critico color rojo” esto, de acuerdo a los criterios establecidos en cada meta.(Véase Figura 10).

Figura 10. Parámetro de Semaforización



3. EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS (FEEDBACK)

El "Cuadro de Mando Integral" (CMI) evalúa la calidad y eficiencia del Plan Operativo Anual. Por tanto, se debe controlar la gestión mediante indicadores de desempeño. La asignación de tareas involucra al personal estratégico, directivo y coordinadores operativos, que ejecuten las actividades que respondan al cumplimiento de los indicadores de desempeño mediante su equipo de colaboradores y recursos disponibles

A. PROCESO DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Por lo anterior, se utiliza el formato de evaluación con el propósito de tomar una medida preventiva y correctiva cuando los valores de riesgo están por debajo del 90%, para facilitar la toma de decisión del líder del proyecto y sus colaboradores al momento de plantear acciones antes que finalice el trimestre en curso, debido a que el tablero de control funciona como una herramienta de medición y control que permite monitorear el avance de las metas mediante los indicadores de desempeño. (Véase Tabla 34)

Tabla 34. Evaluación de Riesgo

FECHA:

Evaluación de Riesgo o Critico

ÁREA:

RESPONSABLE: _____

| EVALUACIÓN No. ____ | | CRITERIOS DE EVALUACION | | DESCRIPCION | EVIDENCIA FOTOGRAFICA | NIVEL 1 | NIVEL 2 | NIVEL 3 | PROMEDIO | OBSERVACIONES | PLAN DE ACCION |
|---------------------|-----------|-------------------------|---|-------------|-----------------------|-----------|---------|---------|----------|---------------|----------------|
| ÍTEM | INDICADOR | 1 | 2 | | | ACEPTABLE | RIESGO | CRITICO | | | |
| EVALUAR | | | | | | 100 a 90 | 89 a 80 | 79 a 0 | | | |
| OBJETIVO | META | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

En el formato de evaluación de riesgos se indica la fecha en que surgen niveles inferiores a lo aceptable, así como el área responsable de la meta, el número de

evaluaciones que se han presentado en el indicador que se señala, el objetivo y la meta que le corresponde en el tablero de control.

En cuanto a los criterios de evaluación estos expresan la causa que origina el incumplimiento del indicador; tales como: cambio de fecha de las actividades programadas, recurso insuficiente, cancelación de actividades académicas y/o estudiantes; etc.

Asimismo, se describe brevemente la situación que afecta al objetivo con sus respectivas evidencias por lo que presenta un nivel riesgo o crítico, una vez descrito lo anterior, se procede a anotar las observaciones y definir el plan de acción que propicie la consecución de la meta al 100%.

B. PROCESO DEL CONTROL

El control del tablero es un proceso cíclico en el que intervienen los responsables de manera oportuna en detectar las desviaciones que requieren una acción inmediata, mediante reuniones semanales, con una duración no mayor a 60 minutos.


Para la toma de decisión, se debe partir del objetivo a alcanzar, lo cual se establece un estándar de medición para el mismo, este proceso a evaluar se compara el resultado contra el deseado, a fin de evaluar y controlar las condicionantes que determinan la acción a seguir.

4. MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Por tanto, la Ley Federal de Presupuesto (LFP) fundamenta en la fracción 51, del artículo 2, como Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), el componente clave Presupuesto Basado en Resultados (Pbr) que permite la valoración del desempeño de los programas a través de la verificación de metas y objetivos, con base en indicadores

estratégicos y de gestión. Por ello, la importancia de definir y obtener los medios de verificación. (Véase Tabla 35)

Tabla 35. Medio de Verificación

| Responsable | | | |
|--------------------|-------------|---|------------------------------|
| Objetivo | Meta | Indicador | Medio de Verificación |
| | | | |
| | |  | |

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, la importancia para el éxito de la herramienta del CMI, es dar seguimiento preventivo y oportuno al cumplimiento de indicadores; mediante las reuniones de seguimiento y la evaluación de riesgos; en caso de que se suscitaran cambios en el plan operativo se debe tomar medidas correctivas mediante acciones que permitan mitigar el impacto en el programa educativo.

CAPÍTULO CINCO

V. RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

5.1.RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Con el propósito de formular las estrategias se realiza el diagnóstico de los factores internos el cual dio como resultado una ponderación de 2.61 que indica que la facultad de deportes está por encima de la media en su esfuerzo; esto, porque sus fortalezas están por arriba de sus debilidades.

Sin embargo, se detectó que la facultad no cuenta con una herramienta de control, en el cual se designan las responsabilidades por escrito, así como la evaluación periódica de indicadores para el seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos dentro de la facultad que garanticen la consecución de los objetivos del PDUA-POA, para el alcance de su visión. (Véase Tabla 36).

Tabla 36. Factores Internos (Fortalezas y Debilidades)

| Factores Internos | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|--|----------|--------------|----------------|
| Fortalezas | | | |
| Recurso presupuestal Sostenible | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Competencias funcionales de acuerdo a la estructura | 0,19 | 4 | 0,74 |
| Certificación Nacional (COMACAF) por su buena calidad en el Programa Educativo LEFD | 0,14 | 4 | 0,57 |
| Infraestructura óptima y apta para crecimiento | 0,13 | 3 | 0,39 |
| Demanda en el Programa Educativo de la Licenciatura en Educación Física y Deporte | 0,16 | 3 | 0,47 |
| Sistemas tecnológicos eficientes para soporte sistematico en procesos academico-administrativos | 0,09 | 2 | 0,17 |
| Clima Organizacional Optimo | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Total de Fortalezas | 1 | | 3,44 |
| Debilidades | | | |
| El personal cuenta con un bajo conocimiento del Plan de Desarrollo de la Unidad Academica, asi como de los procesos administrativos | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Bajo seguimiento y control de indicadores de desempeño | 0,13 | 2 | 0,26 |
| Falta de capacitacional personal administrativo y de servicios, que les permita desarrollarse eficientemente en sus funciones | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Falta personal de intencia para mantenimiento | 0,14 | 2 | 0,29 |
| No cuenta con suficiencia presupuestal para infraestructura y conservaciones de edificios y campos deporotivos | 0,16 | 2 | 0,31 |
| Falta de formalización en los procesos administrativos | 0,17 | 3 | 0,51 |
| Falta de instrumento de evaluacion de desempeño | 0,20 | 2 | 0,40 |
| Total Debilidades | 1 | | 1,77 |

Escala de valor fortalezas: 1: Bajo, 2: Medio, 3: Alto, 4: Muy Alto

Escala de Debilidades: 1: Muy alto, 2:Alto, 3: Medio, 4: Bajo

Total de ponderación

2,61

Fuente: elaboración Propia.

ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS:

Con respecto al análisis y evaluación de los factores externos. La Facultad de Deportes obtuvo un total ponderado de 2.38 por debajo de la media, lo que indica que la UA debe seguir estrategias innovadoras y modelos de seguimiento que capitalicen las oportunidades externas y evitar las amenazas (Véase Tabla 37).

Tabla 37. Factores Externos (Oportunidades, Amenazas)

| Factor Externo | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|--|----------|--------------|----------------|
| Oportunidades | | | |
| Uso de Herramientas Metodologicas para la eficiencia y eficacia de la Gestión Estrategica | 0,21 | 4 | 0,86 |
| Incremento de Ingresos Propios a través de Educación Continua y eventos deportivos | 0,19 | 4 | 0,74 |
| Mejorar el desempeño de la Facultad de Deportes a través de certificaciones reconocidas a nivel nacional e internacional | 0,14 | 3 | 0,43 |
| Demanda de empleabilidad en el sector salud | 0,13 | 3 | 0,39 |
| Fuentes de financiamiento del Sector Privado en PVV2 | 0,17 | 3 | 0,51 |
| Reformas educativas que favorezcan la calidad y competencias educativas | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Incremento de gustos y preferencias de la población por la prevención de enfermedades degenerativas, así como el cuidado físico. | 0,09 | 2 | 0,17 |
| Total, Oportunidades | 1 | | 3,31 |
| Amenazas | | | |
| Cambios en las politicas publicas y reformas fiscales negativas | 0,12 | 1 | 0,12 |
| Desastres ambientales y Sanitarias | 0,17 | 1 | 0,17 |
| Reducción del presupuesto estatal y/o federal | 0,14 | 1 | 0,14 |
| Incremento en la tasa de desempleo | 0,17 | 2 | 0,34 |
| Decersión de estudiantes. | 0,14 | 1 | 0,14 |
| Condiciones socio economicas negativas | 0,15 | 2 | 0,31 |
| Inseguridad y delincuencia | 0,12 | 2 | 0,24 |
| Total Amenazas | 1 | | 1,44 |

Escala de valor Oportunidades: 1: Bajo, 2: Medio, 3: Alto, 4: Muy Alto

Escala de Amenazas: 1: Muy alto, 2: Alto, 3: Medio, 4: Bajo

Total de ponderación

2,38

5.2.DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para la definición del objetivo estratégico se desarrolló el FODA, así como una revisión del PUA 2021 - 2024, con el propósito identificar estrategias que inciden en fortalecer las debilidades y aprovechar las oportunidades para hacer frente de las amenazas para lo cual se propusieron las siguientes estrategias (véase tabla 38).

Tabla 38.Matrix Analítica para la definición de estrategias

| | | |
|---|--|--|
| Factores Internos | Fortalezas | Debilidades |
| | F1. Competencias funcionales de acuerdo a la estructura F2. Recurso presupuestal Sostenible | D1. El personal cuenta con un bajo conocimiento del Plan de Desarrollo de la Unidad Académica, así como de los procesos administrativos D2. Falta de instrumento de evaluación de desempeño |
| Factores Externos | Estrategia FO | Estrategia DO |
| Oportunidades | Estrategia FO | Estrategia DO |
| O1. Uso de Herramientas Metodológicas para garantizar la eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones O2. Incremento de Ingresos Propios a través de Educación Continua y eventos deportivos | F1, O1. Mejorar el nivel de desempeño del personal administrativo y de servicios, de forma responsable y transparente, para el cumplimiento de los objetivos F2,O2. Fortalecer y mejorar los mecanismos de supervisión y control para el uso racional, responsable y transparente de los recursos, así como el alcance de los indicadores de desempeño. | D1, O1. Capacitar al personal administrativo y de servicios, que les permita desarrollarse eficientemente en sus funciones D2,O1 Mejorar la satisfacción de todos los usuarios internos y externos, así como del personal académico, administrativo y de servicios que estén involucrados en la ejecución de la planeación. |
| Amenazas | Estrategia FA | Estrategia DA |
| A1. Reducción del Presupuesto Estatal y Federal A2.Cambios en las políticas públicas y reformas fiscales negativas | F1, A1.Garantizar y dar seguimiento al cumplimiento del ejercicio del gasto, conforme a la Planeación Presupuestal 2022, con medidas de ahorro y racionalización del gasto, orientado al ejercicio responsable de los recursos financieros con que se dispone. | D2,A1. Ejercer eficientemente y de manera oportuna el uso responsable y transparente de los recursos asignados a la Facultad de Deportes. |

Fuente: Elaboración Propia

5.3.DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El modelo de Kaplan y Norton, 1996 consta de 4 pasos a seguir para el “Cuadro de Mando Integral (CMI): Paso 1.- Definición del Plan Estratégico, Paso 2. Perspectivas, Paso 3 Mapa Estratégico, Paso 4.- Tablero de Control. (Véase Diagrama 5)

Diagrama 5.Diseño CMI



Fuente: Elaboración Propia. Adaptación al modelo de Desinger BSC autorización
previa por Aleksey Savkin

5.3.1. PASO 1. DEFINIR PLAN ESTRATÉGICO

En la etapa del plan estratégico se propone una reunión con el personal estratégico, directivo y coordinaciones con el propósito de clarificar la misión, visiones planteadas en el plan de desarrollo de la unidad académica 2020 -2024.

Por lo que se traduce que la misión es promover la generación y aplicación de conocimientos en su programa educativo, con el propósito de impactar en el desarrollo sustentable de la sociedad, mientras que la visión establece la calidad en sus procesos para el aseguramiento y mejora continua.

Por ello, el rol la gestión administrativa parte de dar cumplimiento con la planeación estratégica del programa educativo de la Licenciatura en Actividad Física y Deporte, que coadyuve a fortalecer el quehacer académico para el desarrollo de competencias que den respuesta y solución a las demandas del entorno; de tal forma se analizó y se revisó que exista congruencia entre la visión y la misión para su vinculación con la herramienta de gestión del CMI (véase tabla 39).

Tabla 39. Aclarar y traducir la visión- misión

| ACLARAR Y TRADUCIR LA VISION | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|---------------------------------|
| VARIABLES | FACULTAD DE DEPORTES | OBJETIVO | IMPACTO | HERRAMIENTA DE GESTION |
| Visión | En 2026, la Facultad de Deportes es un referente a nivel nacional e internacional por ofertar programas educativos pertinentes y reconocidos por su buena calidad, su personal académico permanece inmerso en procesos de mejora continua; la diversificación de su oferta educativa atiende las necesidades de la sociedad en materia de cultura física en diversas modalidades; de igual forma promueve la formación integral del estudiante universitario a través de la oferta del deporte curricular. Ha consolidado su vinculación mediante la colaboración con los sectores; social, público y productivo, posicionándose a nivel nacional por su competitividad en la producción científica, capacidad docente, deporte universitario y la extensión de sus servicios, para responder a las realidades cambiantes de su entorno. | Ofertar programas de excelencia que promueva la formación integral | Impactar en el desarrollo sustentable de la sociedad | CUADRO DE MANDO INTEGRAL |
| Misión | Formar profesionales competentes en la actividad física y deporte, que aplican principios científicos y técnicos específicos de la motricidad humana, para el diseño y desarrollo de soluciones a problemáticas en el ámbito nacional e internacional, con sentido ético, socialmente responsables, emprendedores y capaces de adaptarse y vincularse a las exigencias que demanda el entorno; además de promover la generación y transferencia de nuevos conocimientos para coadyuvar al desarrollo de la sociedad a través de la cultura física. | Promover la generación y aplicación de conocimientos | | |
| Valores | Confianza, democracia, honestidad, humildad, justicia, lealtad, libertad, perseverancia, respeto, responsabilidad y solidaridad. | VALORES | | |
| Plan Operativo Anual | https://docs.google.com/spreadsheets/d/1BZHm4TzqgkVXZRxDqzW2tdLMYl0bSIx/edit?usp=share_link&ouid=104469234703219066659&rtopof=true&sd=true | ANEXO 10 PLAN OPERATIVO ANUAL | | |

Fuente. Elaboración Propia

Por lo anterior, el valor económico del uso de la herramienta del CMI da cumplimiento al Plan Operativo Anual que impacta en el desarrollo sustentable de la sociedad mediante las competencias adquiridas de docentes y alumnos a través de la ejecución del programa educativo como se muestra en la tabla 39.

PASO 2. PERSPECTIVAS DEL CMI

En cada perspectiva se asignó un atributo como objetivo específico que genera valor a los objetivos estratégicos, de tal forma que la construcción de metas e iniciativas sean orientadas hacia ese objetivo (véase tabla 40).

Por tanto, partiendo del objetivo general de este proyecto que es “Diseñar una herramienta estratégica que permita el control de la gestión de los procesos administrativos de la Facultad de Deportes”, se desprenden las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton

Tabla 40. Vinculación de los objetivos estratégicos

| Objetivo General | Perspectiva | Objetivo Especifico | Objetivo Estrategico |
|---|---|--|--|
| Diseñar una herramienta estratégica que permita el control de la gestión de los procesos administrativos de la Facultad de Deportes de la UABC. | Cliente (Satisfacción) | Crear valor y Diferenciación | Mejorar la satisfacción de nuestros usuarios: Academicos, Estudiantes, Administrativos y de servicios. |
| | Proceso Interno (Calidad y tiempo) | Sistematizar los procesos administrativos | Fortalecer y mejorar los mecanismos de supervisión y control para el uso racional, responsable y transparente de los recursos asignados. |
| | | | Mejorar el nivel de desempeño del personal de la empresa, de forma responsable y transparente, para el cumplimiento de los objetivos. |
| | Crecimiento y aprendizaje (Productividad) | Capacitar en el uso de sistemas y procedimientos administrativos | Capacitar al personal administrativo y de servicios, que les permita desarrollarse en los planos personal, laboral y profesional. |
| | Financieras (Eficiencia en el ejercicio del presupuesto autorizado) | Dar cumplimiento al presupuesto Anual | Garantizar y dar seguimiento al cumplimiento del ejercicio del gasto conforme a la planeación presupuestal 2022, con medidas de ahorro y racionalización del gasto, orientado al ejercicio responsable de los recursos financieros con que se dispone, |
| Ejercer eficientemente y de manera oportuna el uso responsable y transparente del ingreso. | | | |

Fuente: Elaboración Propia

5.4.MAPA ESTRATÉGICO

Es importante recordar que la Ley Federal de Presupuesto (LFP) establece como componente clave para la evaluación de desempeño que “El Presupuesto es Basado en Resultados (Pbr)”. Por tal motivo, al comunicar al personal las estrategias, se parte de la

perspectiva financiera con una iniciativa de “Ejercer eficiente y de manera oportuna el presupuesto”, de tal forma, que se vuelve una reacción en cadena en cada perspectiva para sensibilizar al personal del éxito de esta herramienta.

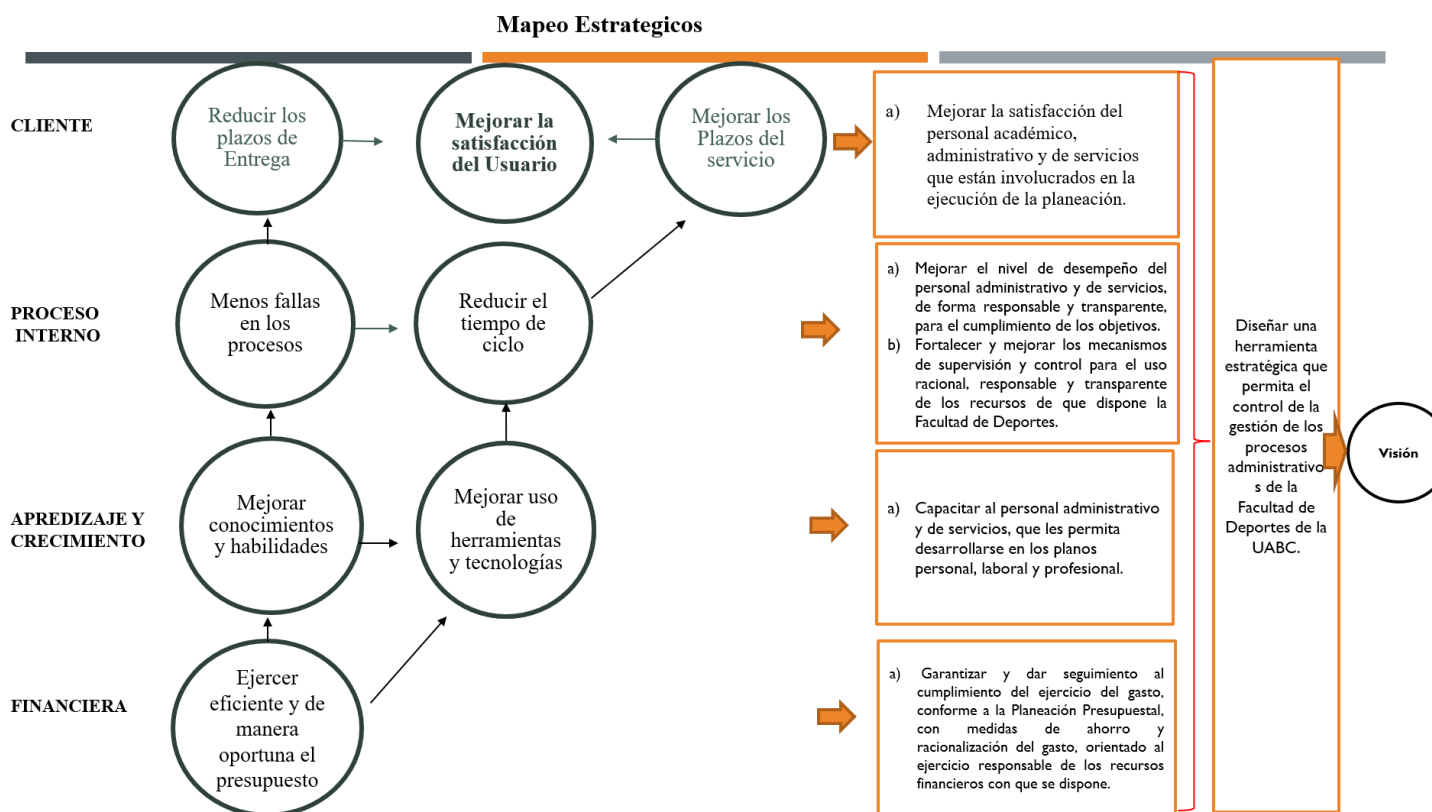
Para ello, el personal a través de la capacitación mejora sus conocimientos y habilidades para el uso de herramientas y tecnologías.

Asimismo, para mejorar el desempeño de las actividades de la unidad académica se propone dar claridad al personal académico-administrativo de los requerimientos necesarios para dar trámite a la gestión de recursos con respecto a sus funciones para llevar a cabo sus actividades sustanciales; tales como: Movilidades académicas y/o estudiantiles, eventos académicos, deportivos o estudiantiles, el otorgamiento de becas económicas a estudiantes, la divulgación de artículos científicos, etc.

Lo anterior, contribuye al uso racional y transparente de los recursos asignados para el desarrollo del plan operativo anual.

De tal manera que al clarificar y sistematizar los requerimientos para la gestión de recursos se observan menos fallas en los trámites realizados, una reducción en el tiempo de respuesta, lo que da como resultado una mejora en el servicio, logrando con ello, la satisfacción de los usuarios y el alcance de la visión. (Véase Figura 11).

Figura 11.Causa-Efecto con Mapeo Estratégico



Fuente de elaboración propias

La importancia del mapeo estratégico es dirigir al personal hacia un mismo objetivo, de manera organizada y conjunta, con iniciativas claras y sencillas de interpretar que articule todas las partes involucradas en el proceso hacia una misma dirección.

Una vez definidas las metas administrativas, se alinean a la misma estrategia del Plan Operativo Anual.

5.4.1. METRICOS DE ACTUACION Y RESULTADOS

Para la formulación de indicadores se consultó el catálogo del sistema de indicadores estadísticos institucional de la UABC, del cual se seleccionaron aquellos indicadores que inciden en el cumplimiento de las estrategias del POA, mediante la intervención de la gestión administrativa.

5.4.1.1. DISEÑO DE INDICADORES

Por lo tanto, se planea las cuatro perspectivas, partiendo de la alineación de la estrategia con el factor clave que se pretende alcanzar, considerando el indicador para el Plan Operativo Anual. No obstante, el planteamiento y la estructura para medir la actuación es parte del diseño para la implementación CMI. (Véase Tablas 41, 42, 43, 44).

1. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Tabla 41. Indicador de Cliente

| CLIENTE | | PLAN OPERATIVO ANUAL | | | | |
|--|------------------------------|---|---------------------------------------|---|------------------------------|-----------------------------------|
| Estrategia | Factor Clave | Nombre del Indicador | Responsable | Método de Cálculo | Frecuencia de Medición | Linea Base |
| Mejorar la satisfacción del personal académico, administrativo y de servicios que están involucrados en la ejecución de la planeación. | Satisfacción de los Usuarios | 1. Proporción de la comunidad académica que participó en eventos de difusión y divulgación científica respecto al total de integrantes de la comunidad académica. | Mtro. Jorge Aburto Corona | (Número total de participantes) entre el (total de académicos de la UA) | Mensual/trimestral/ Anual | Resultado año actual/año anterior |
| | | 2. Tasa de variación del número de artículos científicos publicados en revistas de reconocido prestigio respecto al año anterior. | Dr. Luis Mario Gómez Miranda | (Número total de artículos publicados 2022) - (Número de publicaciones 2021) | Mensual/trimestral/ Anual | Resultado año actual/año anterior |
| | | 3. Tasa de variación de actividades para el reconocimiento a la trayectoria del personal administrativo y de servicios respecto al periodo anterior. | Mtra. Blanca Estela Hernandez Santana | (Número de reconocimientos otorgados 2022) - (Número de reconocimientos otorgados 2021) | Mensual/trimestral/ Anual | Resultado año actual/año anterior |

Fuente: El nombre del indicador proviene del Catálogo del SIEI 2021, UABC.

2. PERSPECTIVA DE PROCESOS

Tabla 42 Indicador de Procesos

| PROCESOS | | PLAN OPERATIVO ANUAL | | | | |
|---|--------------|--|-------------------------------|--|--------------------------|-----------------|
| Estrategia | Factor Clave | Nombre del Indicador | Responsable | Método de Cálculo | Frecuencia de Medición | Linea Base |
| Mejorar el nivel de desempeño del personal administrativo y de servicios, de forma responsable y transparente, para el cumplimiento de los objetivos. | Calidad | 4. Proporción de programas educativos de licenciatura con reconocimiento nacional a su calidad respecto al total de programas educativos de licenciatura evaluables. | Mtro. Emilio Arrayales Millan | Número de indicadores cumplidos entre el total de indicadores de estándares de desempeño | Mensual/trimestral/Anual | Resultado Anual |
| Fortalecer y mejorar los mecanismos de supervisión y control para el uso racional, responsable y transparente de los recursos de que dispone la Facultad de Deportes. | Tiempo | | | | | |

Fuente: El nombre del indicador proviene del Catalogo del SIEI 2021, UABC.

3. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla 43. Indicador Aprendizaje y crecimiento

| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | PLAN OPERATIVO ANUAL | | | | |
|---|---------------|---|-------------------------------|---|------------------------------|-----------------|
| Estrategia | Factor Clave | Nombre del Indicador | Responsable | Método de Cálculo | Frecuencia de Medición | Linea Base |
| Capacitar al personal administrativo y de servicios, que les permita desarrollarse en los planos personal, laboral y profesional. | Productividad | 5.Tasa de variación del número de cursos, talleres y diplomados de educación continua ofertados respecto al periodo | Mtro. Emilio Arrayales Millan | Número de capacitaciones totales 2022- Número de capacitaciones del 2021 | Mensual/trimestral/ Anual | Resultado Anual |

Fuente: Elaboración Propia. El nombre del indicador proviene del Catalogo del SIEI 2021, UABC.

4. PERSPECTIVA DE FINANZAS

Tabla 44.Indicador de Finanzas

| FINANZAS | | PLAN OPERATIVO ANUAL | | | | |
|---|--------------|---|-------------------------------|--|------------------------------|-----------------|
| Estrategia | Factor Clave | Nombre del Indicador | Responsable | Método de Cálculo | Frecuencia de Medición | Linea Base |
| Ejercer eficientemente y de manera oportuna el presupuesto | Eficiencia | Proporción de cursos de capacitación asistidos del personal académico, administrativo y de servicios respecto al año anterior | Mtro. Emilio Arrayales Millan | Monto total y distribución del presupuesto de egreso anual /Monto total y distribución del presupuesto de ingreso anual | Mensual/trimestral/ Anual | Resultado Anual |
| Garantizar y dar seguimiento al cumplimiento del ejercicio del gasto. | | Proporción de actividades cumplidas respecto al monto total y distribuido del presupuesto de ingreso anual autorizado a la UA | | | | |

Fuente: Elaboración Propia. El nombre del indicador proviene del Catalogo del SIEI 2021, UABC.

5.4.1.2.DISEÑO DE METAS E INICIATIVAS

Concluido el establecimiento de estrategias e indicadores se plantearon las metas e iniciativas del plan operativo anual, así como la gestión administrativa de la Facultad de Deportes, partiendo de las 4 perspectivas, el factor clave orientadas al logro del objetivo estratégico (Véase Tabla 45)

1. METAS E INICIATIVAS: CLIENTE

Tabla 45. Metas e Iniciativa Perspectiva del Cliente

| CUADRO DE MANDO INTEGRAL | | | | | | | PRODUCTOS/SERVICIOS | | | JUSTIFICACION |
|--------------------------|---------------------------------------|--|---|--|---|----------------------------|--------------------------------------|---|---|---|
| PLAN OPERATIVO ANUAL | | | | | | | GESTION ADMINISTRATIVA | | | |
| VARIABLES | FACTORES-CLAVES | OBJETIVO ESTRATEGICO | INICIATIVA | INDICADORES | MEDICION | META | META | MEDICION | RESULTADOS | |
| Clientes y/o Usuarios | Satisfacción de clientes y/o usuarios | Mejorar la satisfacción del personal académico, administrativo y de servicios que están involucrados en la ejecución de la planeación. | Difundir y divulgar los productos académicos derivados de proyectos de investigación científica | Proporción de la comunidad académica que participó en eventos de difusión y divulgación científica respecto al total de integrantes de la comunidad académica. | (Número total de participantes) entre el (total de académicos de la UA) | Participación de 8 PTC | Mejorar los Plazos de entrega | Número de requisiciones atendidas/Número de requisiciones totales | Alumnos: Titulados Academicos: PTC que alcanzaron perfil PRODEP o SIN. Personal Administrativo y de Servicios: Incentivos | Niven (2003) destaca que lo más importante para una institución pública son los clientes y la satisfacción de sus necesidades influye como motor de motivación para el logro de los objetivos |
| | | | Promover la Conformación de cuerpos académicos en la línea de investigación administrativa en la UA | Tasa de variación del número de artículos científicos publicados en revistas de reconocido prestigio respecto al año anterior. | (Número total de artículos publicados 2022)- (Número de publicaciones 2021) | Publicación de 9 artículos | | | | |
| | | | Organizar actividades para el reconocimiento de la trayectoria y desempeño del personal de la UA | Tasa de variación de actividades para el reconocimiento a la trayectoria del personal administrativo y de servicios respecto al periodo anterior. | (Número de reconocimientos otorgados 2022) - (Número de reconocimientos otorgados 2021) | 2 actividades | | | | |

Fuente: Elaboración Propia. El nombre del indicador proviene del Catalogo del SIEI 2021, UABC.

2. METAS E INICIATIVAS: PROCESOS INTERNOS

Tabla 46. Metas e Iniciativa Perspectiva Procesos

| VARIABLES | FACTORES-CLAVES | CUADRO DE MANDO INTEGRAL | | | | | PRODUCTOS/SERVICIOS | | | | JUSTIFICACION |
|-------------------|-----------------|---|--|---|--|------------------------------|--|--|---|---|---------------|
| | | PLAN OPERATIVO ANUAL | | | | | GESTION ADMINISTRATIVA | | | | |
| | | OBJETIVO ESTRATEGICO | INICIATIVA | INDICADORES | MEDICION | META | META | MEDICION | RESULTADOS | | |
| Procesos Internos | Calidad | Mejorar el nivel de desempeño del personal administrativo y de servicios, de forma responsable y transparente, para el cumplimiento de los objetivos. | Seguimiento, evaluación y acreditación nacional de programas educativos de licenciatura y posgrado | Proporción de programas educativos de licenciatura con reconocimiento nacional a su calidad respecto al total de programas educativos de licenciatura evaluables. | Número de indicadores cumplidos entre el total de indicadores de estándares de desempeño | Acreditacion del PE, COMACAF | Reducir las fallas en tramites administrativos | Entrega de trámites con retrasoy/o fallas entre las Entregas de trámites totales | Cuerpos académicos que mejoraron su nivel de Consolidación, P.E. de licenciatura y posgrado acreditados, mejor desempeño en sus PTC y CA en funciones academicas de docencia, investigación y extensión | Niven (2003) destaca que lo más importante para una institución pública son los clientes y la satisfacción de sus necesidades influye como motor de motivación para el logro de los objetivos | |
| | Tiempo | Fortalecer y mejorar los mecanismos de supervisión y control para el uso racional, responsable y transparente de los recursos de que dispone la Facultad de Deportes. | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia. El nombre del indicador proviene del Catalogo del SIEI 2021, UABC.

3. METAS E INICIATIVAS: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla 47. Metas e Iniciativa Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

| CUADRO DE MANDO INTEGRAL | | | | | | | PRODUCTOS/SERVICIOS | | | JUSTIFICACION |
|---------------------------|-----------------|---|--|---|---|---|--|--|--|---|
| VARIABLES | FACTORES-CLAVES | PLAN OPERATIVO ANUAL | | | | | GESTION ADMINISTRATIVA | | | |
| | | OBJETIVO ESTRATEGICO | INICIATIVA | INDICADORES | MEDICION | META | META | MEDICION | RESULTADOS | |
| Aprendizaje y Crecimiento | Productividad | Capacitar al personal administrativo y de servicios, que les permita desarrollarse en los planos personal, laboral y profesional. | Impartición de cursos de formación y actualización docente para mejorar sus capacidades disciplinarias y didácti | Tasa de variación del número de cursos, talleres y diplomados de educación continua ofertados respecto al periodo | Numero total de Cuerpos Academicos en Consolidacion /El número total de Cuerpos Academicos | Incrementar la consolidacion de CA y el desempeño del personal docente, de servicios y administrativo con relacion al año anterior. | Capacitar el 100 % del personal operativo de la UA | Número de capacitaciones totales 2022- Número de capacitaciones del 2021 | Cuerpos académicos que mejoraron su nivel de Consolidación,, P.E. de licenciatura y posgrado acreditados, mejor desempeño en sus PTC y CA en funciones academicas de docencia, investigación y extensión | Niven (2003) destaca que lo más importante para una institución pública son los clientes y la satisfacción de sus necesidades influye como motor de motivación para el logro de los objetivos |
| | | | | | Resultados de Evaluación de Desempeño actual/Resultados de Evaluacion de desempeño del año anterior | | | | | |

Fuente: El nombre del indicador proviene del Catalogo del SIEI 2021, UABC.

4. METAS E INICIATIVAS: FINANZAS

Tabla 48. Metas e Iniciativa Perspectiva Finanzas

| VARIABLES | FACTORES-CLAVES | CUADRO DE MANDO INTEGRAL | | | | | PRODUCTOS/SERVICIOS | | | JUSTIFICACION |
|-----------|-------------------------|---|--|---|--|---|--|---|--|---|
| | | PLAN OPERATIVO ANUAL | | | | | GESTION ADMINISTRATIVA | | | |
| | | OBJETIVO ESTRATEGICO | INICIATIVA | INDICADORES | MEDICION | META | META | MEDICION | RESULTADOS | |
| Finanzas | Eficiencia Presupuestal | Ejercer eficientemente y de manera oportuna el presupuesto | Capacitación al personal de la estructura de la UA para dar a conocer el presupuesto autorizado y lineamientos para el ejercicio del gasto | Proporción de cursos de capacitación asistidos del personal académico, administrativo y de servicios respecto al año anterior | Número de requisiciones atendidas /Número de requisiciones totales | Participación del 100 % del personal administrativo y operativo | Mejorar la eficiencia del ejercicio del gasto con respecto al año anterior | Monto total y distribución del presupuesto de egreso anual entre el Monto total y distribución del presupuesto de ingreso anual | Cumplimiento al 100% del ejercicio del gasto de acuerdo a los Indicadores de desempeño | Niven (2003) destaca que lo más importante para una institución pública son los clientes y la satisfacción de sus necesidades influye como motor de motivación para el logro de los objetivos |
| | | Garantizar y dar seguimiento al cumplimiento del ejercicio del gasto. | | Proporción de actividades cumplidas respecto al monto total y distribuido del presupuesto de ingreso anual autorizado a la UA | Número de actividades cumplidas/Número de actividades totales | Cubrir el 100% de las actividades programadas | | | | |

Fuente: El nombre del indicador proviene del Catalogo del SIEI 2021, UABC.

5.5.RESPONSABLES PARA EL CONTROL Y EVALUACION

Para la responsabilidad de la evaluación y el control está definido en el manual de la organización de la facultad de deportes, donde yace una estructura de autoridad, responsabilidades y procedimientos para realizar las funciones estratégicas, tácticas y operativas. Sin embargo, la asignación de tareas va en función de la complejidad de estas, de tal forma que se describe en el tablero de control el nombre de responsable que dará cumplimiento a la meta.

A continuación, se enlista los cargos a nivel jerárquico como propuesta para la asignación de indicadores (Véase Tabla 49).

Tabla 49. Estructura de lideres de Jerarquía en la Facultad de Deportes

| Nivel | Responsables |
|-------------|--|
| Estrategico | Director |
| Directivo | Subdirector y Administrador |
| Operativo | Coordinador de Formación Basica |
| | Coordinador de Extensión y Vinculación |
| | Coordinadora de Investigación y Posgrado |
| | Coordinador Deportivo |

Fuente: Elaboración Propia.

5.6.DISEÑO Y CONTRUCCION DEL TABLERO DE CONTROL

De acuerdo con la construcción del tablero de control, el parámetro para medir el desempeño es establecido en el sentido del indicador con respecto a la meta.

Como planteamiento se desarrollaron estrategias, indicadores, metas e iniciativas reales que generen un panorama claro y preciso de los beneficios de la herramienta estratégica Cuadro de Mando Integral, así como su construcción y procedimiento.

5.6.1. TABLERO DE CONTROL PARA EVALUACION Y CONTROL

Por lo anterior, se observa tabla 50 en la estrategia 1.2.1.1. el cálculo porcentual equivalente a tres metas comprometidas en el Plan Operativo Anual de la siguiente manera:

Primera Meta: “Participación de 7 profesores de tiempo completo (PTC) para difundir y divulgar los productos académicos derivados de proyectos de investigación científica”, de la cual solo participaron 6 PTC y la meta comprometida fue de 7PTC.

Por lo tanto, la proporción se calcula $6/7$ lo que equivale al 86% el indicador de desempeño.

Segunda Meta: En cuanto a la publicación de 3 artículos para promover la conformación de cuerpos académicos en la línea de investigación administrativa” se planteó una meta de 3 publicaciones, de las cuales se cumplió la con el total de la meta, lo que se calcula $3/3$ lo que equivale al 100 % del desempeño del indicador.

Tercera Meta: Por último, se comprometió la “organización a realizar 2 actividades para el reconocimiento de la trayectoria y desempeño del personal de la UA, mismas que se llevaron a cabo, lo que se calcula $2/2$, equivalente al 100% del desempeño del indicador.


En conclusión, para medir el desempeño de la estratégica se sumaría el resultado de cada indicador dividido entre el número de metas $(100+100+86) / 3$, lo que equivale a una eficiencia del 95% con respecto a la estrategia 1.2.1.1.1. de la Facultad de Deportes.

En cuanto al desempeño de la gestión administrativa este es evaluado la reducción de tiempos en su servicio, por lo que debe mejorar los plazos de entrega. Por tanto, su indicador es medido mediante el número de requisiciones atendidas durante el 2022 entre el número de requisiciones totales del 2021 lo que permite medir la eficiencia en sus procesos. (Véase Tabla 50).

Tabla 50. Tablero de Control de Indicadores de Desempeño

FACULTAD DE DEPORTES CAMPUS TIJUANA

TABLERO DE CONTROL PARA LA GESTION ADMINISTRATIVA

| PDI | | PDUA | | | EVALUACION Y CONTROL DE INDICADORES | | | | | | | | | | PROGRAMACION PRESUPUESTAL | | | | | | | | | | GESTION ADMINISTRATIVA | | | JUSTIFICACION | | | |
|--|---|---|---|------|---------------------------------------|---|---|----------------------------|------------------|---------|---------|------------|---|-----------|---------------------------|------------|---|---|-----|-----------------------|----------------------|---------------------------------------|---|---|-------------------------|---|-------------------------------|--|--|---|-------------------------------|
| ESTRATEGIAS PDI | ACCIONES | OBJETIVO ESTRATEGICO PDUA | INICIATIVAS | AÑO | FACTOR CLAVE | INDICADOR | METODO DE CALCULO | META ANUAL | AVANCE ACUMULADO | | | REAL | | | | META | | | | GRADO DE CUMPLIMIENTO | SUBCUENTA | TIPO DE RECURSO | AREA | BENEFICIARIO | RESPONSABLE | PROGRAMACION PRESUPUESTAL | MEDIO DE VERIFICACION | | META | MEDICION | IMPACTO SOCIAL |
| | | | | | | | | | Acceptable | Riesgo | Critico | TRIMESTRAL | | TRIMESTRE | | TRIMESTRAL | | TRIMESTRE | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | 100 a 90 | 89 a 80 | 79 a 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 Garantizar que la oferta educativa sea de calidad en congruencia y coherencia con el proyecto universitario. | 1.2.1 Propiciar las condiciones para la adecuada operación de los programas educativos y el mejoramiento de su calidad. | 1.2.1.1. Mejorar la satisfacción del personal académico, administrativo y de servicios que están involucrados en la ejecución de la planeación. | Difundir y divulgar los productos académicos derivados de proyectos de investigación científica | 2022 | Satisfacción de clientes y/o usuarios | 1. Proporción de la comunidad académica que participó en eventos de difusión y divulgación científica respecto al total de integrantes de la comunidad académica. | (Número total de participantes) entre el (total de académicos de la UA) | Participación de 7 PTC | 86% | | | 3 | 1 | 2 | | 3 | 2 | 2 | 95% | Viaticos en el pais | Hospedaje/ alimentos | Coordinación Investigación y Posgrado | 1. Dr. Luis Mario Gomez 2. Mtro. Jorge Aburto 3. Cecilia Guzman 4. Lourdes Cutti | Mtro. Roberto Espinoza | 16000 | Constancia de Participación | Mejorar los plazos de entrega | Número de requisiciones atendidas del 2022 entre el Número de requisiciones totales en el 2021 | Alumnos: Titulados Alumnos: PTC que alcanzaron perfil PRODEP o SIN. Personal Administrativo y de Servicios: Incentivos | Niven (2003) destaca que lo más importante para una institución pública son los clientes y la satisfacción de sus necesidades influye como motor de motivación para el logro de los objetivos | |
| | | | | | | 2. Tasa de variación del número de artículos científicos publicados en revistas de reconocido prestigio respecto al año anterior. | (Número total de artículos publicados 2022) - (Número de publicaciones 2021) | Publicación de 3 artículos | 100% | | | | 5 | 4 | | 5 | |  | | Pasaje aereo | Pasaje aereo | | | | 8000 | | | | | | |
| | | | | | | 3. Tasa de variación de actividades para el reconocimiento a la trayectoria del personal administrativo y de servicios respecto al periodo anterior. | (Número de reconocimientos otorgados 2022) - (Número de reconocimientos otorgados 2021) | 2 actividades | 100% | | | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | | Combustible | Tijuana-Mexicali-Tijuana | Coordinación Extensión y Vinculación | 1. Jorga Aburto 2. Lourdes Cutti 3 Luis Mario Gomez | Dra. Lourdes Cutti | 60000 | | | | | Publicación de Artículo |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Materiales para Oficina | Plumas 12/ Hojas 50/Rotafolio c/8 hojas | | | | | Administración y Subdirección |
| | | | | | | | | | | | | | | | PROGRAMACION PRESUP | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia. Modelo de Kaplan y Norton

5.6.2. PROCESO DE EVALUACION, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS FEEDBACK

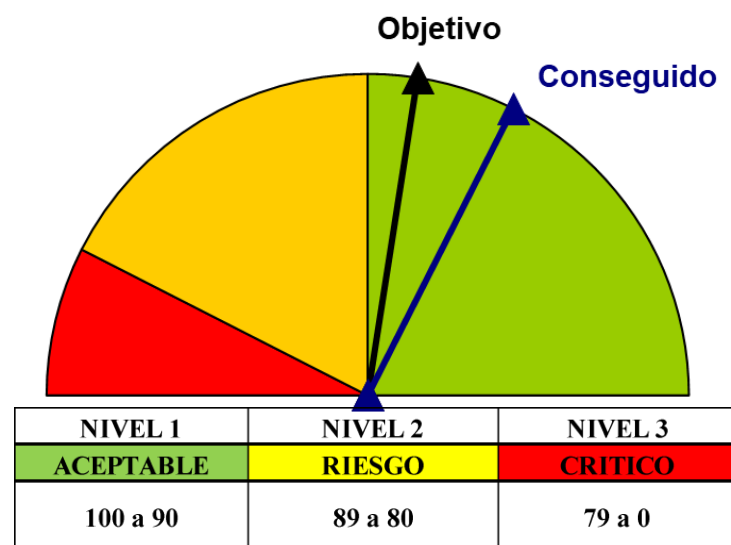
Se realizo reuniones periódicas, a fin de prever el incumplimiento de las metas. Por ello, reunir al equipo de trabajo una vez por semana es indispensable para evaluar y controlar las actividades a desarrollar.

5.6.2.1. PARAMETRO DE SEMAFORIZACION

Ahora bien, considerando los resultados obtenidos del tablero de control se determinó el nivel de riesgo mediante el parámetro de semaforización.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el indicador el parámetro es de nivel “aceptable”, debido a que obtuvo una ponderación del 95%. De esta forma se evaluó el desempeño del indicador con respecto a la estrategia; o bien, la meta. La finalidad es tomar medidas preventivas y acciones que propicien en el cumplimiento de las metas al 100%.

Figura 12. Parámetro de Semaforización



Fuente: Elaboración Propia

5.6.2.2. EVALUACION Y CONTROL

Al detectar, que una meta o indicador está en niveles de “riesgo o crítico”, es pertinente extraer la información del tablero de control y describir el origen de la causa que afecta la meta. De tal manera, generar un panorama certero y objetivo para la toma de decisión de forma congruente y objetiva. (Véase Tabla 51)

Tabla 51. Evaluación y Control de Indicadores de desempeño

Evaluación de Riesgo o Crítico

FECHA: 20 de Septiembre de 2022

ÁREA: Investigación y Pos RESPONSABLE: _____ Mtro . Roberto Espinoza _____

| EVALUACIÓN No. 1 | | CRITERIOS DE EVALUACION | | DESCRIPCION | EVIDENCIA FOTOGRAFICA | NIVEL 1 | NIVEL 2 | NIVEL 3 | PROMEDIO |
|---|------------------------|-------------------------|---|---|-----------------------|-----------|---------|---------|----------|
| ÍTEM | OBJETIVO | 1 | 2 | | | ACEPTABLE | RIESGO | CRITICO | |
| EVALUAR | | | | | | 100 a 90 | 89 a 80 | 79 a 0 | |
| INDICADOR | META | | | | | | | | |
| 1. Proporción de la comunidad académica que participó en eventos de difusión y divulgación científica respecto al total de integrantes de la comunidad académica. | Participación de 7 PTC | Se reprograma evento | | Las fechas fueron postergadas del evento debido a la pandemia | Carta de invitacion | | 86,00% | | 95,00% |

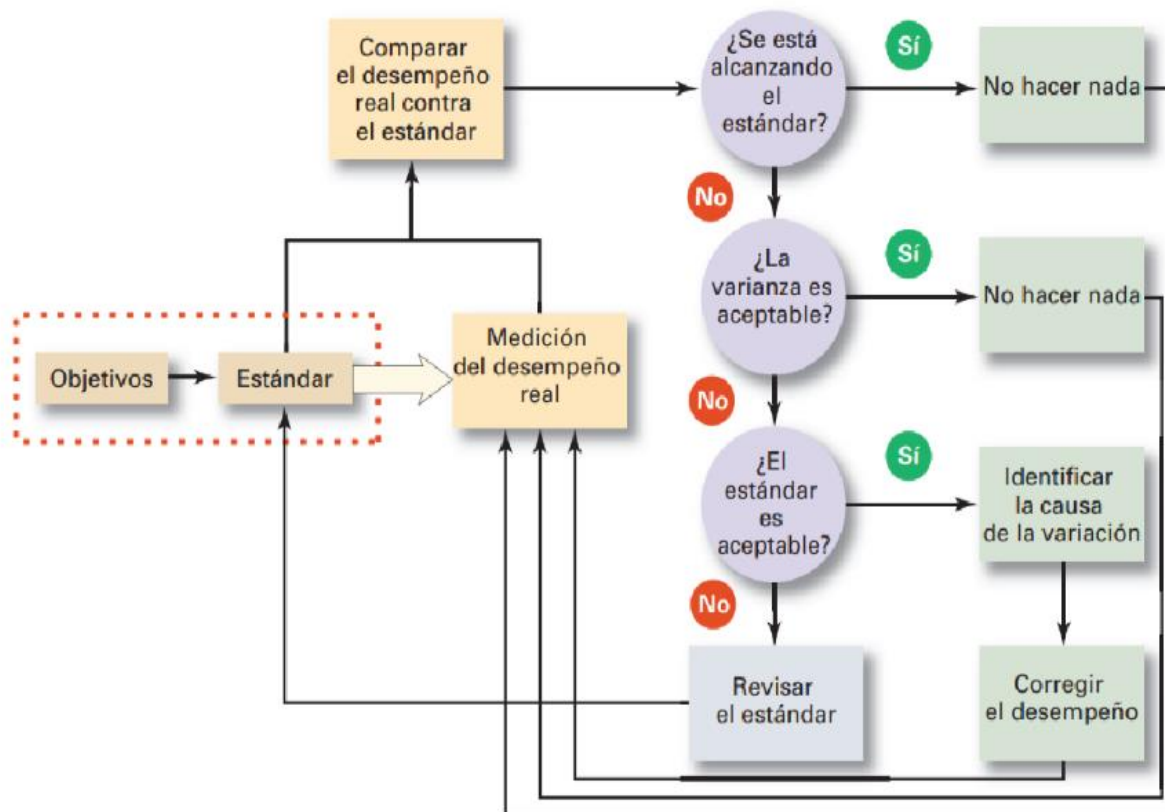
Fuente: Elaboración Propia

Se concluye que existe incumplimiento de la meta 1, porque se reprogramo el evento para la difusión y divulgación científica del artículo, lo que impidió la participación de PTC. Por tanto, se procedió a llevar a cabo el proceso de toma de decisión.

5.6.2.3. PROCESO DE CONTROL EN LA TOMA DE DECISION

De lo anterior, se llevó a cabo el proceso de control en la toma de decisiones. Por consiguiente, se planteó el modelo de Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2010) como se muestra en la Diagrama 6.

Diagrama 6. Proceso de Control en la toma de decisión



Fuente: Figura 6. Modelo de Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2010).

Con los resultados de la evaluación de riesgo o crítico de la meta 1 (86%), se sabe que no fue alcanzada la meta, que la varianza no es aceptable, lo que llevo a determinar la causa. De tal forma, que se debe replanteo la meta para el logro del objetivo (Véase Tabla 52)

Tabla 52. Evaluación y Control de Indicadores de desempeño

Evaluación de Riesgo o Critico

FECHA: 20 de Septiembre de 2022

ÁREA: Investigación y Pos

RESPONSABLE: _____ Mtro . Roberto Espinoza _____

| EVALUACIÓN No. <u>1</u> | | CRITERIOS DE EVALUACION | | DESCRIPCION | EVIDENCIA FOTOGRAFICA | NIVEL 1 | NIVEL 2 | NIVEL 3 | PROMEDIO | OBSERVACIONES | PLAN DE ACCION |
|---|------------------------|-------------------------|---|---|----------------------------|-----------|---------------|---------|---------------|---|-------------------------------|
| ÍTEM | OBJETIVO | 1 | 2 | | | ACEPTABLE | RIESGO | CRITICO | | | |
| INDICADOR | META | | | | | 100 a 90 | 89 a 80 | 79 a 0 | | | |
| 1. Proporción de la comunidad académica que participó en eventos de difusión y divulgación científica respecto al total de integrantes de la comunidad académica. | Participación de 7 PTC | Se preprograma evento | | Las fechas fueron postergadas del evento debido a la pandemia | Carta de invitacion | | 86,00% | | 95,00% | Solicitar el cambio de Meta que cumpla el objetivo del indicador | Cambio de Meta al indicador 2 |

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla 52 se agrega las observaciones al indicador, así como el plan de acción que permita el alcance del objetivo estratégico.

5.6.2.4. MEDIOS DE VERIFICACION

Por último, se presenta los resultados de verificación de las metas 2 y 3 cumplidas del objetivo 1.2.1.1., que consta de tres publicaciones indexadas y un informe de actividades fotográficos con respecto al reconocimiento a la trayectoria del personal administrativos y de servicios (véase tablas 53 y 54)

Tabla 53. Medio de Verificación Meta 2



| Responsable | Dra, Lourdes Cutti | | |
|---|---|---|------------------------------|
| Objetivo | Meta | Indicador | Medio de Verificación |
| 1.2.1.1.Mejorar la satisfacción del personal académico, administrativo y de servicios que están involucrados en la ejecución de la planeación | 2. Tasa de variación del número de artículos científicos publicados en revistas de reconocido prestigio respecto al año anterior. |  | Publicación de tres Articulo |
| | | 100% | |

Tabla 54.Medio de Verificación Meta 3

| Responsable | Dra, Lourdes Cutti | | |
|---|--|---|------------------------------------|
| Objetivo | Meta | Indicador | Medio de Verificación |
| 1.2.1.1.Mejorar la satisfacción del personal académico, administrativo y de servicios que están involucrados en la ejecución de la planeación | 3. Tasa de variación de actividades para el reconocimiento a la trayectoria del personal administrativo y de servicios respecto al periodo anterior. |  | Informe de actividad y fotografías |
| | | 100% | |

Fuente: Elaboración Propia

De lo anterior, se resguarda los documentos evidenciales como parte del Presupuesto Basado en Resultados del Plan Operativo Anual como cumplimiento de indicadores de desempeño, este proceso se debe realizar para cada una de las metas, tanto en el POA, así como la gestión administrativa.

VI. CONCLUSIONES

En conclusión, las Instituciones de Educación Superior (IES) están alineadas al Plan Nacional de Desarrollo de la secretaria de Educación Pública. Por ello, la misión y visión juegan un rol importante en las políticas públicas; de tal forma, que las competencias adquiridas deben dar respuesta a las necesidades de la sociedad; tal es el caso de la activación física para reducir los problemas de riesgo de muerte por enfermedades de obesidad que traen consigo enfermedades degenerativas.

El proyecto de tesis parte de un análisis diagnóstico donde se identificó la oportunidad de mejorar los indicadores de desempeño con medidas de control.

Para ello, se definieron las estrategias, para lo cual se utilizó las matrices FODA, MEFI, MAFE, lo que permitió definir los objetivos estratégicos, que son encaminados a: 1) Garantizar y dar seguimiento al cumplimiento del ejercicio del gasto, 2) Capacitar al personal administrativo y de servicio, 3) Fortalecer y mejorar los mecanismos de supervisión y control.

Por consiguiente, se planteó el “Diseño de una herramienta estratégica para el control de la gestión en los procesos administrativos; modelo conocido como: “Cuadro de Mando Integral” de Kaplan y Norton (2006).

Con esta herramienta, se vinculó los objetivos institucionales, con los objetivos estratégicos de la facultad, construyendo de tal forma, el tablero de control, este controla y evalúa los indicadores de desempeño, con una articulación entre el plan operativo anual y la gestión administrativa, considerando la programación presupuestal y los procesos administrativos obteniendo resultados “aceptables”. No obstante, esta herramienta de gestión, por sí sola, no garantiza el alcance de los objetivos, se requiere de un equipo de

trabajo comprometido y capacitado para su control, evaluación y seguimiento como se muestra en la propuesta metodológica.

VII. RECOMENDACIONES

Para llevar a cabo la implementación del diseño del cuadro de mando integral se hacen las siguientes sugerencias:

1. Clarificar y comunicar la misión y visión al personal de la Unidad académica.
2. Involucrar al personal estratégico, directivo y operativo en la Planeación Estratégica.
3. Definir el mapeo estratégico que permita visualizar al personal de la estructura de la UA las estrategias que garanticen la eficiencia y eficacia en la gestión.
4. Elaborar un programa de capacitación para el personal, con el propósito de elaborar en conjunto el Plan Operativo Anual utilizando el tablero de control.
5. Establecer un cronograma de actividades para el desarrollo del plan de trabajo colaborativo, que involucre a todas las partes en la construcción del tablero.
- 6.- Elaborar y planificar un calendario anual que describa todas aquellas actividades a realizar por las diferentes áreas de la estructura organizacional, que coadyuven con el logro de la misión y visión de la facultad.
7. Elaborar y planificar la programación presupuestal anual basado en resultados, alineado con el Plan Operativo Anual, el cual deberá ser descrito en el tablero de cuadro
8. Dar seguimiento a los indicadores de desempeño; tanto en el plan operativo anual, así como en los procesos administrativos, mínimo una vez por semana, con el propósito de garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la UA.

VIII. ANEXOS

Anexo 1 Cédula de resultados de Auditoría Interna 2022

https://drive.google.com/file/d/1q6Hz05EGl_Z_YUymKB4tu7x3g_itOsTP/view?usp=share_link

Anexo 2. Análisis de Resultados de la Cedula de Auditoría Interna 2022

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1CWusUDyt9nkMk1aNQhN7vCjzuZSHRNTE/edit?usp=share_link&ouid=104469234703219066659&rtpof=true&sd=true

Anexo 3. Recomendaciones Reacreditación de COMACAF 2022

https://drive.google.com/file/d/1JfcPcf7kTh9tDalowZNLwAA-OYqOtqON/view?usp=share_link

Anexo 4. Plan de actividades y programación presupuestal

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1zI3_0XJ4iqRWAIKsuSKLCFkHnmjufLn3/edit?usp=share_link&ouid=104469234703219066659&rtpof=true&sd=true

Formato de Tablero de Control, Evaluación y Control, así como Medios de Verificación.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/16IgbYTN97MsyWYzV7Sa3VARzjXObZJwh/edit?usp=share_link&ouid=104469234703219066659&rtpof=true&sd=true

IX. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA

- Alarcon Meza, E., Alcantar Enriquez, V. M., Almanza Reyes, H. E., Alvarez Garcia, D., Avendaño Reyes, L., Caso Niebla, J., . . . Valdez Delgadillo, D. O. (2019). *Plan de Desarrollo Institucional 2019 - 2023*. Mexicali: UABC.
- Aguilar, J., Aguirre, I., Morantes, W., & Espinoza, Y. (2002). Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución pública venezolana: *Fundacite-Mérida. Interciencia*, 27(6), 293-298.
- Arrayales Millan, E. M., Rodriguez Lucas, S., & Armas, E. (2020). *UABC*. Obtenido de Facultad de Deportes: <http://deportes.uabc.mx/index.php/sobre-nosotros/mision-vision>
- Almúñas Rivero, José Luis, & Galarza López, Judith. (2020). Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba. Metodología utilizada y resultados obtenidos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1), 9. Epub 14 de abril de 2020. Recuperado en 31 de enero de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100009&lng=es&tlng=es.
- Alzate, J. y Cardona, J. (2018). La planeación gubernamental en la universidad pública. Elementos para el análisis crítico de los cambios en la gestión universitaria. *En-Contexto*, 6(8), 125-138. <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/482>
- Belekoukias, I., Garza-Reyes, J. A., & Kumar, V. (2014). The impact of lean methods and tools on the operational performance of manufacturing organisations. *International*

- Journal of Production Research, 52(18), 5346-5366. Recuperado de <http://eprints.uwe.ac.uk/25305/>
- Betancourt, J. (2006). Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Edición electrónica gratuita. Recuperado de www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm. p.106
- Boni, A. (2010). La educación superior desde el enfoque de capacidades. Una propuesta para el debate. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado. Vol.13(3), 123-131. Recuperado el 25 de mayo de 2019, de la base de datos Redalyc.
- Bustos G., J., Zapata, M., & Ramirez-Valdivia, M. T. (2008). Mas allá de la gestión estratégica en educación superior: aplicación del Cuadro de Mando Integral. *OIKOS*, 95-114.
- Blanchard K. Liderazgo al más alto nivel, cómo crear y dirigir organizaciones de alto nivel. New Jersey: Norma; 2007. p. XVIII
- Bravo, Cedeño, M. Bravo Cedeño, M., Aviles Sotomayor V. (2020). Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manabí. *RECIMUNDO*, 4(3), 251-266. [doi:10.26820/recimundo/4.3](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.3). julio.2020. Págs. 251-266
- Codina Jiménez, Alexis (2011). Deficiencias en el uso del FODA: causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*. 19(25), pp. 89–100. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413006>
- CORONEL TELLO, Ana Eylin; CARBAJAL BERNAL, Tulio José Alfonso; LLAMOZA VELASQUEZ, Daisy y REYES BLACIDO, Irma. Planificación estratégica. Caso

- de estudio educativo Universidad Federico Villarreal. Dilemas contemp. educ. política valores [online]. 2021, vol.8, n.3, 00016. Epub 11-Jun-2021. ISSN 2007-7890. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2636>.
- Cáceres Barrutia, L. E. (2021). Gestión Humanista de la Administración Pública para el fomento de la Inteligencia Emocional. *Revista Ciencias Empresariales*, 08-18.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7° edición). México: McGraw-Hill p.143
- Chiavenato, Idalberto. (2011). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw Hill. México. Chiavenato, Idalberto (2001). Administración. Proceso Administrativo. Teoría-proceso-práctica. Tercera edición. McGraw Hill. Colombia.
- Carriazo Díaz, Cindy; Pérez Reyes, Maura; Gaviria Bustamante, Kathelyn Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad Utopía y Praxis Latinoamericana, vol. 25, núm. Esp.3, pág. 87-94, 2020
- Cuesta Santos, Armando (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos (3ra ed.). La Habana: “Félix Varela” y Academia.
- David, Fred. “Conceptos de Administración Estratégica”. 9na Edición. México. Pearson Educación. 2003. pp. 5-13-15-56-59-81-159
- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosqueda, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *Innova Research Journal*, 145-161.

- El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Medina Nogueira, D. (2019). Matriz KOVAR: herramienta para la identificación del conocimiento estratégico. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(1), 416-427.
- Daza Lesmes, 2010. Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, ISSN: 1681-5653,
- Fernández, N. (2006). Política, planeamiento y gestión de la educación. Argentina: UNTREF, p. 22
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., y Pfeiffer, J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000, S.A.
- López Leyva, S. (2016). Competitividad de la educación superior en cuatro países de América Latina: Perspectiva desde un ranking mundial. *Revista De La Educación Superior*, 45-59.
- J. A. López Lemus y M. T. De la Garza Carranza / *Contaduría y Administración* 65(3), 2020, 1-23
- Lucía Gómez, L. P. (2018). Plan Estratégico De Recursos Humanos Para Una Empresa De E-Commerce. Uruguay, Uruguay p. 34.

- Mendoza-Briones, A. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Domonio de las ciencias*, 947-964.
- Navarro, E. M., Velasco-Cepeda, R. I., & Esparza García, I. G. (2015). Metodología para diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora. Instituto Tecnológico de Sonora-Educación para trascender (P.12)
- JACQUES-P., V., & BOISIER-O., G. (2019). La calidad en las instituciones de educación superior. Una mirada crítica desde el institucionalismo. *Revista Educación*, vol. 43, núm. 1, Universidad de Costa Rica, Costa Rica, 18.
- Mirian Mery Bach de la Cruz Aedo, L. C. (2019). *Balanced scorecard para mejorar la eficiencia administrativa de la Universidad Nacional del Centro del Perú*. HUNCAYO-PERU: Uroosevelt.
- Mintzberg, H. (1989). Estructuración de la organización. Barcelona, España: Editorial Ariel
- Rivero Alonso, K., & Galarza López, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista cubana Educación Superior*, 85-95.
- Stephen, P. R., & David, A. D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Person Educación.
- Stoner, James. (1989). ADMINISTRACIÓN. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México (p.30)

Valdez Delgadillo, D. O., Alarcon Meza, E. I., Lacavex Berumen, M., & Montiel Alpirez, E. (16 de Diciembre de 2019). Estatuto General de Universidad Autónoma de Baja California. *Gaceta Universitaria*, págs. 33-39.

Ramio, C. (2010). Teoría de la Organización y Administración Pública. Consultado: diciembre 10, 2019, en:
<https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2012/08/u1-carles-ramioteoria-de-la-organizacion>

UABC (2021) Indicadores institucionales. Numeraria institucional (p.1).

<http://www.uabc.mx/planeacion/numeralia/>

Romo Morales, Gerardo; Márquez de León, Erik, (2014) Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior Pensamiento & Gestión, núm. 36, enero-junio, 2014, pp. 267-290 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia

Goodstein, L. "et al". "Planeación Estratégica Aplicada". Mc Graw Hill. Colombia. 2005. pp. 3-197.

Grisales, J., & Monroy, I. (2011). Evaluación del clima organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y propuestas de intervención para mejorarlo. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.

Márquez, L. E., Viteri, M. J., Useche, L. M., y Cuétara, L. M. (2021). Proceso administrativo y sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (2), 367-385.

- Kaplan, S. & Beinhocker, E. (2003). The real value of strategic planning. MIT Sloan Management Review. 44 (2). pp. 71-76.
- Krumwiede, K. & Charles, S. (2006). Finding the right mix: How to match strategy and management practices to enhance firm performance. Strategic Finance. 87(10) p. 37.
- KAPLAN, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000.
- Shattock, M. (2009). Dirección estratégica en universidades. En Aedo, A. (comp.), Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias (pp. 117-146). Santiago de Chile, Chile: Ediciones de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile).
- Salvador Francisco Tapia Spinoso* y Ana María Cuevas Padilla (2019). Gestión administrativa con pertinencia en la educación superior, un componente de democracia en la gobernanza universitaria. Revista Ciencia Administrativa ISSN 1870-9427 Págs. 44-48
- Oviedo Rodríguez, M., Medina León, A., & El Assafiri Ojeda, Y. (2018). Procedimiento para la planificación operativa con enfoque de procesos en Instituciones de Educación Superior, Ecuador. Universidad y Sociedad, 10(5), 379-388. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Papic Arce, V. (2007). El estilo de liderazgo y la madurez grupal: Desempeño Organizacional. Obtenido de http://slimesbesfund.tk/literature_review/el-estilo-de-liderazgo-y-lamadurez-grupal-desempeo-organizacional-2355.php.
- Pérez, A. y Rodríguez, A. (2021). Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. Hallazgos, 18(35), 233-257. DOI: <https://doi.org/10.15332/2422409X.5689>

Robbins, S.; Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. 8va. Edición. México: Pearson Educación, p 106-227.

Blanchard K, Miller M. El secreto, lo que los grandes líderes saben y hacen. San Francisco: Norma; 2000

Hersey P, Blanchard KH. Liderazgo situacional. Mc [Internet] [citado 2016 Feb 07]. Disponible en: http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf

García Jiménez MA, Moreno Farías G. Diagnóstico de estilos de liderazgo situacional ejercidos por personal directivo de enfermería en hospitales generales Distrito Federal, Ciudad de México. Enf Neurol [Internet] 2010 [citado 2016 Feb 07]; 9 (2): 70-5. Disponible en: <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfneu/ene-2010/ene102d.pdf>

Kaplan, R. y Norton, D. (2006). Alignment. Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización. Harvard Business School Press.

Küper, HU (2013). Un enfoque contable específico para las universidades públicas. Diario de incertidumbre. Revista de producción más limpia, 120 (2016), 1–12.

McDevitt, R., Giapponi, C. y Solomon, N. (2008). Estrategia de revitalización en la academia:

Investigación y teoría, 20, 849–866.

Economía empresarial, 83(7), 805–829.

Steiner, George A [1996] Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición. / Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. Pág. 360.

Fuente: Thompson et. al. (1998), Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes,

débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía", Editorial McGraw Hill, primera edición en español, México, p. 98

Fuente: Fred, R. David (1997) Conceptos de administración estratégica, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185

Menguzato y Renau. [1995], La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, p. 427

Mintzberg, Henry. [1994], La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. / Harvard Business Review, Canadá. pág. 4- 18.

Kirby, Julia (2014). Clay Christensen on Peter Drucker. Editorial Harvard Business Review

Alvarez, D., y Viltard, L. (2016). Herramientas de análisis estratégico Una propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme).

Mintzberg, Henry. (1991). El Trabajo Directivo: folklore y realidad. En: "Mintzberg y la Dirección". Ed. Díaz de Santos, Madrid. (pp 5-25).