

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



**“MODELO DE GESTIÓN CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL APLICADO A LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS, DE LA UNIVERSIDAD DE  
GUAYAQUIL”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del Título de:**

**MAGÍSTER EN FINANZAS**

**Presentado por:**

**Karen Carolina Hernández Ludeña**

**Guayaquil – Ecuador**

**2014**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a mi hermosa familia quienes me han apoyado en todos los momentos de mi vida, mi tío, mi hermana y mis bellas sobrinas. Pero está especialmente dedica a mi mami, la Sra. Catalina Ludeña Mosquera, una maravillosa mujer gracias a quien siempre he tenido éxito en los momentos difíciles que he atravesado, sobretodo en este año 2014 que culmina.

A mi querido profesor Willington Paredes Ramírez, de quien recuerdo siempre sus enseñanzas transmitidas.

Una dedicatoria muy especial a mi querida amiga Anabella Cárdenas, por haberme enseñado a nunca rendirme sin importar cuánto haya en mi contra. Gracias Ana jamás olvidaré la guerrera incansable que fuiste.

---

Karen Hernández Ludeña

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por guiarme en los duros momentos y darme la fuerza y la inspiración necesaria para continuar. Y a mi familia a quienes les debo todo lo que soy en la vida.

A mi querida Miss Ma. Elena Romero quien me ha guiado en este camino.

Un agradecimiento especial para mi querida Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil, a todos los docentes y el personal de la Facultad, quienes en una etapa compartimos el compañerismo y el amor por esta institución.

A todos los amigos, por su apoyo que hizo posible la culminación de este trabajo de investigación.

A los miembros del Departamento de Postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la ESPOL por su colaboración y eficiencia.

---

Karen Hernández Ludeña

## **Tribunal de Graduación**

---

MSc. Katia Rodríguez  
Presidenta del Tribunal

---

MSc. Ma. Elena Romero  
Directora de Tesis

---

MSc. María Fernanda Márquez  
Vocal

---

MSc. Jaime Lozada  
Vocal

## **Declaración expresa**

“La responsabilidad del contenido de esta tesis, corresponde exclusivamente a la autora y al patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

---

Karen Hernández Ludeña

## Índice General

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	iii
DECLARACIÓN EXPRESA	iv
ÍNDICE GENERAL	v
RESUMEN EJECUTIVO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Antecedentes	1
1.2. Definición del Problema	4
1.3. Objetivos	8
1.4. Justificación y/o Importancia	8
1.5. Alcance del estudio	10
CAPÍTULO II	13
REVISIÓN DE TRABAJOS PREVIOS: EL MODELO CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	13
2.1. Marco teórico	13
2.1.1 Antecedentes históricos	14
2.1.2 Antecedentes referenciales	16
2.1.3 Fundamentos teóricos	18
2.2. Marco conceptual	19
CAPÍTULO III	25
METODOLOGÍA	25
3.1 Tipo de investigación	25
3.2 La población y la muestra	26
	v

3.3	Los métodos de aplicación	28
3.4	Variable independiente y variables dependientes	31
3.5	Procesamiento de datos e información	32
CAPÍTULO IV		37
ANÁLISIS, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS		37
4.1	Análisis descriptivo estructural y coyuntural	37
4.2	Análisis de la perspectiva financiera	47
4.3	Análisis de la perspectiva clientes	51
4.4	Análisis de la perspectiva control interno	61
4.5	Análisis de la perspectiva aprendizaje y crecimiento	63
CAPÍTULO V		69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		69
5.1	Conclusiones	69
5.2	Recomendaciones	72
Referencias		75
Anexos		80

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación consiste en la realización de un modelo de gestión y evaluación desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas, unidad académica parte de la Universidad de Guayaquil, mediante la aplicación del modelo Cuadro de Mando Integral. Se escogió este modelo gracias a los beneficios que ofrece, entre ellos la organización de la gestión de una manera integral. La Facultad, al igual que la Universidad cuenta con un modelo de gestión denominado Plan Estratégico, el cual define ciertas particularidades del sistema de gestión que lleva su nombre, pero que sin embargo, no se encontró la suficiente prueba física de la existencia y cumplimiento de manuales de procesos, procedimientos o funciones, que permitan definir la gestión del personal que hace parte de la institución. Por esto se avanzó con la aplicación del sistema de gestión CMI, y para contrarrestar la falta de los manuales, su aplicación, resultados de metas, etc. se elaboran encuestas a sus principales usuarios: estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicio, con el fin de medir los indicadores que permitan la construcción de un mapa de estrategias. Adicional se entrevista a 3 funcionarios parte de los departamentos Docente, de Investigación y de Vinculación con la sociedad. Estas reuniones permitieron clarificar la situación real de la Facultad desde el interior de la gestión. Puesto que existen limitaciones que son reconocidas por los servidores públicos pero que no han sido atendidas. Los principales resultados obtenidos de esta recolección de datos corresponden a la definición y evaluación integradora de la gestión administrativa de la Facultad, desde las cuatro perspectivas que ofrece el modelo CMI: clientes, control interno, aprendizaje y crecimiento y financiera. Los resultados que se obtienen en el presente trabajo de investigación culminan en un conjunto de conclusiones que invitan a la reflexión, respecto a la administración de la gestión pública de la educación superior en general. La misma se enfrenta a un sinnúmero de requerimientos, exigencias pero al mismo tiempo afronta bloqueos y limitaciones, particularidades constantes en la gestión pública, que se deben eliminar.

## Índice de Tablas

Tabla 1: Índice de Competitividad Global	3
Tabla 2: Unidades Académicas de la Universidad de Guayaquil	11
Tabla 3: Unidades Administrativas de la Universidad de Guayaquil	12
Tabla 4: Población a ser analizada	27
Tabla 5: Muestra de docentes	27
Tabla 6: Muestra de personal administrativo y de servicio	27
Tabla 7: Muestra de estudiantes	27
Tabla 8: FCE - Presupuesto Consolidado Año 2009-2013	48
Tabla 9: Nivel de satisfacción de los docentes	53
Tabla 10: Nivel de satisfacción de los estudiantes	54
Tabla 11: Nivel de satisfacción del personal administrativo y de servicio	55

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Matriz FODA	29
Ilustración 2: Variables independiente y variable dependiente	32
Ilustración 3: Formato de encuestas realizadas a estudiantes	35
Ilustración 4: FCE Cambios en la Misión y Visión	39
Ilustración 5: Objetivos estratégicos y logros 2015	41
Ilustración 6: Principios de estrategia de la Facultad de Ciencias Económicas	44
Ilustración 7: FCE Mapa estratégico de CMI	46
Ilustración 8: Años de experiencia de docentes	64
Ilustración 9: FCE Años de experiencia de los docentes en la Facultad	65

## Índice de Anexos

Anexo 1: Entrevista al Sociólogo Máximo Ponce Jaramillo	80
Anexo 2: Entrevista al MSc. Wilson Cedeño Morán	87
Anexo 3: Entrevista a la Ing. Lisbeth Piguave	92
Anexo 4: FCE Autoridades 2013 - 2014	98
Anexo 5: FCE Miembros de la Comisión Académica -Administrativa 2014 – 2015	99
Anexo 6: FCE Autoridades 2014 – 2015	100
Anexo 7: FCE Nómina de Decanos y Subdecanos (1950-2014) Parte 1	101
Anexo 8: FCE Nómina de Decanos y Subdecanos (1950-2014) Parte 2	102
Anexo 9: FCE Nómina de Decanos y Subdecanos (1950-2014) Parte 3	103
Anexo 10: FCE Presupuesto consolidado 2009 – Ingresos	104
Anexo 11: FCE Presupuesto consolidado 2009 – Gastos	105
Anexo 12: FCE Presupuesto consolidado 2010 – Ingresos	106
Anexo 13: FCE Presupuesto consolidado 2010 – Gastos	107
Anexo 14: FCE Presupuesto consolidado 2011 – Ingresos	108
Anexo 15: FCE Presupuesto consolidado 2011 – Gastos	109
Anexo 16: FCE Presupuesto consolidado 2012 – Ingresos	110
Anexo 17: FCE Presupuesto consolidado 2012 – Gastos	111
Anexo 18: FCE Presupuesto consolidado 2013 – Ingresos	112
Anexo 19: FCE Presupuesto consolidado 2013 – Gastos	113
Anexo 20: Universidad de Guayaquil - POA – Año 2014 consolidado	114
Anexo 21: FCE Infraestructura	115
Anexo 22: FCE Inventario e infraestructura Biblioteca	116
Anexo 23: FCE Infraestructura del IIEyP	117
Anexo 24: FCE Infraestructura de Autoevaluación	117
Anexo 25: FCE – IIEyP – Publicaciones	118
Anexo 26: FCE – IIEyP – Proyectos	119

Anexo 27: FCE Malla curricular carrera: Economía con mención en Economía Internacional y gestión de comercio exterior - período lectivo semestral	120
Anexo 28: FCE Malla curricular carrera: Economía con mención en Economía Empresarial - período lectivo semestral	121
Anexo 29: FCE Malla curricular carrera tradicional	122
Anexo 30: Significado de su tránsito por la Facultad de Ciencias Económicas	123
Anexo 31: FCE Información del status de los estudiantes	125
Anexo 32: FCE Empleo acorde a la carrera de estudio	125
Anexo 33: Descripción del empleo o área de empleo	126
Anexo 34: Imágenes de la Facultad de Ciencias Económicas	127
Anexo 35: Formato de encuesta realizada a docentes	132
Anexo 36: Formato de encuesta realizada al personal administrativo y de servicio	133

## Introducción

Se vive un período de aprendizaje y enseñanza para la educación superior pública ecuatoriana. En medio de un debate ideológico y político, y con un gobierno que trae una idea distinta, que admite repensar la forma de hacer educación, sobretodo de la educación superior.

De ahí surge la reflexión de cómo se está forjando la educación superior, pero un pilar fundamental es cómo se está gestionando la administración de esta educación. Analizar la gestión puede resultar una tarea ardua, pero las herramientas adecuadas permiten que un trabajo que parece difícil en un inicio sea más una labor grata y un gran aporte a la sociedad.

La gestión universitaria tiene mayor impacto en la sociedad que muchas otras instituciones ya sean éstas públicas o privadas. Establecer un modelo de gestión para una universidad abarca muchos procesos, como son los administrativos, financieros, operativos, académicos, de investigación, etc.

Al estudiar el caso puntual de la Universidad de Guayaquil, intervenida por el Consejo de Educación Superior (CES), desde el 23 de Octubre del 2013 (Diario El Universo, 08/11/2013), se denota que la Universidad se ha enfrentado a cientos de denuncias que demuestran las fallas de gestión en el sistema.

“En 9 días llegaron más de 200 denuncias a la Universidad de Guayaquil” (Ídem), era uno de los titulares comunes en los principales diarios ecuatorianos. Estas denuncias se referían a conceptos como: la devolución de pagos de cursos de cómputo o idiomas por parte de estudiantes, pagos de sueldos, horas extras y beneficios sociales de los empleados públicos, además de los pagos por concepto de jubilación (Ídem). Todas fueron frecuentes en las instalaciones universitarias.

La Facultad de Ciencias Económicas, una unidad académica de 76 años de vida institucional, ha brindado muchos aportes a la sociedad. Con 41 publicaciones en el período 1998-2011 y viviendo la transformación en la ciencia económica, del mercado, del Estado y de la política económica, la Facultad ha evolucionado.

El objetivo principal de esta tesis es la aplicación del modelo CMI para el análisis y evaluación de la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas. Para cumplir este objetivo es necesario realizar un diagnóstico de la situación administrativa de la Facultad, puesto que esto permite la definición y clasificación de las principales áreas de control. También se requirió el análisis de políticas y programas que enmarca la gestión de la misma.

De esta manera se logra determinar la alineación existente entre los objetivos, los instrumentos y la gestión realizada, haciendo uso de información administrativa, contable y financiera (índices financieros, presupuestos). Con lo anterior se busca definir la elaboración de un mapa de estrategias.

Además resulta obligatorio el estudio del conjunto de herramientas que enmarcan el funcionamiento de este modelo de gestión, ya sean éstas políticas o programas, como también definir si se encuentran o no alineados con los objetivos de la misma.

El Cuadro de Mando Integral CMI, ha sido seleccionado debido a que se basa en una metodología que traduce los objetivos específicos en estrategias funcionales para la gestión administrativa y operativa de una institución (Kaplan y Norton, 1996).

Finalmente el resultado que se obtendrá con la aplicación de la metodología Cuadro de Mando Integral (CMI) será la construcción de un modelo y de indicadores administrativos y financieros alineados a los objetivos de la Facultad de Ciencias Económicas. La importancia de este estudio radica en que permite analizar la institución de una forma integral.

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos, como son los siguientes:

**Capítulo 1, Planteamiento del problema**, en éste se establece las razones fundamentales de la investigación, como también todos los aspectos vinculados al objeto que se estudia.

**Capítulo 2, Revisión de trabajos previos: el modelo Cuadro de Mando Integral**, se presentan todos los planteamientos teóricos y experiencias académicas previas en torno al objeto de estudio.

**Capítulo 3, Metodología**, se brinda la información respecto a las características sistemáticas y técnicas en las que se encuentra enmarcado el presente trabajo de investigación, alineado a los principios básicos del CMI.

**Capítulo 4, Análisis, presentación e interpretación de resultados obtenidos**, se analizan los resultados que se obtienen al realizar la aplicación del modelo Cuadro de Mando Integral en las variables correspondientes a las cuatro perspectivas que define el Cuadro de Mando Integral: clientes, control interno, aprendizaje y desarrollo y financiera.

**Capítulo 5, Conclusiones**, se brindan las reflexiones finales a las que se llegan después de la realización del estudio.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del problema**

#### **1.1 Antecedentes**

Una universidad es mucho más que una institución con una actividad de educación. Su objetivo fundamental la hace distinta de otros establecimientos de enseñanza. Su diferencia con éstos responde a que es un conglomerado de facultades, unidades y enseñanza diversa.

Sin embargo, además de la materia, facultad o enseñanza que pertenezca, la educación superior necesita una gestión eficiente. A lo largo de la historia en el Ecuador, las universidades fueron elitistas. Con un alto porcentaje de la población sin acceso a la educación universitaria. Lo cual pareció funcionar durante un largo período.

Pero la actualidad es distinta, con una Constitución más estricta ante este problema (Asamblea Constituyente, 2008). El nuevo siglo y los requerimientos sociales, profesionales, tecnológicos exigen cambios y reformas para la universidad ecuatoriana y sus unidades académicas. Con estos cambios es necesaria una revisión de la gestión.

La renovación no sólo se refiere al ámbito académico. Por ejemplo, reconocer las falencias administrativas en la gestión financiera resulta fundamental. Esto responde a una limitación constante de la institución pública. Uno de los objetivos del actual gobierno es eliminar las barreras de acceso a la educación superior, y transformar esta educación para que tenga calidad. Puesto que como lo explica el Plan Nacional del Buen Vivir (2013) “La educación no es un fin en sí mismo, es un proceso continuo y de interés público que integra todos los niveles de formación” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2013).

Diversos son los organismos y autoridades que intervienen a la educación ecuatoriana para lograr esos cambios. La visión se ha enfocado con la Constitución del año 2008. Desde su aprobación en referéndum (Septiembre 28/2008) hasta su publicación en el Registro Oficial (Octubre 20/2008) cuando entrara en vigencia, diversas leyes revolucionaron los aspectos de la educación superior ecuatoriana.

Ejemplos de esto son la gratuidad de la educación pública universitaria y la instauración de metas que encaminen a una sociedad a lograr la sustentabilidad de su desarrollo<sup>1</sup>. Pero todo esto está ligado a un conjunto de procesos que deben analizarse para lograr resultados claros.

La universidad ecuatoriana se enfrenta a objetivos de eficiencia en el mediano plazo. Ya no se puede pensar en cambios únicamente en el largo plazo. Incluso las metas en la educación superior, del Ecuador y otros países, se ha generalizado con un logro puntual como es la ampliación de la cobertura (SENPLADES, 2013).

Lo anterior se traduce en una universalización del acceso a la educación primaria, secundaria y superior. Niños y jóvenes con mayor acceso a la educación básica y secundaria encontrarán una extensión al acceso a la educación superior. Basados en una mejora en la calidad, los jóvenes se enrumbarán en una educación superior de un nivel de excelencia.

De esta manera lo que se busca es un acceso universal a la educación superior más eficiente, por lo que está estrechamente aunada a una mejora sustentable en la forma de vida de la población.

Este es el ambiente de los cambios. Propicio por demás para mejoras, pero sin la existencia de análisis diversos, profundos, de variadas y coloridas tonalidades la visión podría ser sesgada. Una gestión debe ser siempre transparente. Más aún una gestión pública. Llegando al punto académico la gestión debe ser brillante.

Internacionalmente el país puede alcanzar esos cambios y muchos afirmarían que lo está haciendo. En el Reporte de Competitividad Global (Alemán Vargas, 2014), Ecuador salta

---

<sup>1</sup> Constitución Política del Ecuador 2008

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada. La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 3.- Son deberes primordiales del Estado: (...) 5. Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir.

del puesto 105 (año 2009) al puesto 71 (2013). La conclusión y lógica del reporte trae consigo que esta competitividad está íntimamente ligada a la productividad y sustentabilidad del país<sup>2</sup>.

Por deducción un incremento en el índice de competitividad global debería lograr que en el corto y mediano plazo, la tasa de crecimiento y desarrollo del país se incremente.

**Tabla 1.1 Índice de Competitividad Global**

Año	Posición general del Ecuador	No. de países
2009	105	133
2010	105	139
2011	101	142
2012	86	144
2013	71	148

**Fuente:** World Economic Forum, 2014

Lo mostrado en la tabla No.1 permite darnos cuenta que el Ecuador pasa del puesto 101 al puesto 86, en el período 2011-2012 y del puesto 86 al puesto 71 –de entre 148 economía- en el período 2012-2013, mostrando una tendencia que asciende, 15 puestos en un período y 15 en el siguiente. Como lo explica la Dra. Sara Wong (ESPAE, 2014) en el Foro “Reporte de Competitividad Global” (Wong, 2014):

Ecuador sube posiciones en todos los pilares, excepto en el de Preparación Tecnológica en donde mantiene una posición estable (puesto 82). Los factores de mayores avances han sido desarrollo de Infraestructura (puesto 79), calidad de educación (puesto 62) e Innovación (puesto 58). Sin embargo, hay factores en los que aún queda mucho avance por hacer.

<sup>2</sup> Conforme al Principio N° 8 de Economía que defendiera Gregory Mankiw: El nivel de vida de un país depende de su capacidad para producir bienes y servicios.

Efectivamente, analizando este índice en específico, y los pilares que lo constituyen el que haya un avance en la “calidad de la educación” puede significar que las políticas empleadas están funcionando de una manera positiva. Como también que el entorno económico y social está siendo favorable. Pero como muchas variables, ésta no puede ser analizada en una sola perspectiva, sino que debe ser estudiada en su conjunto.

## **1.2. Definición del Problema**

Las universidades, como parte de las instituciones del sector público y del privado, se enfrentan a dificultades en la asignación equitativa y eficiente de sus recursos, y en los procesos que lleva a cabo para la gestión de la administración. Y aún más si los procesos apropiados cuentan con los recursos necesarios para ser ejecutados.

Existe un mecanismo de vital importancia que son los factores de transparencia, un tema básico para los usuarios estudiantes, egresados, graduados, docentes y personal administrativo. Pero sobre todo para la sociedad ecuatoriana y el gobierno actual.

La Universidad de Guayaquil, con más de 65.000 estudiantes (Ecuavisa - Visión 360, 2014), se encuentra en el foco del interés público. Entidades de regulación de la educación superior la señalan como una institución con falencias administrativas, financieras, académicas, y de investigación.

La ubican en una baja categoría y la intervienen para realizar mejoras, como lo realiza desde hace más de un año la Comisión de Intervención y Fortalecimiento de la Universidad de Guayaquil. Analizando variables como: eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura.

La planificación, un modelo de gestión administrativo o la definición de indicadores de evaluación y análisis de una institución de educación superior conlleva a un largo y profundo período de investigación, debido a que muchos modelos están diseñados y orientados para cumplir parámetros financieros con los que cuentan ciertas empresas públicas o privadas. Lo que significa objetivos alineados de manera distinta a los que tiene una universidad.

Además se requiere un equipo articulado y una alta inversión, entre otros múltiples factores. Debido a estas limitaciones el presente estudio se centra en una unidad académica: la Facultad de Ciencias Económicas. Los modelos de evaluación, tradicionales y enfocados en

índices financieros, se concentran en estudiar los comportamientos de estos ratios, o de contrastarlos con otros dentro del mercado, y no la evalúan de manera integral.

El “Plan de excelencia” de la Universidad de Guayaquil (2013), elaborado por la Comisión de Intervención y Fortalecimiento, presentado bajo el aval de Consejo de Educación Superior (CES), en su capítulo 2, título 2.2 afirma que las irregularidades que se detectaron en el proceso de investigación son: Incumplimiento de normativas y leyes, irregularidades académicas y administrativo-financieras e irregularidades administrativas.

Respecto a las irregularidades administrativas y financieras el organismo, en su “Plan de excelencia”, la Comisión de Intervención y Fortalecimiento (2013) enfoca los siguientes problemas:

- (a) Existencia de irregularidades de carácter administrativo, por el establecimiento de un gravamen que se cobra a los estudiantes a través de la empresa CONSUNINPRAC CIA. LTDA., cuya labor se enmarca en la dirección y elaboración de proyectos de trabajos de graduación.
- (b) (...) cobros realizados a estudiantes de la Universidad de Guayaquil por concepto de valores correspondientes a dicha Institución, a través de cuentas particulares (...)
- (c) (...) a través de la resolución administrativa No. 028-R-2012 de fecha 4 de septiembre de 2012, expedida por el Dr. Carlos Cedeño Navarrete, Rector de la Universidad de Guayaquil, se produjo una evidente transgresión a las funciones del Vicerrector General de la Institución, ya que las mismas han sido transferidas en las personas del Rector y Vicerrectores Académico y Administrativo.
- (d) (...) irregularidades en el manejo del Hospital Universitario de la Universidad de Guayaquil.

Todo esto aunado a problemas como la tercerización de oferta académica, problemas con pagos al personal, problemas con personal que ingresan en concursos de méritos, aportaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), enlistados en nómina que reciben un valor según la documentación, pero no de manera real, violaciones a la gratuidad, falsificación de títulos, desviaciones de fondos determinados la entrevista que hiciera Carlos Rabascal a Jaime Kalil (21/03/2014), son los más sonados escándalos que siguen a la gestión universitaria.

Esto muestra que la planificación y modelos actuales fallan y dan como resultado una universidad y unidades académicas con una administración no orientada a sus objetivos básicos, ni mucho menos en función de sus estrategias. Existe una deficiencia en la aplicación del control interno para analizar las actividades administrativas y financieras.

En el aspecto financiero, los conflictos en la asignación y utilización de los recursos son reiterativos. Denuncias sobre irregularidades administrativas y financieras pueden enunciarse como las que presentara Jorge Rodríguez, en el programa de Teleamazonas, 24 HORAS titulado “Irregularidades administrativas y financieras en la Universidad de Guayaquil” (24/10/2013), las mismas que se detallan a continuación:

- Contratación de empresas vinculadas a funcionarios en la universidad.
- Depósitos de estudiantes en cuentas particulares de funcionarios de la universidad.
- Mora patronal con el IESS.
- Incrementos de sueldos de 300% en dos años para beneficio de empleados del Hospital Universitario.
- Cobros no oficiales que violaban el principio de la gratuidad de la educación.
  - \$ 24 por derecho a duplicados de títulos de tercer nivel
  - \$ 66 por derecho de pase desde y hacia otra universidad
  - \$ 114 por derecho de examen de gracia por cada materia
  - \$ 300 por seminarios de graduación
  - \$ 30 por cuota de autofinanciamiento

Estas denuncias son una recopilación tanto del Informe presentado por el Consejo de Educación Superior, y también de las declaraciones del Secretario de Educación Superior Ciencia y Tecnología e Innovación de Ecuador y presidente del Consejo de Educación Superior (CES), René Ramírez, en rueda de prensa (24/12/2013) que presentara el programa 24 HORAS de Teleamazonas, titulado “La Intervención de la Universidad de Guayaquil avanza con rapidez”.

Es imprescindible que sean identificadas las principales variables y redefinidos los indicadores financieros, pues los que han funcionado en la actualidad solo arrojan un análisis confuso. La Facultad de Ciencias Económicas, como unidad académica de la Universidad de

Guayaquil, se encuentra orientada con los respectivos lineamientos que han resultado equívocos.

En sintonía con la legislación ecuatoriana se comprende como el principal fin de la educación superior el “aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas” (LOES, 2010; Art. 8).

El respaldo de un marco legal que permita la creación de un aporte al “desarrollo del pensamiento universal” resulta fundamental, pues crea la necesidad de observar la universidad como un centro del saber, pero también permite comprenderla como un cuerpo estructurado, resultado de diversos procesos, factores y decisiones.

Al mismo tiempo hay que reconocer que la Universidad está ubicada frente a un desafío actual: lograr una permanencia en medio de una época de intervenciones y reajustes administrativos.

Ferrer & Gamboa (2004, p. 52) afirman que “la incertidumbre generada por el entorno, donde el cambio es la constante, exige nuevas formas de adaptación para superar las restricciones que afectan el logro de los objetivos”. Esta afirmación puede ser constatada debido al momento crítico que vive la universidad, como también sus unidades académicas. Es una prueba que debe afrontar.

La Facultad de Ciencias Económicas fue creada en 1938, como respuesta a una necesidad educativa y empresarial de Guayaquil, y se ha hecho acreedora a un prestigio académico (Paredes, 2008). El alcanzar, conservar y acrecentar este prestigio es elemental para una institución de educación superior.

Pero está honra con la que cuentan unidades académicas y universidades, no va sola. Como se explicó anteriormente también existen las evaluaciones y calificaciones a las que se hacen acreedoras. Y esta combinación la ubica frente al análisis. Evaluar un fragmento de la educación superior pública y de la administración pública, y brindar una herramienta de apoyo para el corto, mediano y largo plazo es el compromiso fundamental.

### **1.3. Objetivos**

El objetivo principal de este trabajo de investigación es elaborar un sistema de gestión y evaluación basado en la metodología de Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) que logre convertirse en un modelo alternativo para la excelencia administrativa y financiera en la Facultad de Ciencias Económicas, y pueda aplicarse a otras unidades e instituciones académicas.

La Facultad, al igual que otras unidades académicas de la Universidad de Guayaquil ha evidenciado falencias frente a los actuales procesos de evaluación universitaria. Por esto surge la necesidad de plantear los siguientes objetivos específicos que permitirán llevar a cabo el sistema de gestión:

1. Diagnosticar la situación administrativa actual para definir áreas clave de control en el modelo de gestión.

2. Analizar las políticas y programas que posee la Facultad de Ciencias Económicas frente a las acciones y estrategias que se emplean para identificar errores y omisiones en los planes de gestión.

3. Estudiar los presupuestos históricos e índices financieros para definir el grado de eficiencia en la utilización de los recursos públicos.

4. Construir indicadores administrativos y financieros que se encuentren alineados con los objetivos de la institución para lograr proyectar un enfoque futuro de la situación de la Facultad de Ciencias Económicas.

Estos objetivos específicos permitirán que en la realización del presente trabajo de investigación se vaya más de la creación de indicadores, y se logre la reflexión y el análisis.

### **1.4. Justificación y/o Importancia**

Los factores condicionantes que propician que los organismos reguladores estatales de instituciones de educación superior (como todas sus escuelas y facultades) evalúen y califiquen a las mismas, expresan la necesidad y obligación de repensar y rediseñar estrategias, y el presente trabajo de investigación contempla esa meta: constituirse en una estrategia alternativa y eficiente.

Si bien las entidades estatales, y la Universidad de Guayaquil como una de ellas, cuentan con leyes, códigos, reglamentos, estatutos y lineamientos a seguir; una evaluación con resultados negativos para una universidad puede resultar un factor condicionante.

Una baja calificación es una prueba tangible de la necesidad de un replanteamiento de la planificación, no sólo de la gestión administrativa sino también académica, de investigación y financiera en las instituciones de educación superior. Es aquí donde surge el compromiso de adentrarse en el análisis y brindar propuestas positivas.

Llevar adelante la redefinición de una planificación, o un modelo de gestión, así como elaborar indicadores y estrategias efectivas resulta un trabajo complejo. El modelo Cuadro de Mando Integral, CMI (Balanced Scorecard, por su traducción en inglés), originado y con base en la década de los noventa del siglo XX se constituye en el instrumento adecuado y eficaz para determinar aquellos factores que obstaculizan el trabajo de gestión en la Facultad de Ciencias Económicas.

A pesar del transcurso del tiempo, el CMI continúa siendo la opción idónea, debido a su condición y características fundamentales que han permitido que sea un sistema innovador, flexible, equilibrado, integral y en constante evolución; que “llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión” (Kaplan & Norton, 2002, p. 33).

Kaplan & Norton (2002) tuvieron una visión que permaneció en el tiempo, el CMI permite adaptarse a los cambios que se dan en el tiempo. Cambios que son múltiples, variados y constantes.

Basados en la enseñanza de Heráclito quien afirmara “todo fluye, todo cambia, nada permanece” (Aybar, 1949) se debe comprender que las sociedades y las empresas también lo hacen. Las universidades y facultades como centros del saber donde se transmite la enseñanza y el aprendizaje se ven en la obligación de estar preparadas para estos cambios.

Valle (2003, p. 2) está de acuerdo pues considera que la universidad es “como en cualquier organización que pretende perdurar en el tiempo”. Pero perdurar en el tiempo ha demostrado no ser tarea sencilla.

El CMI parte de una medición de la gestión y cómo ésta pueda afectar al interior para que la institución pueda sobrevivir, crecer y tener éxito. Su visión se enfoca y puede hacer

frente a las necesidades y características de la institución, en nuestro caso puntual a las necesidades y características de la Facultad de Ciencias Económicas.

La creación de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral aplicado a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil se constituirá en un aporte para la administración académica y la administración pública. Pues son ciertos y claros los señalamientos de fallas en la utilización de los recursos destinados a procedimientos de gestión.

### **1.5. Alcance del estudio**

El presente estudio es un análisis descriptivo. Se encuentra enfocado en la Facultad de Ciencias Económicas, al interior de su gestión administrativa y financiera. Por lo que pretende describir las características de esta gestión, tomada en cuenta como base.

Permite demostrar con precisión la gestión realizada dentro del último período anual, en un análisis comparativo de la situación. Esto, contrapuesto con la actual situación y necesidades de la institución.

Se identifican básicamente dos escenarios de la gestión. La gestión administrativa y la gestión financiera. Sin llegar a cuestionar la importancia de otros factores fundamentales para el buen funcionamiento de la institución.

Aunado a la meta fundamental, conocer la verdadera situación de la Facultad, aplaudir aciertos, corregir falencias y convertirse en una herramienta de ayuda para el control de la gestión presente y futura de diversas instituciones académicas.

Es importante recalcar que la Facultad de Ciencias Económicas es una unidad académica de la Universidad de Guayaquil. La Universidad cuenta con 19 unidades académicas (Universidad de Guayaquil, 2014), en total, como son:

**Tabla 1.2 Unidades Académicas de la Universidad de Guayaquil**

---

Arquitectura
Ciencias Administrativas
Ciencias Económicas
Ciencias Agrarias
Ciencias Matemáticas y Físicas
Ciencias Médicas
Ciencias Naturales
Ciencias Psicológicas
Ciencias Químicas
Comunicación Social
Educación Física, Deportes y Recreación
Filosofía, letras y Ciencias de la Educación
Ingeniería Industrial
Ingeniería Química
Ciencias para el Desarrollo
Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas
Medicina Veterinaria y Zootecnia
Odontología

---

**Fuente:** Universidad de Guayaquil, 2014

Además, las unidades administrativas son:

**Tabla 1.3 Unidades Administrativas de la Universidad de Guayaquil**

---

Rectorado
Vicerrectorado general
Vicerrectorado administrativo
Vicerrectorado académico
Dirección de investigaciones y proyectos académicos

---

**Fuente:** Universidad de Guayaquil, 2014

Por lo expuesto, la Facultad de Ciencias Económicas, en lo que se refiere a nivel de organización, es una unidad académica que a pesar de ser autónoma en varios aspectos, no deja de formar parte del conjunto de unidades académicas. Esto la hace dependiente de la estructura central de la universidad en varios aspectos de su gestión.

Con la finalidad de la elaboración del modelo de gestión, basados en el Cuadro de Manto Integral, se ha considerado la Facultad de Ciencias Económicas, como una unidad académica independiente tanto estratégica como operacionalmente de la organización Universidad de Guayaquil de la que es y forma parte.

Aunque se consideró toda la estructura organizacional actual de la Universidad de Guayaquil tanto en su infraestructura ubicada la Cdla. Salvador Allende, como sus demás dependencias ubicadas en diversos sectores estratégicos de la ciudad de Guayaquil.

El trabajo de campo se lleva a cabo en el primer semestre del año 2014, estimándose este tiempo como suficiente para el levantamiento de información requerida y adicionalmente el análisis de los resultados arrojados en las encuestas. Con un mes de posterioridad se prevé la elaboración de las conclusiones del presente trabajo.

## Capítulo II

### Revisión de trabajos previos: El modelo Cuadro de Mando Integral (CMI)

#### 2.1. Marco teórico

Como puntos de referencia del presente trabajo constan diversos trabajos encontrados al respecto de la formulación, implementación y evaluación de modelos basados en el cuadro de mando integral aplicados a múltiples compañías de diversas áreas económicas.

El trabajo fundamental nace de Norton y Kaplan (1992), donde se encuentra la premisa esencial para la investigación, como es el concepto de Cuadro de Mando Integral. Esta definición, reconocida por la Harvard Business School (1992) basado en el trabajo de Robert Kaplan y David Norton, permite reconocer a las organizaciones como resultado de un proceso completamente integrador.

Resaltan los vínculos que existen entre los diversos miembros e identifican tantos factores importantes en la gestión como son los socios, clientes, la competencia, entre otros.

Ciertamente el libro “*The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*” (1996) es denominado una “herramienta revolucionaria”. Herramienta que atravesaría el umbral de un siglo para presentar su funcionalidad en el siglo XXI.

Su principio es su capacidad de guiar el desempeño organizacional del presente y del futuro, en las medidas fundamentales que identifican: el desempeño financiero, el conocimiento del cliente, los procesos internos de negocios y de aprendizaje.

Lograr definir un desempeño exitoso en cada uno de los pilares organizacionales permite transformar la gestión administrativa y financiera de la institución pública. El CMI considerado el sistema de gestión administrativo que desborda cualquier parámetro

o perspectiva, permite medir las actividades y operaciones de una institución, basados en un plan y modelo, sin sesgarse al ámbito administrativo.

Kaplan y Norton (1996, p. 40) definen en su libro *“The Balanced Scorecard: Translating strategy into action”* al CMI como “una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.”

Esta definición clara de las metas permite la gestión encaminada hacia éstas. Por estos sus autores afirmar que “el BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio”.

Al mismo tiempo Kaplan y Norton (2000, p. 40) logran la definición de los mapas estratégicos, herramienta fundamental para un modelo de gestión. El cuadro de mando integral parte de una meta y estrategia básica que permite describir en “qué forma la organización tiene la intención de crear valor para sus accionistas”.

Pero comprender cómo el CMI cobra tanta importancia es necesario remontarse a los logros históricos que ha permitido esta herramienta en diversas instituciones privadas o estatales.

### **2.1.1 Antecedentes históricos**

A lo largo de las décadas Robert Kaplan y David Norton han realizado múltiples trabajos basados en su herramienta Cuadro de Mando Integral. Estudios que han servido de base para la elaboración de modelos de gestión para compañías en todo el mundo.

El cuadro de mando integral tiene un importante antecedente como es el tablero de Mando (Tableau de Bord), el término surge en Francia en 1950 (J.R. Suizer, 1976). Este tablero de mando era un tablero de comandos donde se determinaban funciones

sencillas (IEDGE-Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o "Balanced Scorecard", 2011, p.14).

El primer trabajo realizado por Robert Kaplan y David Norton fue para la empresa Analog Devices Inc., cuyo objetivo fue crear “nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivo” (Ídem, p.16).

En la década de los años 80's sobresalió el Cuadro de Mando pues se constituye en un concepto práctico y también académico, pero sin embargo surge un factor negativo al mismo tiempo, el CMI se estaba anclando de forma única y exclusiva a ser un sistema de medición de desempeño.

En 1993 se pretende corregir esta idea confusa y se publica el artículo “Putting the Balanced Scorecard to Work”, llevándolo a un siguiente nivel, de ser un sistema de gestión para motivar el desempeño organizacional.

En 1996, los autores del modelo publican “*Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*”. Este estudio busca explicar la combinación e integración de objetivos que logra el Cuadro de Mando Integral.

A partir de este análisis, la visión se transforma pues antes se encontraba plasmada en la conexión existente entre la estrategia y la acción. En 1996, también se publica “Translating strategy into action”, expresando la dimensión entre la visión y la misión empresarial.

Luego de esta publicación la importancia de la estrategia y de la implementación de la misma se vuelve la luz en el escenario. Más tarde surge la publicación “Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles” (2000) que se vuelva en la herramienta elemental para la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Además Kaplan y Norton publican el artículo “*Having trouble with your strategy?*” (2000), el mismo que explica la importancia de poder comprender y asimilar la estrategia o plan a seguir mucho antes de implementarla; puesto que sostienen que muchas empresas llevan a cabo o implementan su planificación con ejecutivos de alto nivel que no logran comprenderla.

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

El modelo Cuadro de Mando Integral no sólo fue aplicado por Kaplan y Norton, también ha sido aplicado en un sinnúmero de estudios en Estados Unidos, países de América Latina y de Europa. Logrando y mostrando su adaptabilidad a diversos ámbitos, tipos de empresa, sector, etc.

Sobre todo en el ámbito académico, debido a que existen múltiples aplicaciones del modelo para las instituciones de educación superior como lo explica José Cáceres (2003) en su “Propuesta de Cuadro de Mando Integral para un Departamento de la Universidad de Granada” donde se preocupa por la calidad de la educación.

Afirmando que esta preocupación no sólo ha sido “amparada por la normativa, sino que también ha sido promovida por la administración”. Esto se traduce en que los directivos, o en el caso preciso de una universidad pública española, sus autoridades administrativas y académicas se preocupan de la calidad de la educación como parte de su estrategia de planificación.

Cáceres (2003, p.8) reconoce que la perspectiva financiera “no tiene mucho sentido (...) en cuanto pretende mejorar la riqueza para sus accionistas”. Puesto que la educación pública no trata “de maximizar el beneficio, sino de prestar los servicios de la mejor forma posible llegando a todos los ciudadanos, con calidad, eficacia y empleando el menor número de recursos”.

Concluye en que la calidad es un reto aceptado por la generalidad de las universidades públicas y también sus organismos descentralizados. Por esto, el autor apuesta por el Cuadro de Mando Integral, pues considera que le permite “rediseñar y desplegar la estrategia de la institución, a corto y a largo plazo, haciéndola explícita para sus miembros” (Cáceres, 2003, p. 10).

También en España, en la Universidad de Oviedo, Tomás Ramón Rivas (2012) presenta su tesis de máster con la propuesta “Implantación de un Cuadro de Mando Integral en una universidad pública”, resaltando la capacidad del CMI para gestionar universidades públicas como la de Valladolid.

Reconoce la alta competitividad del mundo académico y destaca dos aspectos fundamentales de la universidad: su producto, en el que describe al conocimiento (por medio de investigación o la docencia) y sus valiosos recursos. (docentes, investigadores, estudiantes y gestores) Un gran aporte de Ramón es la consolidación del concepto por el desafío de medir los recursos intangibles y su importancia en la medición para la gestión.

David Martín Casero, Carlos Rodríguez y Carlos Macías realizan el estudio “El Cuadro de Mando Integral: La respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades públicas españolas” (2010) marcando grandes pautas para la gestión y la investigación académica.

Demuestran que la calidad y la gestión de las universidades españolas se enmarcan en el desarrollo del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) pero que un gran avance sería la integración y consolidación de ambos. La integración y consolidación, el simple desarrollo de ambos crean avances y beneficios para la mejora de las instituciones de educación superior.

En América Latina, Ricardo C. Rezzónico y Ariel Miropolsky, en su “*Uso del Cuadro de Mando Integral en la evaluación de las instituciones de educación superior*” (2005, p. 14) concluyen que “un sistema de indicadores para las Universidades no solamente ayudaría a seguir los resultados financieros, sino además monitorear de manera simultánea, los progresos obtenidos en otras múltiples áreas estratégicas, fomentando las capacidades y adquiriendo la praxis y los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro”.

Sostiene que el CMI permite favorecer “la identificación de aspectos críticos o relevantes para la toma de decisiones y un adecuado seguimiento de la gestión universitaria global que, como se explicita en ciertos discursos y es un deseo generalizado, se pretende sea de excelencia”. (Rezzónico & Miropolsky, 2005, p. 13)

### **2.1.3 Fundamentos teóricos**

Para la creación del modelo a través del Cuadro de Mando Integral la base será el diseño y definición de los mapas estratégicos, los mismos se refieren al valor; como son los que Kaplan y Norton (2000, p. 57-59) permiten entender a continuación:

#### **- La creación de valor es indirecta.**

Kaplan y Norton (2000, p. 57) explican que la creación de valor es indirecta, puesto que tanto el conocimiento como la tecnología son activos intangibles, es decir que no pueden asociarse con la visión de uno o varios objetos como tampoco pueden cuantificarse; y “pocas veces afectan directamente los resultados financieros como mayores ingresos, menores costos y mayores utilidades”.

Ciertamente la existencia de los activos intangibles como el conocimiento e inteligencia no son fáciles de identificar en la medición del costo; pero pocas veces se encuentra identificado y mucho menos potencializado, provocando que las mejoras de los activos intangibles no se reflejen los resultados financieros de la empresa, a pesar de la relación causal existente en la cadena de creación de valor.”

#### **- El valor es contextual.**

Los autores explican que el valor de un activo intangible “depende de su alineación con la estrategia” (ídem, p. 57). Esto debido a que la capacitación y formación del capital humano de la institución debe ir acorde a la estrategia y operación de la empresa. No se puede capacitar al capital humano en todo. Pero sí se puede potencializar el desarrollo del capital humano total a través de la formación de las cabezas de los grupos de trabajo.

#### **- El valor es potencial.**

El costo o la inversión en un activo intangible pocas veces puede ser contabilizado o costado a un valor de mercado, por eso su denominación de activo intangible. Los autores estiman en esta afirmación la razón de por qué no puede concretarse este valor y se considera un valor potencial que no entrará en la contabilización dentro de los procesos internos (ídem, p. 59).

### **- Los activos están agrupados.**

Kaplan y Norton (Ídem, p. 59), basados en la afirmación que los activos intangibles no crean valor por sí mismos, agregan que estos activos (intangibles) deben encontrarse en contexto. Ambas aseveraciones significan que los activos intangibles necesitan de activos tangibles y físicos para la creación del valor; y que el contexto no responde sino a la estrategia de la institución

Por esto, el capital humano debe estar arraigado a su proceso dentro de la gestión, no sólo tener acceso a los procesos, sino conocer al máximo la información de su proceso.

### **La alineación estratégica**

La estrategia debe vincular la realidad y el contexto de la institución. Como punto inicial debe enlazar al “equipo ejecutivo”, puesto que debe existir una participación activa de la dirección. En el caso particular de la Facultad de Ciencias Económicas, el Decano y Subdecana, como autoridades principales de la Facultad deben alinearse a una misma estrategia que permita encaminarlos al cumplimiento de los objetivos principales.

## **2.2. Marco conceptual**

### **Control de gestión.-**

Conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos. Se entiende que estos objetivos están previamente establecidos, en parte por los accionistas, representados por su consejo de administración, (beneficios, expansión y seguridad) y en parte por la legislación vigente (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2014, p. 12).

Conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta (Andrade, 2012, p. 3).

### **Cuadro de mando integral (CMI).-**

Es un sistema de administración o sistema administrativo (Management Systems), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. (Kaplan & Norton, 1996, p. 28).

### **Gestión por procesos.-**

La Gestión por Procesos (Roure, Monino, & Rodríguez, 1997, p. 5) se considera una metodología para la administración y mejora de los procesos de la compañía, dicha metodología tiene cuatro fases:

1. Identificación.- Sus objetivos son identificar e interrelacionar los procesos de la compañía, y seleccionar que procesos han de mejorarse por considerarse críticos para la consecución de su visión y objetivos. En esta fase solo participan los altos directivos de la compañía que deberán definir la compañía en término de procesos, seleccionar los procesos a mejorar, nombrar responsables y equipos de los procesos y establecer objetivos para cada proceso.

2. Planificación.- Participa el responsable y su equipo de proceso, para analizar la situación actual de los procesos y preparar un diseño adecuado. Aquí se define las necesidades del proceso y de sus clientes, se establecen indicadores, se analiza y mejora el proceso.

3. Transferencia.- Su propósito es transferir a la línea el proceso mejorado. Participa el responsable y su equipo. Se identifican y analizan los problemas potenciales y se establece e implanta un plan de acción.

4. Gestión operacional.- Se debe verificar que se satisfaga los requerimientos de los clientes y de la compañía, y comprobar que el proceso se desarrolla con los mínimos costes. Participa el responsable, su equipo y toda persona involucrada en él. Aquí el proceso se debe poner bajo control, se revisa periódicamente y se mejora continuamente.

**Indicadores.-**

Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y clave (Peteiro De Bureau, 2005, p. 9).

**Información.-**

Un sistema de información que permita medir los resultados es clave para la interpretación de la consecución de los objetivos. En función de las variables a controlar se debe elegir el sistema de información que mejor responda a las características de la empresa (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2014, p. 15).

**Institución pública.-**

La unidad económica que tiene por objeto la explotación de los recursos nacionales, la producción de bienes o la prestación de servicios donde la mayoría del capital pertenece al Estado independientemente de la forma legal que adopte; en consecuencia la dirección o control de la empresa queda en manos del Estado (Osornio, 2002, p. 13).

**Mapa de procesos.-**

Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2014, p. 23).

**Mapa estratégico.-**

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño (Andrade, 2012, p. 10).

**Organización.-**

Las organizaciones son tipos distintivos de estructuras sociales, pues funcionan como instrumentos con fines especiales orientados a la consecución de objetivos específicos. Visto de esta manera, son sin lugar a dudas uno de los inventos sociales más exitosos de todos los tiempos. Al hacer énfasis en sus propósitos específicos y limitados, los que crean y diseñan organizaciones pueden adoptar un cálculo racional, de medios y fines, que ofrece criterios claros para la toma de decisiones: a quién contratar, qué operaciones realizar, cómo dividir y coordinar las actividades de los participantes (Simon, 1997, p. 2).

**Procedimientos.-**

Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos (Gobernación de Magdalena-SGI, 2014, p. 13).

**Procesos.-**

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica (Ídem, p. 13).

**Procesos estratégicos.-**

Son procesos que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

Estos procesos son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing, planificación y seguimiento de objetivos, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes). Sin embargo, son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada (Ídem, p. 13).

#### **Procesos claves.-**

Son los que añaden valor para el cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. También se pueden considerar como procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización (Ídem, p. 14).

#### **Procesos de apoyo.-**

Son los necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión. Normalmente están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Estos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización (Ídem, p. 14).

#### **Principios de procesos (Ídem, p. 14).-**

- Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas.
- Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).
- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

**Sistema de gestión.-**

Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos (ISO 9000: 2000, p. 1).

Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

## Capítulo III

### Metodología

La metodología del presente trabajo de investigación nace del concepto fundamental y de la ciencia metodológica. Esto significa que gracias a esta se puede obtener un conjunto de conceptos, leyes, lineamientos para el proceso de investigación.

Sin embargo, cuando de la educación superior se trata, la investigación científica, la metodología y todas sus formas metodológicas tienen una doble función: la primera es contribuir a la formación constante e inacabada del profesional, y la segunda va más allá y busca una influencia en la sociedad a través de estos profesionales que analizan y estudian los problemas que enfrenta la sociedad (Cortés Cortés & Iglesias León, 2004).

La educación superior tiene un deber con la sociedad y con los profesionales que en ella se desarrollan. La Facultad de Ciencias Económicas ha reconocido ese deber, haciéndolo parte de sus objetivos, puesto que, como dicen los economistas antes de pronunciar juramento en su día de graduación “si las instituciones de educación superior no cumplen con su deber, será la sociedad quien les demande”<sup>3</sup>.

#### 3.1 Tipo de investigación

Este estudio se basa en un trabajo con un enfoque básicamente mixto, pues tiene tonalidades cuantitativas y cualitativas. Pero también se puede aseverar que se trata de un trabajo de investigación, que cruza una nueva línea, lo que los estudiosos llaman “investigación-acción” (Hernández, 2006, p. 19).

Este tipo de estudio denominado así por Edelsys Hernández, en su obra “Metodología de la Investigación. Cómo hacer una tesis” (2006, p. 29) describe a este perfil de investigación como “una modalidad de trabajo que genera conocimiento, que produce cambios y que, en última instancia, es compatible con los otros tipos de proyecto: una intervención, una

---

<sup>3</sup> Extracto del juramento realizado por los graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil (2013).

evaluación y una investigación pueden desarrollarse bajo una modalidad clásica o convencional y también bajo la modalidad de la investigación-acción”.

Este estudio puede enmarcarse como una investigación-acción puesto que más allá de analizar un objeto. Permite que exista un carácter participativo los integrantes de la institución, y busca conocer las características del contexto para poder medirlo, evaluarlo y también en un futuro modificarlo.

### **3.2 La población y la muestra**

La población consiste en los integrantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil, sus autoridades, docentes, estudiantes y personal. Como son cuatro los enfoques, se calcula la muestra de los estudiantes, de los docentes y del personal administrativo y de servicio, siguiendo los principios de la estadística, que indica que la muestra debe ser un grupo representativo, adecuado y válido del personal administrativo y del cuerpo estudiantil, actores fundamentales considerados stakeholders<sup>4</sup>.

Los cálculos de la muestra consistieron en una formulación como se la explica a continuación:

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

En donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral.

---

<sup>4</sup> Edward Freeman y David Reed (1983) proponen como definición de stakeholders una “Acepción amplia. Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros)”.

**Tabla 3.4 Población a ser analizada**

Docentes	107
Personal administrativo y de servicio	58
Estudiantes	1652
Total	1817

**Fuente:** Entrevista con autoridades de la Facultad

Para calcular el tamaño de la muestra de una población de 107 docentes, de 58 miembros de personal administrativo y de servicio y 1652 estudiantes; con un nivel de confianza del 95% se ha procedido a reemplazar los datos en la fórmula obteniendo lo siguiente:

**Tabla 3.5 Muestra de docentes**

E	0,05
N	107
$\Sigma$	0,5
Confianza	95
Área de izquierda de $-Z$	0,025
$-Z$	-1,96
Z	1,96
N	84

**Fuente:** Encuestas realizadas.

**Tabla 3.6 Muestra de personal administrativo y de servicio**

E	0,05
N	58
$\Sigma$	0,5
Confianza	95
Área de izquierda de $-Z$	0,025
$-Z$	-1,96
Z	1,96
N	51

**Fuente:** Encuestas realizadas.

**Tabla 3.7 Muestra de estudiantes**

E	0,05
N	1652
$\Sigma$	0,5
Confianza	95
Área de izquierda de $-Z$	0,025
$-Z$	-1,96
Z	1,96
N	312

**Fuente:** Encuestas realizadas.

### 3.3 Los métodos de aplicación

Diversas son las empresas e instituciones que han trabajado con el modelo Cuadro de Mando Integral. Por lo que se puede observar que en la mayoría de éstas que existe un patrón que facilita la determinación del modelo.

El presente trabajo de investigación considera la estadística inferencial<sup>5</sup> puesto que los resultados que arrojen servirán para la investigación científica en cuanto a la administración académica y pública se refiere.

Entre las premisas básicas está establecer un análisis situacional de la empresa, se hace uso de herramientas como un análisis externo, uno interno, una matriz FODA y la determinación de estrategias.

Con la matriz FODA se puede recrear la situación actual de la institución. Permite recoger en un cuadro las características que rodean al objeto de estudio; de esta manera obtener un diagnóstico de la Facultad de Ciencias Económicas.

El aspecto más relevante de la matriz FODA es que permite evaluar la capacidad progresiva de desempeño de la organización para el cambio. Lo indicaban Thompson y Strikland (1998) en su obra *“Dirección y administración estratégica”* (1998) donde establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

A continuación se presenta una matriz FODA creada a partir de diversos informes de prensa, como de los mismos reconocimientos de la Facultad de Ciencias Económicas, en su publicación Plan Estratégico 2010-2015.

---

<sup>5</sup> Parte de la estadística que se ocupa de llegar a conclusiones (inferencias) acerca de las poblaciones a partir de los datos de las muestras extraídas de ellas. (Marín Fernández, 2010)

### Ilustración 3.1 Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
A N T E R I O R E S		Profesores con vocación, experiencia y capacidad de asumir desafíos.	Ausencia de ayudantes de cátedra.
		Prestigio institucional .	Falta de última tecnología en las aulas.
		Reconocimiento del sector empresarial.	No existe una socialización de los reglamentos a los estudiantes.
		Reconocimiento de otras universidades.	Vinculación con la comunidad aún en desarrollo.
		Infraestructura funcional.	No existencia de programas vinculados a diversos sectores productivos.
		Renovación del plan de estudio.	Falta de profesores bilingüe.
		Oferta de maestrías.	Escasa inversión en programas bilingües.
		Existencia de un Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas.	Poca labor de investigación (Pese al IIEP).
		Incorporación de docentes jóvenes.	Atraso en la entrega de nóminas a estudiantes.
		Capacitación permanente de docentes jprovenes.	Desfase en el proceso de matriculación.
		Profesores con formación de cuarto nivel.	Pocos convenios con otras universidades.
		Docentes investigadores con publicaciones.	Débil relación con universidades extranjeras.
		Flexibilidad de horarios para estudiantes que trabajan.	No hay facilidad física para estudiantes con discapacidades.
			Ausencia de marketing educativo.
		No participación de la Facultad en debates públicos.	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
A N T E R I O R E S		Nueva estructura productiva nacional genera necesidad de formación de economistas.	Múltiples ofertas de profesionales en carreras relacionadas dentro de la Universidad.
		Creación de mega universidades.	Sobreoferta de profesinales en Economía.
		Universidad de Guayaquil en categoría D.	Limitaciones del presupuesto de la Universidad.
		Demanda por certificaciones de calidad.	Pérdida de la autonomía universitaria.
		Demanda de postgrados de Economía.	Politización de cargos directivos de la Universidad.
		Interés de redes universitarias en desarrollar proyectos de investigación de carácter internacional.	Pese a la formación de docentes en maestrías hay una falta de docentes con PhD, lo que se identifica con una baja calidad en el docente.
		Uso de las TIC's en la educación.	Pérdida de preferencia ante otras universidades con altos méritos.
		Ofertas internacionales del mejoramiento de docentes.	Plazas de empleo ocupadas por profesionales de otras carreras relacionadas.

#### Fuentes:

Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas 2010-2015

Universidad de Guayaquil en Categoría D (CEAACES, 2013) (El Telégrafo, 2013)

Creación de mega universidades (El Telégrafo, 2013)

Universidad de Guayaquil pide información a CEAACES para mejorar falencias (Bravo, 2013)

En base a la identificación de la situación de la Facultad de Ciencias Económicas se debe establecer estrategias. Las mismas de las cuales las autoridades deben estar claras en que todos persiguen la misma estrategia. El llamado proceso de Cuadro de Mando Integral empieza realizando una “traducción” de la estrategia de la empresa en “objetivos estratégicos específicos” alineados a la institución (Kaplan & Norton, 1996, p. 38).

### **Estrategias**

Cuando se trata de una institución que pertenece al Estado, como la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil, debe tener como uno de los principales objetivo la satisfacción del cliente o también llamado usuario. Sin embargo, debido al significado de una universidad, otros objetivos deben sumarse.

Para lo cual, la Facultad de Ciencias Económicas (*Plan Estratégico 2010-2015*, 2010, p. 9) ha definido a las siguientes ocho estrategias como los “objetivos estratégicos”, que se organizan a través de sus cuatro funciones fundamentales: Docentes, Investigación, Vínculos con la Colectividad y Gestión. Los objetivos se detallan a continuación:

#### **Función Docencia**

1. Ejecutar un programa de perfeccionamiento, formación e incorporación de docentes.
2. Redefinir el perfil de competencia del economista que forma la Facultad.
3. Diversificar la oferta de maestrías en Ciencias Económicas.

#### **Función Investigación**

1. Generar conocimientos sobre la realidad nacional y sus interrelaciones con el contexto mundial, con la finalidad de aportar a la implementación de políticas públicas (más allá de las políticas de Estado o de Gobierno) que contribuyan al desarrollo integral del Ecuador.

#### **Función Vínculos con la Colectividad**

1. Satisfacer la demanda, real y potencial, de servicios en ciencias económicas por parte de los actores claves del desarrollo integral del Ecuador.

#### **Función Gestión**

1. Lograr la acreditación nacional de la Facultad, de la carrera de Economía y Programas de Postgrado e iniciar el proceso de acreditación nacional.
2. Posicionar a la Facultad como la mejor del Ecuador en las Ciencias Económicas.
3. Desarrollar la infraestructura física y tecnológica de la Facultad.

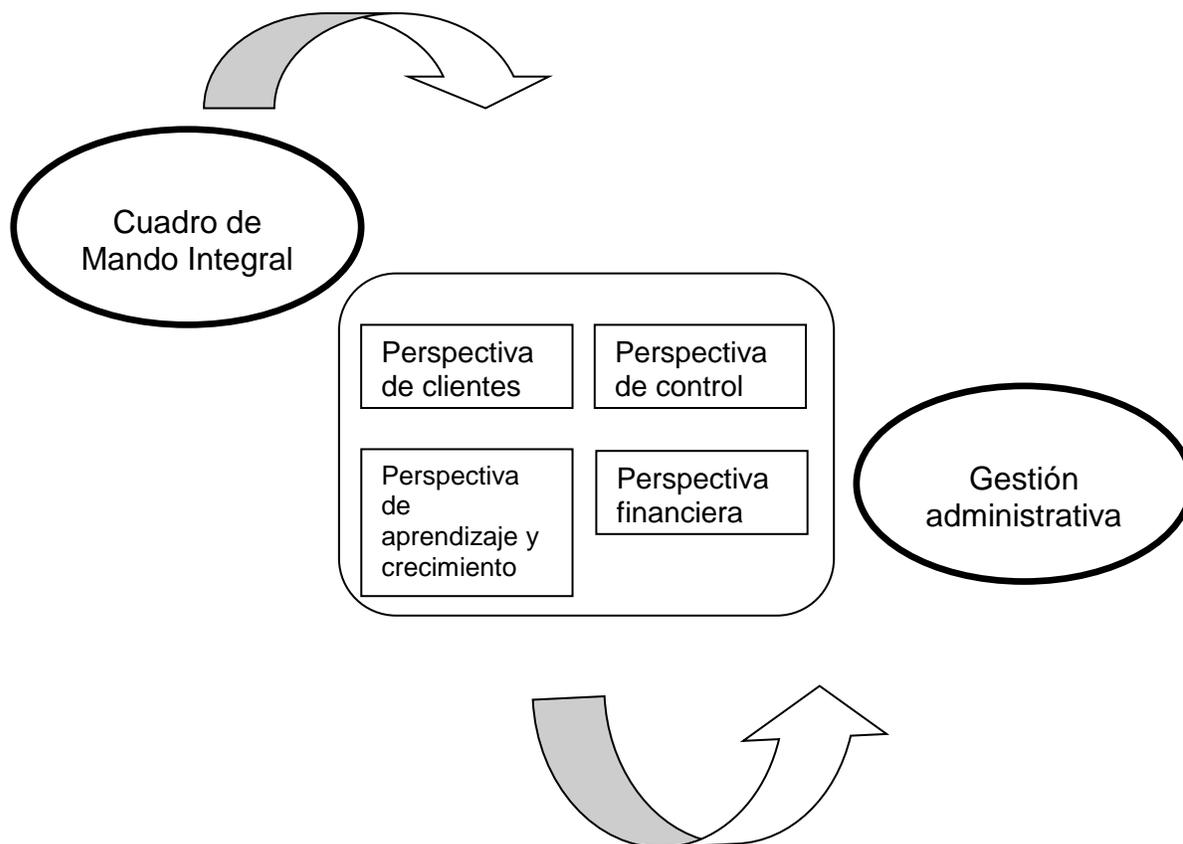
Pero se debe tener claro que todas las autoridades, el personal administrativo, los docentes debe tener la misma visión respecto a lo que significan estos objetivos estratégicos. De la misma manera debe existir una socialización con el cuerpo estudiantil. Sólo así los estudiantes se enrumbarán en este camino hacia la educación de calidad.

Debido a que una universidad pública como la Universidad de Guayaquil no posee una junta de accionistas que determinen estrategias de índole financiera, sino más bien cuenta con un cuerpo directivo que toma decisiones respecto al beneficio académico, económico y también social. La Facultad ha determinado objetivos estratégicos, dejando de lado los índices o resultados de rendimientos más conocidos y utilizados.

### **3.4 Variable independiente y variables dependientes**

Se considera que la variable independiente es el Cuadro de Mando Integral desde sus cuatro perspectivas; mientras que las variables dependientes constituyen la gestión misma de los procesos.

### Ilustración 3.2 Variables independiente y variable dependiente



### 3.5 Procesamiento de datos e información

El Cuadro de Mando Integral posee un enfoque para llevar a cabo los procesos de gestión. Para esto, Kaplan y Norton (1996, p. 12) recomiendan:

- 1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicos.
- 4.- Aumentar el feedback<sup>6</sup> y formación estratégica.

---

<sup>6</sup> Término americano que corresponde a la traducción retroalimentación. Consiste en comunicar en forma verbal y/o no verbal a otra persona o grupo sobre su conducta y cómo ésta nos afecta. Sirve para reflejarle a los demás cuáles comportamientos pueden seguir realizando, dado los efectos positivos que causa sobre los otros, o cuáles modificar o cambiar en función del impacto negativo que ejercen (Peteiro De Bureau, 2005; p. 20).

Los autores explican que el proceso de gestión a base del CMI empieza con la identificación de una estrategia clara, la misma que establecerá el horizonte de los objetivos. Sabiendo hacia donde se enfocará el equipo, el mismo se dirigirá hacia el segmento sobre el cual se compete.

La comunicación de los objetivos estratégicos debe darse a través de toda la Facultad, a las autoridades de diversas jefaturas, docentes, personal administrativo en general. De esta manera, se podrá lograr el objetivo, desde los subniveles jerárquicos más bajos hasta la cima de la estructura institucional jerárquica.

Planificar y gestionar los objetivos permitirá proyectar los resultados en el corto y largo plazo, además que se logrará establecer costes e incluirlos en la planificación estratégica de la Facultad de Ciencias Económicas. De esta manera poder reconocer la viabilidad de la implementación del modelo en determinados períodos de tiempo.

### **La metodología aplicada**

La presente metodología permite la construcción de indicadores para la creación del modelo de Cuadro de Mando Integral. Los mismos se obtienen gracias al levantamiento de datos a través de la realización de encuestas y entrevistas.

Se realiza un análisis descriptivo estructural y coyuntural, el mismo que permite diagnosticar la situación administrativa actual.

Los indicadores por sí mismos, son únicamente números que no permiten la toma de decisiones (Cepal, 2010, p.11), pero en la categorización correcta de la perspectiva los indicadores permiten la construcción del modelo. Se hizo uso de entrevistas y encuestas.

En la perspectiva **financiera** se pueden analizar diversas actividades en el área involucrada. Se apunta a realizar un diagnóstico más allá de una sumatoria de ingresos, costos, gastos, el objetivo es la administración financiera de los recursos. De esta manera poder identificar la influencia de este proceso en el alumnado. Por lo cual se examinan indicadores como:

- Becas por alumno
- Gasto por alumno
- Inversión por alumno

El enfoque financiero describe el verdadero significado de la administración de los recursos. Adicional se estudia la evolución histórica de los presupuestos asignados a la

Facultad, puesto que es uno de los objetivos específicos en el actual trabajo de investigación. Esto permitirá el grado de eficiencia en el uso de los recursos que recibe la Facultad.

Los indicadores determinados en esta perspectiva financiera son accesibles puesto que la información financiera de la Facultad, por ser una institución pública, es de acceso no restringido. También se considera que son indicadores pertinentes pues incluyen el condicionamiento por alumno, los resultados mostrarán la capacidad de la Facultad según su masa estudiantil.

En la perspectiva **clientes** se analizan distintas variables como son el grado tecnológico y de adaptabilidad para determinar la calidad del servicio que se ofrece al estudiante, docente. En este enfoque se usan indicadores que tengan la capacidad de medir la eficiencia en el servicio brindado.

- Equipos informáticos por estudiante
- Alumnos por Equipos informáticos
- Alumnos por aulas
- Alumnos matriculados por docente
- Equipos informáticos por aula
- Número de graduados de la carrera
- Número de publicaciones en el período
- Número de proyectos de vínculo con la colectividad
- Nivel de satisfacción del cliente (docente, estudiante, personal administrativo y de servicio)

Los indicadores asignados para esta perspectiva clientes son precisos, puesto que permiten definir el equipamiento y capacidad de la Facultad para dar un servicio. También son objetivos, puesto que su interpretación no permite ambigüedades se refiere a diversas áreas y aspectos no concatenados en su proceso.

### Ilustración 3.3 Formato de encuesta aplicada a los estudiantes

#### ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL MAESTRIA EN FINANZAS IV

ENCUESTA DE LA TESIS MODELO DE GESTIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

MUESTRA: ESTUDIANTES

*Por favor llene los campos con información cierta.*

##### Datos personales

1. Año de inscripción en sus estudios

2. Año/semestre en que se encuentra

##### Información laboral

3. Situación laboral actual

- Empleado en la empresa privada
- Empleado en la empresa pública
- Desempleado
- Empresario
- Autónomo
- Estudiante
- Otros:

4. Tiempo aproximado en esta situación

5. Empleo actual acorde al área de estudios

Sí  No

Descripción

##### Nivel de satisfacción (Puntuación del 0 al 2)

**0 = En desacuerdo.**

**1 = Un poco de acuerdo.**

**2 = De acuerdo por completo.**

6. Los docentes exponen estudios de casos reales y adaptados a la realidad económica del país, durante las clases.

7. Tiene conocimiento que la Facultad posee un Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas y a qué se dedica esta institución.

8. Tiene conocimiento que la Facultad posee un Departamento de Vinculación con la Colectividad y a qué se dedica esta área.

9. Es usuario de la Biblioteca de la Facultad con frecuencia (al menos 3 veces a la semana).

10. El servicio prestado por el personal administrativo y de servicio ha dado soporte a sus necesidades como usuario.

11. El personal administrativo y de servicio trabaja de manera coordinada y organizada con docentes y estudiantes.

12. Las aulas en las que ha recibido clases contienen el espacio y el equipo informático apto para su uso.

En la perspectiva **control**, los indicadores son:

- Existencia de un sistema de gestión
- Implementación de manuales de gestión
- Cantidad de docentes relacionados al proyecto vinculación con la sociedad
- Cantidad de programas de intercambio estudiantil y docente
- Informes anuales presentados por departamento.
- Uso de tecnología
- Uso de software informáticos

Estos indicadores permiten medir la delimitación de los procesos, los mismos pueden ser gobernantes, agregadores de valor o habilitantes, así determinar la capacidad de la Facultad de crear un marco estructurado para la realización de los procesos y el control de los mismos.

Los indicadores fueron seleccionados por ser estratégicos, porque ayudan a conocer los factores que influyen en los procesos y evaluar el desarrollo de cada uno de los procesos y procedimientos. Y también porque son indicadores de resultado con los cuales se analizan los productos que arrojan cada proceso y subproceso.

Respecto a la perspectiva **aprendizaje y crecimiento** los indicadores son:

- Años de experiencia de docentes
- Años de experiencia de docentes dentro de la Facultad
- Incrementos de infraestructura tecnológica
- Equipos informáticos por aula
- Equipos informáticos por docente
- Equipos informáticos por alumno
- Alumnos por equipos informáticos
- Proyectoras por aula
- Número de publicaciones por docente
- PDI
- PAS

Se escogieron estos indicadores porque su capacidad de ser medibles, puesto que se pueden obtener de las entrevistas y encuestas.

## Capítulo IV

### Análisis, presentación e interpretación de resultados obtenidos

#### 4.1 Análisis Descriptivo Estructural y Coyuntural

La Facultad de Ciencias Económicas, como ente que pertenece al conglomerado universitario, comparte los principios básicos donde prevalece su proceso de creación y desarrollo histórico. Por esto, pueden encontrarse un conjunto de principios generalizados. El planteamiento estratégico de la Universidad de Guayaquil (Consejo Universitario, 2012, p. 26) se basa en la siguiente premisa.

La gestión y controles de la Universidad de Guayaquil se ejecutan a través de una planificación estratégica del sistema institucional, que metodológicamente presenta un perfil articulado de decisiones, coherente e integrativo, que determine y explicita los propósitos organizacionales en términos de objetivos, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; que permitan cumplir la misión y visión fijadas (...) que se justifiquen en la rendición social de cuentas, para establecer el impacto de la Universidad de Guayaquil en el desarrollo socio económico de la región, del país y del continente.

Justamente, la premisa comparte términos amplios y generales acordes a una institución académica de naturaleza pública. La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil debe contar con una estrategia alineada a sus principios y realidad básica.

Sólo así se reconoce como una unidad académica con características individuales y distintas a las demás, que conforman la comunidad universitaria. Sin embargo, en el análisis se puede constatar que los principios estratégicos se generalizan en el contexto de la Universidad.

La estrategia de la Facultad debe encontrarse centrada en la consecución de sus objetivos por lo que la misma establece principios estratégicos, que se encaminan desde la visión estratégica de la Universidad, pero que la reconocen como una institución independiente.

Debido a esto cuando se habla de universidad no se confunden facultades, cada una comparte pero al mismo tiempo establece diferencias. Comparten tiempos, antecedentes, historia y academia, pero diferencian características, cambios y realidad.

La Facultad de Ciencias Económicas aplica en la actualidad lo que se define como la “Planificación Estratégica”, un modelo de gestión que define la misión, la visión, los objetivos y las estrategias a seguir. Sin embargo, en el *Plan Estratégico 2010-2015*, lo que se encuentra es lo denominado como *objetivos estratégicos*, donde se alinean objetivos con las funciones determinadas, y se describen lineamientos básicos, o pueden identificarse como objetivos específicos y también logros.

La Facultad desde el período 2010 parte con una misión específica como es la formar economistas, investigadores, teóricos, profesionales valiosos, y sus autoridades, cuerpo administrativo y docentes, están de acuerdo que esta misión se ha venido cumpliendo (realización con docentes y personal administrativo). La Ilustración que se presenta a continuación muestra los cambios en la Misión y visión de la Facultad de Ciencias Económicas:

#### Ilustración 4.4 FCE Cambios en la Misión y Visión

	Plan Estratégico 2010-2015	Plan Estratégico 2015 (Preliminar)
Misión	Contribuir al desarrollo nacional mediante la formación de profesionales e investigadores de prestigio internacional; efectuar la investigación económica y social relevante para el país; y la prestación de servicios científico-técnicos útiles para los actores claves del desarrollo nacional.	La misión de la Facultad se realiza a través de las líneas estratégicas, las cuales a su vez contemplan los objetivos de la institución.
Visión	La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil, antes del 2015, será una de las mejores unidades académicas de “docencia con investigación” del Ecuador.	Ser una institución reconocida nacional e internacionalmente por el nivel de excelencia y calidad en la docencia, investigación y vinculación con la sociedad y por su aporte al desarrollo económico-social del país.

**Fuente:** Facultad de Ciencias Económicas, Plan estratégico 2010-2015

En el camino ha existido una ruptura con la sociedad, se puede observar la inexistencia de programas de vínculos y proyectos del Departamento de Vinculación que son realmente escasos.

La misión de la Facultad busca renovarse en el nuevo período puesto que antepone sus líneas estratégicas como también sus objetivos.

En la visión, el objetivo de la Facultad de Ciencias Económicas del período 2010-2015, es ser una de las mejores unidades académicas de docencia con investigación del país. Sin embargo, estos dos aspectos, docencia e investigación, han sido fuertemente afectados.

En el plano de la investigación, el Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas busca partir con nuevas bases, pues sus autoridades consideran que las bases no existen y que redefinir líneas es lo fundamental. En el período 2014 no hubieron publicaciones en el Instituto pero las expectativas son positivas.

La investigación se está realizando con un nuevo equipo y fuerza de trabajo. Se han unido a esta labor 8 profesores que a pesar de sus limitados horarios han emprendido la labor de investigación junto con el personal del Instituto. En el siguiente período se esperan las publicaciones y estudios resultados de esta reestructuración y redefinición de las líneas de investigación y del Instituto mismo.

La visión también evoluciona ya que la Facultad apunta a reconocimientos nacionales e internacionales, así como también al éxito de ciertos procesos como lo es la vinculación con la sociedad.

En la actualidad los procesos que se llevan a cabo en este Subsistema de Vinculación con la sociedad son bastante limitados, tal como lo es su personal de 2 servidores. Los resultados (informes) que ofrecen son mínimos puesto que no existe un manual y reglamento que defina que los docentes que escogieron este programa como parte de su carga horaria deban culminarlo.

Los docentes han paralizado sus labores dentro de los procesos de este departamento afectando no sólo al personal. Perjudican a los estudiantes que contaban con ellos como sus tutores de proyectos y pasantías.

En la línea de los objetivos, a continuación se presentan los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico (2010-2015) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil:

#### Ilustración 4.5 Objetivos estratégicos y logros 2015

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LOGROS PARA EL AÑO 2015
<b>Función Docencia</b>	
1. Ejecutar un programa de perfeccionamiento, formación e incorporación de docentes.	1. El 80% de sus docentes titulares han realizado programas de perfeccionamiento docente. 2. El 30% de sus profesores habrán obtenido Maestría en el campo de las Ciencias Económicas.
2. Redefinir el perfil de competencia del economista que forma la Facultad.	Redefinido el perfil de Economista.
3. Diversificar la oferta de maestrías en Ciencias Económicas.	Consolidadas por lo menos 5 maestrías profesionales y en ejecución 1 académica.
<b>Función Investigación</b>	
4. Generar conocimientos sobre la realidad nacional y sus interrelaciones con el contexto mundial, con la finalidad de aportar a la implementación de políticas públicas (más allá de las políticas de Estado o de Gobierno) que contribuyan al desarrollo integral del Ecuador.	Un proyecto de investigación, en ejecución por cada línea.
<b>Función Vínculos con la Colectividad</b>	
5. Satisfacer la demanda, real y potencial, de servicios en ciencias económicas por parte de los actores claves del desarrollo integral del Ecuador.	Por lo menos 5 áreas de trabajo para ofertar (asesorías tributarias, manejo de recursos humanos, contabilidad, proyectos socio culturales, marco lógico.
<b>Función Gestión</b>	
6. Lograr la acreditación nacional de la Facultad, de la carrera de Economía y Programas de Postgrado e iniciar el proceso de acreditación nacional.	Acreditar la carrera de Economía y todos los postgrados.
7. Posicionar a la Facultad como la mejor del Ecuador en las Ciencias Económicas.	En el año 2015 la Facultad de Ciencias Económicas deberá estar ubicada entre las primeras según la categorización oficial.
8. Desarrollar la infraestructura física y tecnológica de la Facultad.	Construir y equipar un nuevo edificio docente.

**Fuente:** Facultad de Ciencias Económicas, Plan estratégico 2010-2015

De los logros establecidos, la Facultad puede estar orgullosa pues sí ha cumplido aquellos para los que se ha esforzado, sin embargo, el entorno coyuntural de la intervención ha paralizado todos sus procesos de maestrías. Y también se han visto afectados los procesos de la investigación, la acreditación, la categorización puesto que se encuentran reestructurándose.

La encuesta y el análisis realizado a los docentes muestran que más del 60% de los docentes encuestados ha realizado estudios complementarios gracias a la Facultad.

Además el 84% (71) de los docentes encuestados cuenta con estudios de cuarto nivel. De estos docentes encuestados con estudios de cuarto nivel, todos sus estudios consisten en maestrías o diplomados, ninguno en doctorados. Analizando específicamente las maestrías relacionadas al campo económico alcanza el 59% (42), siendo que las que no se refieren son el 25% (18) y el 16% (11) no quisieron indicar el nombre de sus estudios de cuarto nivel.

Del total de docentes en la Facultad de Ciencias Económicas que suman 107, 42 de ellos cuentan con estudios de cuarto nivel relacionados a las Ciencias Económicas, esto es el 39%, sobrepasando el logro para el 2015. Los nombres de los postgrados que han realizado los docentes consisten en:

- Administración bancaria y finanzas
- Ciencias con mención en Gestión empresarial
- Comercio Exterior
- Desarrollo Económico y Políticas Públicas
- Dirección y evaluación de modelos de educación
- Economía
- Economía del Sector público
- Finanzas y proyectos
- Gerencia
- Investigación y Desarrollo
- MBA

- Negocios Internacionales
- Planificación de procesos
- Teoría Económica
- Tributación y Finanzas

Siendo que las maestrías que no corresponde a las ciencias económicas pueden detallarse a continuación:

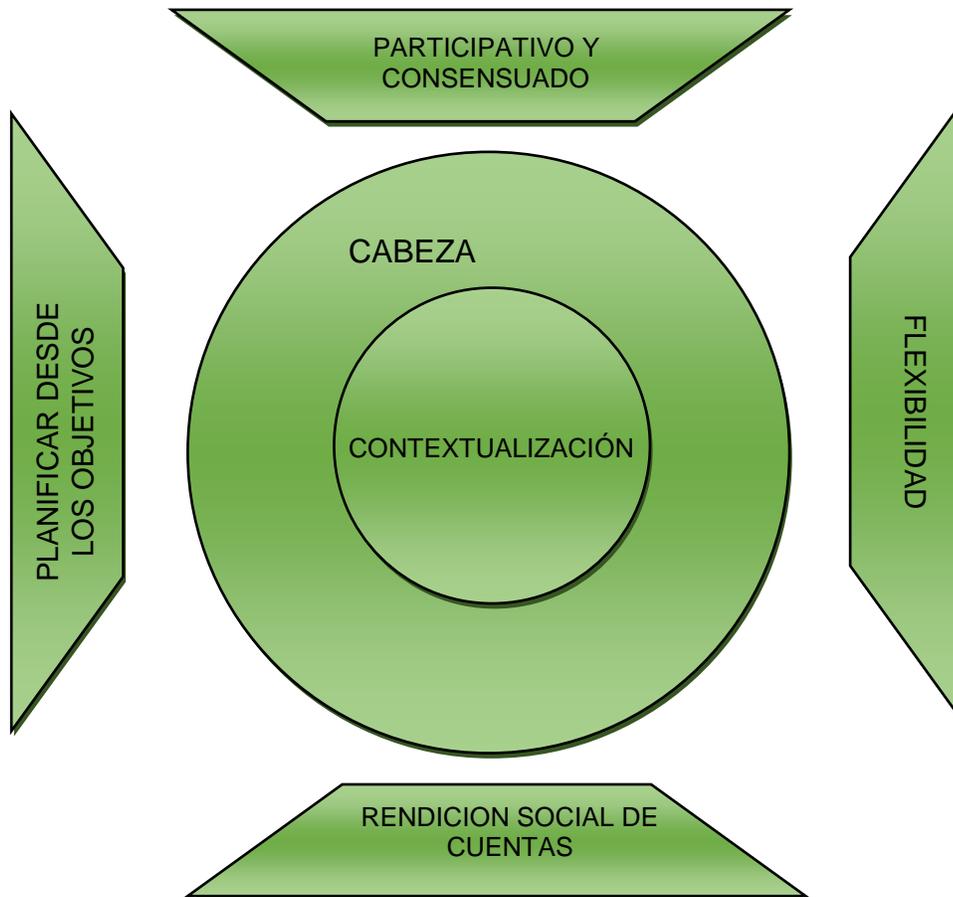
- Ciencias de la Ingeniería
- Docencia y gerencia de educación superior
- Gestión de Marketing

Respecto a la construcción y equipamiento del nuevo edificio, esto ya es un meta palpable, puesto que el nuevo edificio ya está construido y cuenta con 4 aulas, 2 laboratorios y oficinas para el personal administrativo.

### **Estrategias**

La Facultad determina como una estrategia la integración de algunos principios. Para lo cual intentando demostrar la planificación estratégica de la Facultad de Ciencias Económicas se ha diseñado el siguiente mapa de principios estratégicos:

#### Ilustración 4.6 Principios de estrategia de la Facultad de Ciencias Económicas



**Fuente:** Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas 2010-2015

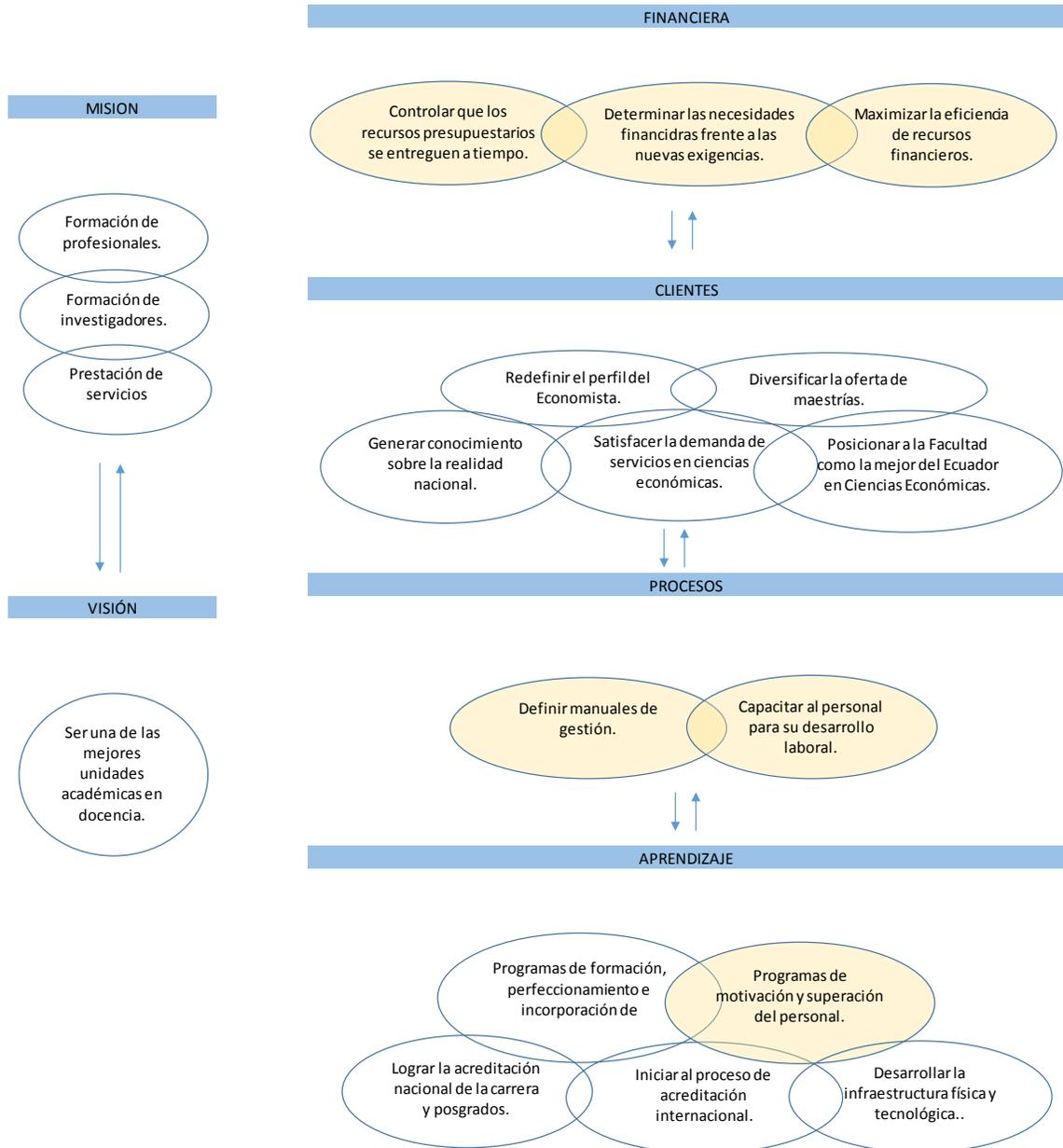
Los principios que menciona el Plan Estratégico (2010-2015) ciertamente describen una estrategia distinta, pues permiten el balance en una organización, se basan en una clara contextualización de la realidad de la Facultad, como punto de eje para luego observar los elementos ineludibles pero excluyentes entre sí. Puesto que se necesita la planificación pero también la participación de los miembros en la misma.

El valor fundamental de un mapa de principios de estrategias en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil es que permitirá cuantificar todo

lo que debe controlarse a través del modelo de gestión. Describir de esta manera si la estrategia que tiene la Facultad puede medirse y está vinculada a los activos (más intangibles que tangibles) que tiene la institución.

Estos principios estratégicos, al implementarlos dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, permiten visualizar los enfoques en los que se basa el CMI son: Financiera, Control Interno, Clientes, Aprendizaje y crecimiento.

## Ilustración 4.7 FCE Mapa estratégico de CMI



Fuentes y códigos:

- Universidad de Guayaquil, Plan estratégico 2010-2015.
- Elaboración del autor.

## **4.2 Análisis de la perspectiva financiera**

Cuando se piensa en un análisis financiero, ciertamente la idea se transforma en ratios de rentabilidad y ganancia. Pero en los centros de educación superior y sobretodo públicos, la perspectiva financiera no apunta a incrementar la rentabilidad o ganancia de los accionistas.

Incluso algunos estudiosos pueden llegar a afirmar –y sin duda lo hacen- que la perspectiva financiera pierde validez en una institución de educación superior pública (Cáceres, 2004, p. 24) o que simplemente no es la perspectiva más importante. Partiendo de este enfoque distinto se ha apuntado a la flexibilidad para el cálculo de los ratios y del análisis descriptivo.

Sin embargo, Kaplan y Norton (1996, p. 71) explican que la perspectiva financiera puede ir más allá de la ganancia, dependiendo de qué fase atraviese la empresa. En el caso puntual de la Facultad, la fase es la del cambio, la reestructuración y el crecimiento.

Para esto se ha determinado que un análisis básico debe realizarse con los presupuestos y el nivel de ingresos y gastos. A continuación se presentan los presupuestos consolidados del período 2009-2013, que permiten comprender el crecimiento en ingresos y gastos de la institución:

**Tabla 4.8 FCE - Presupuesto Consolidado Año 2009-2013**

CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS	496.504,00	486.787,93	550.813,02	556.067,15	550.045,82
Deducciones	91.369,60	79.144,00	0,00	0,00	57.515,24
Recursos fiscales generados por la Institución	1.950.988,04	1.896.822,89	1.512.601,67	1.014.214,62	434.241,55
Recursos fiscales (de la institución)	108.172,65	107.922,00	113.150,00	101.421,46	0,00
Recursos preasignados	0,00	20.576,18	29.965,99	0,00	0,00
Total Ingresos	2.247.949,79	2.217.121,00	1.980.230,68	1.468.860,31	926.772,13
Gastos					
Recursos fiscales	405.134,40	407.643,93	550.813,02	556.067,15	550.045,82
Recursos fiscales generados por la Institución	1.842.815,39	1.788.900,89	1.399.451,67	912.793,16	376.726,31
Recursos preasignados	0,00	20.576,18	29.965,99	0,00	0,00
Total gastos	2.247.949,79	2.217.121,00	1.980.230,68	1.468.860,31	926.772,13
Saldo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

El presupuesto disminuyó en el período 2009-2012, pasando de \$2'247.949 a \$1'980.230. Una reducción de \$ 267.719 en el trienio. Pero en el período 2013 el presupuesto cayó considerablemente a \$926.772,13. En comparación al año 2009 la reducción fue de \$1'321.176,87.

Para el año 2014 la disminución en la asignación continúa, puesto que según los informes del “*Plan Operativo Anual – POA*” (Universidad de Guayaquil, 2014, p.9), la suma entre gastos corrientes e inversiones del año 2014, para la Facultad de Ciencias Económicas alcanza los \$800.000.

Debido a la naturaleza de la institución pública y de la Universidad, la Facultad no ha previsto la determinación de objetivos financieros inherentes. Sin embargo, una

disminución en el nivel de gastos, según lo muestra el presupuesto, es contradictoria a la flexibilidad que requiere la unidad en la coyuntura administrativa y académica que atraviesa.

Es una época de evaluación-acreditación, de cambios, transformaciones, apertura de procesos, crecimiento, aprendizaje, y todo esto requiere flexibilidad en los presupuestos, y no limitaciones sin las debidas reestructuraciones. Por esto se hace necesario definir uno o varios objetivos financieros fundamentales.

Partiendo de lo expuesto, el primer objetivo, debe ser la flexibilidad en los gastos, por ende de los ingresos, por ejemplo el gasto por empleado o la inversión por empleado. Este primer objetivo por supuesto no puede estimarse en un tan largo plazo. Ha de asumirse que con el tiempo estos gastos deben contenerse, disminuirse, equilibrarse o eliminarse.

Aunado al crecimiento de los gastos, deberán considerarse distintas medidas estimadas en las otras tres perspectivas definidas por Kaplan y Norton (1996), ellos afirman que “deberían intentar no limitarse a reducir el gasto y suministro de estos recursos, sino aumentar su eficacia –más clientes, más ventas, más transacciones, más productos nuevos, mejores procesos-, así como la eficiencia del trabajo realizado por estos recursos” (Kaplan & Norton, 1996, p. 55).

El segundo objetivo financiero, que puede parecer elemental, tampoco está definido. Consiste en el control de la ejecución presupuestaria. Puesto que los requerimientos están, las exigencias crecen, pero los presupuestos no se ejecutan. Los recursos se limitan y esto crea un ambiente negativo al interior de la estructura organizacional.

La ejecución presupuestaria debe llevarse a cabo tal y como lo determine su cronograma, incluso debe agilizarse si resulte necesario. No debe atrasarse ni mucho menos estancarse. Puesto que la falta de recursos entorpece los procesos y la consecución de los objetivos. En la actualidad, en la Facultad de Ciencias Económicas, los procesos se llevan a cabo en gran medida gracias a la buena intención de los funcionarios.

Pero un proceso ejecutado sin los recursos o financiamiento mínimos, no será otra cosa que un proceso bien intencionado, que puede traducirse -o desde ya se traduce- en un proceso mal ejecutado. De nada servirá una planificación si resulta imposible llevar a cabo las acciones delimitadas en esa planificación. Esto no responde únicamente a la Facultad de Ciencias Económicas, sino a la incapacidad de llevar a cabo los procesos en la unidad macro, pero que repercuten de manera excedida en las distintas unidades académicas.

El tercer objetivo que se plantea es la maximización de la eficiencia de los recursos financieros, el mismo que puede analizarse a través de los siguientes indicadores:

#### **Becas por alumno**

No existe un proyecto de becas de la Facultad.

#### **Gasto por alumno**

Gasto corriente / Número de alumnos

$$\$340.000 / 1652 = \$ 205$$

#### **Inversión por alumno**

Inversión anual / Número de alumnos

$$\$460.000 / 1652 = \$278$$

La utilización del Cuadro de Mando Integral crea un conflicto. Puesto que demuestra la no existencia de objetivos financieros, en el corto, mediano y largo plazo, también la no existencia de objetivos financieros específicos que se adapten a la realidad coyuntural de la unidad académica y de la unidad macro: la fase de intervención de la Universidad de Guayaquil.

Incluso los objetivos de las otras tres perspectivas deben estar sujetos a la realización de los objetivos de la perspectiva financiera recreando y reforzando así la relación causa-efecto que definieran Kaplan y Norton (1996, p. 68) en su modelo.

### 4.3 Análisis de la perspectiva clientes

En la perspectiva clientes la Facultad de Ciencias Económicas debe inicialmente definir cuáles son sus clientes, establecidos como usuarios, los mismos que podrán internos o externos. El usuario reconocido como cliente es el usuario externo, o usuario final. Pero también cobra importancia el usuario interno, que es quien está presente a lo largo de todos los procesos (Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer, CEPAM, 2013, p. 10).

Los estudios definen al usuario como “la persona que disfruta habitualmente de un servicio o del empleo de un producto” (SN, 2011: 20). Es por esto que en el presente análisis se toma en consideración a los usuarios: estudiantes, docentes y personal administrativo y de servicio.

Partiendo de la visión detallada en el “*Plan Estratégico 2010-2015*” (2010, p. 9), la Facultad de Ciencias Económicas “antes del 2015, será una de las mejores unidades académicas de “docencia con investigación” del Ecuador” pero Kaplan y Norton (1996) explican que esto puede convertirse en una imposibilidad cuando la institución no comprende las necesidades de los clientes. Los autores afirman que:

Las declaraciones de misión y visión dicen de forma rutinaria que su objetivo es ser el número uno a la hora de entregar valor añadido a nuestros clientes, y convertirse en el proveedor número uno de nuestros clientes. Aparte de la imposibilidad general de que todas las empresas sean el proveedor número uno de sus clientes, uno no puede pelearse con declaraciones inspiradoras que hacen que todos los empleados satisfagan las necesidades de los clientes.

En definitiva una visión, que apunte a convertir a la institución en la mejor -o “una de las mejores”- unidades académicas puede ser bastante ambiciosa. Pero para saber qué tan cerca está de esta visión se medirá la satisfacción del cliente, usuario interno y externo. Los indicadores analizados se describen a continuación:

### **Equipos informáticos por estudiante**

Número de computadora/ Número de alumnos

$$110/1652= 0,06$$

El número de computadoras por alumno no llega ni a 1. Se encuentra por implementarse un nuevo laboratorio de 35 computadoras, pero aún no se está habilitado. Con este nuevo laboratorio el índice alcanzaría 0,08.

### **Alumnos por Equipos informáticos**

Número de alumnos / Número de equipos informáticos

$$1652 / 110 = 15$$

Por cada equipo de cómputo están asignados 15 alumnos.

### **Alumnos por aulas**

Número de alumnos/ Número de aulas

$$1652 / 26= 63$$

En cada aula hay 63 alumnos promedio matriculados lo cual es excesivo.

### **Alumnos matriculados por docente**

Número de alumnos / Número de docentes

$$1652 / 107= 15$$

Por cada docente serían asignados 15 alumnos matriculados.

### **Equipos informáticos por aula**

No existen equipos informáticos en las aulas, lo que existen son salas de cómputo: 3 laboratorios de cómputo habilitados con 110 equipos, 2 inhabilitados y 1 por habilitar con 35 equipos.

### **Número de graduados de la carrera**

En el período 2014 existen 40 egresados en proceso de elaboración de trabajo de titulación y 118 sin proceso alguno.

No se obtuvieron datos de los graduados dentro del período 2014.

### **Número de publicaciones en el período**

En el presente período no han existido publicaciones por parte de docentes o del Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas. Sin embargo, previo al período

actual la Facultad publicaba cartillas quincenales y memorias anuales con temáticas actuales.

El Instituto de Investigaciones Económicas se encuentra actualmente en una reestructuración y redefinición de líneas de investigación. A inicios del próximo período 2015 se espera presenten los primeros informes de sus trabajos de investigaciones.

#### **Número de proyectos de vínculo con la colectividad**

Existen 18 proyectos finalizados en el presente período, 20 pendientes del período anterior y 20 del período actual.

**Tabla 4.9 Nivel de satisfacción de los docentes**

<b>Nivel de satisfacción de docentes</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Un poco de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Realiza estudios de casos experimentales con empresas en su clase.	38 45%	12 14%	34 41%	84 100%
Los planes de estudios contemplan capacidades, habilidades y destrezas generales e individuales.	39 46%	32 38%	13 16%	84 100%
Los planes de estudio mantienen consistencia con la capacidad y equipamiento de la Facultad.	21 25%	37 44%	26 31%	84 100%
El personal administrativo y de servicio se convierte en un apoyo constante para su correcta organización y coordinación de la clase.	41 49%	39 46%	4 5%	84 100%

**Fuente:** Encuestas realizadas.

**Tabla 4.10 Nivel de satisfacción de los estudiantes**

<b>Nivel de satisfacción de estudiantes</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Un poco de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Los docentes exponen estudios de casos adaptados a la realidad económica del país, durante las clases.	167 54%	129 41%	16 5%	312 100%
Tiene conocimiento que la Facultad posee un Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas y a qué se dedica esta institución.	100 32%	129 41%	83 27%	312 100%
Tiene conocimiento que la Facultad posee un Departamento de Vinculación con la Sociedad y a qué se dedica esta área.	195 63%	94 30%	23 7%	312 100%
Es usuario de la Biblioteca de la Facultad con frecuencia (al menos 3 veces a la semana).	78 25%	156 50%	78 25%	312 100%
El servicio prestado por el personal administrativo y de servicio ha dado soporte a sus necesidades como usuario.	97 31%	182 58%	33 11%	312 100%
El personal administrativo y de servicio trabaja de manera coordinada y organizada con docentes y estudiantes.	119 38%	156 50%	37 12%	312 100%
Las aulas en las que ha recibido clases contienen el espacio y el equipo informático apto para su uso.	121 39%	139 45%	52 16%	312 100%

**Fuente:** Encuestas realizadas.

**Tabla 4.11 Nivel de satisfacción del personal administrativo y de servicio**

<b>Nivel de satisfacción del personal</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Un poco de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Se ha sentido satisfecho y motivado de trabajar en esta institución.	30 59%	20 39%	1 2%	51 100%
Sus funciones y actividades, considera que están correctamente definidas.	27 53%	18 35%	6 12%	51 100%
Usted conoce las tareas que son desempeñadas en otras áreas.	16 31%	25 49%	10 20%	51 100%
La comunicación interna dentro del trabajo y las órdenes que recibe son correctas y claras.	19 37%	30 59%	2 4%	51 100%
Usted recibe información de sus superiores de cómo realizar su trabajo.	28 55%	17 33%	6 12%	51 100%
Ha sido capacitado para ejercer sus funciones en esta institución.	19 37%	22 43%	10 20%	51 100%
En este período de cambios ha recibido de información para poder implementar los mecanismos de cambio y se ha sentido respaldado por las autoridades.	22 43%	22 43%	7 14%	51 100%
Siente que la institución le proporciona las oportunidades para su desarrollo laboral y profesional.	21 41%	19 37%	11 22%	51 100%

**Fuente:** Encuestas realizadas.

Como lo explican Kaplan y Norton (1996, p. 101) “las medidas de satisfacción del cliente proporcionan el feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa”. En el caso particular de la Facultad de Ciencias Económicas, las encuestas realizadas muestran los siguientes resultados respecto a los **docentes**:

- El 45% realiza estudios de casos con empresas en sus clases, el 14% contestó que “un poco” y el 41% no lo hace. Es imperioso que los docentes continúen implementando ejemplos reales en sus clases. De esta manera el estudiante no sólo se relacionará con la realidad del país sino que la analizará y estará consciente de todos los aspectos de la coyuntura económica.
- Respecto a los syllabus (implementados desde el actual período), el 46% de los docentes afirmaron que contemplan capacidades, habilidades y destrezas generales e individuales de los estudiantes, pero el 38% respondió que sólo “un poco”. También el 25% contestó que los syllabus mantienen consistencia con la capacidad y el equipamiento de la Facultad pero el 31% afirmó no estar de acuerdo y el 44% indicó estar “un poco de acuerdo”.
- Finalmente en la muestra de docentes encuestados, el 49% afirmó que el personal administrativo y de servicio es un apoyo en la coordinación de la clase. Y el 46% indicó que sólo “un poco”.

Respecto a los usuarios internos, en específico el **personal administrativo y de servicio**, se encuentran los siguientes resultados:

- 59% de la muestra encuestada se siente satisfecho de trabajar en esta institución, pero el 39% lo está “sólo un poco”. La fase de cambios que atraviesa la Facultad puede ser una determinante para la satisfacción y motivación de quienes se encuentran dentro de la estructura administrativa, pero la falta de motivación del personal puede traer consigo resultados negativos en la realización de los procesos.

- Al mismo tiempo que puede ser una variable que produzca el bajo índice de cómo los estudiantes ven el trabajo del personal administrativo de manera correcta.
- Respecto a las funciones establecidas el 53% considera que sus funciones están correctamente definidas y el 35% afirmó que sólo “un poco”, lo cual es resultado de la falta de manual de procesos y procedimientos y puede resolverse a través de la definición de estos productos. El personal debe conocer y estar seguro de que sus funciones estén correctamente definidas, de lo contrario su labor no obtendrá los resultados requeridos.
- El 31% de la muestra encuestada afirmó conocer las tareas que son desempeñadas en otras áreas, pero el 49% respondió que sólo “un poco”, lo cual apunta nuevamente a la falta de manual de procedimiento y de definición de funciones. El que los servidores no conozcan el trabajo realizado en otras áreas impedirá que direccionen a un usuario externo a resolver sus necesidades.
- El 19% de la muestra afirmó que la comunicación interna y las órdenes son correctas y claras, pero el 59% respondió “solo un poco”. Este nuevo indicador afecta sobremanera a la perspectiva de control interno, puesto que una incorrecta comunicación afectará directamente a los procesos que deban realizarse.
- El 50% del personal administrativo y de servicio encuestado respondió que sí recibe información de sus superiores de cómo realizar su trabajo, y el 33% que sólo “un poco” lo cual puede ser un indicador que se encuentre mejorando. Que el personal tenga una buena comunicación con sus superiores demuestra además que los jefes de área se preocupan por los resultados y se identifican con la ejecución de los procesos.
- Respecto a la capacitación, el 37% afirmó que la ha recibido para el desarrollo de sus funciones, y un 43% que “quizá sólo un poco”. Esto aunado a la falta de manuales de funciones y procedimientos se convierte en un doble error.

- Las respuestas respecto al respaldo que sienten de las autoridades en este período fue dividida, puesto que un 43% respondió que sí, un 43% respondió sólo “un poco” y un 14% que no. El modelo enseña que tanto autoridades, como el personal deben estar comprometidos con la estrategia, y si existe una línea de quiebre entre autoridades y personal no se logran los objetivos.
- Finalmente, el 41% afirmó que la Facultad le proporciona oportunidades para su desarrollo laboral y profesional y el 37% que sólo “un poco”. La Institución debe asegurar y promover el desarrollo personal y profesional del individuo, de esta manera, el individuo promoverá la correcta realización de los procesos y el éxito del servicio brindado.

En las encuestas realizadas a la muestra de **estudiantes** se demostró lo siguiente:

- El 54% de los estudiantes encuestados consideran que los docentes exponen estudios de casos adaptados a la realidad. Esto se traduce en el análisis de casos reales, que permitirá que el futuro economista analice problemas con los que va a enfrentarse durante su carrera profesional.
- El 32% afirmó conocer que la Facultad tiene un Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas y la labor de esta institución. El 41% respondió “un poco”.
- El 63% conoce el Departamento de Vinculación con la Sociedad y las actividades que se desarrollan en este Departamento.
- Respecto al uso de la Biblioteca sólo el 25% de la muestra encuestada afirmó ser usuario de la Biblioteca de la Facultad (al menos 3 veces a la semana), el 50% respondió “un poco” y el 25%, no lo hace. Este es un indicador que debe analizarse a fondo. Si bien es cierto las herramientas informáticas pone a disposición del estudiante una vasta biblioteca de textos, sin embargo, el servicio y el espacio que ofrece la Biblioteca de la Facultad debe ser promocionado a los estudiantes, para que este índice se incremente.

- Los indicadores respecto a la atención, soporte y trabajo coordinado que realiza el personal administrativo y de servicio fueron un poco alarmantes. Solo el 31% de la muestra encuestada afirmó que el servicio del personal ha dado soporte a sus necesidades y que el 38% trabaja de manera coordinada con docentes y estudiantes.
- Este indicador muestra la manera como los estudiantes ven al personal de la Facultad, y su calificación de cómo realizan su trabajo. Se deben contemplar acciones para que mejore este índice.
- Finalmente respecto a la infraestructura, el 39% de la muestra encuesta afirmó que las aulas tienen el espacio y equipo informático apto para su uso, el 45% estuvo un poco de acuerdo y el 16% no considera esto.

Es necesario en la Facultad la realización de evaluaciones periódicas sobre la satisfacción de los clientes estudiantes, personal administrativo, docentes y personal de servicio, lo que podría convertirse en el feedback del que hablan Kaplan y Norton (1996).

Pero también debe cuidarse de la validez de estas evaluaciones, puesto que pueden obtenerse resultados no representativos y falsos. Constantes encuestas de satisfacción pueden resultar en una molestia y recibir respuestas inválidas.

### **La relación con los clientes**

La relación con los nuevos clientes que ha acogido la facultad no ha sido del todo positiva, no sólo en la Facultad de Ciencias Económicas, sino en todas las Facultades. La nueva modalidad del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión puede dejar en muchos estudiantes que ingresan a la Facultad con una mala relación frente a la Facultad.

Además de los exámenes de admisión, la carrera de Economía será solo 1 de 5 alternativas que escojan los estudiantes, lo que significa que pudo ser la última opción que deseó escoger el bachiller.

La tarea de la Facultad no es solamente promocionar a los bachilleres la carrera de Ciencias Económicas, sino lograr mantener el incentivo al inicio y desarrollo de la carrera, apuntando a aquellos estudiantes, que hubieran escogido otra profesión como Ingeniería Comercial, Auditoría, entre otras.

De esta manera se buscará reducir el índice de abandono universitario. Respecto a este índice no se obtuvo ningún dato certero, pero en las entrevistas se demuestra que es una realidad que existe y que no existen acciones formales que minimicen el impacto en la población estudiantil.

### **Imagen y prestigio**

Respecto a la imagen y el prestigio Kaplan y Norton (1996) explican que “la dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa”. Con esta afirmación los autores denotan la importancia de una imagen, de una publicidad, de un marketing. Pero al mismo tiempo llaman la atención sobre una reputación.

La reputación de la Facultad responde a un prestigio histórico. La Facultad de Ciencias Económicas – y la Universidad de Guayaquil también- ha sido formador de formadores, que son los profesionales que salieron de este centro del saber los creadores y recreadores del conocimiento.

Esta importancia histórica es fundamental y debe rescatarse. No tiene que ver con los 76 años que lleva de vida institucional. Es más acorde a los logros y los aportes que ha dado a la sociedad. Los desafíos no han sido sólo los actuales, sino que han sido históricos. Ya explicaba esto Paredes (2009, p. 317) en su *“Historia Social de la Facultad de Ciencias Económicas”*, cuando señalaba que:

La Facultad está ante los desafíos de aprender y enseñar lo que mejor que hoy se crea y recrea en la teoría económica. Debe entender que la globalización es un proceso y un producto que no se puede negar sino que hay que asumir. Debe comprender que la productividad y la competitividad son desafíos ineludibles, como lo es la necesidad de proteger el medio ambiente y generar una economía de bienes y servicios no contaminante sino preservadora de los recursos naturales.

Pero, también está ante el desafío de que, al mismo tiempo que enseña esa economía real para los nuevos tiempos científica y objetiva, tiene necesidad de generar un aprendizaje y una enseñanza de una economía y una racionalidad que abra los ojos ante la pobreza y afirme que los agentes económicos deben operar con ética, decencia y transparencia.

#### **4.4 Análisis de la perspectiva control interno**

La perspectiva de control interno revela la importancia que tiene la definición de la perspectiva financiera y la perspectiva de clientes, los objetivos de control interno están íntimamente vinculados a los objetivos de clientes y financieros.

El presente análisis parte de una identificación de un grave problema para la Facultad, no cuenta con ningún tipo de manual de gestión, de procesos, procedimientos, ni funciones. Realizar la gestión de los procesos, ya sean éstos administrativos, académicos, de investigación, etc. resulta una tarea que puede no tener sentido.

Al recapitular lo desarrollado en las perspectivas se puede denotar una constante en las limitaciones: no existen manuales, la ejecución presupuestaria no es la correcta. Partiendo de esto, surge la interrogante ¿cómo realizan los procesos? Quizá la respuesta es con muy buena voluntad y bastantes restricciones. Lo preocupante será los resultados de estos procesos.

La infraestructura física y tecnológica se encuentra en desarrollo, es uno de los objetivos en los cuales se está avanzando. Se está cumpliendo la meta de la habilitación de un nuevo edificio con aulas y salones de cómputo.

Todas las aulas cuentan con un proyector habilitado (en la mayoría), aunque los aires acondicionados continúan siendo una queja por parte de docentes y estudiantes.

Se realizan capacitaciones al personal por parte del Departamento de Personal de la Universidad de Guayaquil, las mismas no tienen un enfoque correcto. Con la falta de los respectivos manuales, cómo puede capacitarse al personal en las condiciones específicas para cada área. Las capacitaciones que se realizan cumplen con las formalidades reglamentarias y no con las necesidades de los procesos de gestión.

A continuación se presentan algunos de los indicadores que permiten analizar esta perspectiva de control interno:

### **Definición de un sistema de gestión**

Existe un modelo de gestión denominado Planificación Estratégica. Definido como “un proceso, que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados” (Mero, 2011, p. 22).

### **Definición e implementación de manuales de gestión**

Aunque existe un modelo de gestión como también objetivos estratégicos, principios, metas, hace falta un manual de procesos, procedimientos y funciones. Existen procesos que se desarrollan de manera improvisada, y debido a la inexistencia o no uso de estos documentos no existen resultados que deban ser presentados y calificados.

Falta ir más allá del modelo y definir los verdaderos procesos, construir manuales, flujos de procesos y procedimientos, definir las funciones de los servidores. Solo de esta manera se logrará formalizar una verdadera medición de la gestión.

### **Número de docentes en vínculo con la sociedad**

Pese a que los docentes que se encuentran con horas de vinculación eran en el presente período más de 40, sólo continúan 21, de los cuales sólo 5 trabajan activamente.

Además se debe recalcar que los docentes ya habían sido asignados a Vinculación con la sociedad, pero se les redefinieron nuevas actividades dejando de lado sus horas de Vinculación. Esto muestra que la estrategia de planificación se deja de lado para llevar a cabo una gestión improvisada.

Los estudiantes son los más afectados puesto que el personal docentes asignación es insuficientes para la cantidad de alumnos.

### **Programas de intercambio**

Ninguno.

### **Resultados e informes en los departamentos**

Ninguno de manera formal.

## **Incremento en el uso de tecnologías**

Todas las aulas cuentan con acceso a internet y proyector

## **Uso de software informáticos**

Solo el personal de Secretaría cuenta con un software para el sistema de calificaciones, pero no se logró recaudar información del mismo. Los otros departamentos realizan sus registros con el paquete de Office Excel.

En esta perspectiva las autoridades y personal administrativo y de servicio se enfocan como principales procesos los que deben llevar a cabo para la acreditación. Sin embargo no contemplan la necesidad de manuales de procesos y procedimientos.

Respecto a la calidad de los procesos que ya se implementan, esta característica muestra algunos aspectos negativos que responden y están vinculados a los resultados mostrados en la perspectiva de clientes. No se debe olvidar que estas cuatro perspectivas coexisten, dependen y se fortalecen entre sí.

La falta de recursos financieros, de gestión y la situación coyuntural que atraviesa la Facultad, provoca un gestionar sin medición y sin tomar en cuenta que cualquier proceso que desee implementarse y llevarse a cabo, deberá incluirse en la perspectiva del control.

Se deja de lado incluso la premisa básica de la planificación estratégica, la visión, la misión; para gestionar aisladamente desde el enfoque departamental, olvidando el sentido de mancuerna que debe coexistir en la gestión.

## **4.5 Análisis de la perspectiva aprendizaje y crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, definida como la cuarta y última por Kaplan y Norton (1996, p. 139), enfocan a este principio como aquel que permitirá “invertir para el futuro”. Se refiere en específico a equipos, a investigación y a desarrollo de nuevo conocimiento.

## **Las capacidades de los empleados**

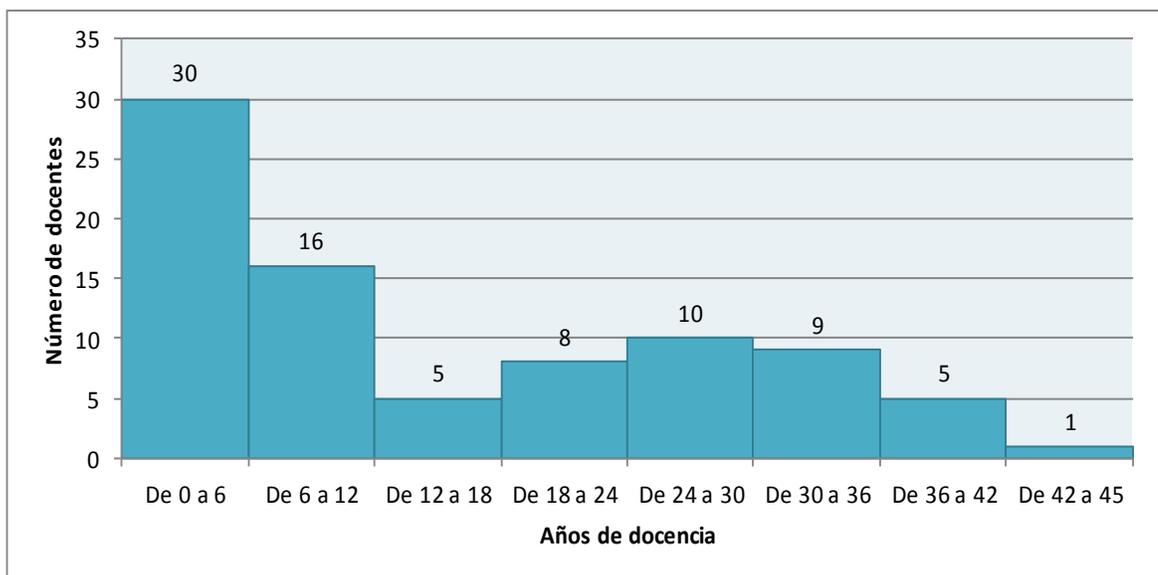
Respecto a esta categoría Kaplan y Norton (1996, p. 140) explican en específico la importancia de la calificación de empleados enrumados a la consecución de los objetivos estratégicos. Las nuevas exigencias globales definen renovados estándares en

los perfiles de los autores de los procesos, es imprescindible apuntar al perfeccionamiento de estos actores claves.

Los servidores dentro de la Facultad de Ciencias Económicas demuestran más que eso. Están prestos al cambio, a la asignación de nuevas responsabilidades, pero para ello se le debe proporcionar instrumentos de gestión y recursos de gestión.

A continuación se presenta un gráfico que ilustra la cantidad de años de los docentes de ejercer su carrera:

**Ilustración 4.8 FCE Años de experiencia de docentes**



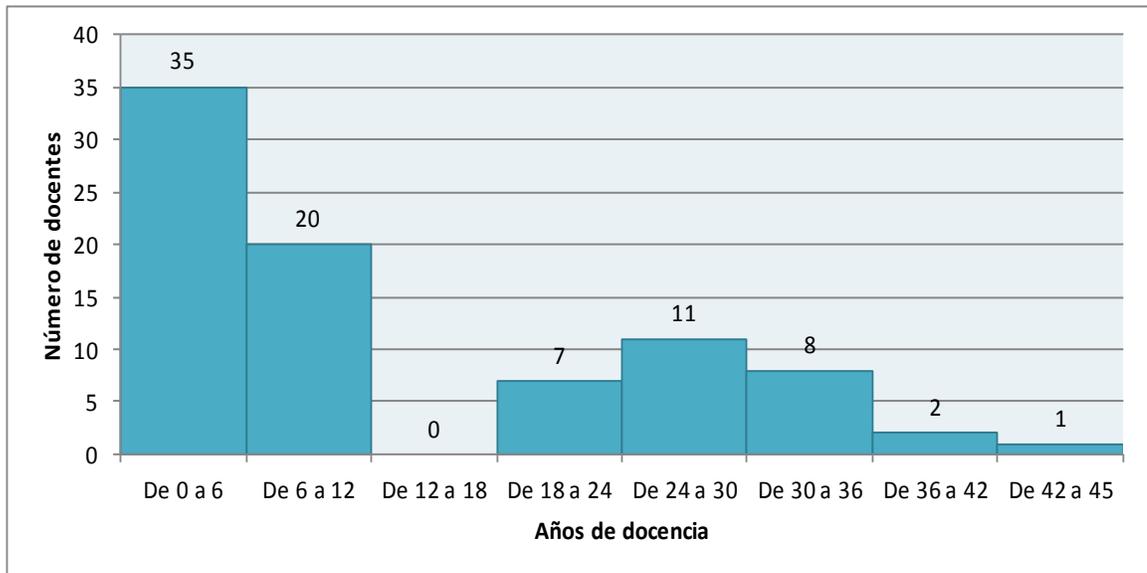
**Fuente:** Datos obtenidos de las encuestas.

El 36% de los docentes encuestados cuenta con menos de 6 años de ejercer la carrera de docente, pero el 19% ha ejercido la carrera entre 6 a 12 años. Y el 30% de los docentes encuestados ha dado clases de entre 24 a 43 años.

Algunos estudios muestran que los principales criterios de selección docente consisten en que su experiencia como docente debe ser al menos entre 5 a 7 años en

ambos, además de un conjunto de aportes en investigación, dominios de tecnologías y experiencia profesional en campos aplicados (UNESCO, 2005, p. 24).

#### **Ilustración 4.9 FCE Años de experiencia de los docentes dentro de la Facultad**



**Fuente:** Datos obtenidos de las encuestas.

Del 36% de los docentes encuestados, que tienen menos de 6 años de experiencia en la Facultad, el 80% cuenta con formación de maestría y diplomados, pero ninguno con un doctorado. El 20% restante cuenta con estudios de tercer nivel.

Los docentes, particularmente los docentes “nuevos” requieren la retroalimentación que le pueda permitir la institución. Para lo cual Kaplan y Norton (1996) describen como uno de los principales componentes a los sistemas de información.

Es en este punto donde se vuelve ineludible el diseño y reestructuración de procesos. Sin el mismo no puede existir la retroalimentación sino un simple intento bienintencionado de llevar a cabo la gestión.

### **Incrementos de infraestructura tecnológica**

La infraestructura tecnológica se ha incrementado pasando de contar con 110 computadoras para servicio de los estudiantes en 3 laboratorios, y uno más con 35 nuevos equipos por implementarse.

Adicional en el siguiente período se habilitarán 2 laboratorios con nuevos equipos.

### **Equipos informáticos por aula**

No existen equipos informáticos en las aulas, lo que hay son 3 laboratorios con 110 equipos informáticos que deben solicitarse con anticipación para su uso.

### **Equipos informáticos por docente**

$$110 \text{ equipos} / 107 \text{ docente} = 1,02$$

### **Equipos informáticos por alumno**

Número de computadora/ Número de alumnos

$$110/1652 = 0,06$$

El número de computadoras por alumno no llega a 1,

Se encuentra por implementarse un nuevo laboratorio de 35 computadoras, pero aún no se encuentra habilitado. Con este nuevo laboratorio el índice aumentaría a 0,08, lo cual es bastante positivo y cumple uno de los objetivos principales.

### **Alumnos por Equipos informáticos**

Número de alumnos / Número de equipos informáticos

$$1652 / 110 = 15$$

### **Proyectores por aula**

Cada una de las aulas cuenta con proyectores, lo que indica un índice del 100%

### **Número de publicaciones por docente**

En el presente período no hubo publicaciones de docentes ni del Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas

### **Ratio PDI y PAS por alumno**

### **Personal Docente y de Investigación / alumno**

$$107 / 1652 = 0,12$$

El personal docente y de investigación es mínimo respecto al número de alumnos que posee la Facultad. El ratio llega a 0,12.

#### **Personal Administrativo y de Servicio / alumno**

$$58 / 1652 = 0,035$$

De la manera el ratio de PAS por alumno alcanza el 0,03.

En definitiva si se analizan estos ratios por separado pueden parecer insuficientes. Sin embargo, con el uso correcto de las nuevas tecnologías y con una adecuada coordinación académica se puede lograr que el alumno se beneficie con los pocos recursos de personal que posee la Facultad.

#### **Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos**

El personal de la Facultad de Ciencias Económicas se encuentra motivado, retomando el índice del 59% del personal que “está satisfecho de trabajar en esta institución”. Por esto una vez más se observa lo que Kaplan y Norton (1996) defienden en su Cuadro de Mando Integral) cuando señalan que las perspectivas y los objetivos no pueden funcionar de manera aislada. Se encuentran vinculados y dependen entre sí.

Es necesario, en pro de lograr mantener y elevar este índice, que se impulsen planes de sugerencias por parte de los empleados. Esto aunado a un correcto seguimiento de cada una de las sugerencias permitiría que las autoridades cuenten con la retroalimentación necesaria para llevar a cabo estrategias de mejora en la realización de los procesos.

Los objetivos frente a la acreditación tanto nacional como internacional se encuentran estancados frente a la situación coyuntural de la Facultad. Pero aun así, se considera que la determinación de estos objetivos debe reafirmarse, para que la Facultad no pierda el horizonte planteado. No se trata de quitar validez al proceso de intervención que enfrenta la Universidad, sino más bien de incorporar este proceso sin resquebrajar la planeación ya definida.

Respecto a la delegación de poder, la Facultad, como parte de la Universidad, con su naturaleza de institución pública depende de los cambios políticos que puedan

darse dentro y fuera de la institución. Puesto que pese a la implantación de un solo sistema de gestión, la diferencia entre una autoridad y otra que esté a cargo de la gestión trae grandes cambios.

La evidencia muestra una dificultad en la delegación del poder. Todos los procesos deben pasar por la revisión de la autoridad máxima. Esto determina que se dejen de lado los objetivos estratégicos para ir de la mano junto a una gestión extremadamente vertical.

## Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

El presente trabajo de investigación permite dar cuenta del creciente problema de gestión que ha tenido la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil. De los resultados y análisis de los mismos se puede obtener las conclusiones que se detallan a continuación:

1. El modelo de gestión Cuadro de Mando Integral aplicado a la Facultad de Ciencias Económicas permite identificar claramente los conflictos y problemas a los que se enfrenta la institución debido a que, aunque posee un modelo ya vigente: la planeación estratégica, muy pesar de su validez, se presentan dificultades en su implementación.

En la Facultad de Ciencias Económicas, tanto los términos *planificación* como *estrategia* son comunes de escuchar en los debates y conversatorios, este modelo actual ha olvidado un aspecto fundamental: que un modelo de gestión no debe aceptarse solo por la definición de procesos que deben llevarse a cabo.

2. No existe una base sólida difundida al por qué la reestructuración de la Facultad de Ciencias Económicas en una Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, durante del segundo semestre del año 2015.

Ciertamente se da en otras instituciones de educación superior que las carreras administrativas y de negocios se encuentren una misma facultad. A pesar de esto es ineludible exigir la información base de esta reestructuración, los documentos o resultados que lleven a este planteamiento deben ser publicados y compartidos con los integrantes de la Facultad.

La Comisión de Intervención ha sido aceptada y se ha disipado cualquier tipo de resistencia frente a sus procesos. Al contrario, el personal que integra la Facultad aplaude los procesos que ha realizado la Comisión de Intervención. Lo que no es claro es por qué en sus

procesos se determina una reestructuración, bajo qué parámetros y qué papel adopta esta nueva Facultad dentro de la próxima evaluación universitaria.

3. Aunque en el alcance del estudio se consideró a “la Facultad de Ciencias Económicas como una unidad académica independiente tanto estratégica como operacionalmente de la organización Universidad de Guayaquil” dentro del trabajo de investigación se contempló que este principio no resultó efectivo. El análisis demostró que la dependencia no era sólo financiera sino también de gestión administrativa y académica.

La autonomía que posee la Facultad resulta realizable únicamente para sus procesos internos, pero no tiene mayor alcance. Por ejemplo cualquier tipo de convenio que busca la Facultad deberá partir de un convenio macro (a nivel de universidades). De esta manera se logra un desincentivo académico, puesto que los procesos en la administración central se consideran engorrosos, largos y poco viables de aceptación.

4. En la perspectiva financiera se evidencia que al no ser una universidad privada en la búsqueda de rentabilidad, esta perspectiva pierde importancia y gana limitaciones. Se ha dejado de lado objetivos que pueden resultar naturales o axiomáticos. Sin embargo, la significación del aspecto financiero no se ha socavado. Se llega a referencias que pueden parecer absurdas, como no contar con resmas de hojas, tóner, bolígrafos.

Partiendo de este mínimo detalle, surge la interrogante: ¿qué sucede en la Facultad con los recursos financieros? A pesar de los presupuestos, se manifiestan errores en los procesos que están por encima de la unidad académica, los cuales también deben ser analizados. El manejo financiero no puede evaluarse al nivel de la unidad académica. Solo podrá estudiarse en el contexto macro de la universidad y de la administración central de la misma.

5. Existe una restricción de los recursos y que el aspecto autónomo de la Facultad no se encuentra dentro de la perspectiva financiera, los recursos financieros no llegan para el manejo de la Facultad. Y como se pudo aprender en el trabajo de recolección de datos “aquellos recursos que sí llegan (tarde) siguen siendo insuficientes”. De esta manera, las autoridades de la Facultad no poseen los instrumentos mínimos para poder regularizar cambios dentro de la gestión.

6. En la perspectiva de control interno los resultados muestran que los procesos no pueden calificarse, que apenas pueden describirse y con gran nivel de dificultad. Muchos de ellos no se encuentran identificados con los procedimientos que deben seguirse. No existe un

manual de funciones, un flujo de procesos ni un manual de procedimientos. Gran parte de la realización de los procesos, responde al criterio de quien se encuentre frente al proceso.

Aunque el personal administrativo cuenta con estudios de tercer nivel, y parte de ellos con estudios de cuarto nivel; no pudo corroborarse que su formación compagine de forma sistemática con su puesto.

Desde la reestructuración del presente período se adecuaron los perfiles a los distintos departamentos y procesos, pero esta asignación de personal estuvo a cargo de un proceso subjetivo y simplificado de las autoridades de la Facultad y no de un estudio profundo ni riguroso, con sustentos formales, debido a la necesidad imperiosa del funcionamiento de la Facultad.

7. La buena voluntad y las capacitaciones están presentes, pero no existe un enfoque alineado a la planeación estratégica y las autoridades de la Universidad no cuentan con recursos y respaldos para realizar los cambios necesarios.

La formación y la especialización del personal está a cargo del Departamento de Personal de la Universidad, planteándose una vez más el quiebre de la gestión. La definición y la descripción de los procedimientos son casi invisibles.

8. En el ámbito de los clientes - docentes ha sido evidente el cambio generacional que se llevó a cabo en el presente período. Muchos de los docentes contaban con 40 o 50 años en la docencia. Siendo que se han contratado profesores jóvenes con una visión distinta, pudiendo calificarse como renovada.

Éste constituye un cambio importante pero al mismo tiempo debe quedar en el pensamiento una interrogante: “¿qué sucede con todos aquellos años de experiencia en investigación y docencia que fueron entregados por los profesores que salieron?”.

La experiencia y el conocimiento son invaluable a través del tiempo. Pero es algo que puede olvidar la Universidad en su carrera por la evaluación. No debe permitirse que aquel conocimiento y experiencia se pierdan.

9. La contratación de docentes con títulos de cuarto nivel como maestrías y doctorados aún no son posibles de análisis ya que la reestructuración tiene poco tiempo: el presente período. Pero se pudo constatar que el 84% de los docentes encuestados cuenta con estudios de cuarto nivel, específicamente maestrías (ninguno de los encuestados respondió tener un doctorado).

Este índice es bastante positivo puesto que cumple –en cierta parte- uno de los objetivos de la Planeación Estratégica 2010-2015 de la Facultad de Ciencias Económicas.

10. Una formación con un título de cuarto nivel no debe contemplarse aislado en los currículos de docentes. La expectativa debe ser más amplia. El nuevo docente que no conoce la práctica necesita apoyo y es el que debe recibir.

Algunos (nuevos) docentes son calificados docentes-investigadores por cumplir con horas de investigación dentro de su horario y malla curricular. Éste es un error. Pero no existen los parámetros ni mucho menos los resultados para determinar cómo lograr el cumplimiento de esta exigencia. Cómo formar docentes-investigadores.

11. La Facultad, desde su Departamento de Subdecanato (con la Econ. Marina Mero Figueroa) muestra que la visión se encuentra renovada y en constante cambio. Con una presentación del bosquejo preliminar del plan estratégico 2015, esta autoridad demuestra su capacidad y disposición a las nuevas tendencias de la economía y la sociedad. Sin embargo, ambos atributos no serán suficientes si no se logra correcciones a nivel interno.

12. Respecto a los objetivos específicos propuestos, los logros son:

12.1 El diagnóstico de la situación actual mostró una coyuntura ciertamente inestable debido al proceso de intervención que atraviesa la Universidad. Sin embargo, la estructura actual muestra que no existe ni han existido una determinación de los procesos y el papel que juegan cada uno de estos en el sistema de gestión de la Facultad.

12.2 Las políticas y programas empleados por la Facultad responden a políticas generalizadas de la Universidad. Las mismas contienen grandes vacíos.

12.3 Se analizaron los presupuestos anuales los mismos que han mostrado una disminución anual. En el período 2013-2014 el presupuesto cayó en un 37%.

12.4 Se construyeron indicadores administrativos y financieros en función de cada una de las perspectivas estudiadas.

## **5.2 Recomendaciones**

1. El objetivo de crear economistas con una sólida formación profesional y humanista, técnicamente capacitados y comprometidos con el desarrollo de la sociedad se ha cumplido a lo largo de la historia de la institución. Pero las condiciones actuales de los bachilleres que se

incorporan a la Facultad de Ciencias Económicas, sin una visión clara de su deseo de ser economistas, se constituye en un obstáculo.

El trabajo que realizan la Secretaría Nacional de Ciencias y Tecnología (SENESCYT) y el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA) es una labor que debe aplaudirse por la gran cantidad de beneficios que obtienen los estudiantes según su capacidad y esfuerzo intelectual. Sin embargo, también crea particularidades negativas: para el estudiante no puede significar lo mismo entrar a una carrera administrativa, como Ingeniería Comercial, o Auditoría, que en la carrera de Economía.

La Facultad debe crear un programa de promoción estudiantil, que logre establecer vínculos con los estudiantes.

2. Otro aspecto fundamental es el alto índice de abandono estudiantil, que aunque no se obtuvieron cifras para poder medirse y crear el correspondiente indicador, la recolección de datos a través permitió conocer que ha aumentado, sobre todo en los últimos años de estudios y más aún desde el período 2011-2012 cuando se eliminaron los seminarios de graduación como requisito para graduarse.

3. Muchas universidades contemplan proyectos de inserción de docentes ya retirados de las aulas de cátedra a través de seminarios, capacitaciones y programas cuyos beneficiarios son los docentes jóvenes, quienes cuentan con la formación académica, pero cuya limitación es aquella experticia en el campo docente y de la investigación.

4. Es necesario un programa de formación de docentes- investigadores, y este requerimiento debería haberse planteado desde hace años atrás debido a la rigurosidad de la normativa.

Esta meta debe plantearse de manera formal, e incluso debería haberse incluido en el Plan de Excelencia de la Comisión de Intervención, sin embargo se ha considerado como un logro implícito en el proceso de intervención ya existente. La definición de un programa como tal, los docentes, aunado a los programas de formación continua podrá formar a docentes como investigadores.

5. Tomar en consideración la opinión de los docentes en la Facultad respecto a los perfiles de los estudiantes, puesto que son quienes mejor los conocen. La Universidad de Guayaquil facilita la formación superior con una flexibilidad de horarios, pero tienen razón algunos docentes cuando afirman que muchos de los alumnos “no son estudiantes que

trabajan, son trabajadores que estudian”. Estas palabras aunque pueden parecer simples conllevan un alto grado de importancia.

Existen instituciones de educación superior que utiliza estrategias para contrarrestar este índice, pues definen horarios complejos para los estudiantes con la finalidad que, en los primeros semestres o años de estudio dedique la mayor del tiempo exclusivamente al estudio.

Esta opción puede crear impedimentos para el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas que trabaja, y no es ése un objetivo de la Facultad, pero lo que sí se debe buscar son fórmulas equivalentes que permitan de una manera viable que el estudiante establezca concientización respecto a sus estudios.

6. Llevar a cabo la elaboración de manual o manuales (que no existen en la Facultad) que respondan a las necesidades actuales, pero también a la realidad de la institución y la unidad académica. Así mismo debe ser lo suficientemente flexible para que la institución esté preparada para los cambios que exigen la sociedad y la educación actual.

7. La reestructuración debe partir desde las autoridades más altas hasta el último del personal administrativo y de servicio. Llevando de la mano toda la motivación, lealtad y entrega que transmiten a la Facultad, los pasos que faltan por realizarse serán sencillos y de fácil adaptación.

## Referencias

- IEDGE - Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o "Balanced Scorecard"*. (14 de Junio de 2011). Obtenido de <http://blog.iedge.eu/programas/emba11/balanced-scorecard-0111/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard/>
- Aguado Carretero, M. (2008). *La guía del emprendedor: de la idea a la empresa*. Valencia: Asociación de Jóvenes Empresarios de Valencia.
- Alemán Vargas, F. (2014). **Perspectiva Económica 2014: Un enfoque gerencial**. En ESPAE, *E + E Espae y Empresa 2014* (págs. 3-14). Guayaquil: Espae.
- Andrade Molina, J. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.
- Asamblea Constituyente. (20 de Octubre de 2008). **CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008**. Recuperado el 15 de Febrero de 2014, de [http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento\\_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf](http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf)
- Aybar, B. (1949). **Hacia una gnoseología de la totalidad**. *Actas del Primer Congreso Nacional de Filosofía* (págs. 1113-1122). Mendoza: Universidad Nacional de Tucumán.
- Beltrán Sáenz, J., Carmona Calvo, M., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M., & Tejedor Panchón, F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Beltrán, J. (8 de Noviembre de 2013). **En 9 días llegaron más de 200 denuncias a la Universidad de Guayaquil**. *Diario El Universo*.
- Bravo, F. (2 de Diciembre de 2013). **Universidad de Guayaquil pide información a Ceaaces para mejorar falencias**. *El Universo*, pág. 10.
- Cáceres Salas, J. (2003). **Propuesta de Cuadro de Mando Integral para un Departamento de la Universidad de Granada**. *III Jornada de la Asociación de Economía de la Educación* (págs. 1-12). Granada: Universidad de Granada.

Cáceres Salas, J. (2004). **Propuesta de Cuadro de Mando Integral para un Departamento de la Universidad de Granada**. *XII Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación* (págs. 1 - 12). Granada: Universidad de Granada.

Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer, CEPAM. (2013). *Manual de Atención al Cliente*. Esmeraldas: MED Impresiones.

Comisión de Intervención y Fortalecimiento (2013). *Plan de Excelencia . Guayaquil*. Comisión de Intervención y Fortalecimiento - Comisión de Educación Superior - Universidad de Guayaquil.

Consejo Universitario. (18 de Enero de 2012). [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hV8PpqJfFLkJ:www.ug.edu.ec/Documentos%2520Importantes/PROYECTO\\_ESTATUTO\\_ORGANICO\\_CONSEJO\\_12\\_ENERO.pdf+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hV8PpqJfFLkJ:www.ug.edu.ec/Documentos%2520Importantes/PROYECTO_ESTATUTO_ORGANICO_CONSEJO_12_ENERO.pdf+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec). Obtenido de

Cortés Cortés, M., & Iglesias León , M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de Investigación*. México: Colecciones Material Didáctico.

DSPACE.COM. (s.f.). **CONCEPTOS SOBRE LA GESTIÓN POR PROCESOS**. Obtenido de [http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo\\_2.pdf](http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf)

Ecuavisa - Visión 360. (29 de Junio de 2014). **Universidad a prueba parte I**. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Obtenido de <http://www.ecuavisa.com/video/video-vision-360/destacados-360/programa-14-bloque-2>

El Telégrafo. (28 de Noviembre de 2013). **Las Universidades tendrán dos años para superar la categoría**. *El Telégrafo*, pág. 26.

El Telégrafo. (28 de Noviembre de 2013). **Tres de cuatro nuevas universidades inician clases en marzo 2014**. *El Telégrafo*, pág. 20.

El Universo. (8 de Noviembre de 2013). **En 9 días llegaron más de 200 denuncias a la Universidad de Guayaquil**. *El Universo*, pág. 1.

Facultad de Ciencias Económicas. (2010). *Plan estratégico 2010-2015*. Guayaquil: Facultad de Ciencias Económicas.

Ferrer, M., & Gamboa, T. (2004). **Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos de Hoteles**. *FACES*, 50-61.

Freeman, E., & Reed, D. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. California: California Management Review.

Gobernación de Magdalena-SGI. (01 de Junio de 2014). *Gobernación de Magdalena*. Obtenido de [http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual\\_de\\_procesos\\_y\\_procedimientos.pdf](http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf)

Hernández Meléndrez, E. (2006). *Metodología de la investigación. Como hacer una tesis*. Chile: Escuela Nacional de Salud Pública.

Kalil, J. (21 de Marzo de 2014). **Plan excelencia para la Universidad de Guayaquil**. (C. Rabascall, Entrevistador)

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Press School.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). **Having trouble with your strategy? Then map it**. *Harvard Business Review*, 167-170.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Harvard Business School Press.

Marín Fernández, J. (2010). *Estadísticas Manual de Teoría y Problemas*. Murcia: Universidad de Murcia.

Mero Figueroa, M. (2011). *La planificación estratégica y su aplicación en la Universidad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Osornio Corres, F. (16 de Junio de 2002). *Biblioteca Jurídica Virtual - UNAM*. Obtenido de <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/483/7.pdf>

Paredes Ramírez, W. (2009). *Historia Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil 1938-2008*. Guayaquil: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil .

Peteiro De Bureau, D. (2005). *La gestión tradicional y la gestión por procesos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

Ramírez, R. (24 de Octubre de 2013). Investigación de 15 meses. **Revelo de irregularidades**. (Teleamazonas, Entrevistador)

Ramón Rivas, T. (2012). *Implantación de un Cuadro de Mando Integral en una universidad pública*. Asturias: Universidad de Oviedo.

Rezzónico, R., & Miropolsky, A. (2005). *Universidad Tecnológica Nacional*. Obtenido de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.posgrados.frc.utn.edu.ar%2Fcongreso%2Ftrabajos>

%2F15.doc&ei=C6wtVOfaNNPAggTmlIL4Ag&usg=AFQjCNGLtmKY9apmlu6ZtUHWUr4quXYeCQ&sig2=iPDc0rn2rFF0\_hci4loPyw&bvm=b

Roure, J., Monino, M., & Rodríguez, M. (1997). *Gestión por procesos*. Barcelona: Estudio y Ediciones IESE.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES.

Simon, H. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (Cuarta ed.). Nueva York: Free Press.

SN. (25 de Marzo de 2011). *Mc Graw Hill*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de Los consumidores, clientes y usuarios: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>

Telemazonas. (24 de Octubre de 2013). **Irregularidades administrativas y financieras en la Universidad De Guayaquil** . Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Telemazonas. (4 de Diciembre de 2013). **La Intervención de la Universidad de Guayaquil avanza con rapidez**. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Obtenido de <http://www.telemazonas.com/index.php/noticias/locales/35480-la-intervencion-a-la-universidad-de-guayaquil-avanza-con-rapidez>

Thompson, A., & Strickland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.

UNESCO Oficina Regional de la Educación para América Latina y el Caribe. (2005). *Experiencias de formación docente utilizando tecnologías de información y comunicación*. Santiago de Chile: AMF Imprenta.

Unidad responsable de la evaluación DG Política Regional Comisión Europea. (2003). *Guía del análisis costes-beneficios de los proyectos de inversión*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de Comisión Europea: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/cost/guide02\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/cost/guide02_es.pdf)

Universidad de Guayaquil. (15 de Abril de 2014). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://www.ug.edu.ec/SitePages/Inicio.aspx>

Universidad de Guayaquil. (1 de Diciembre de 2014). *Universidad de Guayaquil*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de <http://www.ug.edu.ec/leytransparencia>

/literalm/metas\_e\_indicadores\_de\_desempeno\_2014/POA\_X\_FACULTADES\_CONSOLIDADO\_2014.xls

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (01 de Junio de 2014). **EL CONTROL DE GESTION**. Obtenido de [https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4\\_control\\_de\\_gestio.pdf](https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf)

Valle Barra, M. (2003). **Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensión relevantes**. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-9.

Wong, S. (2014). **Competitividad Global: Resultados 2013-2014**. Guayaquil: Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (ESPAE).

World Economic Forum. (2014). **The Global Competitiveness Report**. Geneva: SRO-Kundig.

## Anexos

### Anexo 1: Entrevista al Sociólogo Máximo Ponce Jaramillo

Director del Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas de la Universidad De Guayaquil

1. ¿Desde qué fecha asumió el cargo de Director del Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas?

Desde el mes de Abril del año 2014

2. ¿Cuáles son las principales dificultades que encontró en el Instituto al asumir su cargo?

En una Facultad de Ciencias Económicas las actividades de investigación no han sido realizadas durante mucho tiempo, no hay el personal, las costumbres y las normas adecuadas para llevar a cabo actividades de investigación científica.

Esta dificultad se ha visto agravada por las circunstancias de la intervención, de los cambios en la normativa y en los personeros, de la salida de antiguos funcionarios que a una situación ya de por sí muy mala para la investigación le agregaron una total falta de cuidado para hacer la transición de una administración a otra y de una normativa a otra.

Cuando yo llegué al Instituto me encontré con que no había un informe de los antiguos directores ni del anterior director, no había ningún proceso de marcha, no había ni siquiera personal, el personal que había quedado en el Instituto no estaba dedicado a la labor de investigación y algunos estaban por salir con esto que había que jubilarse.

No había un plan bueno o malo, pero no había y eso agravaba todo.

3. ¿Cuáles son los principales obstáculos para la gestión de este Departamento?

Se ha intentado reclutar el personal, lo que se ha conseguido al menos en cierta medida, no estamos todavía satisfechos. Pensamos que no disponemos de personal suficiente ni de facilidades para que ese personal se desenvuelva. Hemos podido reclutar personal, hemos diseñado un plan y hemos iniciado labores de investigación, que por ahora tienen carácter más preparatorio, más de crear condiciones para llevar a cabo investigación científica en la Facultad.

4. ¿Cuántas personas hacen parte de este Departamento?

Podríamos decir que tenemos al menos 8 compañeros que están de planta, integrados en la labor de investigación y 2 compañeros que están recientemente incorporados. Adicional hay compañeros que están relacionados, como por ejemplo un tesista de una universidad extranjera que está haciendo su investigación y lo hemos incorporado a las labores del instituto.

5. ¿Cómo se define la temática de los proyectos de investigación?

Estamos tratando de crear algo parecido a unos procesos de investigación. Hay dos principales referentes, por un lado el contexto en el que nos movemos, las nuevas normativas de la educación superior que en el marco de la constitución vigente se establece en la ley de educación y que ahí de modo esquemático se definen las funciones o áreas de trabajo de la universidad, que está enmarcada en eso. Luego hay otras normas reglamentarias que tienen que ver con el funcionamiento de esta universidad en particular y de la Facultad. El plan de excelencia diseñado por los interventores de la Universidad de Guayaquil ha señalado la necesidad de fortalecer la universidad en particular fortalecer la investigación de la Universidad. Ese fortalecimiento se lo ve por la vía de procurar un tipo de investigación a la que se le llama generativa, que es otra manera de decir procurar producir conocimiento científico y no producir un conocimiento meramente aplicativo de teorías o tecnologías ya existentes.

Tenemos que tomar en cuenta también el conjunto de tendencias de posiciones, de debates que se dan en el campo del pensamiento económico, no solamente en el país sino en el mundo entero, esto nos ha obligado a considerar el estado de esos debates. Tomando en cuenta la nueva normativa y la situación en la que está la Facultad se ha definido ciertas líneas de investigación, objetivos, programas.

## 6. ¿Cuáles son las líneas de investigación

Las líneas de investigación son:

Transformaciones de la matriz productiva

Este gobierno, según la normativa existente, en el plan del Buen Vivir y en la Constitución tiene que tomarse en cuenta, la transformación de la matriz productiva no puede ser tomada en cuenta como una opinión o como una propuesta de un gobierno. En Ecuador es más que eso porque el rol del Estado, que ahora está potenciado, el tema de la matriz productiva tiene un peso mayor como el que pudo haber tenido en otras circunstancias cuando el rol del Estado no era como ahora.

Diversidad económica

Existe una clara tendencia a establecer un consenso que podríamos llamar mayoritario respecto al contenido la enseñanza y el aprendizaje de la economía como una ciencia que está siendo muy criticada desde otros sectores de los economistas, a las que se le oponen las economías alternativas, entonces la economía convencional es necesario darle atención pero también es necesario darla atención a las alternativas planteadas, que se procesan dentro del mismo sistema, de conceptos y categorías, pero hay otras categorías que se procesan fuera del sistema, de la economía de mercado. Entonces a eso le llamamos diversidad económica.

En el caso del Ecuador es un asunto de orden constitucional, el sistema económico es definido en la constitución como socia y solidario, la solidaridad es un asunto (para decirlo así) que difícilmente calza en las teorías convencionales que parten de la insolidaridad, que parten del egoísmo humano, a diferencia de otros países que no tienen en sus constituciones ese tipo de definiciones, acá en el Ecuador eso trae a la discusión ciudadana el asunto de la diversidad económica como una obligación constitucional.

#### Economía y desarrollo local y regional

Eso nos parece importante porque Guayaquil es históricamente el lugar donde han coincidido muchas iniciativas y se ha configurado como una localidad con un peso específico y un rol específico en la configuración de la economía nacional ecuatoriana. Eso le da un peso como localidad, pero también le da un peso como centro articulador de una región económica que siempre a lo largo de toda la república y ya desde antes de la república ha estado vinculado al mercado mundial, entonces ha sido ese un rol especial que ha tenido que jugar que otras ciudades o localidades no lo han tenido que jugar. Y eso le ha configurado a Guayaquil como un área económica con especificidades que deben ser investigadas.

#### Historia y coyunturas económicas y sociales

Íntimamente vinculada con la configuración económica de la localidad, de la región, del país y del mundo. La circunstancia actual es parte de esa historia. Los análisis de coyuntura son parte de esa historia porque la historia no es exclusivamente local sino que es necesariamente un poco más amplio el punto de vista histórico.

#### Economía de la reducción de riesgos de desastre

En Ecuador y en general en los países de América Latina han hecho relativamente poco en materia de reducción de riesgo y eso ha impactado negativamente en muchos

de los esfuerzos que se han hecho para el crecimiento y el desarrollo económico. En Ecuador particularmente se han dado desastres muy graves vinculados con las inundaciones, con el fenómeno de El Niño, que nos ha impactado pero no es la única fuente de desastre, también está la cuestión volcánica, la cuestión de terremoto, hay amenazas que son naturales, pero hay amenazas de orden humano como ahora hablamos del cambio climático. Hay que verlo como una amezca ecológica.

Entonces que puede hacer el mercado si de hacer algo se tratara. Se sospecha que invertir en la prevención de esos desastres es bastante rentable pero hay que saber hacerlo y hay que convencer a los que tienen que hacer esas inversiones.

7. ¿Cuántas publicaciones han presentado en el actual período?

Todavía no hemos publicado, pensamos que podemos publicar algo dentro de poco tiempo pero no lo hemos hecho aún.

8. ¿Cuáles son los principales desafíos frente a la investigación dentro del Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas?

No hay ningún plan concreto de formación de investigadores. En el Instituto tenemos la idea de que lo que estamos haciendo es poner en práctica un plan de formación de investigadores. Los compañeros son profesores contratados de profesores que tampoco se han formado como docentes, han hecho sus maestrías. Es un personal que cuando ya tiene mucho tiempo tiene la costumbre de venir, dar clase e irse. Es muy difícil combatir esa costumbre. Los docentes nuevos tampoco han hecho carrera docente. Se corre el riesgo que se incorporen y adquiera una nueva costumbre como la anterior. Estamos haciendo el esfuerzo que por lo menos los que hemos reclutado nosotros se transformen en profesores investigadores. Hemos logrado que se les permita dedicarse la media jornada, y aun así como hay tutoría y hay tribunales de graduar es dudoso que se dediquen las 20 horas. Pero nos da la opción de planificar con las horas que se tienen.

Pero los recursos humanos son escasísimos el talento humano congregado es muy escaso sin casi ninguna calificación como investigadores. Eso tiene que ir cambiando pero no sabemos todavía cómo se va a hacer eso ni en cuanto tiempo se va a lograr.

9. ¿Qué es lo que haría falta para que los docentes se transformen en docentes investigadores?

Es necesaria una formación de investigadores que hay que dedicarle tiempo, porque la investigación exige cierto tipo de conocimiento y cierto tipo de habilidad.

Es un asunto que no se previó o pensaron que se iba a resolver sin mucha dificultad. Pero si hay algo que no se puede improvisar es la experticia en investigación, el ritmo de la investigación es muy diferente al ritmo de las clases. Ya de por sí docencia e investigación muy difícil de vincular. El investigador no quiere enseñar quiere aprender. El docente tiene un programa que debe cumplir.

Son distintas actividades y poniendo profesor-investigador no se resuelve el asunto.

10. ¿Existe un documento que delinee las políticas de investigación dentro del Instituto?

La propuesta académica para la nueva facultad para el Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas-Centro de Investigaciones de Excelencia del Dominio Economía

11. ¿Existe un fondo financiero adicional para la investigación?

La Dirección de Investigaciones y Proyectos Académicos cuenta con un presupuesto asignado de alrededor de \$ 3'000.000 que sólo se han usado \$ 5.000 hasta el mes de Octubre.

La Facultad no ha recibido su presupuesto asignado en este año.

12. ¿El Instituto tiene planteado realizar vínculos con otros organismos de investigación?

Es muy difícil porque los convenios tienen que hacer a nivel de Rectorado, convenios marco, y después convenios específicos, pero si no hay presupuesto, el Instituto no tiene presupuesto.

Debido a las dificultades presupuestarias es imposible la realización de convenios porque no existen los recursos, ni la asesoría en la utilización de los recursos.

13. ¿Cuáles son sus perspectivas a corto y mediano plazo del instituto como institución adscrita a la facultad, con la reestructuración institucional donde la carrera de Economía sería una dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas?

No está claro lo que va a pasar, porque debe hacerse primero un estudio y el resultado del estudio debe indicar la necesidad, la conveniencia, no se puede fusionar dos facultades sin un estudio que lo indique, sin una base suficiente.

En el caso de Economía y Administración, lo que termine pasando si nos va a afectar pero mi preocupación es exigir ciertas condiciones para que el debate sea fructífero.

14. Tomando en cuenta esta reestructuración, ¿qué pasaría con el Instituto?

No sabemos. No nos ha dado un informe, indicando la reestructuración. Esperemos que sea algo razonable en el caso que se llegue a hacer se pueda llevar a cabo.

15. ¿El Instituto como parte de la Facultad, tiene el equipamiento necesario?

Existen los computadores, tomadas del Centro de Cómputo, pero no han sido adquiridas como parte de un plan de investigación, pero para ciertas tareas hacen falta computadoras de otro tipo, se requieren programas más sofisticados. Pero nuestro personal opera con estas máquinas. Se tiene impresoras pero no tiene un tóner porque no hay los recursos.

Eventualmente si las condiciones cambiaran, si nuestro plan recibiera un financiamiento, entonces tendríamos que obligatoriamente dotarnos de un equipamiento cualitativamente superior.

No hay equipamiento para hacer teleconferencias, una pantalla, un mobiliario de biblioteca, etc. El buen equipamiento es una condición para un buen trabajo. Estamos en un plano muy precario. Pero no hay recursos para readecuar y restaurar el edificio.

## **Anexo 2: Entrevista al MSc. Wilson Cedeño Morán**

Director de Evaluación y Acreditación

1. ¿Cuál es el cargo que ejerce en la Facultad de Ciencias Económicas?

Investigador III.

2. ¿Cuáles son las principales dificultades y obstáculos que encuentra en la gestión de los procesos en la Facultad?

La falta de manuales de funciones y de procesos.

3. ¿Qué procesos considera que están llevando a cabo con éxito dentro de la gestión de la Facultad?

Los académicos dirigidos por la Comisión Interventora.

4. ¿Qué procesos considera que se encuentran estancados en la Facultad?

Todos, con distintas velocidades. La docencia tiene menos problemas pero también menos involucramiento en este proceso de reforma académica.

5. ¿Cómo considera que estos problemas afectan a los estudiantes?

Todos los problemas tributan al bajo rigor y nivel académico.

6. ¿Cómo evalúa usted el funcionamiento de la estructura administrativa y académica de la Facultad?

Sin los manuales señalados es un milagro que los procesos existan, cada funcionario, docente, empleado o trabajador, trabaja casi a su libre albedrío. Algunos ponen todo de sí, pero el entorno no ayuda.

Así los procesos tienen una evaluación media hacia abajo, la docencia es la que mejor puntúa, por la responsabilidad de algunos profesores.

7. ¿Qué procesos considera emblemáticos para la transformación de la Facultad?

Todas las 4 funciones: docencia, investigación, vinculación y administración.

8. ¿Qué tipo de apoyo se brinda al docente para la planificación, organización y uso de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de los planes de estudio?

Los recursos disponibles son limitados en tanto su modernización.

9. ¿Qué acciones lleva a cabo la Facultad para la formación continua de los docentes?

Ahora sin presupuesto propio, ninguna. Cuando lo había era escasa y no obedecía a una planificación.

10. ¿Qué acciones lleva a cabo la Facultad para disminuir el índice de abandono universitario?

Ninguna explícita y planificada, solo existen iniciativas individuales de docentes preocupados.

11. ¿Qué acciones lleva a cabo la Facultad para impulsar el rendimiento académico estudiantil?

Los nuevos procesos académicos, implementados por la intervención, como el cumplimiento de las franjas horarias y el portafolio docente habrán pronto de rendir sus frutos.

12. ¿Cómo visualiza la iniciativa de vínculo con la colectividad?

Como una buena intención que aún no concreta procesos sostenidos.

13. ¿Cómo califica la calidad de los docentes que egresan de maestrías y doctorados?  
¿Considera que el nuevo currículum de los docentes ha traído cambios positivos a la Facultad y cuáles son?

Como todos los procesos docentes de la UG. Tienen, salvo excepciones, muchas limitaciones; no se puede hacer mucho sin una buena base en el tercer nivel.

El currículum de los docentes es una esperanza, hasta que adquieran experiencia (en el caso de los jóvenes, que es el mayoritario) y mientras se mantengan actualizados.

14. ¿Considera usted que los profesores jóvenes tienen mejores capacidades de acoplamiento a las exigencias actuales de la educación superior?

Afirmativo, es lo que sostengo en la respuesta anterior.

15. Frente a la intervención universitaria ¿cuál es su opinión respecto a la preocupación del gobierno?

El gobierno tiene buenas intenciones para la educación, pero el proceso adolece de supuestos a ratos irrealizables, principalmente por la poca apertura de la gente al cambio, y por la obligatoriedad en plazos cortos con estándares altos.

16. ¿Qué opinión le merece la reestructuración académica que plantea poner en marcha la Comisión Interventora donde la Facultad de Economía sería integrada y se convertiría en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas?

Técnicamente es coherente, en todo el mundo las facultades de economía mantienen visible su escuela de negocios o de administración.

Pero entre nosotros es perjudicial, pues aquí el tema es político. La Facultad de Economía será absorbida y minimizada en presupuesto y todo tipo de atenciones, de las que ya goza (por razones que es largo describir) la facultad de Administración.

17. ¿Cuál ha sido la reacción de alumnos, personal docente y administrativo?

A nadie le gusta por inconveniente.

18. ¿Cree usted que la profesión de economista cumple con las demandas socioeconómicas del país?

Absolutamente.

19. ¿Cuáles han sido los principales problemas al incorporar estudiantes?

El paupérrimo nivel académico que traen desde la secundaria.

20. ¿Cuáles son los aspectos negativos que tienen que eliminarse de la Facultad y cuáles los aspectos positivos que deben continuar y explotarse en la Facultad?

Como colectivo, el de la Facultad tiene poca autoestima (contrario al de Administración). Todos los males de la Facultad se minimizarían con un mayor empeño de sus docentes, en tanto compenetrarse más en los problemas de la unidad académica.

La docencia con más dedicación, en términos generales, puede superar sus problemas. Lo que hay que extirpar (como en toda la universidad) es el empoderamiento de los empleados administrativos.

#### COMENTARIO:

Cuando el entorno no es el adecuado se reducen las potencialidades de los actores. En la UG, como en nuestra Facultad, la predominancia del entorno político mal entendido ha llevado a la Institución al colapso académico.

Es doloroso admitir la impotencia que sentimos, quienes con responsabilidad social y amor por la Institución, vemos diluirse esfuerzos. Esfuerzos malogrados, por intereses individuales y mezquinos de politiqueros profesionales junto a mercenarios de la politiquería, que ahogan el potencial de la universidad.

Ante eso, quien tiene tiempo para atender que son necesario mejoras, planes, manuales, cursos de actualización, equipamiento de última tecnología y demás. Los secuestradores de la UG no tienen un año en su tarea: tienen 40.

### **Anexo 3: Entrevista a la Ing. Lisbeth Piguave**

Departamento de Coordinación del Subsistema de Vinculación con la Sociedad

1. ¿Cuál es el cargo que ejerce en la Facultad de Ciencias Económicas?

Asistente de coordinación del subsistema de Vinculación con la Sociedad

2. ¿Desde qué fecha asumió este cargo?

Desde el 3 de Marzo de 2014.

3. ¿Cuáles son las funciones específicas de este Departamento?

- Llevar el control de las prácticas de los chicos en las empresas
- Llevar el control de los proyectos comunitarios (que hacen los estudiantes previo a la titulación)
- Organización y ejecución de los cursos de formación continua, por ejemplo capacitaciones
- Si la Universidad va a ejecutar un proyecto porque para acreditar te piden que la Facultad y los docentes tengan proyectos
- Las redes académicas, las Facultades gestionan convenios para las prácticas con las empresas, para las pasantías
- Control de movilidad docente y estudiantil
- Procesos de internacionalización

4. ¿Cuáles son las principales dificultades y obstáculos que encuentra en la gestión del Departamento de Vinculación con la Sociedad?

Lo primero al llegar al Departamento encontré virus en las máquinas, no había registros de nada, la documentación estaba desorganizada, no había un control de archivos, no tenían material tampoco, había que estar prestando, eso fue en toda la Universidad, desde que empezó la intervención para pedir materiales, había que esperar mucho tiempo. Hay que estar con los justos.

5. ¿Cómo trabajan cuando no tienen suministros?

El jefe del Departamento pone de su bolsillo los tóner, las resmas, cada persona sus bolígrafos. Cada persona debe ver como hace su trabajo.

6. ¿Estas dificultades persisten?

Ya no, en un 100% tal vez ya estamos en un 60% mejorando; con la llegada de la nueva jefa también tiene mayor experiencia en esta área en otra universidad. Como aquí eso era nuevo, el jefe anterior lo que hacía era trata de seguir lo que encontraba en internet, además en la Dirección de Vinculación que es como la Jefatura de cada Departamento de Vinculación de las Facultades tampoco hacían muchas reuniones, entonces no informaban que era lo que se tenía que hacer, me di cuenta que a partir de que entré se empezaron a realizar seminarios informativos, de los marcos lógicos porque también se ofrecían tutorías, entonces me invitaron a mí que yo era personal administrativo cuando debieron haber invitado a los docentes.

Sin embargo estábamos en una transición en que el Decano nombraba a otras personas y estas personas no sabían si aceptar. En cambio llegó al nuevo Decano y él puso a su gente, la gente que él dijo que podría ayudar en el Departamento y entonces empezó a revisar las carpetas, a todos nos pidieron nuestras hojas de vida y empezó a ubicarnos de acuerdo a lo que él cree que podrían ayudar según su perfil.

En ciertos casos funcionó y en otros casos la gente hace y hace y no produce. Y en mi Departamento, la Econ. Margarita Moreira sí tenía experiencia. Para poder

implementar algo una falencia es que tenía que pasar por conocimiento del decano si no, no podíamos ejecutar nada.

La jefa de nuestro Departamento debe conocer todo, cualquier cosa que quieras implementar, si no pasa por sus manos y por las del Decano, entonces se tenía que quedar un poco estancada. Más que nada la falta de apoyo de los docentes.

El subsistema de Vinculación está armado para que esté una coordinadora y un encargado por cada uno de los procesos que son tres: **gestión del conocimiento**, que abarca lo que son las prácticas, las redes académicas, las asesorías externas y formación continua a los docentes y a estudiantes. Entonces el responsable de este proceso rendía cuentas a otras actividades que las autoridades les encargaban.

Eso pasa con el resto de profesores, según su carga horaria le distribuyen 10 horas, son encargados de los procesos pero le dieron más importancia a otras actividades y a nuestro Departamento lo dejaron botado.

Entonces la Econ. (Moreira) se encuentra con que nos estamos atrasando en los procesos, porque los docentes no vienen y no van a las reuniones. La Econ. tenía que multiplicarse porque tenía diversas reuniones al mismo tiempo.

Buscamos a profesores que sí querían trabajar y que no tenían vinculación y nos apoyaron asistiendo a reuniones y nos entregaban pequeños reportes.

Estamos mejorando porque se han implementado formatos, desde junio (2014) que nos los teníamos pero la Econ. (Moreira) implementó unos formatos primero de lo que ella traía de experiencia en la (Universidad) Laica, pero fueron similares a los que nos dieron autorizados desde la Comisión de Evaluación, con esos formatos ya nosotros tenemos un mejor control de la información, por ejemplo lo que son las carpetas de las practicantes tenemos un control de seguimientos de las carpetas, 197 prácticas que están terminadas, 97 que están en proceso.

Lo que son los proyectos de los estudiantes armamos un formato con la información que tenemos, nombre del proyecto, cuantos estudiantes están, nombre del tutor, cada cuando nos presentan informes.

Pero todo es en Excel aquí no está implementado un sistema que serían excelente meter información y no tienes que buscar cada archivo de Excel y tratar de unificar sino en un solo lugar buscar todo. Eso es lo que nos hace falta.

La atención al usuario se nos ha complicado porque a la vez que tú trabajas viene gente y tienes que atenderlo, entonces te piden algo y no puedes hacerlo porque estás atendiendo al estudiante.

Respecto a los proyectos necesitamos profesores que sepan de proyectos y la gran mayoría no tiene experiencia por lo que se ha implementado cursos de diseño de proyectos, marco lógico. En algo le ha de servir pero no es lo mismo que la experiencia.

Los cursos de educación continua se están manejando para estudiantes y docentes, hasta ahora el personal administrativo seguimos dependiendo de la Dirección de Personal.

Hasta ahora no hay personal encargado, se supone que les quitaron a los docentes las horas de vinculación. Solo uno de los docentes, la única persona encargada de los proyectos de responsabilidad social, renunció por escrito, el resto les bastó con que el Decano desde Coordinación Académica les designaran horas para otras actividades, ellos no pidieron Vinculación, entonces como ya no aparecen en el listado, no tuvieron la delicadeza de pasar por escrito diciendo que ya no van a constar en el Departamento y que por favor renuncian a las prácticas, entonces los estudiantes se han quedado sin personal que los vaya a supervisar tanto en los proyectos como en las prácticas.

Cuando tú eres profesor te dan a escoger planificación de clase, investigación para el aprendizaje, vinculación, tutorías, entonces los que estaban en vinculación renunciaron poco menos de la mitad, porque se dieron cuenta que mi jefa exigía productos, ni siquiera presentaban informes de lo que habían hecho, entonces lo que nosotros hacíamos era por lo menos tomarle fotos cuando se reunían. Entonces tenemos archivos fotográficos como evidencia de lo que se ha hecho en el Departamento.

7. ¿Cuántas personas hacen parte de tu Departamento?

Sólo dos, la economista y yo. Los encargados de los 3 procesos que hay gestión del conocimiento, responsabilidad social e internacionalización, solo uno renunció y los otros no quisieron vinculación. Los profesores que sí cogieron vinculación son 21, solo vienen 5 a trabajar solo vienen a laborar en las prácticas porque no tienen experiencia en proyectos.

8. ¿Cuántos estudiantes tiene cada docente?

En proyectos es aproximadamente 5 por profesor. De esos 5 o 6 que trabajan 2 están en proyectos los demás son prácticas. Alrededor de 5 o 6 alumnos por cada proyecto.

9. ¿Se han presentado proyectos en este período?

De los heredados del período anterior eran 37, terminaron 17 este año, gestionado por nosotros.

De este año se presentaron 20 proyectos de los cuales 1 ya terminó.

De las prácticas 75 se han emitido certificados vs. 197 que no se han entregado que aún no se entregan toda la documentación de parte de los alumnos.

10. ¿Los proyectos como son financiados?

La mayoría son autofinanciados por los alumnos, no gastan mucho porque van a los barrios y tratan de ingeniarse la manera de sacar adelante su proyecto, si deben hacer una feria, la gente del barrio recolecta o venden algo. No se le pide a los estudiantes directamente que gasten, pero está sobreentendido ya que no hay el apoyo que va a haber porque se supone que va a haber presupuesto para cada proyecto de los estudiantes.

En teoría va a haber una cátedra integradora desde el primero o segundo semestre empiecen a desarrollar sus proyectos con el aporte de la Facultad. Y los proyectos sean de la Facultad. Por ejemplo decir en el futuro necesitamos 20 estudiantes para el levantamiento de línea base de un proyecto. Porque hasta ahora por la falta de presupuesto tienen que limitarse los proyectos para poder llevarlos a cabo.

#### Anexo 4: FCE Autoridades 2013 - 2014

---

Decano	Econ. Washington Aguirre García
Subdecano	Econ. Miguel Hidalgo Ortega
Secretaria General	Econ. Nathalia Andrade Moreira
Directora Académica	Econ. Marina Mero Figueroa
Administradora Financiera	Econ. Elizabeth Salazar Drouet
Director de Posgrado	Econ. Bienvenido Alcívar Rodríguez
Director del Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas	Lcdo. Willington Paredes Ramírez
Director de Autoevaluación y Acreditación	Econ. Wilson Cedeño Morán
Director de Graduación y Seguimiento de Graduados	Econ. Jorge Barrezueta Barrezueta
Director de Cursos de Nivelación	Econ. Javier Landívar Vera
Encargado del Centro de Informática	Lcdo. Gary Olvera Guevara
Directora de Biblioteca	Econ. Nancy Villalta Duarte
Directora Dpto. de Administración	Econ. Cleotilde Gordillo Zumbana
Director Dpto. Vinculación con la Colectividad	Econ. Luis Vargas Cueva

---

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

**Anexo 5: FCE Miembros de la Comisión Académica -Administrativa 2014 – 2015**

**Decano**

Econ. Fernando García Falconí

**Subdecana**

Econ. Marina Mero Figueroa

**Miembros de la Comisión**

- |                                  |                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| 1.- Econ. Luis Vargas Cuevas     | 6.- Soc. Máximo Ponce Jaramillo      |
| 2.- Econ. René Aguilar Azuero    | 7.- Econ. Patricio Fray Villacres    |
| 3.- Econ. Margarita Moreira      | 8.- Econ. Christian Washburn Herrera |
| 4.- Econ. César Saltos Véliz     | 9.- Econ. Wilson Cedeño Morán        |
| 5.- Dr. Alfonso Casanova Montero |                                      |

**Fiscal**

Econ. Ángel Carlos Alvarado Gastiaburo

**Presidente de la Asociación Escuela**

Sr. Christian Villamar Manzano

**Representante Estudiantil al OCAS**

Srta. Jessica Plaza

**Secretaria**

Econ. Natalia Andrade Moreira

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

## Anexo 6: FCE Autoridades 2014 – 2015

---

Decano	Econ. Fernando García Falconí
Subdecana	Econ. Marina Mero Figueroa
Secretaria General	Econ. Nathalia Andrade Moreira
Director Académico	Econ. Luis Vargas
Administradora Financiera	Econ. Elizabeth Salazar Drouet
Director de Posgrado	Dr. Alfonso Casanova
Director del Instituto de Investigaciones Económicas y Políticas	Soc. Máximo Ponce Jaramillo
Director de Autoevaluación y Acreditación	Econ. Wilson Cedeño Morán
Director de Graduación y Seguimiento de Graduados	Econ. César Saltos
Director de Cursos de Nivelación	Econ. Patricio Fray
Encargado del Centro de Informática	Srta. Maribel Candelario
Directora de Biblioteca	Econ. Nancy Villalta Duarte
Directora Dpto. de Administración	Econ. Cleotilde Gordillo Zumbana
Director Dpto. Vinculación con la Colectividad	Econ. Margarita Moreira
Fiscal	Abg. Carlos Alvarado

---

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

### Anexo 7: FCE Nómina de Decanos y Subdecanos (1950-2014) Parte 1

---

Enero 30/38 - Oct. 24/41	Sr. Augusto Alvarado Olea (Decano)
Sept. 27/39 – Oct. 24/41	Dr. José Eduardo Molestina Sotomayor (Subdecano)
Oct. 24/41 – Nov. 11/43	Sr. Augusto Alvarado Olea (Decano) Dr. José Eduardo Molestina Sotomayor (Subdecano)
Nov. 11/43 – Julio 13/44	Dr. José Molestina Soriano (Decano) Dr. Héctor Romero Menéndez (Subdecano)
Julio 13/44 – Enero 3/46	Dr. Kléber Viteri Cifuentes (Decano)
Julio 13/44 – Mayo 31/45	Dr. Héctor Romero Menéndez (Subdecano)
Mayo 31/45 – Feb. 19/48	Dr. Carlos Palacios Sáenz (Subdecano)
Enero 3/46 – Feb. 19/48	Dr. Héctor Romero Menéndez (Decano) Dr. Carlos Palacios Sáenz (Subdecano)
Feb. 19/48 – Junio 9/49	Dr. Kléber Viteri Cifuentes (Decano) Lic. Colón Serrano Murillo (Subdecano)
Junio 9/49 – Junio 7/51	Dr. Kléber Viteri Cifuentes (Decano) Econ. Luis Urvina Farfán (Subdecano)
Junio 7/51 – Junio 29/53	Dr. Kléber Viteri Cifuentes (Decano) Dra. Blanca Muñoz Baquerizo (Subdecano)

---

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

## Anexo 8: FCE Nómina de Decanos y Subdecanos (1950-2014) Parte 2

Junio 29/53 – Junio 30/55	Econ. Luis Urvina Farfán (Decano) Econ. Manuel Ortiz Cruz (Subdecano)
Junio 30/55 - Julio 1/57	Econ. Luis Urvina Farfán (Decano) Econ. Abdón Calderón Muñoz (Subdecano)
Julio 1/57 – Julio 2/59	Econ. Luis Urvina Farfán (Decano) Econ. Abdón Calderón Muñoz (Subdecano)
Julio 2/59 – Agosto 18/60	Econ. Luis Urvina Farfán (Decano) Econ. Abdón Calderón Muñoz (Subdecano)
Agosto 18/60 – Abril 18/61	Dr. Kléber Viteri Cifuentes (Decano)
Agosto 18/60 – Nov. 1/60	Econ. Luis Guzmán Vanegas (Subdecano)
Nov. 1/60 – Abril 18/61	Dr. Milton Solórzano Constantine (Subdecano)
Abril 18/61 – Abril 29/63	Dr. Milton Solórzano Constantine (Decano) Econ. Enrique Salas Castillo (Subdecano)
Abril 29/63 – Ag. 29/63	Econ. Enrique Salas Castillo (Decano) Econ. Oscar Loor Risco (Subdecano)
Agosto 29/63 – Julio 19/66	Econ. Víctor H. Correa Bustamante (Decano) Dr. José Vicente Ordeñana Trujillo (Subdecano)
Julio 19/66 – Julio 19/68	Econ. Enrique Salas Castillo (Decano) Econ. Oswaldo Quiroz Escobar (Subdecano)
Julio 19/68 – Enero 26/71	Econ. Enrique Salas Castillo (Decano) Econ. Héctor Fantoni Camba (Subdecano)
Enero 26/71 – Junio 1/72	Econ. Abdón Calderón Muñoz (Decano) Econ. Carlos Román Acosta (Subdecano)
Junio 1/72 – Junio 13/74	Econ. Alfredo Mancero Samán (Decano) Econ. Leonardo Vicuña Izquierdo (Subdecano)
Junio 13/74 – Oct. 30/74	Econ. Alfredo Mancero Samán (Decano) Econ. Leonardo Vicuña Izquierdo (Subdecano)
Oct. 30/74 – Nov. 12/76	Econ. Leonardo Vicuña Izquierdo (Decano) Econ. José Amaro Aguirre Chávez (Subdecano)

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

### Anexo 9: FCE Nómina de Decanos y Subdecanos (1950-2014) Parte 3

Nov. 12/76 – Febrero 2/79	Econ. Leonardo Vicuña Izquierdo (Decano) Econ. José Amaro Aguirre Chávez (Subdecano)
Feb. 2 /79 – Feb. 13/81	Econ. Leonardo Vicuña Izquierdo (Decano) Econ. José Amaro Aguirre Chávez (Subdecano)
Feb. 13/81 – Marzo 28/83	Econ. Colón Ramírez Morejón (Decano) Econ. Jorge Barrezueta Barrezueta (Subdecano)
Marzo 28/83 – Junio 7/85	Econ. Colón Ramírez Decano (Decano) Econ. Jorge Barrezueta Barrezueta (Subdecano)
Junio 7/85 – Junio 7/88	Econ. Colón Ramírez Morejón (Decano) Econ. Melania Mora de Hadatty (Subdecana)
Junio 7/88 – Junio 7/ 91	Econ. Gustavo Rodríguez Quiroz (Decano) Econ. Gonzalo Vizueta Maruri (Subdecano)
Junio 7/91 – Junio 16/94	Econ. Leonardo Vicuña Izquierdo (Decano) Econ. César Sacoto Guzmán (Subdecano)
Junio 16/94 – Junio 16/97	Econ. Leonardo Vicuña Izquierdo (Decano) Econ. Washington Aguirre (Subdecano)
Junio 16/97 – junio/2000	Econ. Washington Aguirre García (Decano) Econ. Melania Mora de Hadatty (Subdecana)
2001-2004	Econ. Washington Aguirre García (Decano) Econ. Melania Mora de Hadatty (Subdecana)
2004- 2009	Econ. Washington Aguirre García (Decano) Econ. René Guedes Ruíz (Subdecano)
2009- 2014	Econ. Washington Aguirre García (Decano) Econ. Miguel Hidalgo Ortega (Subdecano)
2014- 2015	Econ. Fernando García Falconí (Decano) Econ. Marina Mero Figueroa (Subdecana)

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

## Anexo 10: FCE Presupuesto consolidado 2009 – Ingresos

CONCEPTO	2009
<b>INGRESOS</b>	496.504,00
Gobierno Central (Año 2009)	415.000,00
Por cobrar compensación (2008-100%)	81.504,00
Recursos fiscales - gratuidad	0,00
Saldo en Caja y Bancos	0,00
<b>Deducciones</b>	91.369,60
15% Participación Administración Central	68.975,60
\$1 por alumno fomento del deporte	1.000,00
\$1 por alumno Instituto de Música	1.900,00
\$9 por alumno Capacitación e Investigación	17.100,00
\$0,9 por alumno, Asoc. Escuela	1.710,00
\$0,36 por alumno, AFU, ACU, FEUE, LDU	684,00
10% Participación Administración Central	0,00
\$9,50 por alumno Capacitación e Investigación	0,00
\$1 por alumno Asociación Escuela	0,00
<b>Recursos fiscales generados por la Institución</b>	1.950.988,04
Otras tasas	1.081.726,50
Por cobrar a la Administración Central	113.292,28
Saldo en Caja y Bancos	755.969,26
<b>Recursos fiscales (de la institución)</b>	108.172,65
10% Participación Administración Central	108.172,65
<b>Recursos preasignados</b>	0,00
Saldo en Caja y Bancos	0,00
<b>Total Ingresos</b>	2.247.949,79

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

## Anexo 11: FCE Presupuesto consolidado 2009 – Gastos

CONCEPTO	2009
Gastos	
Recursos fiscales	405.134,40
Gastos en personal	137.990,38
Bienes y servicios de consumo	46.000,00
Servicios generales	5.000,00
Traslado, viáticos y subsistencias	15.000,00
Mantenimiento	7.969,48
Arrendamiento	0,00
Contrataciones de estudios e investigaciones	104.530,00
Bienes de uso y consumo	21.367,51
Obras de infraestructura	47.884,40
Al sector privado	0,00
Activos de larga duración	19.392,63
Pasivo circulante	0,00
Recursos fiscales generados por la Institución	1.842.815,39
Gastos en personal	304.293,09
Bienes y servicios de consumo	3.700,00
Servicios generales	62.600,00
Traslado, viáticos y subsistencias	73.000,00
Mantenimiento	92.030,52
Arrendamiento	21.000,00
Contrataciones de estudios e investigaciones	435.600,00
Informática	21.000,00
Bienes de uso y consumo (adm.)	220.250,00
Seguros, costos financieros	8.950,00
Transferencias del sector privado	53.000,00
Transferencias empresas públicas	0,00
Obras de infraestructura	210.496,00
Activos de larga duración	280.719,76
Pasivo circulante	56.176,02
Recursos preasignados	0,00
Saldo en Caja y Bancos	0,00
Total gastos	2.247.949,79
Saldo	0,00

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

## Anexo 12: FCE Presupuesto consolidado 2010 – Ingresos

CONCEPTO	2010
INGRESOS	486.787,93
Gobierno Central (Año 2009)	0,00
Por cobrar compensación (2008-100%)	0,00
Recursos fiscales - gratuidad	415.000,00
Saldo en Caja y Bancos	71.787,93
Deducciones	79.144,00
15% Participación Administración Central	56.750,00
\$1 por alumno fomento del deporte	1.000,00
\$1 por alumno Instituto de Música	1.900,00
\$9 por alumno Capacitación e Investigación	17.100,00
\$0,9 por alumno, Asoc. Escuela	1.710,00
\$0,36 por alumno, AFU, ACU, FEUE, LDU	684,00
10% Participación Administración Central	0,00
\$9,50 por alumno Capacitación e Investigación	0,00
\$1 por alumno Asociación Escuela	0,00
Recursos fiscales generados por la Institución	1.896.822,89
Otras tasas	1.079.220,00
Por cobrar a la Administración Central	0,00
Saldo en Caja y Bancos	817.602,89
Recursos fiscales (de la institución)	107.922,00
10% Participación Administración Central	107.922,00
Recursos preasignados	20.576,18
Saldo en Caja y Bancos	20.576,18
<b>Total Ingresos</b>	<b>2.217.121,00</b>

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

### Anexo 13: FCE Presupuesto consolidado 2010 – Gastos

CONCEPTO	2010
Gastos	
Recursos fiscales	407.643,93
Gastos en personal	183.320,65
Bienes y servicios de consumo	46.000,00
Servicios generales	5.500,00
Traslado, viáticos y subsistencias	13.000,00
Mantenimiento	13.605,71
Arrendamiento	3.000,00
Contrataciones de estudios e investigaciones	93.664,00
Bienes de uso y consumo	20.000,00
Obras de infraestructura	14.526,20
Al sector privado	0,00
Activos de larga duración	13.027,37
Pasivo circulante	2.000,00
Recursos fiscales generados por la Institución	1.788.900,89
Gastos en personal	346.380,50
Bienes y servicios de consumo	200,00
Servicios generales	40.100,00
Traslado, viáticos y subsistencias	48.000,00
Mantenimiento	40.000,00
Arrendamiento	39.000,00
Contrataciones de estudios e investigaciones	366.400,00
Informática	7.000,00
Bienes de uso y consumo (adm.)	184.573,82
Seguros, costos financieros	3.050,00
Transferencias del sector privado	37.000,00
Transferencias empresas públicas	0,00
Obras de infraestructura	491.689,92
Activos de larga duración	178.517,50
Pasivo circulante	6.989,15
Recursos preasignados	20.576,18
Saldo en Caja y Bancos	20.576,18
Total gastos	2.217.121,00
Saldo	0,00

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

#### Anexo 14: FCE Presupuesto consolidado 2011 – Ingresos

CONCEPTO	2011
INGRESOS	550.813,02
Gobierno Central (Año 2009)	0,00
Por cobrar compensación (2008-100%)	0,00
Recursos fiscales - gratuidad	478.300,71
Saldo en Caja y Bancos	72.512,31
Deducciones	0,00
15% Participación Administración Central	0,00
\$1 por alumno fomento del deporte	0,00
\$1 por alumno Instituto de Música	0,00
\$9 por alumno Capacitación e Investigación	0,00
\$0,9 por alumno, Asoc. Escuela	0,00
\$0,36 por alumno, AFU, ACU, FEUE, LDU	0,00
10% Participación Administración Central	0,00
\$9,50 por alumno Capacitación e Investigación	0,00
\$1 por alumno Asociación Escuela	0,00
Recursos fiscales generados por la Institución	1.512.601,67
Otras tasas	1.131.500,00
Por cobrar a la Administración Central	0,00
Saldo en Caja y Bancos	381.101,67
Recursos fiscales (de la institución)	113.150,00
10% Participación Administración Central	113.150,00
Recursos preasignados	29.965,99
Saldo en Caja y Bancos	29.965,99
<b>Total Ingresos</b>	<b>1.980.230,68</b>

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

## Anexo 15: FCE Presupuesto consolidado 2011 – Gastos

CONCEPTO	2011
Gastos	
Recursos fiscales	550.813,02
Gastos en personal	246.385,58
Bienes y servicios de consumo	11.797,75
Servicios generales	12.500,00
Traslado, viáticos y subsistencias	13.000,00
Mantenimiento	15.000,00
Arrendamiento	3.000,00
Contrataciones de estudios e investigaciones	162.782,80
Bienes de uso y consumo	48.799,52
Obras de infraestructura	0,00
Al sector privado	0,00
Activos de larga duración	37.547,37
Pasivo circulante	0,00
Recursos fiscales generados por la Institución	1.399.451,67
Gastos en personal	326.012,05
Bienes y servicios de consumo	200,00
Servicios generales	60.100,00
Traslado, viáticos y subsistencias	58.000,00
Mantenimiento	60.000,00
Arrendamiento	59.000,00
Contrataciones de estudios e investigaciones	396.400,00
Informática	7.000,00
Bienes de uso y consumo (adm.)	239.964,94
Seguros, costos financieros	3.050,00
Transferencias del sector privado	0,00
Transferencias empresas públicas	0,00
Obras de infraestructura	15.000,00
Activos de larga duración	174.724,68
Pasivo circulante	0,00
Recursos preasignados	29.965,99
Saldo en Caja y Bancos	29.965,99
Total gastos	1.980.230,68
Saldo	0,00

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

**Anexo 16: FCE Presupuesto consolidado 2012 – Ingresos**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2012</b>
INGRESOS	556.067,15
Gobierno Central (Año 2009)	0,00
Por cobrar compensación (2008-100%)	0,00
Recursos fiscales - gratuidad	556.067,15
Saldo en Caja y Bancos	0,00
Deducciones	0,00
15% Participación Administración Central	0,00
\$1 por alumno fomento del deporte	0,00
\$1 por alumno Instituto de Música	0,00
\$9 por alumno Capacitación e Investigación	0,00
\$0,9 por alumno, Asoc. Escuela	0,00
\$0,36 por alumno, AFU, ACU, FEUE, LDU	0,00
10% Participación Administración Central	0,00
\$9,50 por alumno Capacitación e Investigación	0,00
\$1 por alumno Asociación Escuela	0,00
Recursos fiscales generados por la Institución	1.014.214,62
Otras tasas	1.014.214,62
Por cobrar a la Administración Central	0,00
Saldo en Caja y Bancos	0,00
Recursos fiscales (de la institución)	101.421,46
10% Participación Administración Central	101.421,46
Recursos preasignados	0,00
Saldo en Caja y Bancos	0,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>1.468.860,31</b>

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

## Anexo 17: FCE Presupuesto consolidado 2012 – Gastos

CONCEPTO	2012
Gastos	
Recursos fiscales	556.067,15
Gastos en personal	223.564,81
Bienes y servicios de consumo	0,00
Servicios generales	8.500,00
Traslado, viáticos y subsistencias	3.500,00
Mantenimiento	1.000,00
Arrendamiento	1.000,00
Contrataciones de estudios e investigaciones	131.000,00
Bienes de uso y consumo	4.500,00
Obras de infraestructura	0,00
Al sector privado	178.885,83
Activos de larga duración	4.116,51
Pasivo circulante	0,00
Recursos fiscales generados por la Institución	912.793,16
Gastos en personal	225.970,69
Bienes y servicios de consumo	200,00
Servicios generales	2.000,00
Traslado, viáticos y subsistencias	10.000,00
Mantenimiento	20.000,00
Arrendamiento	59.000,00
Contrataciones de estudios e investigaciones	208.000,00
Informática	4.000,00
Bienes de uso y consumo (adm.)	51.000,00
Seguros, costos financieros	0,00
Transferencias del sector privado	0,00
Transferencias empresas públicas	0,00
Obras de infraestructura	300.000,00
Activos de larga duración	32.622,47
Pasivo circulante	0,00
Recursos preasignados	0,00
Saldo en Caja y Bancos	0,00
Total gastos	1.468.860,31
Saldo	0,00

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

**Anexo 18: FCE Presupuesto consolidado 2013 – Ingresos**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2013</b>
INGRESOS	550.045,82
Gobierno Central (Año 2009)	0,00
Por cobrar compensación (2008-100%)	0,00
Recursos fiscales - gratuidad	550.045,82
Saldo en Caja y Bancos	0,00
Deducciones	57.515,24
15% Participación Administración Central	24.340,24
\$1 por alumno fomento del deporte	1.054,00
\$1 por alumno Instituto de Música	1.054,00
\$9 por alumno Capacitación e Investigación	0,00
\$0,9 por alumno, Asoc. Escuela	0,00
\$0,36 por alumno, AFU, ACU, FEUE, LDU	0,00
10% Participación Administración Central	20.000,00
\$9,50 por alumno Capacitación e Investigación	10.013,00
\$1 por alumno Asociación Escuela	1.054,00
Recursos fiscales generados por la Institución	434.241,55
Otras tasas	434.241,55
Por cobrar a la Administración Central	0,00
Saldo en Caja y Bancos	0,00
Recursos fiscales (de la institución)	0,00
10% Participación Administración Central	0,00
Recursos preasignados	0,00
Saldo en Caja y Bancos	0,00
<b>Total Ingresos</b>	<b>926.772,13</b>

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

## Anexo 19: FCE Presupuesto consolidado 2013 – Gastos

CONCEPTO	2013
Gastos	
Recursos fiscales	550.045,82
Gastos en personal	162.911,00
Bienes y servicios de consumo	0,00
Servicios generales	9.000,00
Traslado, viáticos y subsistencias	10.000,00
Mantenimiento	76.763,80
Arrendamiento	0,00
Contrataciones de estudios e investigaciones	20.000,00
Bienes de uso y consumo	71.922,64
Obras de infraestructura	0,00
Al sector privado	33.002,75
Activos de larga duración	166.445,63
Pasivo circulante	0,00
Recursos fiscales generados por la Institución	376.726,31
Gastos en personal	75.131,00
Bienes y servicios de consumo	0,00
Servicios generales	17.000,00
Traslado, viáticos y subsistencias	4.000,00
Mantenimiento	74.280,15
Arrendamiento	15.000,00
Contrataciones de estudios e investigaciones	23.000,00
Informática	7.169,20
Bienes de uso y consumo (adm.)	26.830,06
Seguros, costos financieros	0,00
Transferencias del sector privado	0,00
Transferencias empresas públicas	25.000,00
Obras de infraestructura	0,00
Activos de larga duración	109.315,90
Pasivo circulante	0,00
Recursos preasignados	0,00
Saldo en Caja y Bancos	0,00
Total gastos	926.772,13
Saldo	0,00

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

**Anexo 20: Universidad de Guayaquil - POA Año 2014 consolidado**

UNIDAD ACADÉMICA/ADMINISTRATIVA	GASTOS CORRIENTES	INVERSIONES
	TOTAL ANUAL G. CORRIENTES	TOTAL ANUAL INVERSIONES
FAC. ADMINISTRACIÓN	9.735.544,70	
CIENCIAS AGRARIAS	1.598.433,41	
ARQUITECTURA	3.734.067,42	
CIENCIAS QUIMICAS	852.667,87	
CIENCIAS NATURALES	1.234.237,00	
CIENCIAS ECONÓMICAS	340.000,00	460.000,00
FACSO	2.601.798,55	
FEDER	554.604,19	
FILOSOFÍA Y LETRAS	10.395.998,17	
INGENIERIA INDUSTRIAL	3.836.617,64	
INGENIERIA QUIMICA	846.077,51	
JURISPRUDENCIA	3.111.180,30	
CIENCIAS MATEMATICAS	1.351.214,56	
ODONTOLOGIA	1.529.323,52	
PSICOLOGIA	1.084.619,20	2.303.467,89
VETERINARIA	1.150.535,46	
C.P.DESARROLLO	320.650,36	
MEDICINA - ESCUELA DE ENFERMERÍA	245.951,71	
<b>TOTAL UNIDAD ACADEMICA</b>	<b>44.523.521,57</b>	<b>2.763.467,89</b>

**Fuente:** Datos tomados de la página de la Universidad de Guayaquil  
[www.ug.edu.ec](http://www.ug.edu.ec)

Anexo 21: FCE Infraestructura

	EQUIPAMIENTO				
	AULA	Proyector	Sillas/bancas	Pizarra líquida	INTERNET
<b>Edificio principal</b>	104	1	72	1	Si
	105	1	48	1	Si
	106	1	57	1	Si
	107	1	48	1	Si
	108	1	48	1	Si
	109	1	84	1	Si
	110	1	60	1	Si
	211	1	72	1	Si
	212	1	56	1	Si
	213	1	48	1	Si
	214	1	60	1	Si
	215	1	56	1	Si
	216	1	48	1	Si
	217	1	56	1	Si
	218	1	60	1	Si
	219	1	56	1	Si
	320	1	78	1	Si
	321	1	66	1	Si
	322	1	52	1	Si
	323	1	54	1	Si
324	1	56	1	Si	
325	1	70	1	Si	
<b>Posgrado</b>	101	1	60	1	Si
	201	1	46	1	Si
	202	1	36	1	Si
	203	1	39	1	Si
	301	1	60	1	Si
	302	1	43	1	Si
<b>Cancha</b>	303	1	43	1	Si
	1	1	60	1	Si
	2	1	54	1	Si
<b>Milton Solórzano</b>		1	70	1	Si
<b>Gonzalo Vizueta</b>		1	64	1	Si
<b>Salón de Actos</b>		1	220	0	Si

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

## Anexo 22: FCE Inventario e infraestructura Biblioteca

---

<b>Inventario de la Biblioteca</b>	
Libros en existencia	11.526
Bibliotecas virtuales	2
Bibliotecas virtuales especializadas	2
Base de datos digitalizada, Buscadores de texto	5
<b>Sala de lectura</b>	
Mesas	15
Sillas	84
Computadoras (en red)	8
Split	2
Estanterías de soporte para publicaciones	2
<b>Sala de trabajo</b>	
Perchas metálicas	30
Impresora	1
Computador	1
Escritorios	6
Computadoras	2
<b>Planta alta (Hemeroteca)</b>	
Publicaciones periódicas (revistas, periódicos y tesis de grado)	997
Archivador rodante de cuatro cuerpos doble	1
Archivadores fijos de un solo cuerpo	2
Perchas metálicas	6
Escritorios	2
Mesas	1
Perchas metálicas	2
Mesas	1
Sillas	6
<b>Oficina de Dirección</b>	
Perchas metálicas	2
Fotocopiadora	1
Archivador	1
Impresora a color	1
Impresora blanco y negro	1

---

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

### **Anexo 23: FCE Infraestructura del IIEyP**

---

<b>Instituto de Investigaciones</b>	
Computadoras	7
Impresoras	6
Split	1
Aire acondicionado	1
Escritorios	15
Sillas	27
Teléfono fax	1
Mesa de reunión	1
Archivador con cajones	1

---

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

### **Anexo 24: FCE Infraestructura de Autoevaluación**

---

<b>Autoevaluación</b>	
Computadoras	1
Impresoras	1
Aire acondicionado	1
Escritorios	2
Sillas	5

---

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

**Anexo 25: FCE – IIEyP – Publicaciones**

Actualizado a Marzo/2014

Años	NIVEL DE FORMACIÓN	Total Investigadores	Indexada		No indexada		Libros		Otras publicaciones	
			Internacional	Nacional	Internacional	Nacional	Con ISBN	Sin ISBN	Memorias de Eventos	Revistas Técnicas
2010	Básica	<b>9</b>	0	0	0	<b>4 (98)</b>	0	0	<b>1</b>	0
2011	Básica	<b>4</b>	0	0	0	<b>1</b>	0	0	<b>1</b>	<b>1</b>
2012	Básica	<b>2</b>	0	0	0	0	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
2013	Básica	<b>1</b>	0	0	0	0	0	0	<b>1</b>	0
2014	Básica	<b>4</b>	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>	0

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

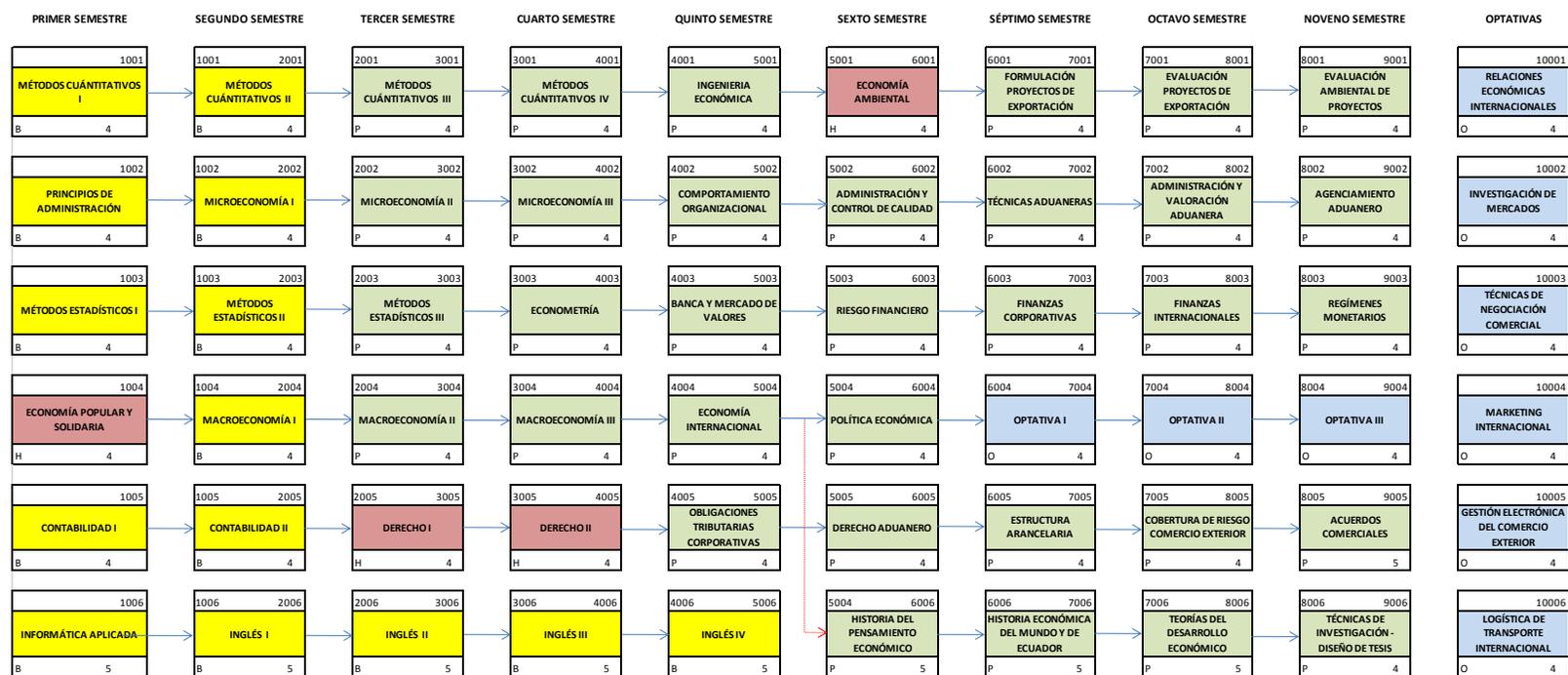
## Anexo 26: FCE – IIEyP – Proyectos

Actualizado a Marzo/2014

NOMBRE DEL PROYECTO	CAMPOS Y LINEAS DE INVESTIGACIÓN	FONDOS UNIVERSIDAD	FONDOS SENESCYT	FONDOS INDUSTRIALES	FONDOS		LABORATORIOS	PROMETEOS	# DE INVESTIGADORES	PREMIOS DE INVESTIGACIÓN	PATENTES	REDES INTERNACIONALES
					COOPERACIÓN INTERNACIONAL							
Influencia del marco institucional en la organización social de la distribución del precio del arroz en el cantón Samborondón (Año 2008)	Desarrollo agropecuario y seguridad alimentaria.			Sin financiamiento.			0,00	0,00	5,00		Ninguno.	
Impacto del fenómeno hidrológico del 2008 en las finanzas públicas (Año 2009)	Ciencias sociales y del Buen Vivir.	\$ 8.000,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	3,00		Ninguno.	
Condiciones institucionales que distancian la educación formal con el desarrollo agropecuario. El caso del cantón Samborondón (Año 2009)	Ciencias sociales y del Buen Vivir.	\$ 6.000,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	2,00		Ninguno.	
Una arquitectura financiera sin prestamista de última instancia (Año 2009)	Inclusión social: Estado, Políticas públicas y ciudadanía.	\$ 80,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	4,00		Ninguno.	

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

## Anexo 27: FCE Malla curricular carrera: Economía con mención en Economía Internacional y gestión de comercio exterior - período lectivo semestral



Nota 1: Un crédito es igual a 16 horas efectivas de clases más 16 horas de trabajo autónomo

Nota 2: Simbología Utilizada:

Pre-requisito	Código
NOMBRE DE LA MATERIA	
Eje	Créditos

**FORMACIÓN BÁSICA (B)**  
61 créditos  
14 materias  
26%

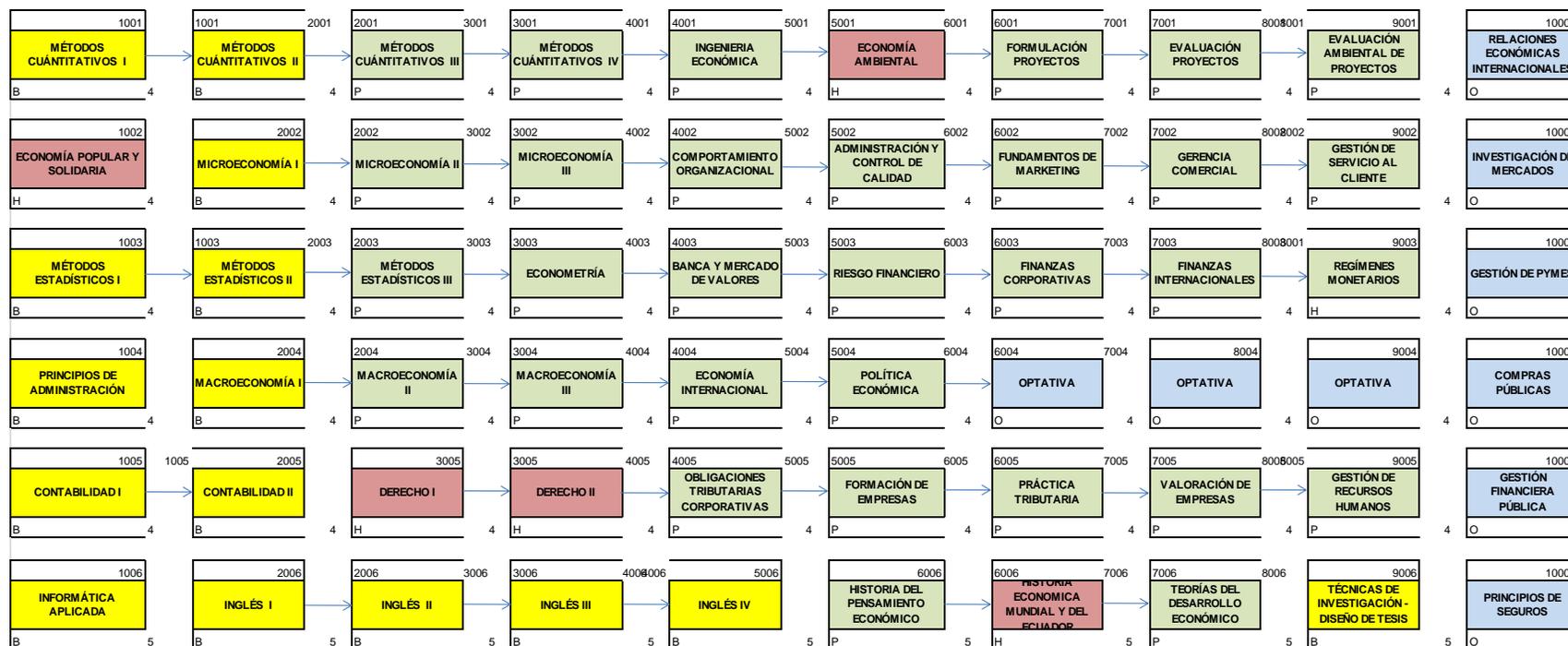
**FORMACIÓN PROFESIONAL (P)**  
136 créditos  
33 materias  
61%

**FORMACIÓN HUMANÍSTICA (H)**  
16 créditos  
4 materias  
7%

**OPTATIVAS (O)**  
12 créditos  
3 materias  
6%

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

## Anexo 28: FCE Malla curricular carrera: Economía con mención en Economía Empresarial - período lectivo semestral



Nota 1: Un crédito es igual a 16 horas efectivas de clases más 16 horas de trabajo autónomo

Nota 2: Simbología Utilizada:



Fuente: Datos proporcionados por el personal administrativo.

**Anexo 29: FCE Malla curricular carrera tradicional**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Carrera: Economía**

**Cuadro de Asignaturas y Créditos de la Carrera**

No.	Asignaturas	Pre requisitos	Código	Eje	Horas		Créditos	
					Presenciales	Materia	Ciclo	Acum.
1	Macroeconomía I	<b>Curso de Nivelación</b>	1110	B	120	8	<b>1</b>	
2	Microeconomía I		1120	B	120	8		
3	Matemáticas I		1230	B	120	8		
4	Estadísticas I		1240	B	120	8		
5	Contabilidad Financiera y de Costos		1350	B	120	8		
6	Principios de Administración		1360	B	120	8		
7	Computación		1570	B	64	4		
8	Macroeconomía II	1110	2110	P	120	8	<b>2</b>	
9	Microeconomía II	1120	2120	B	120	8		
10	Economía Política	1110	2160	B	120	8		
11	Matemáticas II	1230	2230	B	120	8		
12	Estadísticas II	1240	2240	P	120	8		
13	Administración Financiera y Presupuesto	1350	2350	P	120	8		
14	Inglés I		2570	B	64	4		
15	Historia Econ. Mundial y del Pensamiento Econ.	2160	3110	P	120	8	<b>3</b>	
16	Teoría y Política Monetaria	2110	3160	P	120	8		
17	Investigación Operativa	2230-2120	3220	P	120	8		
18	Ingeniería Económica	2350	3230	P	120	8		
19	Econometría	2240	3240	P	120	8		
20	Derecho Económico		3550	P	120	8		
21	Inglés II	2570	3570	B	64	4		
22	Economía Internacional	2110	4110	P	120	8	<b>4</b>	
23	Política Económica	3160	4120	P	120	8		
24	Desarrollo Económico y Planificación	2110	4130	P	120	8		
25	Finanzas Corporativas e Internacionales	3230	4340	P	120	8		
26	Formulación y Evaluación de Proyectos	3220-3230	4450	P	120	8		
27	Análisis Económico del Ecuador y de América Latina		4460	P	120	8		
28	Inglés III	3570	4570	B	64	4		
29	Inglés IV	4570	5570	B	64	4		
	<b>Suman</b>				<b>3.200</b>		<b>212</b>	
	Pasantías			SC				
	Vinculación con la Colectividad			SC		20		
	Opción Tesis de Grado				60	20		

**Fuente:** Datos proporcionados por el personal administrativo.

### **Anexo 30: Significado de su tránsito por la Facultad de Ciencias Económicas**

#### **Tomado de Historia Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil**

Autor: **Willington Paredes Ramírez (2009)**

Econ. René Aguilar Azuero (Egresado y profesor)

”En la Facultad me formé como estudiante, aprendí a reconocer que ella es un lugar de ideas, debate y estudio. En mi vida como profesor he intentado apegarme a este accionar que aprendí de esta institución. De ella aún conservo gratos recuerdos y busco dar mi mejor aporte académico y científico para su desarrollo institucional”.

Econ. Jorge Barrezueta Barrezueta (Egresado y profesor)

“En 1954 inicié mi vida universitaria como estudiante en la Facultad de Ciencias Económicas. Sentíamos que la Facultad nos brindaba la oportunidad de un futuro promisorio como profesionales. Ese sentimiento hacia ella, ha ido creciendo a través del tiempo al servirla como docente y autoridad. Cuando por la fuerza inexorable del tiempo deba separarme de sus aulas, sentiré que estoy dejando en su interior, parte vital de mi existencia”.

Econ. Wilson Cedeño Morán (Egresado y profesor)

“Tengo la fortuna de trabajar junto a los profesores y empleados que facilitaron mi formación. De ellos adquirí conciencia social y carrera para vivir; de ellos sigo aprendiendo, y su amor por la Facultad se ha multiplicado en mí, por eso sumo mi modesto aporte para reproducir su prestigio”.

Econ. Eva García Fabre (Egresada y consultora)

“En las aulas de esta institución viví un intenso y riguroso proceso de formación académica y profesional. Éste puso las bases de lo que ha constituido el acervo científico, metodológico y técnico para desarrollar una adecuada comprensión, análisis y crítica de las diferentes acciones de los agentes económicos. Especialmente me ha servido para realizar acercamientos y estudios científicos a los diferentes fenómenos de la vida económica nacional y empresarial”.

Econ. Luis Gonzaga Sarmiento (Egresado y profesor)

“En mi paso por la Facultad descubrí la diferencia entre educación y formación, entre el origen de los problemas económicos de nuestra sociedad y la diversidad de teorías que tratan de explicarlos. Esto me impulsa a seguir investigando, a ser mejor y procurar predicar con el ejemplo, a amarla y defenderla cada día. Una perspectiva para la Facultad para los próximos años es que debemos ser generadores de nuestras teorías, nuestra realidad escrita a luz de los hechos”.

Econ. María Cleotilde Gordillo Zumbana (Egresada y Funcionaria)

“En esta Facultad formé parte importante de mi vida. Aprendí mucho académicamente y a compartir importantes experiencias vitales del ayer, recuerdo a los profesores que supieron poner lo mejor de ellos para hacernos idóneos profesionales. En el presente, como funcionaria, he comprometido mi accionar con diferentes decanos, especialmente con el último, para que la Facultad se desarrolle, avance y progrese”.

### **Anexo 31: FCE Información del status de los estudiantes**

<b>Información/Status del estudiante</b>	<b>Cantidad</b>
Autónomo	17
Desempleado	22
Desempleado/estudiante	16
Empleado en empresa privada	60
Empleado en empresa pública	14
Empresario	1
Estudiante	182
<b>Total general</b>	<b>312</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de las encuestas.

### **Anexo 32: FCE Empleo acorde a la carrera de estudio**

<b>Descripción del empleo de los estudiantes</b>	<b>Cantidad</b>
Empleo actual no acorde al área de estudio	61
Empleo actual de acuerdo al área de estudio	31
<b>Total general</b>	<b>92</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de las encuestas.

### Anexo 33: Descripción del empleo o área de empleo

<b>Área o descripción del trabajo de los estudiantes</b>	<b>Cantidad</b>
Académica	1
Agente de viajes	1
Área contable	7
Área de operaciones	1
Área financiera	3
Asistente	5
Caja	2
Call Center	1
Comercio	2
Computacional	1
Coordinador administrativo	1
Costos	1
Créditos	2
Diseño gráfico	1
Dpto. Arquitectura	1
Empresario	3
Gastronomía	2
Informal	1
Internacional	1
Inventarios	1
Jefe de ruta	1
Leyes	1
Maestro de ceremonia	1
Mantenimiento de dptos. en alquiler	1
NA	29
Negocios	2
Niñera	1
Profesor	2
Proyectos sociales	1
Secretaria	4
Servicio al cliente	1
Supervisor de planta	1
Ventas	5
Cobranzas	2
Facturación	2
<b>Total general</b>	<b>92</b>

**Fuente:** Datos obtenidos de las encuestas.

**Anexo 34: Imágenes de la Facultad de Ciencias Económicas**



Puerta principal



Graduación Año 2012



Salas de cómputo



Aula de postgrado



Biblioteca



Feria de Emprendedores 2013



Centro estudiantil para fotocopiado de  
estudiantes y maestros  
(Servicio pagado)

Oficina de ingreso para firmas de profesores



Hall de la Facultad de Ciencias  
Económicas



Pasillos de la Facultad de Ciencias Económicas



## Anexo 35: Formato de Encuesta realizada a docentes

### ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

#### MAESTRIA EN FINANZAS IV

ENCUESTA DE LA TESIS MODELO DE GESTIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

MUESTRA: DOCENTES

*Por favor llene los campos con información cierta.*

#### Información laboral

1. Año de comienzo de docencia
2. Cantidad de años de ejercer la docencia
3. Se dedica a una actividad adicional a la docencia  Sí  No  ¿Cuál?
4. Posee un título de cuarto nivel  Sí  No  ¿Cuál (es)?
5. La Facultad le ha facilitado la realización de estudios complementarios a su formación.  Sí  No  ¿Cuántos?
6. ¿Qué instrumentos emplea para la evaluación de conocimientos de sus estudiantes?

#### Nivel de satisfacción (Puntuación del 0 al 2)

**0 = En desacuerdo.**

**1 = Un poco de acuerdo.**

**2 = De acuerdo por completo.**

7. Realiza estudios de casos experimentales con empresas privadas
8. Considera que los planes de estudios contemplan capacidades, habilidades y destrezas generales e individuales.
9. Los planes de estudio mantienen consistencia con la capacidad y equipamiento de la Facultad.
10. El personal administrativo y de servicio se convierte en un apoyo constante para su correcta organización y coordinación de la clase.
11. Tiene conocimiento de las revistas indexadas que publica la Facultad y las utiliza para apoyo a su clase.
12. ¿Cuál considera usted que es el principal reto en la docencia universitaria? ¿Por qué?  

---

---

## Anexo 36: Formato de Encuesta realizada a personal administrativo y de servicio

### ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL MAESTRIA EN FINANZAS IV

ENCUESTA DE LA TESIS MODELO DE GESTIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
MUESTRA: EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIOS

*Por favor llene los campos con información cierta.*

#### Información laboral

1. Año de comienzo de labores
2. Cargo que ejerce actualmente
3. Tiempo aproximado laborando en esta institución.
4. Cargos que ha ejercido anteriormente dentro de la misma institución. 


#### Nivel de satisfacción (Puntuación del 0 al 2)

**0 = En desacuerdo.**

**1 = Un poco de acuerdo.**

**2 = De acuerdo por completo.**

#### Motivación y reconocimiento

5. Se ha sentido satisfecho y motivado de trabajar en esta institución. 

--
6. Sus funciones y actividades, considera que están correctamente definidas. 

--
7. Usted conoce las tareas que son desempeñadas en otras áreas. 

--

#### Formación e información.

8. La comunicación interna dentro del trabajo y las órdenes que recibe son correctas y claras. 

--
9. Usted recibe información de sus superiores de cómo realizar su trabajo. 

--
10. Ha sido capacitado para ejercer sus funciones en esta institución. 

--

#### Compromiso

- En este período de cambios ha recibido de la institución y sus autoridades
11. información específica para poder implementar los mecanismos de cambios y se ha sentido respaldado por las autoridades. 

--
  12. Siente que la institución le proporciona las oportunidades para su desarrollo laboral y profesional. 

--