



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA

Diseño y Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Escuela de Auditoría de la
Universidad de Valparaíso

Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión

Tesista: María Pía Zúñiga Vargas
Profesor Guía: Iván Cubillos Garrido

VALPARAÍSO, Diciembre 2011

ÍNDICE

Contenido	Página
Resumen	04
CAPÍTULO I	
Marco Teórico	05
1.1 Antecedentes Generales	05
1.1.1 Empresa	06
1.1.2 Capital humano	07
1.2 Planificación	09
1.2.1 La planificación y la toma de decisiones	09
1.2.2 El proceso que conduce a la toma de decisión	09
1.2.3 Etapas de la planificación	10
1.2.4 Tipos de planificación	10
1.2.4.1 Planificación estratégica	11
1.2.4.2 Procesos de planificación estratégica	11
1.3 La Función del Control	16
1.3.1 El Control de Gestión	18
1.3.2 El Sistema de Control	18
1.3.3 El Control y la Estructura	19
1.3.4 El Control y el Proceso	20
1.3.5 El Control como Sistema de Información	21
1.4 Cuadro de Mando Integral	22
1.4.1 Componentes básicos del Cuadro de Mando Integral	26
1.4.2 Estrategia de Cuadro de Mando Integral	27
1.4.3 Las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	27
1.4.4 Confección del Cuadro de Mando Integral	33
1.4.5 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral	38
CAPÍTULO II	
2.1 Planteamiento del Problema	39
2.2.1 Objetivo General	40
2.2.2 Objetivos Específicos	40

2.3	Metodología de la Investigación	41
2.3.1	Etapa 1: Recopilación de la Información	41
2.3.2	Etapa 2: Sistematización de la Información	41
2.3.3	Etapa 3: Sujeto de Investigación	42
2.3.4	Etapa 4: Ruta de Investigación	42
2.3.5	Etapa 5: Credibilidad, confirmabilidad, transferencia y fiabilidad	46
2.3.6	Etapa 6: Análisis de los Resultados	47
2.3.7	Etapa 7: Discusión de Resultados	47
2.3.8	Etapa 8: Conclusiones	47
2.3.9	Etapa 9: Elaboración del Informe Final	47
CAPITULO III		
3.1	Análisis y discusión de resultados	48
3.2	Desarrollo del Cuadro de Mando Integral	57
3.3	Indicadores	66
3.4	Mapa Estratégico	79
CAPITULO IV		
4.1	Conclusiones	80
	Bibliografía	82
	Anexos	84

RESUMEN

El objetivo principal de esta tesis fue diseñar una herramienta de control de gestión para proponerla a la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, un Cuadro de Mando Integral (CMI), que permita la gestión institucional, para llevar a cabo los distintos objetivos y estrategias que desea lograr la escuela. Para lo mencionado anteriormente se trabajó con la misión, perfil de egreso, objetivos estratégicos de la escuela y con las principales características del CMI.

El problema en estudio, es el diseño y propuesta de un Cuadro de Mando Integral que permita mejorar la gestión, incorporando métricas asociadas a los estudiantes, proveedores, personal, tecnología e innovación y los procesos internos. Para el diseño se realizaron las siguientes actividades: análisis del entorno a través de entrevistas a distintos funcionarios de la escuela; distinción de los objetivos corporativos, traducción de la visión, estrategias y objetivos corporativos en forma de variables claves y de metas y estándares susceptibles de control, diseño de indicadores para la evaluación de la gestión y la confección del mapa estratégico de la escuela. La metodología a utilizar es cuantitativa descriptiva, perspectiva fenomenológica y paradigma naturalista, que buscan insertarse en el medio en estudio, para conocer la realidad de la cual se va a enfocar la investigación.

En términos generales, los resultados que se obtuvieron a través del Diseño de un Cuadro de Mando Integral fueron: la integración de la planificación estratégica y el control de la gestión; propuesta de indicadores para apoyar el proceso de toma de decisiones, con los que se podrá tener acceso a la información en forma oportuna, además se podrán disminuir errores a lo largo del proceso de control y optimización de los recursos que posee la escuela.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Generales

En la actualidad, tanto los organismos con o sin fines de lucro necesitan tener una exacta comprensión de los objetivos y estrategias que han de utilizar para lograr el éxito de sus actividades. Una de las formas para lograr lo anterior es a través de la ejecución del control. Pérez-Carballo en su libro Control de la Estrategia Empresarial nos dice que *“el Control es una función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases que le preceden sean los deseados”* (Pérez-Carballo, J, 2000, pág. 21).

Para que las universidades puedan competir requieren tener un amplio conocimiento de sus objetivos y de la estrategia que han de utilizar para alcanzarlo. El Cuadro de Mando Integral ayuda a la traducción de la estrategia y misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, facilitando así la planificación y el establecimiento de objetivos. La implementación de este modelo a las universidades, en particular a la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, podría generar un mejor desempeño y un mayor control sobre los recursos que involucra la realización de la organización en general.

Esta investigación se centrará en la obtención de los aspectos antes mencionados a través del Cuadro de Mando Integral, o Balanced Scorecard en su versión en inglés, debido a la capacidad de ordenar y encauzar las acciones hacia el logro de los objetivos de las entidades.

.

1.1.1 Empresa

Como concepto actual de empresa, podríamos decir que es un conjunto ordenado de esfuerzos personales que mediante el empleo de instrumentos se encaminan a conseguir resultados materiales concretos, en donde las metas personales se mezclan con las metas globales de la organización.

Otra forma de describir a la empresa es la de Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la *empresa* como *"el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela"* (Romero, R, 1997; Pág. 9).

También, la empresa se define como *"una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"* (García, J, 2000, Pág. 3)

De lo anterior, podemos inferir que las organizaciones son estructuras que se establecen para que la sociedad o algunos miembros de ella, puedan disfrutar cosas que de otra forma sería un tanto difícil de obtener, o al menos no en forma tan simple y económica. En consecuencia, las organizaciones son estructuras intermediarias entre las expectativas que desean sus clientes y la satisfacción de dichas necesidades.

Para lograr un buen desempeño, la empresa debe poseer indicadores de formación que le permitan tomar decisiones de diseño y utilización; para lo cual, necesariamente, debe poseer sistemas de información claramente establecidos y definidos, para aclarar las líneas de acción propuestas por la alta gerencia. De este modo, lograr una perspectiva empresarial definida y altamente competitiva, con el fin de responder a las exigencias de los clientes y lograr competir con otras organizaciones que actúan en el mismo mercado.

Ninguna organización surge en forma espontánea, su arquitectura y posterior desarrollo reclaman de mucho trabajo y de tiempo. Por ejemplo una institución de aprendizaje está representada no solamente por estudiantes, profesores, salones de clase, libros y otros objetos materiales para cumplir con su objetivo. Las organizaciones

de aprendizaje tienen que formar personas socialmente útiles, por medio de un cuerpo de facilitadores, materiales y actividades para garantizar que el proceso sea de calidad. (Páez, Ch, 18 de febrero 2002, Las organizaciones y las necesidades del cambio, <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/021802negocios.html>)

Las necesidades de la organización pueden abarcar aspectos de diversas índoles e incluso, mucho de estos aspectos puede que no sean conocidos o comprendidos por las personas que la integran.

Las jefaturas que integran las organizaciones no sólo buscan la retribución del trabajo en los aspectos pecuniarios, sino que también deben aceptar al trabajador como miembro activo de la sociedad, le deben permitir satisfacer sus inquietudes, desarrollar sus aptitudes, tener la posibilidad de manifestarse en la búsqueda del bien común y emprender todas aquellas acciones que le permita su perfeccionamiento personal y el de los suyos.

Los encargados de lograr desempeños óptimos y tomar decisiones de diseño y utilización, son los niveles estratégicos, los cuales deben tener la preocupación de establecer lo que se denomina función directiva, que forma parte del control de gestión.

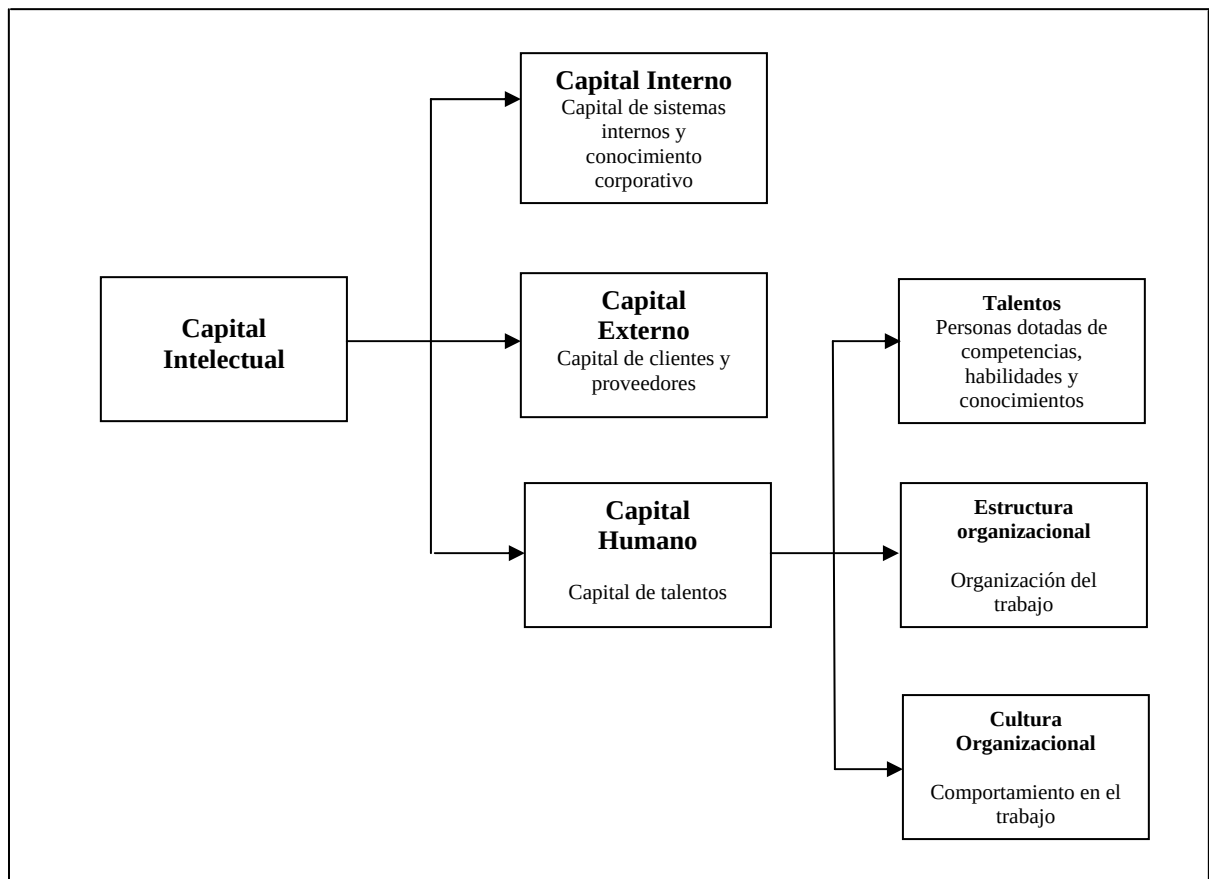
1.1.2 Capital Humano

Durante toda la era industrial, las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero y hacían que creciera y que se expandiera (Chiavenato, I, 2007, pág. 36). En la era de la globalización la importancia del capital humano hace que las empresas hagan la diferencia y hacen que estas organizaciones sean más competitivas.

En la era de la información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización. Otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar, relegándolo a un plano secundario, tomando importancia el concepto de Capital Humano.

Capital Humano: Es el capital de gente, de talentos y competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. Es necesaria una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano esta constituido por los talentos y competencias de las personas. (Chiavenato, I, 2007, pág. 37)

Figura N°1 Las divisiones del capital intelectual



Fuente: I Chiavenato, Administración de RRHH, 2007, pág 37

Las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja; las personas pasan la mayor parte del tiempo en sus organizaciones de las que dependen para vivir y las organizaciones están constituidas por las personas sin las cuales no podrían existir.

1.2 Planificación

El mundo de los negocios es un mundo volátil, complejo, sin reglas, pero sobre todo es un mundo incierto. Ante estas características se necesitan herramientas para minimizar el riesgo y la planificación es una de ellas. Además hay algo que toda organización debe hacer y es ordenar el trabajo que se va a desarrollar y este siempre debe obedecer a unos objetivos establecidos que previamente deben haber sido estipulados en la planificación.

La planificación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. (Goodstein, L, 1998, pág. 5)

De acuerdo a lo señalado por Goodstein (1998), la planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

La planificación debe entenderse siempre como la primera dimensión de un proceso de organización que debe ir acompañado por el control racional de lo que se prepara y realiza.

1.2.1 La planificación y la toma de decisiones

En cuanto a la actividad organizacional, es esencial en la planificación la “toma de decisiones”. Esta trata que los responsables con competencias organizacionales bien definidas al planificar, tras una preparación adecuada, tomen decisiones que serán premisa en la de ejecución de lo planificado.

1.2.2 El proceso que conduce a la toma de decisión:

1. Elaboración de premisas.
2. Identificación de alternativas.
3. Evaluación de las alternativas, en términos de metas que se desea alcanzar.
4. Selección de una alternativa, es decir tomar una decisión.

Las personas que actúan o deciden racionalmente, están intentando alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción. Necesitan comprender en forma clara los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes. Se necesita también la información y la capacidad para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con la meta deseada. Por último, necesitan tener el deseo de llegar a la mejor solución, mediante la selección de la alternativa que satisfaga de un modo más efectivo el logro de la meta.

Debe existir racionalidad en el proceso de toma de decisiones, como por ejemplo: las decisiones tienen que operar para el futuro.

1.2.3 Etapas de la planificación (Jiménez, P, 2001)

- a. Diagnóstico de la situación presente, tanto de la empresa como de su entorno.
- b. Formulación de la estrategia, esto es, definición de metas, políticas y planes de acción.
- c. Cuantificación, o sea, llevar el plan estratégico a programas y presupuestos.
- d. Evaluaciones antes del impacto proyectado de la planificación.
- e. Implementación de la estrategia, o sea, hacer todos los encargos directivos y las asignaciones de fondos para poder cumplir con el plan.
- f. Evaluación del grado de cumplimiento en el logro de los objetivos.
- g. Reformulación de la estrategia original adoptando los planes a las condiciones vigentes.

1.2.4 Tipos de planificación

La planificación es un elemento muy necesario que debe llevarse a cabo de manera empírica como también de manera formal, ya que es parte de la administración dentro de la mayoría de las actividades de los empleados, instituciones y organismos. Es por ello, que la planificación cobra una importante relevancia en cuanto a poder distinguir los diferentes procesos de la misma, además de comprender que la planificación operará y hará realidad los diferentes tipos de planteamientos que se haga la empresa en cuestión. También, ésta, utilizará todas aquellas herramientas que nos ofrece la planificación, permitiéndonos de esta manera contar con formas más organizadas para realizar la gestión, administración y planificación de una empresa. En muchas ocasiones

la planificación comprende aquellos planes de proyectos planteados en una empresa en los cuales se seguirán los pasos y se definirán las características correspondientes.

1.2.4.1 Planificación estratégica

Planificación estratégica es *“el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”* (Goodstein, L, 1998, pág. 5)

De acuerdo a lo expuesto por Kotler, la planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado.

La planificación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, por lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

1.2.4.1.1 Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica tiene básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

a. Definir la misión de la organización.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Por causa de la apertura económica la mayoría de las empresas están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estados en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estados y sobre todo en las crisis. (Amador, F, octubre 2010, Planeación estratégica,

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default15.asp

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados. ¿En qué mercados compite?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?
- Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

b. Establecer los objetivos de la organización

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene.

Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

c. Formular las estrategias de la organización

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

1. estrategias de penetración en el mercado,
2. estrategias de desarrollo del mercado,
3. estrategias para el desarrollo de productos y;
4. diversificación.

Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales. Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa. Las estrategias para el desarrollo de productos están orientadas para ofrecer los productos entre sus clientes actuales. La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

d. Plan de cartera de la organización

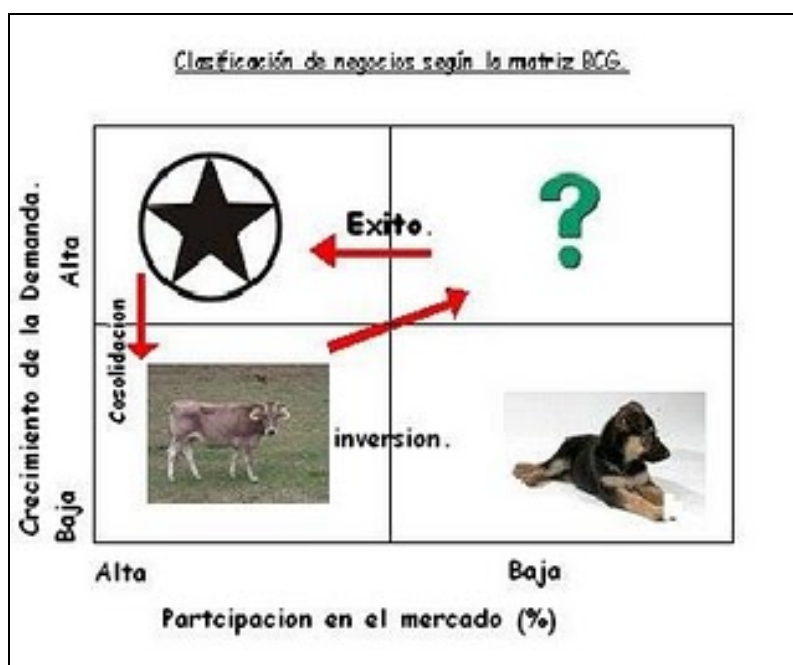
La fase del plan de cartera o plan de portafolio de negocios permite conocer que negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. A este nivel del análisis se decide que áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización. Una herramienta básica para la definición del plan de portafolio de negocios es la matriz de portafolio de negocios.

El grupo consultivo introdujo la idea de que los grupos o negocios de productos de la organización podrían ser representados en una matriz de dos por dos, cuyas abscisas muestran la participación en el mercado y sus coordenadas representan el crecimiento esperado de los mercados. Esto crea cuatro grupos de negocios:

- Estrellas (Alto crecimiento, alta participación). Esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión de mercado, como también una participación dominante.
- Signos de Interrogación - Dilemas - (Alto crecimiento, baja participación). Tienen una pequeña participación en el mercado, aunque sean rentables.
- Vacas en Efectivo. (Bajo crecimiento, alta participación). Los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es limitado
- Perros. (Bajo crecimiento, baja participación). Esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria.

La estrategia a seguir con cada grupo, es que la participación en el mercado y la rentabilidad mantiene una alta correlación, ahí que los gerentes deben sacar la mejor producción de las vacas, sin incurrir en alguna inversión, sólo gastos de mantenimiento y utilizar la cantidad de efectivo que produce en inversiones promisorias.

Figura N°2: Matriz BCG de Crecimiento y participación



Fuente. M. Porter, Ventaja Competitiva, 2002.

En la figura N°2 se muestra la Matriz BCG, matriz de 2x2 cuya finalidad es definir o decidir enfoques para distintos negocios o unidades estratégicas de negocios (UEN)

e. Práctica de los procesos estratégicos

La práctica de la planificación estratégica es una herramienta útil para la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

Para obtener lo mejor de las tecnologías de la planeación estratégica, es necesario:

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- Convocar a todo el personal para que suministre la información.
- Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
- Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

1.3 La Función del Control

De acuerdo al autor Pérez-Carballo podemos decir que la función del control busca la consecución de objetivos y planes prefijados en la base de planificación. Esta etapa de proceso de gestión se centra en los resultados generados en sus fases anteriores para que los resultados sean los deseados.

Una primera exigencia de ésta función es que existan objetivos predeterminados (Pérez-Carballo, 2000, pág. 3). Es importante reconocer que los objetivos de las empresas resultan una difícil respuesta, debido a que ésta no decide en su formulación de objetivos. Son los gerentes, la dirección quienes lo deciden. Estos parámetros se ven influidos por las prioridades de los elementos rectores de la empresa, que se condicionan por intereses colectivos.

Cuando hablamos de control, éste busca comparar lo real con lo planeado, sin embargo, existe una diferencia entre ambos estados, constituyendo una valoración en el grado de cumplimiento de sus objetivos. Esperando como resultado acometer como el fin último que es el control: asegurar la consecución de cada uno de los objetivos, debido a

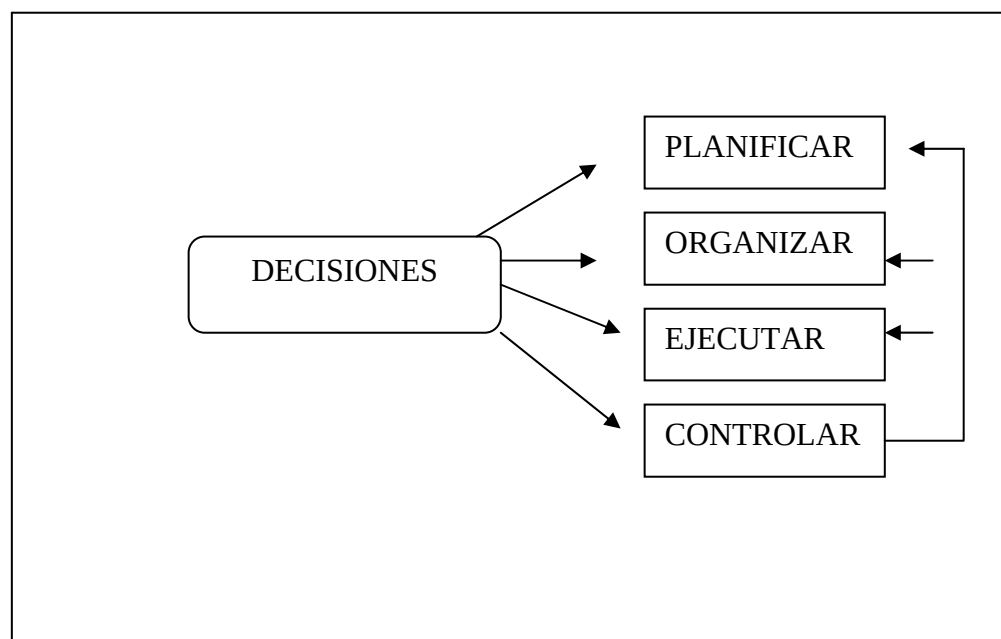
que poco sirve un control que le limite a identificar desviaciones. Estas han de ser solo un medio para reorientar la acción cuando ello sea preciso. (Pérez-Carballo, 2000, pág. 3)

Las acciones que nacen del control actúan sobre:

1. Objetivos y planes, en caso de haber desviaciones deben modificarse.
2. La organización, esta permite alcanzar objetivos y planes al momento de mostrar deficiencias en el propósito.
3. La ejecución de planes, si no es la más apropiada.

El tercer punto es el más común, pero no deben omitirse los anteriores. Objetivos y planes mal planteados eliminan esfuerzos para alcanzarlos y una organización mal diseñada anula la ejecución posible.

Figura N° 3 Dinámica de Gestión



Fuente. Pérez-Carballo, 2000.

La figura N° 3 nos muestra lo expuesto anteriormente, la relación entre las funciones gerenciales básicas y el papel del control en el proceso de la gestión.

1.3.1 El control de gestión

El Control de Gestión es un conjunto de técnicas, procedimientos y herramientas que posibilitan el logro de los objetivos estratégicos en el menor tiempo y el mínimo costo posible, parece evidente que cualquier procedimiento de control debe cuidar el clima social (Jiménez, P, 1996; p 33).

Según lo expuesto por Patricio Jiménez en su libro Control de Gestión, se entiende por controlar “la acción de verificar, medir, evaluar y comparar”. Así la acción de medir, comparar y corregir con un óptimo o estándar deseado, para dejar el nivel de actividad en dicho estándar, son las tres condiciones necesarias para que efectivamente exista el control, entendiéndolo desde una función reguladora.

Cuando el control es ejercido desde el poder, la persona domina la situación mediante un mecanismo de comparación de lo real con lo deseado, emprendiendo las acciones u ordenándolos para corregir la actividad. Existe un elemento importante como es la comunicación que se utiliza para ejercer el control desde la autoridad, se hace necesario un proceso de comunicación para que sea efectivo, y la comunicación establece la necesidad de un flujo de información entre las personas que intervienen en el proceso de control.

Se reconoce la comprensión del control vinculado a la estrategia organizacional, de modo tal que los sistemas de control se basan fundamentalmente en la medición de control de cumplimiento de objetivos y metas claras basadas en las estrategias y la visión que se haya planteado la organización.

1.3.2 El Sistema de Control

El perfeccionamiento formal del control pide la implementación de un sistema extendido, como el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que, ordenadamente relacionados entre sí, son necesarios para aplicarlo.

El Sistema de Control se compone de:

1. Estructura.

2. Proceso.
3. Sistema de información

1.3.3 El Control y La Estructura

El conjunto de controles de una organización conforma un sistema que tiene como finalidad ayudar al logro eficiente de los fines de dicha organización. Así, los fines u objetivos de una organización se definen como elemento inicial y esencial de su plan estratégico, sea este implícito o explícito, rudimentario o complejo, sin el cual, la organización no tendría metas que orienten sus decisiones y acciones. Las planificaciones son formas de control y estructura que hace posible el logro de los objetivos; se entiende estructura como el patrón de relación entre los componentes o la organización, relaciones que se puedan establecer en términos de jerarquía y poder.

Para cumplir con los objetivos organizacionales, la estructura debe apoyarse en dos sistemas: Información y Control. El sistema de Información tiene por finalidad proporcionar en forma continua la información para la adopción de decisiones orientadas al logro de objetivos estratégicos, reduciendo el riesgo de que los resultados sean diferentes a los esperados. En tanto, el sistema de control, tiene como finalidad detectar y corregir las desviaciones de las actividades con respecto a los resultados esperados.

La necesidad de especificar una estructura de control surge del tamaño y complejidad de la empresa. Cuando las entidades son simples y pequeñas no necesariamente debe existir una estructura de control, ya que no son complejas en su organización y un solo individuo puede ejercer en control y puede ser capaz de conocer y decidir todo lo concerniente con operaciones significativas. No podemos decir lo mismo de una empresa de mayor dimensión y complejidad, en este escenario es necesario delegar, ya que no es razonable que una persona tome todas las decisiones.

Otra tarea importante dentro de las empresas es la controlabilidad, que se refiere a que el responsable de un centro sólo puede ser evaluado por aquellos parámetros que controla, es decir, solo sobre aquellos cuyo comportamiento puede actuar de forma significativa.

Para el autor Pérez-Carballo la estructura de control puede ser definida como un traje a medida para cada empresa, se deben considerar los siguientes factores para su construcción:

1. La naturaleza de las actividades.
2. Características del entorno.
3. Estrategia de la empresa.
4. Estructura de la organización.
5. Estilo de dirección.

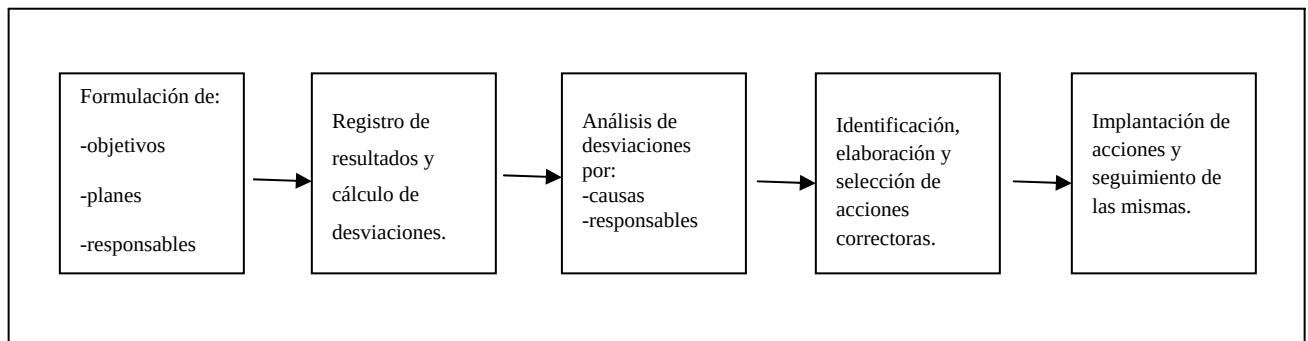
1.3.4 El control y el proceso

“Como proceso de control se entiende al conjunto de actividades que efectúa el Sistema de Control, actividades que se relacionan con la estructura de control, y puede concretarse en las siguientes fases” (Pérez-Carballo, 2000, pág. 14).

1. Formulación de objetivos y planes de actuación.
2. Asignación de responsables de su cumplimiento.
3. Registro y medición de los resultados obtenidos.
4. Análisis de los resultados reales y comparación con los objetivos prefijados, con evaluación de las desviaciones producidas.
5. Estudio de las desviaciones significativas para identificar sus causas y responsables.
6. Identificación de posibles alternativas para corregir las desviaciones y evaluación de las acciones asociadas a cada una.
7. Selección de acciones y puesta en práctica de las mismas por cada responsable.
8. Control y seguimiento de la implantación.

El proceso de control tiene un carácter universal y genérico que a de ser específico de cada organización. Mientras el proceso tiene lugar de una manera continua y permanente.

Figura N° 4 El Proceso de Control



Fuente. Juan Pérez-Carballo, 2000, pág. 15

La figura N° 4 muestra las diferentes secuencias del proceso de control.

1.3.5 El Control como sistema de información

De acuerdo a lo expuesto por Pérez-Carballo en su libro Control de Gestión Empresarial, éste señala que los sistemas de información, como elementos del sistema de control, fluyen por su estructura y alimentan el proceso de control. Además comenta que los sistemas de información son específicos por cada caso y dependen de aspectos tales como sus actividades, entorno, estrategia y organización y ha de incluir elementos internos de su propia empresa y externos de la misma.

Los Sistemas de Control de Gestión proporcionan información como medio de comunicación de objetivos, planes, conocimiento y evaluación de resultados. Es por esto, que la información es su capacidad para estimular la toma de decisiones para accionar. Que la información esté disponible facilita identificar alternativas de actuación, disminuye la incertidumbre en cuanto a las consecuencias previsibles de las decisiones y permite valorar los resultados obtenidos.

La forma más común de dar a conocer la información en un sistema de control de gestión, es a través de informes de resultados, por áreas de responsabilidad. Un informe de resultados compara la situación real con los objetivos, a fin de identificar las desviaciones producidas, y además nos identifica:

- Causas de la desviación.

- Unidad organizativa responsable.
- Acciones correctoras a tomar.
- Plazo y coste de la implantación.

Producto de los sistemas de información nacen los informes de resultados por área de responsabilidad y actividad (Pérez-Carballo, 2000, pág. 16), estos han de estar orientados a la acción, es decir, a la toma de decisiones es por esto que se deben revisar las causas de las desviaciones, esto quiere decir que se desglosen la diferencia entre lo real y el plan por causas y no se limite a recoger las desviaciones.

Los informes de resultado del sistema de información se realizan con la finalidad de propiciar información sobre el futuro. En caso de que ocurra alguna desviación adversa se podrá corregir en lo que resta del ejercicio esta información será útil para centrarse en otras desviaciones más problemáticas, los sistemas de información nos ayudan a entremezclar los sistemas de control y planificación. El informe de control que nos entrega puede incluir la información de los planes futuro.

1.4 Cuadro de Mando Integral

En Enero-Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, el profesor de la Universidad de Harvard Robert S. Kaplan y el consultor empresarial de Boston, David P. Norton publicaron un artículo denominado “The Balanced Scorecard” (literalmente “El anotador equilibrado”) que concretaba los anteriores trabajos del profesor Kaplan sobre la medida del rendimiento de las organizaciones y que ha sido traducido a la literatura hispánica por el sonoro apelativo de: “Cuadro de Mando Integral”.

El Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión había sido desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia, donde recibía el título de “tableau de bord”. En España se ha venido utilizando como un resumen final del conjunto de indicadores descritos en los informes de gestión, al objeto de poder identificar de forma rápida el nivel de funcionamiento de una entidad. Así, si en un informe mensual de resultados, éstos se representaban mediante una serie de indicadores y párrafos descriptivos de la operación, como sinopsis inicial de la memoria el gestor colocaba una

portada resaltando los índices de mayor importancia, de forma que su simple lectura pudiese dar una idea general del nivel de cumplimiento de los objetivos.

Los primeros trabajos de Robert Kaplan desarrollaban el Cuadro de Mando Integral como un conjunto de indicadores que abarcaba todos los parámetros que pudieran medir el éxito de una empresa, diseñado consensuadamente con los responsables de su gestión. De su desarrollo posterior se pudo deducir que no solamente actuaba como una herramienta de supervisión, sino que tenía un fuerte efecto de motivación hacia la consecución de los objetivos, mediante la puesta en marcha de elementos inductores.

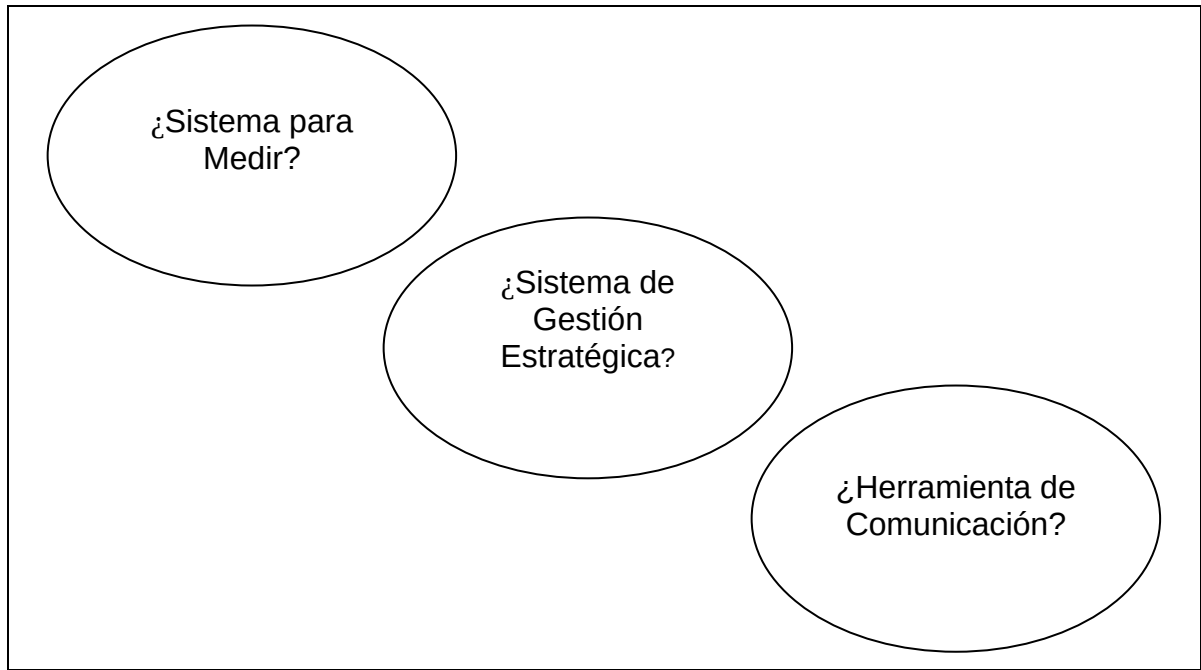
El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada. El Cuadro de Mando Integral no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer.

En los círculos empresariales se está considerando al Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión de máxima actualidad, ya que tiene la ventaja de su compatibilidad con cualquier otro modelo o paradigma que se haya implantado anteriormente. Todas las organizaciones se guían por su despliegue de objetivos y de los indicadores correspondientes; el Cuadro de Mando Integral sencillamente reorganiza la elección de dichos objetivos, los integra de forma equilibrada para alcanzar la excelencia de la organización y promueve acciones para alcanzarlos de manera eficaz y coherente. Además se puede decir que presta a las organizaciones una ayuda esencial, tanto en la medición eficiente de sus resultados como en el desarrollo de acciones para mejorarlas.

El Cuadro de Mando Integral se puede describir como *“un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el Cuadro de Mando Integral representan las herramientas que los líderes de las entidades pueden usar para comunicar a los empleados y también a los interesados externos, los resultados y los impulsores a que la*

empresa recurrirá para alcanzar la misión y sus objetivos estratégicos ” (Niven, 2003, pág 35).

Figura N° 5 ¿Qué es un Cuadro de Mando Integral?

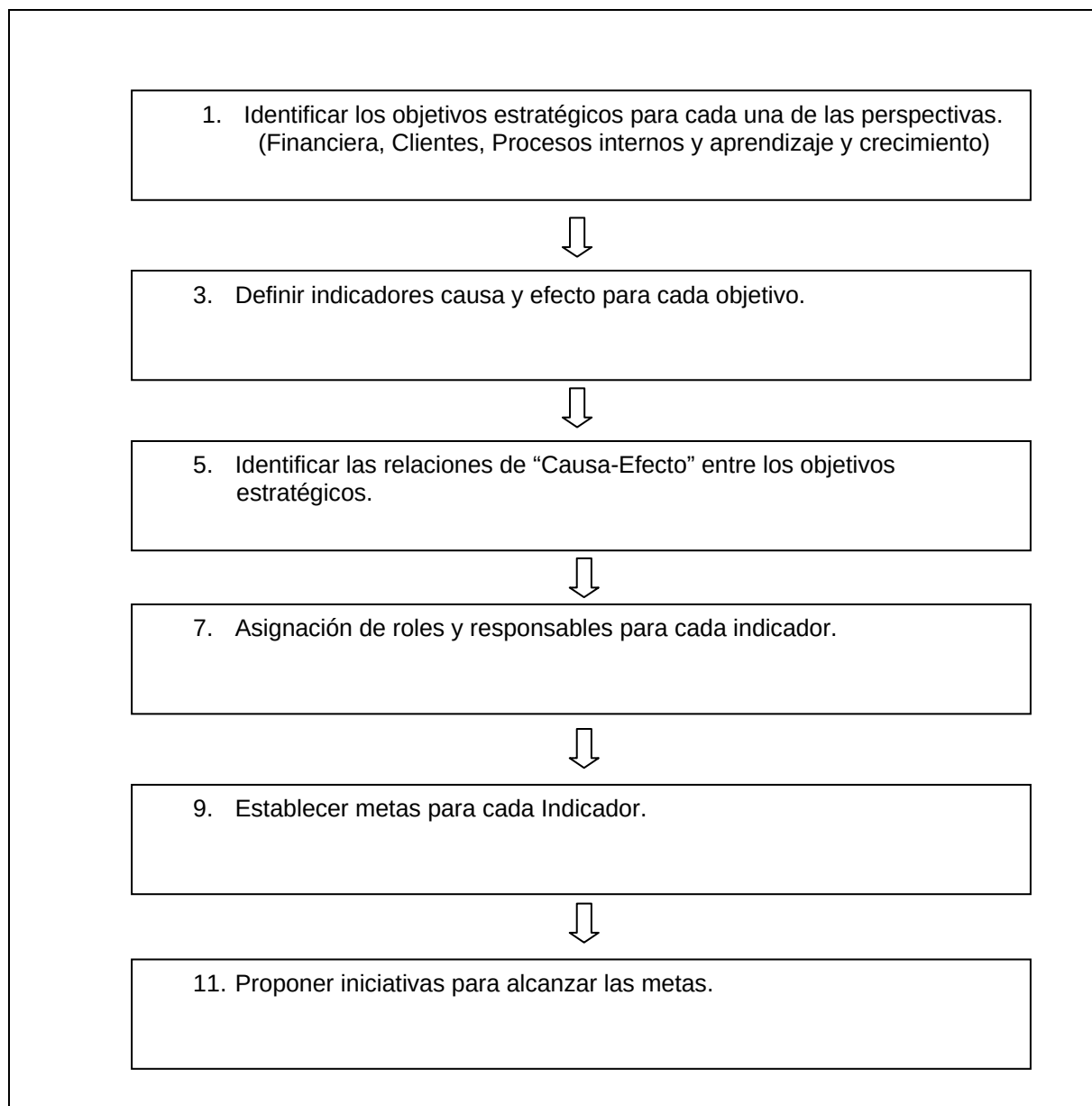


Fuente. Paul Niven, 2003, pág. 35

En la figura N° 5 se quiere demostrar que el CMI es una herramienta útil para medir lo que desea alcanzar, que sirve de comunicación entre el área o institución en la cual se está aplicando o se aplicará y que además es un sistema de gestión estratégica.

Para que el desarrollo y la implementación de un Cuadro de Mando Integral sea más fácil y flexible se puede desarrollar la siguiente metodología:

Figura N° 6: Metodología de un Cuadro de Mando Integral



Fuente. Paul Niven, 2003

1.4.1 Componentes básicos de un Cuadro de Mando Integral

Uno de los componentes importantes para desarrollar el Cuadro de Mando Integral es la misión de las empresas, la que se refiere a ¿cuál es la razón de ser de las organizaciones? y ¿cuál es la función básica que va a desarrollar?

Según Kaplan y Norton los componentes básicos del Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

- **Una cadena de relaciones causa – efecto:** Que expresan el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- **Un enlace a los resultados financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores deben reflejar la composición sistémica de la estrategia a través de las cuatro perspectivas. Para entidades con fines de lucro, los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a maximizar el valor creado por el negocio para sus accionistas. Para las organizaciones sin fines de lucro, el foco se centraliza en la satisfacción del cliente/usuario, pasando a ser el elemento financiero sólo un parámetro presupuestario.
- **Un balance de indicadores de resultados e inductores de la actuación:** Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejan las cosas que se necesitan “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan y que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- **Mediciones que generen e impulsen el cambio:** Una de las premisas aludidas por Kaplan y Norton es que la medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es definir indicadores que generen los comportamientos esperados,

particularmente aquellos que orienten a la organización, a la adaptabilidad ante un entorno permanente y acelerado cambio.

- **Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresados a través de sus indicadores.
- **Consenso del equipo directivo de la organización:** El Cuadro de mando Integral es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para alcanzar dicha estrategia.

1.4.2 Estrategia de Cuadro de Mando Integral

La decisión de implementar un modelo de gestión en base a un Cuadro de Mando Integral está dirigida a conseguir el éxito en los siguientes aspectos.

- Obtención de buenos resultados financieros.
- Conseguir la plena satisfacción de los clientes.
- Optimizar los procesos internos.
- Mejorar el aprendizaje y crecimiento del personal.

1.4.3 Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva del proceso interno.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

1.4.3.1 Perspectiva financiera

Podría considerarse que el establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas. Es necesario tener en cuenta dos aspectos fundamentales de la cuestión. El primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio.

Se pretende, a veces, aplicar el mismo tipo de métrica financiera a las distintas unidades de negocio, como puede ocurrir al señalar para todas ellas un determinado nivel de rentabilidad sobre el capital invertido o pretender que rindan uniformemente el mismo porcentaje de valor añadido, sin contar con que se les puede haber asignado estrategias diferentes.

No puede aplicarse el mismo objetivo financiero, a una planta de fabricación de productos que a un laboratorio de investigación o a una oficina de ingeniería que debe presentar una media de 10 ofertas para conseguir un solo pedido de clientes. No puede olvidarse que los objetivos deben estar integrados y equilibrados, por ello cada objetivo parcial debe contribuir en la medida necesaria y oportuna a la consecución de los objetivos generales.

También ha de considerarse la situación del negocio dentro del ciclo de vida del producto, el cual está sometido a una sucesión de fases entre las que tradicionalmente se consideran las siguientes:

Introducción > Desarrollo > Madurez > Declive

En la fase de introducción, la estrategia pasa por la aplicación de elevados recursos con relación a las ventas obtenidas, las cuales aunque se encuentran en periodo de intenso crecimiento, parten aún de un nivel muy reducido. El coste de producción de cada unidad es alto y, a veces, el rendimiento es negativo. Cuando el negocio se

encuentra en fase de desarrollo se requieren aún grandes inversiones, no tanto en desarrollo como en logística y publicidad, pero las ventas comienzan a ser elevadas, aportando mayor cantidad de recursos, que es necesario determinar si son dedicados a reducir el precio o a una mayor promoción del producto. Un producto en fase de Madurez ha conquistado un mercado y los costes han seguido reduciéndose, por lo que se encuentra en la fase de mayor rentabilidad. Las ventas se estabilizan y tras un periodo, determinado por la actividad de la competencia y por la posibilidad de especialización, puede haber llegado la hora de ir pensando en una renovación del producto. Las circunstancias cambiantes del mercado y la posible saturación, hacen caer el producto en una situación de Declive. Las ventas disminuyen pero se mantienen los beneficios, ya que no es necesaria ninguna inversión.

Es obvio que para cada una de estas fases, los objetivos económicos son diferentes, no solamente en lo que se refiere a la rentabilidad de la inversión, sino también en lo que atañe al flujo de caja, el capital circulante dedicado a la financiación de los stocks y la relación entre los recursos publicitarios y el incremento de las ventas.

1.4.3.2 Perspectiva del cliente

Con frecuencia frases similares a “satisfacer las expectativas de los clientes” o “mejora nuestra cuota de mercado” figuran entre las intenciones expuestas en la política de calidad de una empresa o los principios incluidos en la misión de la misma, pero no resulta tan frecuente que dichos propósitos se traduzcan en acciones concretas, sometidas a control de cumplimiento.

Los objetivos referentes a la perspectiva del cliente deben tener en cuenta la siguiente secuencia de actividades y determinaciones. Inicialmente debemos conocer quien o quienes son en realidad nuestros clientes, dado que en el proceso de distribución comercial de nuestro producto nos podemos encontrar con múltiples intermediarios, como pueden ser, el propio distribuidor, el comprador o contratista y el usuario final. Todos ellos pueden, a su vez, estar desglosados en varias personas físicas o entidades.

Una vez conocido nuestro cliente o clientes, interesa determinar ¿cuáles son sus preferencias y necesidades? y ¿cómo pueden ser cumplidas con satisfacción?.

Tendremos en cuenta también, el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente. Una vez conocidos los requisitos que debe cumplir nuestro producto o servicio, determinaremos si hemos podido satisfacerlos con nuestra oferta comercial, teniendo en cuenta, no solamente la calidad y el precio de nuestro suministro, sino también si hemos logrado cumplir las condiciones de plazos, embalaje, entrega, asesoramiento y atención al cliente, servicio técnico y complementos documentales.

Posteriormente a la entrega, aún debemos satisfacer condiciones que afectan a la satisfacción y a la responsabilidad, como puede ser la duración, condiciones de funcionamiento, degradación del coste residual o compensaciones por fallos ocultos, que, con frecuencia, suelen alargar el ciclo de cumplimiento de los requisitos durante prolongados periodos y que influyen decisivamente sobre la decisión del cliente con vistas a una segunda compra. Pues bien, todas las condiciones descritas anteriormente forman parte de la idea de percepción de calidad experimentada por el cliente y cada una de ellas pueden dar lugar a un objetivo, controlable mediante un indicador. En cada caso deberán ser considerados aquéllos más adecuados para su inclusión en esta determinada perspectiva, en orden a poder diseñar un Cuadro de Mando Integral coherente y equilibrado.

1.4.3.3 Perspectiva del proceso interno

Los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso. La calidad del proceso es un concepto ampliamente desarrollado por los modelos de calidad, pero que no siempre se entiende en toda su amplitud. Por ejemplo, la norma ISO 9001:2000 no considera en su totalidad los factores que influyen en la calidad del proceso, como puede comprobarse por el siguiente razonamiento.

La calidad del proceso implica, en primer lugar la calidad del producto, o sea, la situación que da lugar a una completa satisfacción del cliente. Una vez conseguida la calidad del producto, la única condición restante es la mayor economía del proceso. Por lo tanto: calidad del proceso significa la mayor calidad posible del producto y el menor coste del proceso y la norma ISO 9001 no tiene en cuenta los costes.

Parece fácil de explicar, pero la realidad es mucho más compleja, ya que tanto el concepto de calidad del producto como el de coste del proceso, deben considerarse en toda su amplitud y esto requiere un punto de vista verdaderamente extenso. Calidad del producto significa plena satisfacción del cliente, por lo que, descontados los aspectos externos contenidos en la perspectiva anterior, hemos de considerar los que se refieren al cumplimiento exacto de los requisitos previamente establecidos, durante el proceso o procesos de fabricación o de prestación del servicio. Dicho cumplimiento ha de tener en cuenta la perfección de todas las operaciones de transformación, el suministro de las materias primas adecuadas, la elección de los proveedores convenientes, la manipulación correcta de los materiales, su almacenamiento en condiciones apropiadas y la utilización de los procedimientos de operación y control más favorable para la impecable expedición del producto. No deberían olvidarse conceptos tales como los de investigación e innovación, la utilización de tecnología pertinente, la repetición de los procesos y la trazabilidad de los materiales, así como la utilización de sistemas de control precisos y calibrados.

Al considerar el coste de los procesos en su totalidad debe tenerse en cuenta la dificultad e incluso la imposibilidad de establecer el coste mínimo de operación, el cual, lógicamente, debe tender a cero. Por ello, los indicadores del Cuadro de Mando Integral referentes a esta perspectiva deben mantenerse en continua revisión, a fin de aprovechar los perfeccionamientos obtenidos en los procesos propios de mejora continua y en los avances tecnológicos documentados en el exterior.

En el coste del proceso influyen de forma destacada parámetros tales como reprocesos y rechazos causados por los errores de operación, desperfectos en las máquinas y desajustes en la instalación producidos por un incorrecto mantenimiento, transportes, manipulaciones y almacenamientos innecesarios (todos lo son, en principio), pérdidas de tiempo del personal o las máquinas, tiempos de espera como diferencial entre el tiempo de proceso y el tiempo efectivo de producción, falta de orden y limpieza y, en un orden de cosas frecuentemente olvidado por los gestores, accidentes laborales, enfermedades profesionales, contaminación ambiental y otros daños al entorno.

Al igual que en perspectivas anteriores, habrán de establecerse indicadores representativos de los conceptos enunciados y elegir posteriormente los que hayan de integrar el Cuadro de Mando Integral.

1.4.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En la consideración de esta cuarta perspectiva, ha de considerarse el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados y el crecimiento, que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales.

El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. La capacitación de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos, al objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligados como consecuencia de la variabilidad de los gustos y del mercado, obligarán a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, desarrollo de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

El crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Ha sido definido como “empowerment” en los países anglosajones y sin que exista una exacta traducción a ese término, ese concepto de “aumento del poder” de los empleados puede darnos una idea del deseo de transmitirles una mayor responsabilidad mediante la delegación inteligente de funciones y de capacidad de decisión.

Consideraremos como indicadores a contabilizar los resultados obtenidos en los sistemas de participación individuales y colectivos, obligatorios y voluntarios. También habrá de ser motivo de concretos objetivos el “cuidado” demostrado por la organización hacia los empleados, concepto emanado del modelo de “la Fundación Europea para la Gestión de Calidad” (EFQM sigla en inglés) y que representa de forma fidedigna las condiciones de pertenencia y vinculación que la organización promueve y patrocina hacia las personas que forman su plantilla.

1.4.3.5 Integración de perspectivas

El Cuadro de Mando Integral ha sido considerado por muchos empresarios como una herramienta insustituible para alcanzar el éxito en la gestión. Esto no sería así si se tratase simplemente de un acertado conjunto de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas diferentes, por lo que resulta totalmente necesario integrarlos en un conjunto razonable y equilibrado. Incluso las organizaciones que han definido de forma eficaz y coherente su política y estrategia empresariales, con frecuencia no las trasladan con fidelidad y rigor a los indicadores operacionales. La base fundamental del CMI consiste en expresar la estrategia empresarial en una configuración de indicadores.

A pesar de que la política de las organizaciones es un concepto que se ha puesto de moda en estos últimos años y no suele faltar como primer apartado de todas las normas y modelos que definen los diversos sistemas de gestión, en muchos casos no pasa de ser unas frases vacías que adornan los manuales sin que pueda advertirse en el funcionamiento diario, no solamente su práctica, sino ni siquiera su comunicación a los empleados. Puede decirse que no existe política sin sistema, ni estrategia sin rigurosos procedimientos de operación y control.

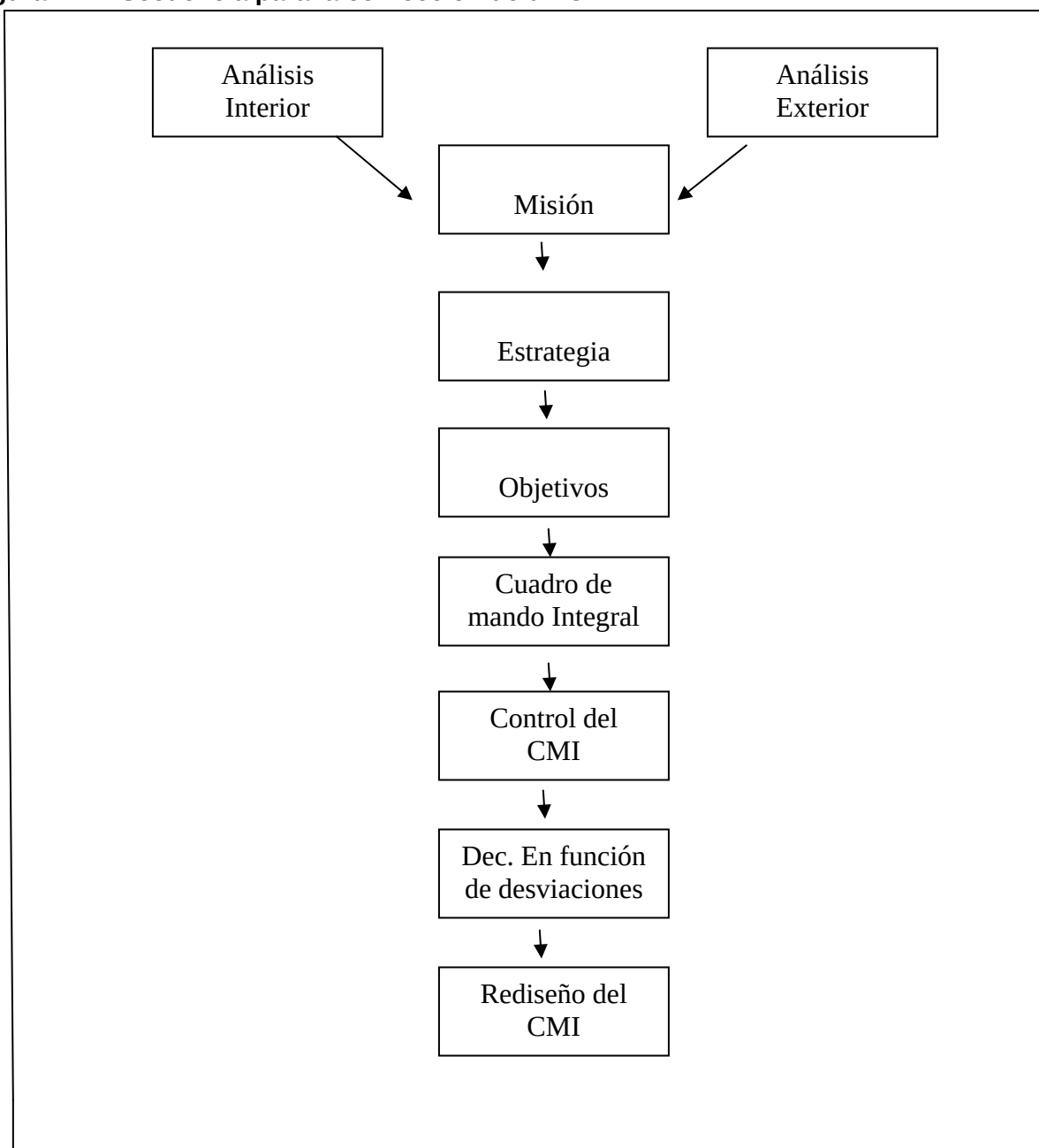
1.4.4 Confección del Cuadro de Mando Integral

1.4.4.1 Paso N° 1: Planificación

Para comenzar con el diseño de un CMI, se debe tener claro que como en todo proceso o plan se deben seguir una serie de pasos y lo primero que se debe realizar para llegar a confeccionar un CMI es la planificación. Lo que diferencia a un CMI a un sistema de gestión normal es la forma como se seleccionan los indicadores, por lo que es indispensable planificar y obtener la información necesaria para que la dirección pueda definir con claridad el modelo que se va a adoptar.

Para la confección del CMI se debe seguir con una secuencia que permitirá la ejecución del citado modelo.

Figura N° 7: Secuencia para la confección de un CMI



Fuente: Alonso Fernández H, 2004

La figura N° 7 muestra los pasos a seguir para el diseño de un Cuadro de Mando Integral.

1.4.4.2 Paso N° 2: Recopilación de la información

De acuerdo a lo establecido por Fernández, esta etapa no demanda hacer actividades extras para la obtención de la información, ya que ésta se encuentra disponible en los archivos de las empresas o instituciones.

1.4.4.3 Paso N° 3: Definición de la estrategia.

La estrategia debe ser suficiente para asegurar la supervivencia y desarrollo de la institución. En la actualidad se ha puesto de moda realizar declaraciones de la misión, visión y valores de la empresa que intentan desarrollar la política, pero no la garantizan.

A continuación se definirán los conceptos mencionados en el párrafo anterior

Misión: Según Rafael Muñiz González, autor del libro "Marketing en el siglo XXI", la misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

Visión: De acuerdo a lo establecido por San Martín, reúne las aspiraciones que una organización quiere llegar a ser en un futuro, o como se ve en el futuro. La visión sólo podrá darse mientras se tenga la comprensión clara del lugar que hoy ocupa la organización, y de ahí proponer las metas que se quiere lograr. Así mismo debe servir de motivación a la organización para salir adelante.

Valores: Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad. Los valores valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo

que representan, y no por lo que se opine de ellos. Valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados. Cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores.

No cabe duda que la misión, la visión y los valores sean buenos propósitos de los directivos para desarrollar un buen plan de acción para las organizaciones y que puedan ser utilizados como metodología de gestión.

1.4.4.4 Paso N° 4 Determinación de los indicadores

Un indicador se usa para describir un problema: Cómo y dónde ocurre y cómo afecta a éste. Los indicadores se desarrollan recolectando datos y se expresan a través de fórmulas matemáticas, tablas o gráficas.

Los indicadores son útiles para poder medir con claridad los resultados obtenidos con la aplicación de programas, procesos o acciones específicos, con el fin de obtener el diagnóstico de una situación, comparar las características de una población o para evaluar las variaciones de un evento.

Permite identificar las diferencias existentes entre los resultados planeados y obtenidos como base para la toma de decisiones, fijar el rumbo y alinear los esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas con el fin de lograr el mejoramiento continuo de los servicios.

¿Cómo se elaboran los indicadores?

1. Identificar el o los problemas a ser superados para alcanzar una meta. Por ejemplo, el número de consultas otorgadas a la población.
2. Identificar los factores críticos de éxito, que son los resultados esperados para considerar que se ha logrado el éxito deseado. Por ejemplo el incremento del número de consultas otorgadas.
3. Describir el indicador que quiere establecer, especificando su representación en proporción, porcentaje, tiempo, rangos, tiempos, promedios, tasas etc.

4. Determinar la fórmula que nos permita obtener el indicador deseado. La fórmula está compuesta por un numerador que representa los eventos observados y un denominador que describe los factores de referencia.
5. Identificar las fuentes para la obtención de los datos necesarios como: Reportes diarios, observaciones, libretas de registro diario, entrevistas, bitácoras etc.
6. Determinar el indicador estandarizado para su comparación.

1.4.4.5 Paso N° 5: Conformación del CMI

Para conformar un CMI se debe tener presente la conexión de los indicadores con los principios corporativos que son los que intentan reflejar más claramente la citada estrategia presente y futura de la organización, debe realizarse con el máximo rigor con objeto de que la dirección adquiriera el completo convencimiento de su adecuación para lograr el éxito y eficacia de las acciones que de dichos índices se derivan.

Se trata de relacionar los “Qué” y los “Cómo” mediante una matriz que puede ser analizada y valorada por los componentes de un grupo de trabajo. Los “Qué” serían los principios corporativos que definen la estrategia y los “Cómo” los indicadores que forman parte del CMI.

La conformación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión no debe limitarse al establecimiento del cuadro de indicadores y a su publicidad entre los responsables de su cumplimiento, ya que más que una simple herramienta, el CMI supone un auténtico sistema de gestión que debe estar reflejado en el correspondiente manual, el cual ha de contener la descripción detallada de las siguientes acciones:

1. Métodos de medida de los indicadores.
2. Responsabilidad de la medición.
3. Plazos en que deben ser cumplimentados.
4. Responsabilidad de la actuación sobre los indicadores.
5. Asignación de los recursos necesarios.
6. Vinculación con los incentivos personales.

Algunos autores recomiendan la confección de una ficha por cada indicador en la que puedan quedar reflejados la perspectiva a la que pertenece, el o los responsables de su cumplimiento, una descripción detallada del objetivo, su fórmula de cálculo, las fuentes de los datos y su calidad, así como las acciones a desarrollar para conseguir el cumplimiento del índice en las mejores condiciones de eficiencia.

1.4.5 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

Para el desarrollo de la citada herramienta de gestión se debe tener presente una serie de pasos para su exitosa conformación y desarrollo, estas son:

- Comunicación.
- Presentación de los indicadores.
- Política de incentivos.
- Cumplimiento del programa.
- Aplicación Continua.
- Factores que aseguran el fracaso.

La utilización habitual del CMI constituye, además, la base de la planificación a largo plazo de la empresa, proporcionando datos fiables para su definición, aportando a la organización seguridad para enfrentar confiadamente las situaciones de futuro (se dice que el CMI acostumbra a la gente a adivinar el futuro) y aportando una experiencia inestimable al correcto planteamiento de las coyunturas venideras.

CAPITULO II

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en nuestro país, la educación superior se ha transformado en uno de los mercados más competitivos, principalmente, por la elevada oferta para captar alumnos. Debido a lo anterior, las instituciones de educación superior tanto privadas como estatales, deben desarrollar estrategias y planes que le permitan lograr los objetivos establecidos para poder competir ante el gran número de casas de estudios superiores. Fundamentalmente la oferta está orientada a entregar una educación de calidad, excelencia y variedad de carreras tanto de pre grado como de postgrado. Para planificar y lograr los objetivos planteados, es necesario que las universidades cuenten con herramientas de gestión que les permitan controlar en forma eficiente los procesos que conducen a obtener los resultados esperados, una de estas herramientas es el Cuadro de Mando integral (CMI).

El Cuadro de Mando Integral, trabaja principalmente con la misión y estrategias de las instituciones, buscando generar impacto en los efectos que tenga para cada una de ellas. *“El Cuadro de Mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.* (Kaplan, 2000; p14)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la sustentabilidad y desarrollo de las universidades. Es por esto que se realizará un Diseño y Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, con el propósito de que dicha escuela pueda planificar y controlar su gestión académica y administrativa.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo General.

Diseñar y proponer un Cuadro de Mando Integral para la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

2.2.2 Objetivos Específicos.

1. Identificar la misión, estrategias y objetivos de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso para diseñar un Cuadro de Mando Integral.
2. Especificar perfil de egreso de los estudiantes de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, que nos permita elaborar un Cuadro de Mando Integral.
3. Describir las características del Cuadro de Mando Integral que se deben considerar para diseñarlo y aplicarlo en la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

2.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La perspectiva en la cual se basó la presente Tesis es Fenomenológica y paradigma Naturalista, que buscan insertarse en el medio en estudio para así conocer la realidad de la cual se va a enfocar la investigación, en este caso es en la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso. El estudio se orientó en identificar y exponer la misión, estrategias y objetivos de la escuela para diseñar el Cuadro de Mando Integral (CMI), que se buscó alcanzar con la elaboración del proyecto. Este estudio se realizó desde el enfoque cualitativo, medio que nos permitió acercarnos a la realidad de la institución y así conocer la necesidad de implementación de un CMI para mejorar la misión, estrategias y objetivos de la escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

2.3.1 Etapa 1: Recopilación de información.

La recopilación de información se basó en literatura de diferentes autores del área de la administración, con la finalidad de conocer el tema de la investigación, en este caso Cuadro de Mando Integral. Para luego realizar entrevistas en profundidad a distintos funcionarios de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

2.3.2 Etapa 2: Sistematización de la Información.

Se efectuó un análisis de toda la información recopilada, para llevar a cabo el proyecto de tesis, para el Diseño de un CMI, partiendo por:

- Empresa
- Capital Humano
- Planificación y Planificación Estratégica
- Función de Control
- Control de Gestión
- Cuadro de Mando integral
- Mapa Estratégico

2.3.3 Etapa 3: Sujeto de Investigación

El sujeto de investigación de éste estudio, fueron funcionarios representativos de la escuela de Auditoria de La Universidad de Valparaíso, de los distintos niveles, esto es, para tener la información necesaria mirada desde todos los ámbitos existentes dentro de la organización; con la finalidad de que la información recopilada sirva para la elaboración del proyecto a realizar, en este caso un Cuadro de Mando Integral.

2.3.4 Etapa 4: Ruta de investigación

En esta etapa se empezó por el contacto inicial, es decir, los sujetos a los cuales se iba a entrevistar, los cuales nos proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo el proyecto.

2.3.4.1 Acción 1: Contacto inicial

Las entrevistas se realizaron a los distintos niveles que existen dentro de la escuela.

- Nivel de dirección.
- Nivel Administrativo.
- Nivel Académico.

2.3.4.2 Acción 2: Entrevistas en profundidad enfocadas a cada nivel de la escuela con el propósito de conocer la realidad administrativa y académica para el diseño del CMI. Siendo las preguntas las que se presentan a continuación:

1. ¿Cuál es la Misión de la Escuela de Auditoria de la Universidad de Valparaíso?

1.1 ¿Conoce la misión de la Escuela? ¿Qué es lo que conoce?

- Formar Profesionales Íntegros.
- Formar Profesionales que manejen las ciencias empresariales.
- Formar Profesionales comprometidos con el desarrollo de la región y del país.

- Formar Profesionales con conocimiento y manejo de las Tecnologías de Información (TI).
- Formar Profesionales que sepan gestionar de forma eficiente las organizaciones.
- Formación Integral del Contador Auditor Público.

1.2 No la conoce.

2. ¿Cuáles son los valores que ayudan a consolidar las creencias de la escuela de Auditoría de la universidad de Valparaíso? (en que creemos como escuela)

2.1 ¿Conoce cuáles son estos valores y creencias?

2.1.1 Si los conoce ¿Cuáles conoce?

- Ética.
- Puntualidad.
- Compromiso con las actividades de la escuela.
- Responsabilidad con tareas que ejecuta en la escuela.
- Respeto hacia compañeros de trabajo.
- Entorno adecuado para realizar las funciones de la escuela.
- Adecuada cultura organizacional.
- Conductas y actitudes acordes con el cargo que desempeña.

2.1.2 ¿Cree que son los adecuados?

- Cumplen con los valores y creencias que se desea alcanzar.
- No cumplen con los valores y creencias que se desea alcanzar.

2.2 No los conoce.

3. ¿Cómo escuela, todos lo que la conforman tiene clara cuál es el perfil del egresado?

3.1 ¿Cómo funcionario conoce cuál es el perfil que deben tener los egresados de la escuela? ¿Qué conoce?

- Profesionales egresados de la carrera deben ser personas íntegras.
- Profesionales egresados de la carrera, estén dotados de conocimientos científicos y técnicos.
- Profesionales egresados de la carrera sean personas con capacidad de dirigir, administrar y controlar organismos públicos y privados.
- Profesionales egresados de la carrera que sepan aplicar la creatividad e innovación que los escenarios económicos y sociales precisan para realizar los cambios con eficacia y eficiencia.

3.2 No los conoce.

4. ¿Cómo escuela, tienen claro cuáles son los factores claves para alcanzar el éxito de sus metas?

4.1 ¿Conoce Ud. cuáles son esos factores?

4.1.1 Si los conoce ¿cuáles conoce?

- Planificar las actividades para alcanzar las metas propuestas.
- Organizar las actividades para alcanzar las metas propuestas.
- Dirigir las actividades para alcanzar las metas propuestas.
- Controlar las actividades para alcanzar las metas propuestas

4.2 No los conoce

5. ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo definidos por la escuela?

5.1 ¿Ud. conoce los objetivos de corto plazo y de la escuela?

5.1.2 Si los conoce: ¿Cómo la conoció?

5.1.3 ¿Cree que sean los adecuados?

5.2 No los conoce

6. ¿Existen indicadores que midan los objetivos propuestos?

6.1 ¿Ud. conoce si existen dichos indicadores?

- El alcance de las metas propuestas.
- Cumplimiento de los objetivos.

6.1.2 ¿Cree que sean los adecuados?

- Son los adecuados
- No son los adecuados.

6.2 No los conoce

7. ¿existen metas establecidas para medir el logro de los objetivos?

7.1 ¿Sabe si existen las metas mencionadas anteriormente?

7.1.2 si los conoce: ¿Cómo la conoció?

7.1.3 ¿Cree que sean los adecuados? ¿Por qué?

7.2 No los conoce

8. ¿Cuáles son los planes de acción para lograr los objetivos a nivel de escuela?

8.1 ¿Ud. sabe si existen dichos planes?

- Existen
- No existen.

8.1.2. Si existen ¿Cuáles podrían ser?

- Identificación de los Objetivos.
 - Específicos y Mensuales.
- identificados los objetivos se procede a determinar cuáles serán los beneficios que obtendrá la organización.
- fijar límites de tiempo para la consecución de cada objetivo.
- saber cuáles son los posibles problemas que se podrán encontrar en el camino para el logro de los objetivos.

- Saber cuáles son los problemas a enfrentar, hay que determinar qué habilidades y conocimientos habrán de poseer quienes desarrollen las tareas establecidas.
- Desarrollar el plan de acción más adecuado para el logro de los objetivos

8.1.3 ¿Cree que sean los adecuados?

- Cree que son los adecuados.
- No cree que son los adecuados.

8.2 No los conoce

2.3.4.3 Acción 3 Tabulación de la información (transcripción)

Se tabularon las preguntas en función de las categorías establecidas. Las entrevistas realizadas fueron en profundidad, por lo tanto desde las respuestas se extrajeron las categorizaciones.

2.3.4.4 Acción 4: Revisión por parte del entrevistado.

El entrevistado revisó la entrevista para informarnos sobre su conformidad respecto de los datos que ella contiene.

2.3.4.5 Acción 5: Informe final de las entrevistas

Se confeccionó un informe con lo más representativo de cada entrevista, que nos sirvió para la construcción del proyecto.

2.3.5 Etapa 5: Credibilidad, confirmabilidad, transferencia y fiabilidad

La credibilidad en éste proyecto se da a través de la revisión por parte del entrevistado y la aprobación de la entrevista final.

La confirmabilidad se presentará al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación.

La fiabilidad se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador.

Transferibilidad estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los sujetos.

2.3.6 Etapa 6: Análisis de los resultados: En esta etapa se analizaron los resultados obtenidos de la tabulación de las entrevistas.

2.3.7 Etapa 7: Discusión de Resultados: En esta etapa se discutieron los resultados obtenidos de la tabulación de las entrevistas.

2.3.8 Etapa 8: Conclusiones

2.3.9 Etapa 9: Elaboración del informe final.

CAPITULO III

3.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal de este estudio fue diseñar y proponer una herramienta de control de gestión, en particular un Cuadro de Mando Integral para la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, con el fin de optimizar la planificación y controlar su gestión académica y administrativa.

Para lograr diseñar y proponer el CMI, se efectuaron diversas tareas, tales como recopilación de información acerca del origen, componentes y objetivos de un CMI, del perfil de egreso de los estudiantes de la escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, de la misión y objetivos de dicha Escuela, y del conocimiento del antedicho perfil, misión y objetivos por parte de algunos funcionarios de la institución. Cabe mencionar que las personas entrevistadas corresponden a personal docente y administrativo.

En primer lugar se ahondó en la temática del cuadro de mando integral, logrando establecer lo siguiente: El CMI es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. Por otra parte se trabajó principalmente con la misión y estrategias de las instituciones buscando generar impacto en los efectos que tenga para cada una de ellas. *“El Cuadro de Mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.* (Kaplan, 2000; p14)

En segundo lugar se investigó la misión, estrategias y objetivos de la escuela, de los cuales sólo se pudo identificar claramente la misión y los objetivos, por un lado la misión está publicada en la secretaria de la escuela, dicha publicación dice así:

“Contribuir al desarrollo de la sociedad a través de la formación continua de profesionales íntegros, con sólidos conocimientos en las ciencias empresariales como

respuesta a problemas de sistemas de información y control de gestión, altamente competentes para desempeñarse con éxito en un mundo globalizado, por medio de:

- *Rigurosidad académica en el desarrollo de competencias que permitan dirigir, asesorar y apoyar la gestión empresarial.*
- *Investigación y desarrollo permanente.*
- *Vinculación con organizaciones públicas y privadas.” (Escuela de Auditoría, Universidad de Valparaíso)*

Por otro lado los objetivos de la escuela están publicados en la ficha académica de la carrera de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, la cual establece lo siguiente:

“La escuela de Auditoría, consciente de su importante rol como formadora de personas, busca que sus titulados sean profesionales íntegros, dotados de conocimientos científicos y técnicos para dirigir, administrar y controlar organizaciones públicas y privadas, aplicando la creatividad e innovación que los escenarios económicos y sociales precisan para realizar los cambios con eficacia y eficiencia.”

Además la escuela ha confeccionado para su adecuada gestión un análisis estratégico, estableciendo objetivos basados en directrices estratégicas que se detallan a continuación:

- a. “Cuerpo docente multidisciplinario, capacitado y evaluado.*
- b. Malla curricular.*
- c. Generación de recursos.*
- d. Desarrollo de líneas de investigación.*
- e. Proyección institucional.*
- f. Acreditación.*
- g. Desarrollo de soporte administrativo.*
- h. Desarrollo de sistema de control de gestión”. (Escuela de Auditoría, Universidad de Valparaíso)*

Con respecto a las estrategias de la escuela, no se encontró evidencia alguna de su existencia en la información pública, pero la escuela nos ha proporcionado dicha información que es manejada internamente y se encuentra dividida en ejes estratégicos que se muestran a continuación:

1. Gestión Académica.
2. Investigación.
3. Vínculos.
4. Gestión administrativa.

En tercer lugar se trabajó para especificar el perfil de egreso de los estudiantes de la escuela, con respecto a esto por un lado, se encontró una descripción publicada en secretaria de la escuela de auditoría, que dice lo siguiente:

“La escuela de auditoría consciente de su importante rol como formadora de personas, busca que sus titulados sean profesionales íntegros, dotados de conocimientos científicos y técnicos para dirigir, administrar y controlar organizaciones públicas y privadas, aplicando la creatividad e innovación que los escenarios económicos y sociales precisan para realizar los cambios con eficiencia y eficacia”.

Por otro lado en la página web de la Universidad, aparece la siguiente descripción del perfil de egreso de los estudiantes:

“Dotados de conocimientos en áreas como contabilidad, tributaria, auditoría, finanzas, normativa, sistemas de información y de costos, con manejo de herramientas computacionales a nivel de usuario. Diagnostica, participa en el diseño y evaluación de sistema de información financiera y de control. Elabora e interpreta informes financieros y emite opiniones respecto de ellos. Realiza auditorías internas y externas. Es creativo, innovador e independiente, posee habilidades de liderazgo y trabaja adecuadamente en equipo; es responsable, leal, ético e idóneo”

Por último mediante entrevistas, se investigó por un lado el nivel de conocimiento de los funcionarios sobre la misión, perfil del egresado y objetivos de la escuela de Auditoría, por otro lado con el objeto de recabar información para el diseño del CMI, se

indagó sobre que piensan o conocen acerca de los valores y creencias, factores para alcanzar el éxito, indicadores, metas y planes de acción de la escuela.

De acuerdo a lo primero, en términos genéricos las respuestas de los entrevistados son:

Con respecto a la Misión.

“La misión de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, apunta que los profesionales que se forman en la institución, deben estar dotados de conocimientos contables, con amplio desarrollo para desenvolverse en el ámbito empresarial y por sobre todo ser profesionales íntegros. Además, deben tener una formación integral por áreas y ser garantes de la fe pública. Dentro de la escuela se busca instruir a Contadores Públicos Auditores guiándolos siempre hacia la excelencia académica y profesional.”

Con respecto al perfil del egresado.

“Los profesionales egresados de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso deben estar dotados de conocimientos científicos y técnicos, integrales, que sepan desenvolverse en el ámbito empresarial, creativos, responsables, capaces de emitir informes y saber interpretarlos.”

Con respecto a los objetivos.

- 1.- Acreditación de la escuela de Auditoría.*
- 2.- Innovación curricular.*
- 3.- Mantención y mejora de los procesos administrativos y académicos.*
- 4.- Creación de un magíster que esté en desarrollo el 2012.*
- 5.- Creación de vínculos a través de extensión.*
- 6.- Cumplimiento de los programas que están en desarrollo.*

Cabe aclarar que esto es una consolidación personal de las respuestas obtenidas en las entrevistas.

Con respecto a lo segundo se obtuvieron las siguientes respuestas:

Valores y creencias de la escuela.

Después de haber realizado las entrevistas y revisado sus resultados, la mayor concordancia dentro de esta categoría es que los funcionarios de la escuela, para realizar las actividades en forma idónea deben ser personas comprometidas con su quehacer, responsables. Además se pudo concluir que dentro de los valores debe existir la conciencia social, ser autocríticos y éticos en su desarrollo profesional, con capacidad de investigar e innovar y deben saber trabajar en equipo.

Factores para alcanzar el éxito

En esta categoría no se obtuvieron respuestas muy claras, pero lo que se pudo inferir de algunos entrevistados fue la falta de formalización en los procesos y en la gestión que realiza la escuela. Por otro lado mencionaron que los factores para alcanzar el éxito son un buen plan de trabajo y seguimiento a los estudiantes, por último se dijo que se está trabajando en un plan estratégico basado en 4 ejes: gestión académica, investigación, vínculos y gestión administrativa.

Indicadores

En este punto los entrevistados concuerdan con que éstos están en desarrollo.

Metas

Por los antecedentes recopilados en cada entrevista, se puede decir que las metas no están claramente establecidas, están en proceso de construcción y cada unidad está aportando para su generación.

Planes de Acción

En este punto se pudo concluir que todos los entrevistados concuerdan en gran medida con que los planes de acción se llevan a cabo a través del trabajo en cada unidad de la escuela por medio de la formación de comités. Además se menciona como otro plan de acción, la documentación de los procesos que antes de la acreditación no se realizaba y de la homogeneidad en estos mismos.

3.1.1 Análisis de los Resultados

Como primer análisis se comparó la información oficial publicada en la escuela con las respuestas dadas por los entrevistados, a continuación se muestra la comparación:

Misión

Escuela de Auditoría	Entrevistados
<i>Contribuir al desarrollo de la sociedad a través de la formación continua de profesionales íntegros, con sólidos conocimientos en las ciencias empresariales como respuesta a problemas de sistemas de información y control de gestión, altamente competentes para desempeñarse con éxito en un mundo globalizado, por medio de:</i> <i>-Rigurosidad académica en el desarrollo de competencias que permitan dirigir, asesorar y apoyar la gestión empresarial.</i> <i>-Investigación y desarrollo permanente.</i> <i>-Vinculación con organizaciones públicas y privadas.</i>	La misión de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, apunta que los profesionales que se forman en la institución, deben estar dotados de conocimientos contables, con amplio desarrollo para desenvolverse en el ámbito empresarial y por sobre todo ser profesionales íntegros. Además, deben tener una formación integral por áreas y ser garantes de la fe pública. Dentro de la escuela se busca instruir a Contadores Públicos Auditores guiándolos siempre hacia la excelencia académica y profesional.

Se puede concluir que los funcionarios están familiarizados con la misión de la escuela, conocen parte de ella, pero no conocen todo lo que esta publicado y a la vista de todas las personas en secretaria de estudios de la escuela

Perfil de Egreso de los estudiantes

Escuela de Auditoría	Entrevistados
La escuela de auditoría consciente de su importante rol como formadora de personas, busca que sus titulados sean profesionales íntegros, dotados de conocimientos científicos y técnicos para dirigir, administrar y controlar organizaciones públicas y privadas, aplicando la creatividad e innovación que los escenarios económicos y sociales precisan para realizar los cambios con eficiencia y eficacia.	Los profesionales egresados de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso deben estar dotados de conocimientos científicos y técnicos, integrales, que sepan desenvolverse en el ámbito empresarial, creativos, responsables, capaces de emitir informes y saber interpretarlos.

De lo anterior podemos decir que las respuestas de los entrevistados se acercan a lo propuesto por la escuela, pero el perfil que los entrevistados entregan es sólo un acercamiento a lo publicado como información oficial.

Como segundo análisis se identificó la misión y objetivos de la escuela, ya que con estos tópicos se puede diseñar el CMI.

Objetivos

Escuela de Auditoría	Entrevistados
1.- Diseñar e implementar una propuesta curricular de formación continua por competencias. 2.- Diseñar e implementar un sistema de evaluación académica. 3.- Reformular plan de estudios. 4.- Desarrollar trazabilidad respecto al titulado en el medio laboral. 5.- Desarrollar anualmente un proyecto de generación propia de ingresos. 6.- Formación de un centro de investigación. 7.- Mantener a lo menos un proyecto de investigación en desarrollo, por área de investigación. 8.- Publicaciones por áreas de investigación. 9.- Establecer y mantener vínculos de extensión con empresas regionales o nacionales. 10.- Establecer y mantener vínculos de extensión con universidades extranjeras. 11.- Reacreditar el proceso académico de la carrera ante la Comisión Nacional de Acreditación. 12.- Desarrollar sistema administrativo de apoyo a la docencia, a la investigación y operación. 13.- Certificar el proceso administrativo bajo la norma ISO 9001:2008.	1.- Acreditación de la escuela de Auditoría. 2.- Innovación curricular. 3.- Mantención y mejora de los procesos administrativos y académicos. 4.- Creación de un magíster que este en desarrollo el 2012. 5.- Creación de vínculos a través de extensión. 6.- Cumplimiento de los programas que están en desarrollo.

Misión

Escuela de Auditoría	Entrevistados
<i>Contribuir al desarrollo de la sociedad a través de la formación continua de profesionales íntegros, con sólidos conocimientos en las ciencias empresariales como respuesta a problemas de sistemas de información y control de gestión, altamente competentes para desempeñarse con éxito en un mundo globalizado, por medio de:</i> <i>-Rigurosidad académica en el desarrollo de competencias que permitan dirigir, asesorar y apoyar la gestión empresarial.</i> <i>-Investigación y desarrollo permanente.</i> <i>-Vinculación con organizaciones públicas y privadas.</i>	La misión de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, apunta que los profesionales que se forman en la institución, deben estar dotados de conocimientos contables, con amplio desarrollo para desenvolverse en el ámbito empresarial y por sobre todo ser profesionales íntegros. Además, deben tener una formación integral por áreas y ser garantes de la fe pública. Dentro de la escuela se busca instruir a Contadores Públicos Auditores guiándolos siempre hacia la excelencia académica y profesional.

De las comparaciones anteriores podemos decir que la Escuela de Auditoría tiene claramente definida cuál es la misión y sus objetivos, mientras que los entrevistados no conocen en forma íntegra cuáles son éstas, pero tienen conocimiento que existen y se acercan en algunas respuestas.

Como tercer análisis se describieron las características del CMI para poder diseñarlo para proponerlo a la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

Características que debe tener un CMI.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Integral	Se refiere a la integración de una serie de perspectivas que ven a la organización como un todo, uniendo las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos y de crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Siendo en las instituciones sin fines de lucro la perspectiva del cliente la más relevante, puesto que en este tipo de instituciones no existen deseos de generar riquezas, pero si el deseo de satisfacer necesidades de la sociedad.

Equilibrada	El CMI garantiza un equilibrio en sus estrategias, así también lo hace con sus indicadores tanto financieros como no financieros para el logro de sus objetivos
Simple	La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización
Concreto	Esto quiere decir que el CMI trabaja con indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos, que clarifican la estrategia que se desea llevar a cabo.
Causal	El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

Cabe tener presente que al momento de diseñar un CMI hay que tener claro los factores mencionados anteriormente para diseñarlo en forma eficiente, para que se cumpla con los requerimientos de la entidad en la cual se va a desarrollar esta herramienta de gestión, en este caso en particular la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

3.2 Desarrollo del diseño del Cuadro de Mando Integral para la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

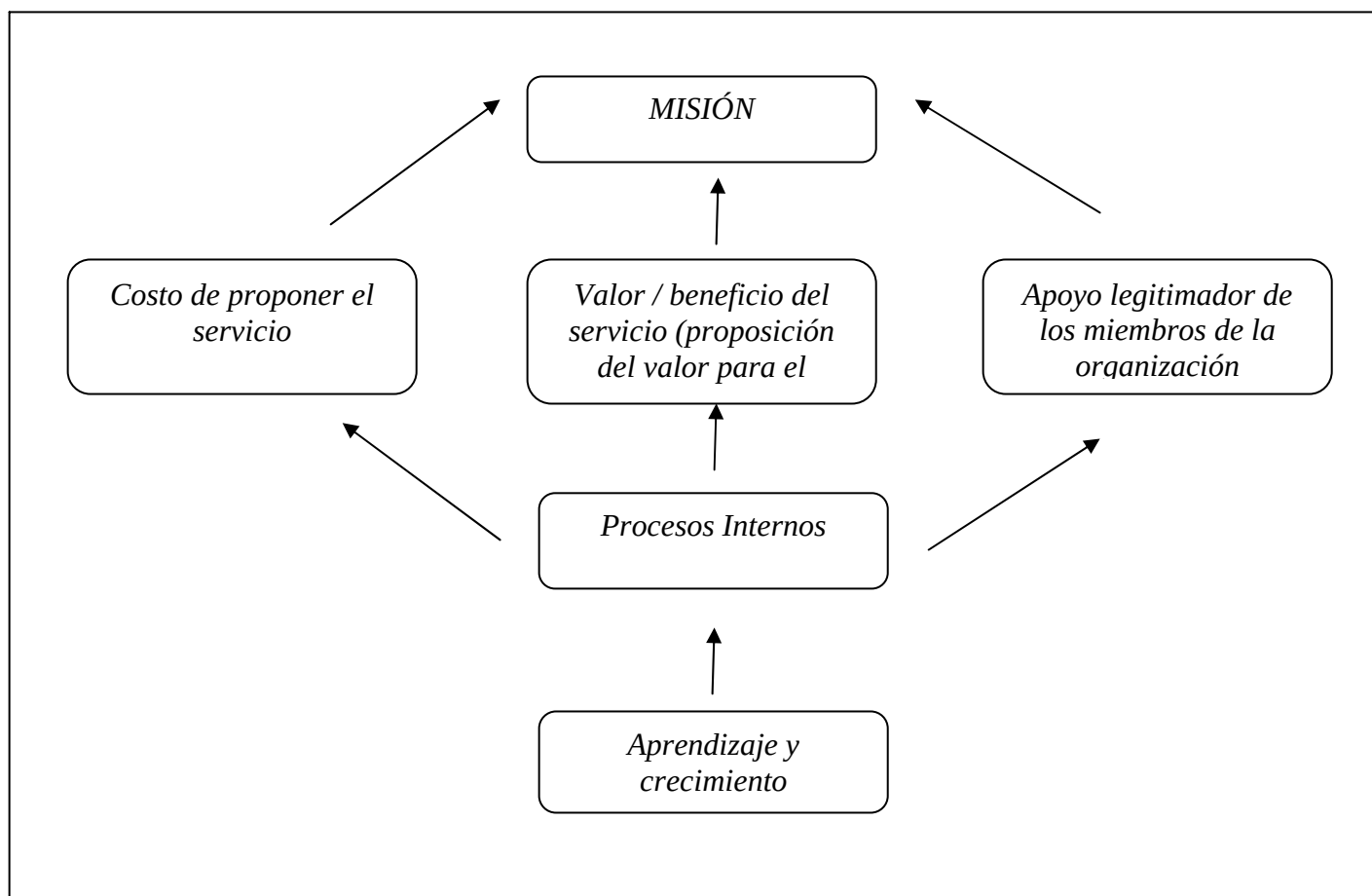
El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y estrategia, utilizando los indicadores como sistema de información para alinear las iniciativas individuales en torno a un objetivo común

Como se mencionó anteriormente el CMI es un sistema de información se sustenta sobre la base de cuatro perspectivas, estas son:

- Financiera
- Clientes
- Procesos internos y
- Aprendizaje y crecimiento

Con estas perspectivas se busca incrementar en las organizaciones con fines de lucro el valor de la empresa, siendo la perspectiva de mayor relevancia la financiera, sin embargo la experiencia internacional ha demostrado que el CMI también se puede desarrollar en las instituciones sin fines de lucro (Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso) en donde lo que se busca es incrementar la calidad de la educación entregada a los estudiantes, tomando la perspectiva financiera en estas entidades papel un facilitador o de restricciones, pero no siendo el principal.

Figura N° 8 Estructura del CMI para instituciones sin fines de lucro.



Fuente: Kaplan, R y Norton, D, Cómo utilizar el CMI para implementar y gestionar su estrategia, 2001, pág. 149

La colocación de un objetivo muy amplio en el CMI de una entidad no lucrativa comunica claramente la misión a largo plazo de la organización, ello se muestra en la figura N° 8

3.2.1 Orientación Estratégica de la Escuela.

Objetivos

1. Alcanzar una población de estudiantes de excelencia y potencial académico.
2. Diseñar e implementar una propuesta curricular de formación continua por competencias.
3. Diseñar e implementar un Sistema de Evaluación Académica.
4. Reformular plan de estudios.
5. Desarrollar trazabilidad respecto al titulado en el medio laboral.
6. Desarrollar anualmente un proyecto de generación de ingresos propios.
7. Formar centro de investigación.
8. Mantener a lo menos un proyecto de investigación en desarrollo, por área de investigación.
9. Publicar por área de investigación.
10. Establecer y mantener vínculos de extensión con empresas regionales o nacionales.
11. Establecer y mantener vínculos de extensión con universidades extranjeras.
12. Reacreditar proceso académico de la carrera ante la Comisión Nacional de Acreditación.
13. Desarrollar sistema administrativo de apoyo a la docencia, a la investigación y operación.
14. Certificar el proceso administrativo bajo la norma ISO 9001:2008.
15. Incrementar la movilidad nacional de alumnos.
16. Crear un plan de mejora de infraestructura de la escuela.
17. Medir calidad de la carrera y del egresado o titulado en el mundo laboral.
18. Medir tiempo de demora de los alumnos en titularse.
19. Medir cumplimiento en los plazos de entrega por parte de los docentes en la revisión y evaluación de las tesis.
20. Crear programas de postgrados que respondan a los requerimientos del entorno.
21. Utilizar el presupuesto de la escuela como principal herramienta de planificación y control de gestión.
22. Uso eficiente de los recursos.

Perspectiva Clientes

Objetivos	Líneas de Acción	Indicador
(C1)Alcanzar una población de estudiantes de excelencia y potencial académico.	Crear un mecanismo de incentivo para que los alumnos de la escuela cumplan de forma eficaz con el plan de estudios.	-Nº de ramos aprobados por alumno. -Nº de ramos reprobados por alumno -Promedio de nota por alumno.
(C2)Desarrollar trazabilidad respecto al titulado en el mundo laboral.	Seguimiento de la ocupación del titulado en el mundo laboral.	-Remuneración Bruta y cargo desarrollado medido cada N años.
(C3)Incrementar movilidad nacional de alumnos	Desarrollar programas para fomentar la movilidad de alumnos.	-Nº de alumnos en programas de movilidad nacional.
(C4) Medir calidad de la carrera y del egresado o titulado en el mundo laboral.	-Evaluar curriculum de académicos. -Encuestar sobre el desempeño en las empresas donde trabajan los titulados/egresados de la carrera.	-Carrera: Nº de académicos con grado de doctor / Nº de académicos. -Alumnos: Evaluación de encuestados (nota de 1-7) usuarios de la profesión. Firmas Auditoras, Servicios Públicos entre otros.
(C5) Medir tiempo de demora de los alumnos en titularse.	Desarrollar un mecanismo de medición del tiempo que se demoran los alumnos en egresar, dar su examen de grado y aprobarlo.	-Años transcurridos entre ingresar a la carrera y egresar. -Tiempo transcurrido entre egresar y dar examen de grado y aprobarlo. -Años transcurridos entre ingresar a la carrera y fecha de titulación.

(C6) Creación de programas de postgrado, que respondan a los requerimientos de entorno.	Crear postgrados acordes con las necesidades de la sociedad y con la capacidad de la escuela	-Nº de programas de postgrados que se ofrecen al año.
---	--	---

Esta perspectiva es la más relevante en las instituciones sin fines de lucro, puesto que no existe la necesidad de generar riqueza, sino que se enfoca en satisfacer las necesidades o cubrir alguna carencia de la sociedad.

Perspectiva Financiera

Objetivos	Líneas de Acción	Indicador
(F1) Desarrollar anualmente un proyecto de generación de ingresos propios.	Mejoramiento de la gestión académica y administrativa de la escuela.	-Nº de proyectos de autofinanciamiento.
(F2) Utilizar el presupuesto anual de la escuela como principal herramienta de planificación y control de gestión.	Desarrollar políticas que obliguen a utilizar el presupuesto de la escuela como principal herramienta de planificación y control de gestión.	-Nº de funcionarios que utilizan el presupuesto autorizado / Total funcionarios que deben utilizar el presupuesto.
(F3) Uso eficiente de los recursos.	Desarrollar procedimientos de control de los recursos.	-Aumento / disminución porcentual de ingresos respecto año anterior. -Aumento / disminución porcentual de gastos respecto al año anterior.

La perspectiva financiera permite la vinculación entre los objetivos financieros y las acciones que nos permiten alcanzar los objetivos estratégicos. En el caso de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso sus clientes demandan servicios, por lo anterior, se debe dar una correcta administración de los recursos para que los servicios entregados sean de primera línea.

Perspectiva de Procesos Internos

Objetivos	Líneas de Acción	Indicador
(P1) Reacreditar proceso académico de la carrera ante la comisión nacional de acreditación.	Desarrollar procedimientos para el cumplimiento de los requisitos exigidos para ser acreditados	-Nº de años que se encuentre acreditada la carrera.
(P2) Desarrollar sistema administrativo de apoyo a la docencia, investigación y operación.	Asignar un responsable para el desarrollo de un sistema administrativo de apoyo a la docencia, investigación y operación.	-Estado de avance del sistema administrativo de apoyo.
(P3) Certificar el proceso administrativo bajo la norma ISO 9001:2008.	Desarrollar procedimiento de cumplimiento de la norma ISO 9001:2008.	-Certificación de la gestión administrativa bajo ISO 9001:2008 a la fecha de medición.
(P4) Medir cumplimiento de los plazos de entrega por parte de los profesores en la revisión de las tesis.	Cumplimiento de los plazos de los profesores en las revisiones de las tesis.	-Nº de días de revisión / Nº de días máximo establecidos como tiempo de revisión.

Esta perspectiva concentra el conjunto de operaciones, procedimientos y procesos para alcanzar la realización de los objetivos de la institución en estudio.

Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo

Objetivos	Líneas de Acción	Indicador
(A1) Diseñar e implantar una propuesta curricular de formación continua por competencias.	Asignar un responsable de diseño e implementación de una propuesta curricular de formación continua por competencias.	-Existencia de diseños de propuesta curricular de formación continua por competencias. -Implementación de una propuesta curricular de formación continua por competencias.
(A2) Diseñar e implementar un sistema de evaluación académica.	Asignar un responsable de diseño e implementación de un sistema de evaluación académica.	-Existencia de diseños de propuesta de un sistema de evaluación académica. -Implementación de una propuesta de un sistema de evaluación académica.
(A3) Reformular plan de estudios	Estudio de brecha entre el plan de estudio actual y el plan de estudio necesario. Diseñar una propuesta de plan de estudio.	-Existencia de estudio de brecha entre el plan de estudio actual y el plan de estudio necesario. -Existencia de una propuesta de plan de estudio necesario.
(A4) Formar centros de investigación.	Desarrollar centros de investigación.	-Creación de un centro de investigación.
(A5) Mantener a lo menos un proyecto de investigación en desarrollo, por área de investigación.	Desarrollar a lo menos un proyecto de investigación anual por área.	-Nº de proyectos en desarrollo por área.

(A6) Publicar investigaciones por cada área.	Desarrollar un procedimiento de publicación de las investigaciones realizadas por área.	-Nº de investigaciones publicadas por área de investigación
(A7) Crear un plan de mejora de la infraestructura de la escuela.	Presentación de un plan de renovación, ampliación y mejoramiento de la infraestructura de la escuela.	-Nº de proyectos de mejoras a la infraestructura de la escuela.
(A8) Establecer y mantener vínculos de extensión con empresas regionales y nacionales.	Desarrollar lazos con empresas.	-Porcentaje de egresados y/o titulados en empresas de servicios (auditoras). -Porcentaje de egresados y/o titulados en empresas productivas. -Porcentaje de egresados y/o titulados en empresas manufactureras. -Porcentaje de egresados y/o titulados en empresas del rubro financiero.
(A9) Establecer y mantener vínculos de extensión con universidades extranjeras.	Desarrollar lazos con universidades extranjeras.	-Nº de alumnos de la carrera en programas de intercambio en universidades extranjeras.

Esta perspectiva es pilar fundamental del Cuadro de Mando Integral para ser aplicado en una institución como la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, debido que el mejoramiento y/o crecimiento de todos sus funcionarios, ayudará que la escuela sea una de las mejores o la mejor en lo que respecta a la profesión de Contador Público Auditor a nivel regional y nacional.

3.3 Indicadores

3.3.1 Perspectiva Clientes

Nombre del Indicador	(C1) Número de ramos aprobados por alumnos.
Definición	Alcanzar una población de estudiantes de excelencia y potencial académico.
Indicador	$\text{Número de ramos aprobados por alumnos} = \frac{\text{Total de ramos aprobados por alumnos}}{\text{Total N° de ramos de la carrera}}$
Utilidad	Mejoramiento de la calidad de los alumnos de la Escuela de Auditoría.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría.
Frecuencia de cálculo	Semestral

Nombre del Indicador	(C1) N° de ramos reprobados por alumnos.
Definición	Alcanzar una población de estudiantes de excelencia y potencial académico.
Indicador	$\text{Número de ramos reprobados por alumnos} = \frac{\text{Total de ramos reprobados por alumnos}}{\text{Total N° de ramos de la carrera}}$
Utilidad	Mejoramiento de la calidad de los alumnos de la Escuela de Auditoría.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría.
Frecuencia de cálculo	Semestral.

Nombre del Indicador	(C1) Promedio de Notas por alumno.
Definición	Alcanzar una población de estudiantes de excelencia y potencial académico.
Indicador	Promedio de notas por alumno = $\frac{\text{Notas de ramos cursados}}{\text{Número total de ramos}}$
Utilidad	Mejoramiento de la calidad de los alumnos de la Escuela de Auditoría.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría Universidad.

Nombre del Indicador	(C2) Remuneración bruta y cargo desarrollado.
Definición	Desarrollar trazabilidad respecto al titulado en el mundo laboral.
Indicador	Remuneración bruta y cargo desarrollado, medido cada "N" años.
Utilidad	Seguimiento de la ocupación del titulado en el mundo laboral.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría. Universidad
Fuente de datos	Escuela de Auditoría. Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(C3) N° de alumnos en programas de movilidad nacional.
Definición	Incrementar movilidad nacional de los alumnos.
Indicador	N° de alumnos en programas de movilidad nacional.
Utilidad	Desarrollar programas para fomentar la movilidad de los alumnos
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría. Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría. Universidad.
Frecuencia de cálculo	Semestral.

Nombre del Indicador	(C4)Cantidad de académicos con grado de doctor.
Definición	Medir calidad de la carrera y del egresado o titulado en el mundo laboral.
Indicador	Cantidad de académicos con grado de doctor = $\frac{\text{Nº de académicos con grado de doctor}}{\text{Nº total de académicos de la escuela}}$
Utilidad	Evaluar curriculum de académicos
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría. Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría. Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(C4)Evaluación de encuestados usuarios de la profesión.
Definición	Medir calidad de la carrera y del egresado o titulado en el mundo laboral.
Indicador	Evaluación de encuestados (nota de 1-7) usuarios de la profesión. Firmas Auditoras, Servicios Públicos entre otros.
Utilidad	Encuestar sobre el desempeño en las empresas donde trabajan los titulados/egresados de la carrera.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría. Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría. Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(C5)Tiempo que demoran alumnos en titularse.
Definición	Medir tiempo que demoran los alumnos en titularse.
Indicador	Años transcurridos entre ingresar a la carrera y egresar.
Utilidad	Desarrollar un mecanismo de medición del tiempo que se demoran los alumnos en rendir el examen de grado y aprobarlo.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría. Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría. Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(C5)Tiempo que demoran alumnos en titularse.
Definición	Medir tiempo que demoran los alumnos en titularse.
Indicador	Tiempo transcurrido entre egresar de la carrera y rendir examen de grado y aprobarlo.
Utilidad	Desarrollar un mecanismo de medición del tiempo que se demoran los alumnos en rendir el examen de grado y aprobarlo.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría. Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría. Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(C6) N° de programas de postgrados que se ofrecen al año.
Definición	Creación de programas de postgrado, que respondan a los requerimientos de entorno.
Indicador	N° de programas de postgrados que se ofrecen al año.
Utilidad	Crear postgrados acordes con las necesidades de la sociedad y con la capacidad de la escuela
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría. Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría. Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

3.3.2 Perspectiva Financiera.

Nombre del Indicador	(F1) Proyectos de autofinanciamiento.
Definición	Desarrollar anualmente un proyecto de generación de ingresos propios.
Indicador	Nº de proyectos de autofinanciamiento.
Utilidad	Mejoramiento de la gestión académica y administrativa de la escuela.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría. Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría. Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(F2) Ingresos percibidos por concepto de aranceles.
Definición	Utilizar el presupuesto anual de la escuela como principal herramienta de planificación y control de gestión.
Indicador	Ingresos percibidos por concepto de aranceles = $\frac{\text{Nº de funcionarios que utilizan el presupuesto autorizado}}{\text{Nº total de funcionarios que deben utilizar el presupuesto}}$
Utilidad	Desarrollar políticas que obliguen a utilizar el presupuesto de la escuela como principal herramienta de planificación y control de gestión.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría. Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría. Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(F3) Uso eficiente de los recursos.
Definición	Uso eficiente de los recursos.
Indicador	Aumento / disminución porcentual de ingresos respecto año anterior.
Utilidad	Desarrollar procedimientos de control de los recursos.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría. Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría. Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(F3) Uso eficiente de los recursos.
Definición	Uso eficiente de los recursos.
Indicador	Aumento / disminución porcentual de gastos respecto año anterior.
Utilidad	Desarrollar procedimientos de control de los recursos.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría. Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría. Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

3.3.3 Perspectiva Procesos Internos

Nombre del Indicador	(P1) N° de años que se encuentre acreditada la carrera.
Definición	Reacreditar proceso académico de la carrera ante la comisión nacional de acreditación.
Indicador	N° de años que se encuentre acreditada la carrera.
Utilidad	Desarrollar procedimientos para el cumplimiento de los requisitos exigidos para ser acreditados.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(P2) Estado de avance del sistema administrativo de apoyo.
Definición	Desarrollar sistema administrativo de apoyo a la docencia, investigación y operación.
Indicador	Estado de avance del sistema administrativo de apoyo.
Utilidad	Asignar un responsable para el desarrollo de un sistema administrativo de apoyo a la docencia, investigación y operación.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría Universidad.
Frecuencia de cálculo	Semestral.

Nombre del Indicador	(P3) Certificación de la gestión administrativa bajo ISO 9001:2008 a la fecha de medición.
Definición	Certificar el proceso administrativo bajo la norma ISO 9001:2008.
Indicador	Certificación de la gestión administrativa bajo ISO 9001:2008 a la fecha de medición.
Utilidad	Desarrollar procedimiento de cumplimiento de la norma ISO 9001:2008.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(P4) Cumplimiento de los plazos de los profesores en las revisiones de las tesis.
Definición	Medir cumplimiento de los plazos de entrega por parte de los profesores en la revisión de las tesis.
Indicador	Cumplimiento de los plazos de los profesores en las revisiones de las tesis revisadas = $\frac{\text{Nº de días de revisión}}{\text{Nº de días máximo establecidos como tiempo de revisión}}$
Utilidad	Cumplimiento de los plazos de los profesores en las revisiones de las tesis.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría Universidad.
Frecuencia de cálculo	Semestral.

3.3.4 Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Nombre del Indicador	(A1) Existencia de diseños de propuesta curricular de formación continua por competencias.
Definición	Diseñar e implantar una propuesta curricular de formación continua por competencias.
Indicador	Existencia de diseños de propuesta curricular de formación continua por competencias.
Utilidad	Asignar un responsable de diseño e implementación de una propuesta curricular de formación continua por competencias.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(A1) Implementación de una propuesta curricular de formación continua por competencias.
Definición	Diseñar e implantar una propuesta curricular de formación continua por competencias.
Indicador	Implementación de una propuesta curricular de formación continua por competencias.
Utilidad	Asignar un responsable de diseño e implementación de una propuesta curricular de formación continua por competencias.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(A2) Existencia de diseños de propuesta de un sistema de evaluación académica.
Definición	Diseñar e implementar un sistema de evaluación académica.
Indicador	Existencia de diseños de propuesta de un sistema de evaluación académica.
Utilidad	Asignar un responsable de diseño e implementación de un sistema de evaluación académica.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría Universidad.
Frecuencia de cálculo	Semestral.

Nombre del Indicador	(A2) Implementación de una propuesta de un sistema de evaluación académica.
Definición	Diseñar e implementar un sistema de evaluación académica.
Indicador	Implementación de una propuesta de un sistema de evaluación académica.
Utilidad	Asignar un responsable de diseño e implementación de un sistema de evaluación académica.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría Universidad.
Frecuencia de cálculo	Semestral.

Nombre del Indicador	(A3) Existencia de estudio de brecha entre el plan de estudio actual y el plan de estudio necesario.
Definición	Reformular plan de estudios.
Indicador	Existencia de estudio de brecha entre el plan de estudio actual y el plan de estudio necesario.
Utilidad	Estudio de brecha entre el plan de estudio actual y el plan de estudio necesario.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(A3) Existencia de una propuesta de plan de estudio necesario.
Definición	Reformular plan de estudios.
Indicador	Existencia de una propuesta de plan de estudio necesario.
Utilidad	Diseñar una propuesta de plan de estudio.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría Universidad.
Frecuencia de cálculo	Semestral.

Nombre del Indicador	(A4) Creación de un centro de investigación.
Definición	Formar centros de investigación.
Indicador	Creación de un centro de investigación.
Utilidad	Formar centros de investigación.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría. Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría. Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(A5) N° de proyectos en desarrollo por área.
Definición	Mantener a lo menos un proyecto de investigación en desarrollo, por área de investigación.
Indicador	N° de proyectos en desarrollo por área.
Utilidad	Desarrollar a lo menos un proyecto de investigación anual por área.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría. Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría. Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(A6) N° de investigaciones publicadas por área de investigación.
Definición	Publicar investigaciones por cada área.
Indicador	N° de investigaciones publicadas por área de investigación.
Utilidad	Desarrollar un procedimiento de publicación de las investigaciones realizadas por área.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría. Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría. Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(A7) N° de proyectos de mejoras a la infraestructura de la escuela.
Definición	Crear un plan de mejora de la infraestructura de la escuela.
Indicador	N° de proyectos de mejoras a la infraestructura de la escuela.
Utilidad	Presentación de un plan de renovación, ampliación y mejoramiento de la infraestructura de la escuela.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(A8) Porcentaje de egresados y/o titulados desarrollándose en empresas de servicios (auditoras).
Definición	Establecer y mantener vínculos de extensión con empresas regionales y nacionales.
Indicador	Porcentaje de egresados y/o titulados desarrollándose en empresas de servicios (auditoras).
Utilidad	Desarrollar lazos con empresas en beneficio de los alumnos.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría.
Frecuencia de cálculo	Anual.

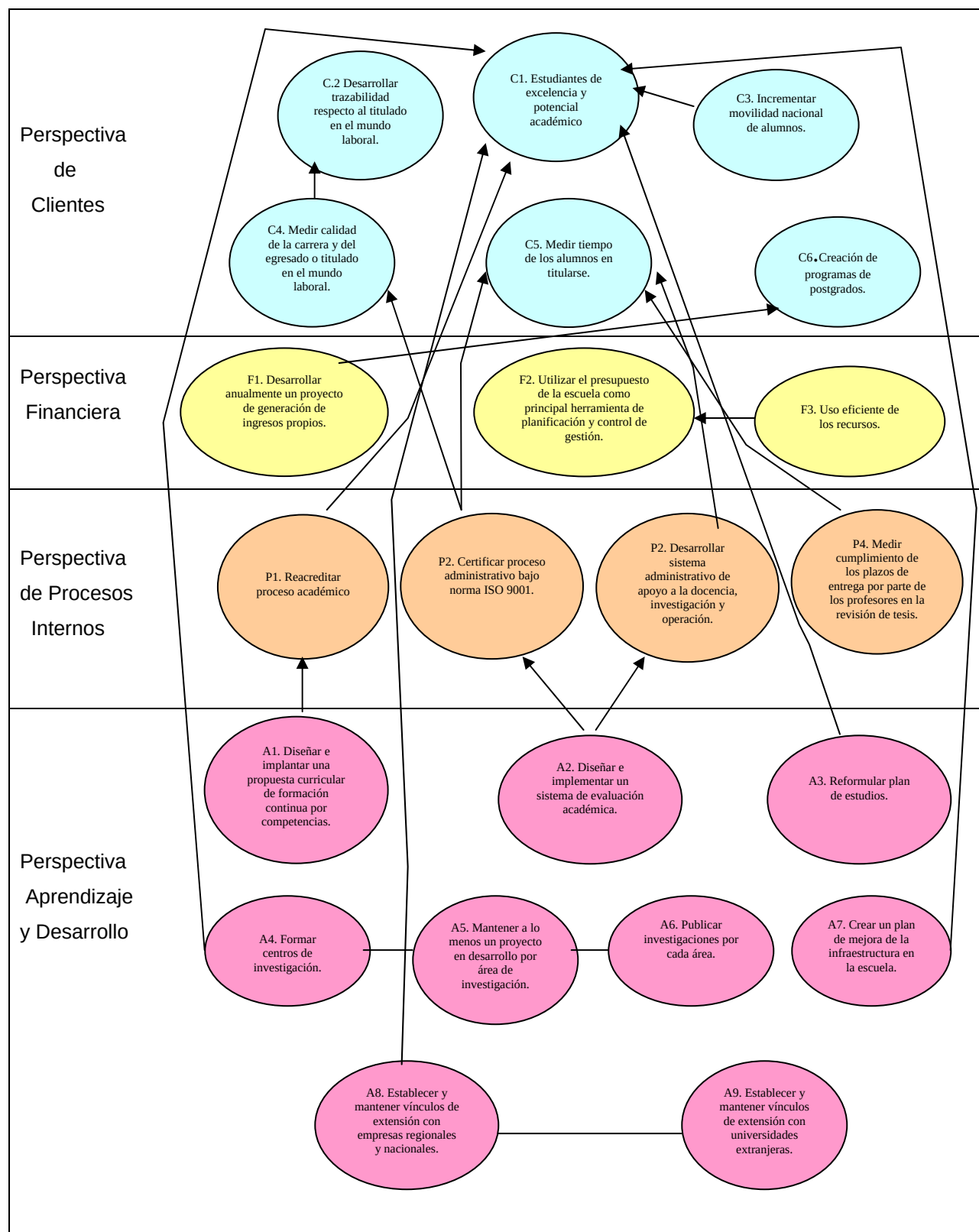
Nombre del Indicador	(A8) Porcentaje de egresados y/o titulados desarrollándose en empresas productivas.
Definición	Establecer y mantener vínculos de extensión con empresas regionales y nacionales.
Indicador	Porcentaje de egresados y/o titulados desarrollándose en empresas productivas.
Utilidad	Desarrollar lazos con empresas en beneficio de los alumnos.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(A8) Porcentaje de egresados y/o titulados desarrollándose en empresas manufactureras.
Definición	Establecer y mantener vínculos de extensión con empresas regionales y nacionales.
Indicador	Porcentaje de egresados y/o titulados desarrollándose en empresas manufactureras.
Utilidad	Desarrollar lazos con empresas en beneficio de los alumnos.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(A8) Porcentaje de egresados y/o titulados desarrollándose en empresas del rubro financiero.
Definición	Establecer y mantener vínculos de extensión con empresas regionales y nacionales.
Indicador	Porcentaje de egresados y/o titulados desarrollándose en empresas del rubro financiero.
Utilidad	Desarrollar lazos con empresas en beneficio de los alumnos.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría Universidad.
Frecuencia de cálculo	Anual.

Nombre del Indicador	(A9) N° de alumnos de la carrera en programas de intercambio en universidades extranjeras.
Definición	Establecer y mantener vínculos de extensión con universidades extranjeras.
Indicador	N° de alumnos de la carrera en programas de intercambio en universidades extranjeras.
Utilidad	Desarrollar lazos con universidades extranjeras.
Nivel de agregación / desagregación.	Escuela de Auditoría Universidad.
Fuente de datos	Escuela de Auditoría Universidad.
Frecuencia de cálculo	Semestral.

3.4 Mapa Estratégico para la Escuela.



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES

La búsqueda de la calidad en la entrega de educación en la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, ha llevado a la realización de este trabajo de tesis. Buscando sobresalir por sobre el resto de instituciones que imparten la carrera en la región y el país. Desarrollando un diseño y propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la escuela, que permitirá en su fase de implementación observar de manera más minuciosa los aspectos claves para la administración óptima de los recursos, que facilitarán la entrega de una educación de excelencia.

En cuanto a los mecanismos que se utilizaron para la realización de este trabajo de tesis podemos considerar que se partió por un estudio bibliográfico, comenzando la investigación desde lo más general, como lo son las empresas, hasta llegar al concepto del CMI, del cual podemos decir: *“El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”*(Kaplan , R, 2000, pág. 14)

Lo anterior nos proporcionó claridad de los tópicos más relevantes que se deben tener en cuenta para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral. Unos de los aspectos más notables fueron los objetivos estratégicos y el desarrollo de las cuatro perspectivas con las que se trabaja para la eficaz confección del CMI.

Una vez que se tuvo claro cuáles eran los puntos que se debían considerar para el desarrollo del CMI, se diseñó una entrevista estándar que constaba de ocho preguntas con sus respectivas categorías, la cuales se realizaron a cinco funcionarios representativos de la escuela. Dentro de los temas que se indagaron en la entrevista estaba el grado de conocimiento de la misión, estrategias y objetivos que persigue la escuela y cuáles son los planes de acción desarrollados para el logro de lo anterior. A lo precedente se suma el perfil de egreso que deben tener los alumnos egresados y/o titulados de la carrera.

Al comparar los resultados obtenidos de las entrevistas con la información oficial, se pudo llegar a la conclusión que los tópicos abarcados en éstas eran conocidos, puesto que la información que necesitábamos eran la identificación de las estrategias y objetivos, de éstos pudimos inferir que la misión y el perfil del egresado están publicados a la vista de todo el personal y alumnos de la escuela. Además se preguntó de otros puntos como los factores para alcanzar el éxito y los indicadores de éstos, pero las respuestas que en su mayoría se obtuvieron es que no eran conocidos o que estaban en desarrollo y que faltaba formalización en los procesos de la escuela.

Luego de tener claridad sobre el grado de conocimiento de los funcionarios sobre las características que se deben conocer para la conformación del cuadro de mando, se llevó a cabo el proceso de confección.

En primer lugar dentro de la confección del CMI para la Escuela, se definieron los objetivos, que se encontraban dentro de la misión y se consideraron para el desarrollo, en segundo lugar se precisaron objetivos por cada perspectiva, que fueran representativos de lo que se quiere alcanzar. En tercer lugar se establecieron indicadores acordes con las perspectivas y los objetivos, de manera que se cumplieran de forma global los objetivos estratégicos de la institución y por último se confeccionó un mapa estratégico para demostrar una representación visual de las relaciones causa y efecto entre los componentes de la estrategia que se esta proponiendo, todo lo anterior para alcanzar el propósito de entregar educación de calidad para los alumnos.

La finalidad del diseño y propuesta del Cuadro de Mando para la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, es que sea utilizada como una herramienta en su gestión, permitiendo a la escuela medir el desempeño de las tareas realizadas, corrigiendo las desviaciones que puedan alterar el logro de las metas y objetivos que se desean lograr y mantener, para llegar a ser una escuela destacada por su calidad, entregando la mejor formación de un Contador Público Auditor.

Bibliografía

Libros

- Chiavenato, I, 2007; Administración de recursos humanos; editorial Mc Graw Hill.
- García del Junco, J, 2000; Prácticas de la Gestión Empresarial; Mc Graw Hill
- Goodstein, L, 1998, Planeación estratégica Aplicada; editorial Mc Graw Hill.
- Grupo Oceano, 1994, Diccionario Sinónimos y Antónimos; Editorial Océano.
- Hax, A, 1996; Gestión de Empresa con una visión estratégica; Dolmen ediciones S.A.;
- Hax, M, 2006; Administración; Pearson Educación.
- Jiménez, P, 2001, Control de Gestión; Editorial jurídica Conosur Ltda.
- Kaplan, R, 1997, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Barcelona; Ediciones Gestión 2000
- Kaplan, R, 2005, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Ediciones Gestión 2000
- Muñiz, L, 2005, Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral, Barcelona; Ediciones Gestión 2000
- Nils-Göran, J, 1999, Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral; Ediciones Gestión 2000
- Niven, I, 2003, Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Barcelona; Ediciones Gestión 2000.
- Pérez-Carballo, J, 2000, Control de la Gestión Empresarial; editorial ESIC.
- Porter, M, 2002, Ventaja Competitiva, México, Ediciones Cecsá.
- Robbins, S, 2004, Comportamiento Organizacional, México, Pearson Educación.
- Romero, R, 1997, Marketing, . Editorial Palmir

Artículos de Internet

- Amador, F, octubre 2010, Planeación estratégica,
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default15.asp
- Apuntesgestión, 2006,<http://www.apuntesgestion.com/2006/07/19/definicion-dempresa/d...> (Septiembre 2010)
- Cruz, T, 2006, Gestión del Cambio
<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/valores-organizacionales-para-el-cambio.htm> (Noviembre 2010)
- Fernandez, A, 2004, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral,
[https://oceanides.inf.ucv.cl/~infoteca/LibrosDigitales/Indicadores de gestion y cuadro de mando](https://oceanides.inf.ucv.cl/~infoteca/LibrosDigitales/Indicadores_de_gestion_y_cuadro_de_mando). (Septiembre, octubre 2010)
- Jiménez, J, 2008, El valor de los valores en las organizaciones.
www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html
- López, C, 2001, Estrategia y dirección estratégica,
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/28/objetivos.htm>
(Noviembre 2010)
- .Páez, Ch, 18 de febrero 2002, Las organizaciones y las necesidades del cambio,
<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/021802negocios.html> (Abril 2011)
- López, C, 2008, GestiónPolis
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>
(Noviembre 2010)
- Meza, I, 2009, Metodología para el diseño de un Cuadro de Mando Integral;
<http://blog.jorgeivanmeza.com/2009/05/metodologia-para-el-diseno-de-un-cuadro-de-mando-integral-balanced-scorecard/> (Septiembre 2010)
- <http://www.uv.cl/carreras/?c=1962> (Mayo 2011)

ANEXOS

Anexo 1: Ficha técnica carrera de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

Anexo 2: Transcripción de Entrevistas

Anexo 3: Categorización de Entrevistas.

ANEXO 1



Carrera de Auditoría

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Valparaíso

Ficha Académica

Carrera	Auditoría (Valparaíso)
Código	1962
Grado	Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión
Título	Contador Público Auditor
Duración	10 semestres
Régimen	Semestral. Currículo semiflexible. Diurno.
Plan de estudios	Total de asignaturas semestrales: 47
Obtención de título	Aprobación de la totalidad del Plan de Estudios. Realizar una Práctica Profesional y aprobar un Examen de Título y Grado.
Valores 2010	Matrícula \$ 123.000, arancel anual \$ 1.835.000.
Ponderaciones	Lenguaje: 30%, Matemáticas: 30%, Historia ó Ciencias: 10% Notas de Enseñanza Media: 30%
Puntajes seleccionados 2010	Primer matriculado: 630.30 Último matriculado: 552.20
Director	Patricio Russell Orellana

Historia

La Escuela de Auditoría fue fundada en 1969, en la Sede Valparaíso de la Universidad de Chile. Nació en horario vespertino para satisfacer los requerimientos y aspiraciones de los contadores de la zona. En 1990, se constituye como la primera Universidad tradicional de la región en ofrecer esta carrera en jornada diurna, para así dar cabida al creciente interés y participación de los jóvenes en el desarrollo económico nacional.

La Escuela de Auditoría, consciente de su importante rol como formadora de personas, busca que sus titulados sean profesionales íntegros, dotados de conocimientos científicos y técnicos para dirigir, administrar y controlar organizaciones públicas y privadas, aplicando la creatividad e innovación que los escenarios económicos y sociales precisan para realizar los cambios con eficiencia y eficacia

Objetivos

La Escuela de Auditoría, consciente de su importante rol como formadora de personas, busca que sus titulados sean profesionales íntegros, dotados de conocimientos científicos y técnicos para dirigir, administrar y controlar organizaciones públicas y privadas, aplicando la creatividad e innovación que los escenarios económicos y sociales precisan para realizar los cambios con eficiencia y eficacia

Perfil

Dotados de conocimientos en áreas como Contabilidad, Tributaria, Auditoría, Finanzas, Normativa, Sistemas de Información y de Costos, con manejo de herramientas computacionales a nivel de usuario.

Diagnostica, participa en el diseño y evaluación de sistemas de información financiera y de control. Elabora e interpreta informes financieros y emite opiniones respecto de ellos. Realiza auditorías internas y externas.

Es creativo, innovador e independiente, posee habilidades de liderazgo y trabaja adecuadamente en equipo; es responsable, leal, ético e idóneo.

Campo laboral

La carrera de Auditoría de la Universidad de Valparaíso en sus 40 años de existencia ha consolidado un cuerpo académico de alto prestigio. Todos los actuales profesores se han formado en la propia Escuela y se han transformado en un grupo de trabajo versátil. Ha sido la primera carrera de Auditoría de la V Región que abrió sus puertas en horario diurno en una universidad tradicional.

Especialidades

La carrera cuenta con una sola especialidad que está declarada en la mención del grado académico, ella es

Licenciatura en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión

ANEXO 2

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS

Entrevista 1

Entrevistador: ¿Cuál es la misión de la escuela de auditoría de la Universidad de Valparaíso? Yo acá tengo categorizaciones. Si la conoce, que conoce de ella.

Entrevistado 1: formar profesionales que estén dotados de conocimientos contables que se puedan desempeñar en las empresas dirigiendo sus estados financieros, son garantes de la fe pública

Entrevistador: ¿cuáles son los valores que ayudan a consolidar las creencias de la escuela de auditoría de la universidad de Valparaíso? La parte administrativa, del personal de la escuela.

Entrevistado 1: Cumplimiento, responsabilidad (como te podría decir), tener cierta discreción en los cargos. Tú me dices la formación que debe tener el personal.

Entrevistador: claro, cuales son las actitudes, los valores que debe tener el personal para que sea el idóneo acá en la escuela.

Entrevistado 1: Para todo trabajo las personas tiene que ser responsables, cooperadoras, comprometidas con la labor que hacen, proactivos, es lo que se requiere para toda labor, dispuesta a trabajar mediante presión, trabajar en equipo.

Entrevistador: ¿cree que son los adecuados?

Entrevistado 1: Deberían de ser, literalmente deberían ser, podría ser también que no respondiesen bien, porque el ambiente laboral, yo te estoy hablando en general no acá, pero si estuviesen todos esos valores y las personas no responden es porque al mejor el ambiente laboral la persona no se siente motivada o el ambiente laboral no es bueno.

Entrevistador: ¿Pero acá que se da?

Entrevistado 1: Acá se da un ambiente laboral ameno. Acá la mayoría de las personas hacen su trabajo sin que otro este ahí encima, te fijas, acá en la universidad se da este tipo de trabajo. Es una de las características también de las personas que trabajan acá, son proactivos y trabajan cada una independientemente si el jefe esta. Hay otros trabajos en otras empresas que el jefe tiene que estar ahí, son trabajos mecánicos. Acá toda no, acá toda la gente cumple con sus cometidos.

Entrevistador: ¿Cómo escuela de auditoría todas los que la conforman tiene claro cuál es el perfil del egresado? Las personas que trabajan acá.

Entrevistado 1: Tu te refieres a como sale calificado el...

Entrevistador: claro como lo que sale afuera.

Entrevistador: Como lo que sale en la misión, el tiene que ser dotado de conocimientos contables, es como lo que está en la misión.

Entrevistador: Yo hago esta pregunta para saber si lo tienen claro, todas las preguntas se van a basar en si tienen clara las labores de la escuela.

Entrevistador: Como escuela ¿tienen claro cuáles son los factores para alcanzar el éxito de sus metas? A metas me refiero a laborales que ayuden a la escuela, por ejemplo planificar las actividades para alcanzar las metas propuestas.

Entrevistado 1: Tú dices si lo tenemos claro eso.

Entrevistador: Claro que es lo que hacen para ver si se alcanzan las metas, como la parte administrativa.

Entrevistado 1: Eso no lo hacemos nosotros, nosotros solo ejecutamos, el director planifica, el secretario académico igual, ellos son las personas encargadas, nosotros solo ejecutamos. Las materias pensantes son la autoridad, en este caso Don Patricio.

Entrevistador: Pero usted igual tiene que planificar su día. Para que sea eficiente en sus labores, en sus tareas, para hacerle más fácil el trabajo a ellos. Me entiende lo que le quiero decir.

Entrevistado 1: Si, pero es algo mecánico, en la mañana lo primero que hace uno es revisar el correo, hay que contestarlos, la correspondencia, los oficios que hayan que hacerse y eso sale durante el día, al director le llega una correspondencia, hay que contestarla, yo la redacto.

Entrevistador: entonces son ellos los que se dedican a planificar y dirigir.

Entrevistado 1: Claro.

Entrevistador: ah, entonces usted ejecuta.

Entrevistado 1: Claro.

Entrevistador: ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo que tiene la escuela? ¿Ud. conoce cuáles son?

Entrevistado 1: Bueno el objetivo a corto plazo era obtener la acreditación, ya se obtuvo la acreditación por tres años y se esta apelando que sean cuatro años.

Entrevistador: Y ese objetivo como lo conoció.

Entrevistado 1: Bueno a través del proceso de acreditación de la escuela, de recopilación de información.

Entrevistador: Ud. Me cuenta del corto plazo, pero existen o conoce objetivos que la escuela desee alcanzar a largo plazo.

Entrevistado 1: Bueno, seguir manteniendo el nivel de excelencia que han tenido y seguir posicionándose en la región y en el país como una de las mejores escuelas de auditoría.

Entrevistador: Ud. cree que estos objetivos sean los adecuados.

Entrevistado 1: Es como lo lógico, uno siempre quiere ser el primero, por lo tanto si.

Entrevistador: ¿Existen indicadores que nos permitan medir los objetivos propuestos? ¿Ud. conoce si existen dichos indicadores?

Entrevistado 1: yo se que existen dichos indicadores, pero si tu me preguntas si yo se en que lugar estamos con respecto a las otras universidades, yo no lo se, pero existen indicadores que se hacen generalmente en las revistas económicas donde posicionan a las universidades con respecto a las carreras.

Entrevistador: y a nivel de escuela ¿Cómo lo miden?, por que se alcanzan las metas propuestas, puede ser que se cumpla con los objetivos, eso igual son indicadores, como ir monitoreando que se cumpla con los objetivos.

Entrevistado 1: que yo sepa no.

Entrevistador: ¿Existen metas establecidas para medir el logro de los objetivos? ¿Existen las metas mencionadas anteriormente para cubrir los objetivos?

Entrevistado 1: claro que existen son los mismos de anteriores, es como lo mismo.

Entrevistador: ¿Cuáles son los planes de acción para lograr los objetivos a nivel de escuela? ¿Los conoce?

Entrevistado 1: Al final es todo lo que hemos hablado.

Entrevistador: claro, bueno muchas gracias.

Entrevista 2

Entrevistador: la primera pregunta, es si ¿Ud. Conoce la misión de la Escuela de Auditoría?

Entrevistado 2: La misión declarada en el plan de estudio 1858 fue el primero, a grandes rasgos, es formar profesionales íntegros, dotados de conocimientos científicos que permitan el actuar en el ámbito empresarial. La verdad es que es bastante genérica esa misión, y ahora está en revisión y vamos a tener que reformular una misión nueva para el periodo 2011 hasta el 2015.

Entrevistador: que es el periodo de acreditación.

Entrevistado 2: No, el periodo de acreditación es del 2011 al 2013, ese el año en el que volvemos a presentarnos al proceso de acreditación.

Entrevistador: Pero claro, Ud. Me dice que están como en una reestructuración de la misión.

Entrevistado 2: Lo que pasa es que en la planificación estratégica se va haciendo por periodos que son generalmente de cinco años, entonces la planificación estratégica nuestra era hasta el 2010, consideraba el periodo 2005 hasta el 2010, entonces ahí se había definido una misión una visión de la carrera, que era esto de la formación integral del alumno, por supuesto con los elementos diferenciadores de la carrera que la distingue del resto, que son las áreas prioritarias que son Contabilidad, auditoría y tributación.

Entrevistador: ¿cuáles son los valores que ayudan a consolidar las creencias de la escuela de auditoría? ¿Cuáles son los valores que debe tener el personal para lograr los objetivos y las metas y ayudar con la gestión dentro de la escuela?

Entrevistado 2: Responsabilidad, compromiso, son elementos fundamentales para la participación acá. Si bien es cierto, hay ciertas tareas que son rutinarias en ciertos momentos hay mucha exigencia y la verdad en términos de cantidad de personal, somos pocos, por lo tanto, siempre se nos va a exigir el cumplir con mas tareas de las que inicialmente uno parte en el desarrollo, entonces si uno no está comprometido con esta escuela, este proyecto, la verdad es que se hace más difícil.

Entrevistador: bueno yo acá tenía algo pauteado, el saber trabajar en equipo, que es algo muy importante.

Entrevistado 2: lo que yo resalto es ese punto, pero claro que el trabajo en equipo es algo muy importante, donde tu vayas el trabajo en equipo siempre va a ser fundamental, porque no estamos trabajando aisladamente, tenemos que interactuar con otros, en este caso, interactuamos con nuestros pares, con otras profesiones, con gente que nos viene a dar servicios, con los mismos funcionarios con los cuales se debe tener el mismo respecto hacia ellos para poder trabajar conjuntamente, porque son parte importante del desarrollo de la escuela.

Entrevistador: ¿Cree que son los adecuados?

Entrevistado 2: Obviamente que sí.

Entrevistador: como escuela, los que la componen ¿Tiene claro cuál es el perfil del egresado?

Entrevistado 2: yo creo que los lineamientos generales si, si tú me preguntas si se lo saben de memoria no, nadie, eso igual lo pudimos evidenciar el año pasado, si tú te fijas. A los profes se les entregó, a los alumnos se les entregó, nosotros lo mostramos en clase, pero es distinto aprenderse algo de memoria. Como escuela si se conocen y si se pueden visualizar los elementos que son diferenciadores, un profesional de contabilidad de la UV es distinto respecto a un profesional de la católica, son perfiles totalmente distinto, lo nuestro está totalmente en las áreas de especialización como una carrera que forma especialistas, mientras que la católica es mucha más generalista y más centrado en el tema de gestión financiera, todos ya saben por lo menos de esa idea, todo el apoyo que se requiera para darle al alumno un sustento y una formación en las asignaturas prioritarias.

Entrevistador: conoce ¿cuáles son los factores para alcanzar todo esto? ¿Cómo lo hace la escuela para medir las metas?

Entrevistado 2: La escuela tiene una estructura definida del punto de la orgánica de la Universidad en este sentido ha trabajado permanentemente en el desarrollo de esta estructura, lógica de funcionamiento, sin embargo, yo pudiese establecer ciertas debilidades en el proceso de auto evaluación que nos falta un poquito de gestión, de actualización en términos de gestión, porque si bien estamos entrampados en una estructura de un sistema público hay algunos procesos que nunca fueron formalizados y esos procesos son los que nos generan a veces pucha de repente uno asume un cargo nuevo y que tengo que hacer, que es lo que hago aquí, como me desarrollo, esa informalidad es lo que nos jugó una mala pasada, cosa que ahora estamos tratando de mejorar remediar.

Entrevistador ¿cuáles son los objetivos que tiene la escuela a corto y largo plazo?

Entrevistado 2: Eso está definido en lo que es la planificación estratégica. De aquí en adelante los objetivos van a tener que ver a todo lo que se refiera mejora de procesos, formalización de todos esos procesos y por supuesto seguir manteniendo la calidad en todo lo que es el proceso educacional. Nosotros ya estamos creando un proceso de innovación curricular, por lo tanto el plan de estudios que ustedes estudiaron va a cambiar radicalmente de aquí a 2 años más, incorporando nuevos lineamientos que el Mercado exige del profesional de la contabilidad. Dentro de este Nuevo plan de estudios se pretende armar y estructurar las cualidades blandas (liderazgo, compromiso, trabajo en equipo de los alumnos.

Entrevistador: ¿existen indicadores que midan los objetivos propuestos?

Entrevistado 2: Los indicadores se están generando, ahora recién estamos creando indicadores para las actividades que estamos desarrollando.

Entrevistador: ¿y cómo cuales?

Entrevistado 2: Mira, para el proceso de acreditación nosotros nos habíamos comprometido con un plan de mejoras, el plan de acción fue una mirada de la escuela, de sus procesos tanto educacionales como administrativos, entonces con una pauta que nosotros tenemos de los criterios establecidos por las carreras de auditoría, con eso se ha ido evaluando, los cumplimientos, los debe y los debiera, entonces en base a eso tu vas viendo, ¿esto debe hacerlo? No lo cumple, ¿debiera hacerlo? De ahí vas viendo ciertas situaciones y vas viendo las debilidades y las fortalezas de la escuela. Sobre las debilidades, es que nosotros trabajamos un plan de acción, para mejorar esas debilidades, y ese plan de acción la verdad es que carecía de metas e indicadores que pudiéramos decir ya, en base a esto es lo que vamos a trabajar, no existen, claro que si por supuesto sabemos que claramente la cantidad de años de los alumnos en titularse tiene que disminuir y ese va a ser un indicador en términos de años del proceso de titulación, se está haciendo una revisión pensamos incorporar, dejar solamente proyecto de tesis en el décimo semestre completo, perdón en el último año completo para que los chiquillos trabajen solamente en su tesis y al final en diciembre da el examen de grado con los profesores que realizaron la asignatura más el profesor guía que lo ayudó en la parte técnica y pum el cabro sale, y nada que esperar que ya egresa, que está haciendo las entrevistas o que no ha concluido todo el proceso y eso nos va a permitir asegurarnos

de que por lo menos el proceso académico que concluya en los cinco años, por que cuando tu haces la publicidad de la carrera dices que el alumno se titula en cinco años, pero eso no es cierto, porque Uds. se titulan en seis, siete, ocho, nueve años.

El tema de la infraestructura hay que determinar los indicadores para las salas, para los espacios físicos, espacios de recreación, en biblioteca creo que ahí ya hay indicadores establecidos estandarizados por el sistema integral, ellos lo definieron y más o menos hay claridad para todas las carreras, que otros indicadores hay que recuerde en este momento.

Bueno nosotros en el caso de la planificación de extensión, también vamos ahora a definir indicadores, porque no había un programa de extensión que tuviese la carrera, entonces no hay vinculación con el medio, no hay vinculación con los titulados, no hay vinculación con los empleadores, no sabemos donde están, quienes son los empleadores de lo titulados, que opinan de ellos, que nos puedan retroalimentar respecto a la formación n que ellos han recibido, no ha habido y eso lo estamos creando.

Entrevistador: Yo: existen metas establecidas para medir el logro de los objetivos, es lo que hemos hablado todo el rato.

Entrevistado 2: Si por como te digo nosotros venimos de una estructura, planificada organizada de la perspectiva empresarial como del área de las ciencias económicas, la verdad es que nos ceñíamos por esta estructura orgánica de administración pública donde obviamente había que planificar la calendarización de las asignaturas para el periodo, había que efectuar ciertos controles que la docencia se efectuara, no cierto, de que los profesores entregaran sus pautas o hicieran sus evaluaciones, entregaran el contenido de los programas, pero no había una mirada más general ni visionaria de los otros proyectos, nos habíamos centrado mucho solamente en lo que era la docencia, y ahora se esta realizando y cada unidad esta contribuyendo a generar estas metas y estos indicadores.

Entrevistador: Entonces Ud. Cree que todo lo que están planeando es lo adecuado o se está haciendo de la forma adecuada para lograr con el objetivo.

Entrevistado 2: Yo creo que el tema de la acreditación nos dio ,mucha claridad hacia donde debieran apuntar todos los procesos de la escuela y se están haciendo los esfuerzos, a lo mejor no todavía cien por ciento, porque nos faltan ciertos elementos por abordar que tiene que ver también con disponibilidad de horas hombre de los profesores para el tema, por ejemplo el desarrollo de la investigación, hoy en día el desarrollo de la investigación está a cargo de los alumnos principalmente en el desarrollo de la tesis y el profesor es un participante de la perspectiva de ayuda, pero la escuela debiera generar un plan de investigación, de participación en congresos y seminarios que dentro de lo que es la universidad y dentro de lo que es la esencia de la escuela, porque nosotros nos diferenciamos porque somos una escuela, no somos una carrera, bueno es una escuela, con una sola carrera, pero a nosotros se nos exige como escuela el desarrollar las áreas no solo de docencia, sino que de extensión y de investigación.

Ahora estamos en un nuevo periodo de la vida de la escuela tratando de generar claridad respecto de los objetivos que nos vamos a proponer a corto, mediano y largo plazo que básicamente va ser el periodo de la acreditación que es lo más importante, y al alcanzar la acreditación la verdad es que se cumplen varios objetivos de corto plazo, porque la verdad la acreditación es el mejoramiento de la calidad y a eso es lo que nosotros vamos a apuntar mas allá con cumplir con el deber de presentarnos y que una agencia nos acredite, lo que nosotros queremos es que los procesos se mejoren y que eso se

evidencie en un periodo de acreditación más largo en el próximo periodo, en la próxima re acreditación , ese es el objetivo que mantenemos por lo cual todos estamos trabajando.

Entrevista N°3

Entrevistador: Ud. conoce cual es la misión de la escuela de auditoría.

Entrevistado 3: mmmm Si

Entrevistador: que es lo que conoce

Entrevistado 3: Mmm, espérate. Déjame

Entrevistador: Pero a grandes rasgos, porque yo se que u esta súper interiorizada y trabajó hartó en el tema de la acreditación.

Entrevistado 3: Aaa ya, me acordé, eso es lo que tiene que ver con la integración de los conceptos que tienen los estudiantes, de tal manera que sea integral, en lo administrativo, en lo económico, en lo financiero, en todos esos parámetros, que sea un profesional íntegro.

Entrevistador: después otra pregunta, pero más enfocada al personal y a la parte administrativa de la escuela... ¿cuáles son los valores que ayudan a consolidar las creencias de la escuela de auditoría? Por ejemplo cuales son los valores que tiene que tener un funcionario para lograr buenos profesionales

Entrevistador: ¿Cuáles son las creencias que debe tener?

Entrevistador: Claro, los valores, por ejemplo, la ética, la puntualidad... ¿qué es lo que conoce Ud. O que es lo que cree Ud. que deben tener?

Entrevistado 3: de éste profesional

Entrevistador: no no no

Entrevistado 3: del personal.

Entrevistador: Ud. Como profesora, ¿cuáles son los valores que debe tener para formar buenos profesionales?

Entrevistado 3: Ahhh, yo como que le trasmita a mis estudiantes. Bueno, primero rigurosidad, porque sabes, en la medida que uno va avanzando, uno es mas riguroso, exigente en todo su que hacer y debiera integrar ese concepto a los estudiantes, por que su carrera es súper dedicada y va de la mano con la ética, ya! Entonces en ese sentido yo creo que es súper importante, o sea, hay otros elementos como puntualidad que también son importantes, pero lo que yo valoro más, lo que yo valoro más, aparte de enseñar lo que se tiene que enseñar es que siempre uno debe ser bastante riguroso, exigente en el que hacer del profesional para que también sea cuidadoso con la ética que está tan asociada en su desarrollo profesional, ¿tu me entiendes? Por que el estudiante se mantiene siempre dentro de una línea debiera salir adelante. El conocimiento, pucha hay

chiquillos que pueden ser súper inteligentes que se yo, la personalidad. Ahora nosotros estamos preocupados de esa parte, porque son algunas de las debilidades que nosotros detectamos con los informes de práctica que envían los empleadores de que la comunicación, la sociabilización cuesta, les cuesta, y ahí los estamos apoyando con el trabajo de tesis, de oralidad, que las presentaciones, de incorporar los talleres, de tal manera que desde primer año empiecen con las presentaciones y no se vengan a enfrentar con esto al final de la carrera, entonces en ese sentido es súper importante, entonces hay que estudiar, el conocimiento es supero importante, la parte técnica ¿cierto? Es lo que a ti te va a permitir desarrollarte profesionalmente, pero también hay otras cosas que hay que considerar en la parte personal, como lo ético, lo riguroso, que debe ser lo integrador, de saber enfrentar soluciones con problemas, yaaa, para salir adelante y eso es lo que hay que reforzarle a los chiquillos.

Entrevistador: Esta es otra pregunta ¿cómo escuela todos lo que la conforman tienen claro cuál es el perfil que debe tener el egresado? Más que nada la pregunta es si lo conocen. Si tienen claro cuál debe ser el perfil.

Entrevistado 3: Bueno, yo creo que ahora con esto que hicimos de la acreditación, entregando todos estos apuntes y con el consejo que hicimos la otra vez y como ahora tenemos que hacer modificación del perfil, yo creo que ahora van a estar mucho más cercanos a conocer el perfil que antes, me entiendes, porque ahora estamos en que hay que revisarlo y hay que reformularlo, pa' cacharlo hay que conocerlo, lo que está en las líneas, pero que queremos con las líneas, que se yo, que emitan informes, que hagan esto, que hagan esto otro y yo creo que ahora estamos mucho más cercanos a conocer el perfil que lo que estábamos antes.

Entrevistador: ¿Y qué es lo que conoce Ud. del perfil?

Entrevistado 3: ¿Del perfil actual? Es lo que tiene que ver con las líneas del estudiante de auditoría, de las líneas de contabilidad, de auditoría, que tiene que ser un profesional integrador, que sea capaz de emitir informes, interpretar, todo lo que tenga que ver con respecto a lo que Uds. Hacen.

Entrevistador: después hay una pregunta que tiene que ver más con la escuela y es ¿si Ud. tiene claro cuáles son los factores claves para alcanzar las metas? Por ejemplo la meta de la acreditación, todas las metas que Uds. Se proponen como escuela, como docente, a que es lo que tiene que llegar, que es lo que tiene que hacer para poder alcanzar eso.

Entrevistado 3: Para poder alcanzar esas metas. Bueno si tú me hablas de la meta nuestras, eeeee, de la acreditación, si nosotros debemos tener un plan de trabajo como escuela y estar claro es lo que debemos mostrar de ese plan de trabajo, por ejemplo, tenemos que tener el seguimiento para los estudiantes, ya, tenemos que estar preocupados metodológicamente y entregar las herramientas metodológicas para los estudiantes para que enfrenten, tenemos que reconocer que nosotros tenemos ingresos de puntajes un poco bajos, es por eso que nosotros tenemos que ayudarlos con todo lo que es diagnostico, nivelaciones y el apoyo, todo lo que incorporamos con el taller de desarrollo personal, (que Uds. No alcanzaron a tener) Saber el seguimiento del estudiante, saber cuáles son los, con respecto a los indicadores de derivación, de retención, tener claro esos indicadores y eso es lo que nosotros tenemos que comenzar a

trabajar ahora. También conocer las estrategias, los lineamientos generales de la facultad, para que nosotros nos podamos alinear a ella, tener claro que tenemos que ser capaces de la educación continua con un postgrado que también ahora se está trabajando en eso, pero ahora ya tenemos más claro que es lo que hay que hacer, porque sabíamos que habíamos hecho hartas cosas, pero no teníamos un plan de trabajo claro, que ahora se está dando, por que como ahora están apareciendo todas estas cosas, entonces formalicemos, ordenémonos. Ya digamos a que corresponde, entonces digamos a que corresponde. Extensión también, nosotros también tenemos debilidades con la vinculación con el medio, y ahora si nos estamos preocupando de fortalecer esas partes, yaa, que tiene que ver con distintos actores que son nuestros estudiantes, tomamos encuestas, tu sabes que para ver como está el proceso de enseñanza de los estudiantes, a los titulados, a los empleadores y a los profesores, yaa, ahora nos estamos preocupando permanentemente de retroalimentarnos. Estamos preguntando con respecto a lo que haya que medir, como que competencias Ud. considera que son necesarias incluir en el estudiante de auditoría, y ahí aparece el inglés que es algo que nosotros no tenemos en la malla, entonces nos preguntamos qué vamos a hacer con el plan de inglés, y ese es el trabajo que ahora nosotros estamos como encausados a trabajar en un plan de mejora, ya cachamos, ya vimos cuales eran nuestras debilidades y ya nos estamos como ordenando, entonces ahora hay que trabajar con respecto a esa línea.

Entrevistador: ¿Ud. conoce cuales son los objetivos de corto y largo plazo definidos por la escuela?

Entrevistado 3: Los objetivos de corto y largo plazo definidos por la escuela. Los objetivos a corto plazo que yo conozco claramente son los que tienen que ver con la renovación curricular, ya entonces, nosotros estamos en la etapa de reformular el perfil de egreso del estudiante, lo que significa que nos va a llevar a unos cambios en la maya curricular, ya y eso indicada que tenemos que tener reuniones con las líneas, con los profesores, capacitarlos, ya, porque nosotros estamos comprometidos para el año 2013 para realizar ese cambio, entonces nosotros ya estamos trabajando es eso, lo otro es que nosotros estamos preocupados de replicar lo que nosotros estamos haciendo aquí en Santiago, de tal manera que mantengamos la misma línea de trabajo, yaa, lo otro es que tenemos que alinearlos a la facultad digamos, pensando en que nosotros estemos por un lado, la facultad por otro y la universidad por otro, sino que tratar de alinearlos a lo que nos corresponda, tanto a la facultad como a la universidad. Nosotros estamos participando con todo lo que tiene que ver con proyectos, nosotros participamos por ejemplo con el aula virtual, ese es un proyecto súper a corto plazo, porque nosotros estamos pretendiendo que nuestros profesores trabajen permanentemente en el aula virtual, el año pasado algunos profesores engancharon con el tema, me entiendes, pero ahora otros debieran entonces se va sumando, lo mismo que la parte administrativa, con la llegada de Bruno, eso debiera de estar mucho más ordenado y salir en los plazos que correspondan.

Entrevistador: ¿Existen indicadores que midan los objetivos propuestos? Si tienen algún tipo de medición para ver si se están logrando los objetivos.

Entrevistado 3: No, yo no los tengo claro, nosotros hemos calculado algunos indicadores, como decir de esto de esto, pero ya estamos trabando en eso, en formular cuales son esos indicadores que nos permitan medir si estábamos o no estamos avanzando.

Entrevistador: ¿existen metas establecidas para medir el logro de los objetivos?

Entrevistado 3: metas establecidas para medir el logro de los objetivos, mmm, no no así como meta clara no.

Entrevistador: Por ejemplo, esta semana vamos a hacer esto, la próxima esto otro, o este mes vamos a hacer esto por así vamos estar más cerca de lograr esto otro. No?

Entrevistado 3: Si, en lo que a mí me corresponde yo te podría hablar de la renovación curricular, nosotros estamos trabajando en eso, nosotros primero vemos las actividades realizadas, porque nosotros fuimos a una capacitación de ahí recopilamos una serie de antecedentes que me paso ayer, yo estaba en tesis 2 en Santiago, y llega un chico perdido por la vida porque un profesor lo aprobó y otro lo reprobó, entonces yo no tenía claro, no sabía quién era, el chico había desaparecido hace unos años y ahora volvía a aparecer, entonces ese proceso yo no tengo claro, pero en otros aspectos si, ahí no lo tengo muy claro en las metas. que a fines de mes tenemos que darlos a conocer, de ahí vamos a hacer unos focusgrup con unos empleadores vamos a plantar lo que nosotros encontramos para que ellos opinen con respecto a eso, es este sentido si, pero con respecto a todas las metas, de todas las cosas que se van a hacer en la escuela no. Estamos creando, yo tengo más claro lo que te dije denantes, porque ya venimos trabajando desde yaaaaaaa, en el consejo de enero tal cosa, después esto, pero esto otro, porque me nombraron hace poco no mas encargado, entonces ahora estoy conociendo la realidad de titulación, entonces yo creo que también debemos reformular, justamente ayer conversaba con Carlos, hagamos que, ya que es lo que tiene que presentar el chico, pero ya hagamos cambios menores ahora, por que el cambio mayor va a venir cuando venga la renovación curricular, porque ahí se va a cambiar la malla realmente, porque nosotros le queremos poner que se hagan 2 prácticas, todo eso lo tenemos establecido, ya entonces nosotros le hicimos una propuesta al consejo, que queremos 2 prácticas del estudiante una de acercamiento al mundo laboral, como para desarrollar las competencias básicas, saber comunicar, socializar, meterse en el mundo laboral, pero la otra que sea más específica, técnica, eso lo tenemos claro, con respecto a las prácticas eso, con respecto a tesis nosotros queremos que al final el chico no tenga ninguna asignatura pendiente. Entonces nosotros queremos ordenar para que no afecte en los indicadores de titulación, entonces ahora estamos como ordenando eso.

Entrevistador: ¿entonces Ud. tiene claro cuáles son los planes de acción para lograr todo esto, todo lo que hemos hablado?

Entrevistado 3: Si, si, si primero se formaron los comités, este grupo va a trabajar en tal cosa, ya tu vas a trabajar en esto otro, en extensión está claro, en la unidad esta claro, titulación esta claro, si ya los tengo ahora, lo único que no tengo claro es investigación, por que ya se ha pensado hasta en la continuidad de estudios con el magister, no solo con el diplomado, sino un magister, la propuesta se hizo ya, en un magister que ahora hay que presentar en la escuela de graduados.

Entrevistador: Cree que esos factores de medición sean los adecuados?

Entrevistado 3: Yo creo que vamos por el camino, yo siento yo creo que desde mi percepción desde mi visión si, estamos bien encaminados, estamos eligiendo bien las líneas de acción, como se han formado estos grupos de trabajo hay que puro trabajar no más.

Entrevista N°4.

Entrevistador: ¿Ud. conoce cuál es la misión de la escuela de Auditoría? ¿Qué es lo que conoce de ella?

Entrevistado 4: Si, la conozco. Está orientada, lo que se destaca ahí es la formación integral que se les desea entregar a los estudiantes fundamentalmente lo que esta relacionado con los temas de Tributaria, Contabilidad y Auditoría y también eso sería en los aspectos técnicos, y también en los aspectos personales, que sea un profesional integro y que de cierta forma sea garante de la fe pública.

Entrevistador: Esta pregunta es a nivel administrativo, como profesor, secretario académico ¿Cuáles son los valores que ayudan a consolidar las creencias de la escuela de auditoría de la Universidad de Valparaíso? ¿Cuáles son las características que deben tener?

Entrevistado 4: Como cuales son los valores de los profesores o de la estructura, o del profesional que sale de acá.

Entrevistador: Esta pregunta está enfocada en el personal, las características para que Ud. sea un funcionario idóneo de la escuela.

Entrevistado 4: Primero es tener compromiso, segundo tener capacidad de liderazgo, autocrítico, reflexivo, ya, con capacidad de investigar de innovar, esos son los aspectos, leal eso es fundamental, trabajo en equipo, esas son las características fundamentales para que una persona se integre a la escuela de auditoría. Aparte de sus conocimientos, sus competencias como profesional.

Entrevistador: esta tercera pregunta está enfocada al perfil del egresado ¿Ud. cree o Ud. piensa que las personas que conforman el equipo acá como escuela de auditoría, tienen claro ¿cuál es el perfil que debe tener el egresado?

Entrevistado 4: Si tú me preguntas hoy día, yo te diría que sí, que todos los profesores tienen un concepto muy claro de lo que queremos como profesional, las capacidades de nuestros alumnos para que se enfrenten bien en el ámbito profesional, sabemos cuáles son los requerimientos del mercado, sabemos lo que queremos hoy día, si me hubieses preguntado hace 5 años atrás no, no sabría.

Entrevistador: ¿Qué es lo que conoce Ud. de lo del perfil, como características?

Entrevistado 4: Principalmente una de las cosas en las que hay que trabajar es en desarrollar las competencias blandas de nuestros egresados, porque se ha trabajado bien en todo lo que son las competencias duras del punto de vista de la carrera misma, el prestigio que tiene ahora la carrera va mas por las competencias técnicas de los alumnos, del punto de vista de la auditoría, del punto de vista de la tributaria, del punto de vista de lo que es la contabilidad, pero le falta mas potenciarse en el punto de vista de gestión, y es ahí donde estamos trabajando fuerte por los futuros auditores y por auditores que ya están en cursos superiores a través de ramos electivos, o los que ya han egresado a través de pos títulos queremos potenciar esas capacidades.

Entrevistador: Como escuela ¿tiene claro cuáles son los factores para alcanzar el éxito de las metas?

Entrevistado 4: Si, si a través de todas las cosas..., digamos una de las cosas que se esta trabajando fuerte es el tema de la acreditación que ya se trabajó, y en el plan estratégico tenemos tres ejes principales para donde queremos apuntar, lo que es la innovación curricular, bajo un modelo educativo UV, basado en las competencias, todo lo que es la parte de extensión, de posicionar la escuela hacia afuera, vínculos con el medio, con empresas, con empresarios, con los ex alumnos, potenciar los pos títulos los postgrados mejor dicho, se esta trabajando en un magíster en estos momentos para lanzarlo en el 2012, ese es el proyecto en el que estamos y otro tema es mejorar la gestión desde el punto de vista de áreas de interés como lo es un soporte informático ese es un proyecto. Esos son los 3 ejes lo que es la gestión administrativa, lo que es la parte académica y lo que es la parte extensión, son los 3 ejes principales que se están trabajando hoy día.

Entrevistador: ¿y los objetivos profesor, a corto, largo o mediano plazo como escuela?

Entrevistado 4: Dentro de los objetivos principales es el modelo educativo que va por el concepto de competencias, ya se empezó a trabajar en eso se tomo como plan piloto a los alumnos de primer año, por ejemplo a los alumnos de primer año se les hace dentro las asignaturas de desarrollo personal y profesional con las asignaturas de administración, se les esta enseñando la parte de investigación de ensayo, cosa que nunca se ha hecho y eso es para que los profesionales aprendan que los auditores tienen que tener capacidad de investigar, de tener cultura, varias cosas, ese es uno de los objetivos, del modelo educativo basado en las competencias. El otro objetivo que tenemos es el magíster, lanzar el magíster el 2012. El otro objetivo que tenemos también como escuela dentro del plan estratégico es posicionar a la escuela a través de vínculos de extensión, como por ejemplo crear una red que permita que la escuela preste asesoría a empresarios PYME, objeto de que así el empresario pyme pueda acceder a un profesional "que son alumnos", que le de un plus desde un punto de vista de lo que es la gestión empresarial por un lado y por otro lado que el alumno capte lo que es trabajar en una empresa. Entonces la idea es que a su vez el alumno captaría o conocería como es la empresa y por otro lado la universidad, la escuela en particular, permitiría relacionarse con la empresa haciendo un aporte al desarrollo organizacional y social de ella.

Entrevistador: y ¿existen indicadores para medir esto?

Entrevistado 4: Se están desarrollando los indicadores de todo esto en el área deee, unidad de acreditación, que lo ve la profesora Marcela Fernández, en donde ya esta elaborado el plan de extensión.

Entrevistador: ¿Existen las metas establecidas para medir el logro de los objetivos?

Entrevistado 4: Sii.

Entrevistador: ¿Que es lo que conoce de ello?

Entrevistado 4: ¿Qué, las metas?

Entrevistador: Como los indicadores

Entrevistado 4: Los indicadores están asociados y de ahí para delante están establecidas las metas

Entrevistador: y me dice que se esta trabajando en eso...ya.

Entrevistador ¿Cuales son los planes de acción para lograr los objetivos a nivel de escuela?

Entrevistado 4: Bueno ya te mencioné, esta el plan de extensión, el plan de acreditación, se esta trabajando en todos los comités que hay detrás de eso.

Entrevistador: ¿cree que sean los adecuados?

Entrevistado 4: si, lo tengo mas que claro, hay un equipo de trabajo de los profesores de jornada completa, en donde está la profesora Marlen Piña, la profesora Rosemary Ríos, la profesora Marcela Fernández, el profesor Bruno Bernal, el Profesor Carlos Murat, el Director Patricio Russell y yo, entonces esos 7 profesores estamos manejando el plan estratégico de la escuela, con el aporte de otros profesores como Alfredo Díaz en el proceso de acreditación, estamos manejándolo de diferentes enfoques los objetivos, que por ejemplo, en un proyecto por ejemplo quienes son responsables del magíster, el director y yo, quienes son responsables del tema de la acreditación, ahora de todo los que somos responsables somos el director y yo de todo y quienes son los que están llevando a cabo el proceso de la acreditación, es la profesora Marlene Piña, el profesor Héctor Fuentes, Rosemary Ríos, Alfredo Díaz y la Profesora Marcela Fernández que ella lo lidera.

Entrevista 5

Entrevistador: ¿Cuál es la misión de la escuela de Auditoria de la Universidad de Valparaíso?

Entrevistado 5: Como lo dice la pregunta hay que recordar que la escuela pertenece a una facultad y la facultad pertenece a una universidad, por lo tanto la misión de la escuela tiene que estar en armonía con la misión de la facultad y de la universidad y con las restricciones que estas imponen. En ese contexto la misión de la escuela es formar, eeee. auditores, contadores públicos auditores, verdad, cumpliendo con los postulados que tiene una universidad del estado regional, y esa formación dentro de las restricciones tienen que ser buscando siempre la excelencia académica y la excelencia profesional.

Entrevistador: ¿Cuáles son los valores que ayudan a consolidar las creencias de la escuela de auditoría de la universidad de Valparaíso, de las personas que trabajan en la escuela?

Entrevistado 5: Por supuesto que tiene que tener una profunda conciencia social, responsabilidad, compromiso, eeee, ser presentes.

Entrevistador: Y ¿Ud. cree q esos valores los tienen y son los adecuados?

Entrevistado 5: Ese es el ideal, pero siempre.

Entrevistador: Y ¿cuáles son los valores que deberían o tienen que tener tanto profesores como administrativos?

Entrevistado 5: Lo que pasa, debemos entender, este es un concepto filosófico, quien se entiende que todos los que estamos acá, de una u otra manera tenemos actualmente un concepto que se llamaba la fronesis que se entiende la intención de hacer lo correcto, pero no nos olvidemos que los seres humanos somos seres imperfectos, por lo tanto se deben establecer misiones, por que eso nos da el norte hacia donde debemos trabajar, que lo logremos en un cien por ciento, alo mejor, puede ser muy presuntuoso, pero la tendencia es que tenemos la intención de lograrlo, porque de pronto no se logran por una serie de factores, pero esta la intención. Ese es el ideal, trabajamos para eso.

Entrevistador: entonces ¿UD. cree que el personal de la escuela tiene claro el norte por lo menos?

Entrevistado 5: Lo tiene claro al menos.

Entrevistador: ¿Cómo escuela todos lo que la conforman tiene claro cual debe ser el perfil del egresado?

Entrevistado 5: Yo te diría que no todos, o tal vez si bien es cierto, todos tiene la concepción, tal vez el grado de profundidad del concepto, pero tal vez no esta muy bien internalizado en algunos estamentos.

Entrevistador: Y Ud. como funcionario conoce cual debe ser el perfil del egresado.

Entrevistado 5: Yo personalmente, si, si por supuesto.

Entrevistador: Y que es lo que conoce del perfil del egresado.

Entrevistado 5: Bueno, yo entiendo la verdad, que existe una declaración de perfil, que debe ser una profesional integral, dotado de conocimientos, que sea creativo, que sea responsable, no es cierto, eeeee, y que se debe insertar dentro de los ámbitos nacionales, regionales, internacionales, dado eso la condicionante que se le da a cualquier institución en cualquier parte del mundo. Eso yo lo se, esos son conceptos personales míos.

Entrevistador: Pero formales de la institución, el perfil del egresado

Entrevistado 5: Si, está alineado con eso, alineado con eso.

Entrevistador: la pregunta cuatro, ¿Cómo escuela, tienen claro cuales son los factores claves para alcanzar el éxito de las metas de la misma escuela

Entrevistado 5: dentro de la restricción que son de la naturaleza de la institución, si

Entrevistador: ¿Cual serían esos factores?

Entrevistado 5: Bueno, esos factores tienen que ver con un desempeño responsable, verdad, un trabajo en equipo, yaa, una gestión de recursos que son escasos, lo más eficiente que se pueda, y también como esta es una formación de personas es clave que desde el punto de vista académico, el cuerpo académico esta conformado y va teniendo variantes, porque hay personas que se incorporan y otras que se desvinculan, entonces digamos la persona que está en cualquier momento del tiempo, deben tener claro esto, y deben tener claro también que el objetivo central es formar las nuevas generaciones y traspasarle conocimientos, traspasarle valores y traspasarle, verdad, una formación de nuestra perspectiva como contadores públicos auditores.

Entrevistador: cuáles son los objetivos a corto y largo plazo definidos por la escuela?

Entrevistado 5: en el corto plazo, verdad, en el corto plazo, cumplir con los programas que están en ejecución, a mediano plazo una revisión de la curricular y a largo plazo una modificación sustancial de la curricular que tiene que entregar la escuela, a punto tal que en 2012 debemos entrar en una innovación curricular profunda.

Entrevistador: yaaa, esos son los objetivos cierto, ¿cómo los conoció?

Entrevistado 5: Porque nosotros tenemos dado el proceso de la acreditación, la etapa previa fue un proceso de autoevaluación, esa autoevaluación nos permitió conocer, dado que la entidad que acredita entrega ciertos lineamientos y por lo tanto tenemos que hacer una reflexión interna, y ver que es lo que hacíamos y comparar con los criterios que se estaban estableciendo y generar un plan de mejoras, en este proceso, verdad, conocimos estos objetivos. Lo elevamos y discutimos estos objetivos.

Entrevistador: y ¿Ud. cree que son los adecuados?

Entrevistado 5: eeeee, a ver, eeee, en general si, y voy a usar esta palabra recurrente, en base a las restricciones, no nos olvidemos que somos una universidad pública que tiene una combinación que en mi opinión no es la mejor, por que el financiamiento de esta institución es privado, pero la administración es pública, y en mi opinión esa mezcla no es buena y el mejor ejemplo es que si se compara lo que pasa con las universidades privadas que parten con unas casitas chiquititas, verdad, y a los 3 ó 4 años tiene tremenda infraestructura, verdad, y nosotros estamos con una infraestructura deficiente, infraestructura física, pero también tienes que , verdad, un cuerpo académico diferente con una mística que no la tiene el cuerpo académico de una universidad privada, ya porque básicamente las universidades privadas funcionan con profesores partime, son muy pocos los funcionarios estables, entonces es como una cosa por otra digamos, sumando y restando eso genera un panorama universitario en el país que es bien concreto y puntual, y hay informes no sólo internos del país, sino que hay organismos internacionales que te dicen que el sistema tiene falencias que se tienen que solucionar, de ahí que existen ciertas restricciones, pero faltan cosas.

Entrevistador: ¿existen indicadores que midan los objetivos propuestos?

Entrevistado 5: Se están desarrollando, porque existen los objetivos y se están creando los indicadores a partir de algunos criterios de la comisión general de acreditación y otros que hemos entendido que es necesario general para poder hacer la revisión. Además hay algunos establecidos como la revisión del plan de estudio, la revisión del tiempo de

titulación, te fijas, eso si está establecido. También preocupación por la tasa de rendimiento de cada curso, de cada línea.

Entrevistador: ¿cree que los indicadores que ya están establecidos son los adecuados?

Entrevistado 5: Mira, a ver, todo indicador hay que evaluarlo con una consistencia en el tiempo, dado que son indicadores de reciente data hay que analizarlos en un periodo de tiempo más extenso para saber si son o no los más adecuados, o hay que modificarlos.

Entrevistador: ¿existen metas establecidas para medir el logro de los objetivos?

Entrevistado 5: esto se contesta con lo que hablamos anteriormente.

Entrevistador: ¿cuáles son los planes de acción para lograr los objetivos a nivel de escuela?

Entrevistado 5: hay justamente propósito de esto de la acreditación, a pesar que nosotros teníamos objetivos, objetivos que se daban en el cuerpo académico, especialmente en la relación que se da con la dirección, secretaria académica y cuerpo docente, a pesar que habían, lo que hemos aprendido con el proceso de acreditación, no basta, no sólo tiene que existir, sino que además tienen que estar documentados, entonces en estos momentos estamos en un proceso de documentar, ya, en documentar los procesos que estamos, antes nosotros sabíamos lo que hacíamos, pero sólo lo sabíamos los que integrábamos los distintos cuerpos sociales dentro de la institución, pero eso ahora lo estamos documentando, incluso estamos creando papelería que es similar, que es homogénea, incluso en el formato de los power point estamos utilizando un formato común. A través del proceso de autoevaluación donde se revelaron las fortalezas y debilidades, entonces los planes de acción tienden hoy día a mantener las fortalezas y superar las debilidades. Entonces ese es un plan que en estos momentos se está trabajando fuertemente, hay cosas que se están haciendo y otras que se están recién implementando y otras que incluso se van a implementar en un tiempo cercano.

Entrevistador: En estos planes de acción hay límites de tiempo propuesto.

Entrevistado 5: El plan de acción viene con cuál es el objetivo, cuanto es el tiempo, quien es el responsable y se están haciendo reuniones de chequeo.

Entrevistador: ¿Ud. cree que estos planes de acción son los adecuados?

Entrevistado 5: te contesto lo mismo que con los indicadores, se hizo en base a lo que te dice la comisión nacional de acreditación en base al criterio que tenemos, no nos olvidemos que nosotros como escuela tenemos 40 años, algo dirá eso, entonces en 40 años hemos entregado al mercado más de 1100 profesionales, que están ubicados en distintas áreas de la economía, distintos sectores, y que somos reconocidos, algo indicará eso, entendiendo eso, y entendiendo la idea de hacer lo correcto eso me están diciendo los indicadores, para evaluar si son los más adecuados o no, yo creo que debemos esperar que pasen 4 ó 5 años para revisar si son realmente los mejores indicadores, no podemos establecer tan rápido, nosotros creemos que son los mejores hoy día, pero obviamente, los hechos nos van a hacer evaluar si son los mejores o no, y si no son los mejores modificarlos y si son los adecuados mantenerlos.

ANEXO 3

Categorización de entrevistas

Resumen por categorías

Misión

De acuerdo a la información proporcionada por los entrevistados, concuerdan que dentro de la misión de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, los profesionales que se forman en la institución, deben estar dotados de conocimientos contables, con amplio desarrollo para desenvolverse en el ámbito empresarial y por sobre todo ser profesionales íntegros. Además, deben tener una formación integral por áreas y ser garantes de la fe pública. Dentro de la escuela se busca instruir a Contadores Públicos Auditores guiándolos siempre hacia la excelencia académica y profesional.

Valores y creencias de la escuela

Después de haber realizado las entrevistas y revisado sus resultados, la mayor concordancia dentro de esta categoría es que los funcionarios de la escuela, para realizar las actividades en forma idónea deben ser personas comprometidas con su quehacer, responsables. Además se pudo concluir que dentro de los valores debe existir la conciencia social, ser autocríticos y éticos en su desarrollo profesional, con capacidad de investigar e innovar y deben saber trabajar en equipo.

Perfil del Egresado

Según las respuestas de los entrevistados, los profesionales egresados de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso deben estar dotados de conocimientos científicos y técnicos, integrales, que sepan desenvolverse en el ámbito empresarial, creativos, responsables, capaces de emitir informes y saber interpretarlos.

Factores para alcanzar el éxito

En esta categoría no se obtuvieron respuestas muy claras, pero lo que se pudo inferir de algunos entrevistados fue la falta de formalización en los procesos y en la gestión. Por otro lado mencionaron que los factores para alcanzar el éxito son un buen plan de trabajo y seguimiento a los estudiantes, por último se dijo que se está trabajando en un plan estratégico basado en 3 ejes, académico, administrativo y de extensión.

Objetivos

A través de las entrevistas realizadas se pudo concluir que la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso tiene objetivos que siguen los lineamientos generales y otros que son perseguidos por cada entrevistado según su labor dentro de la institución. Dentro de los lineamientos generales se encuentra la acreditación de la escuela, la innovación curricular, mantención y mejora de los procesos administrativos y académicos y la creación de un magíster que este en desarrollo el 2012. Además existen otros objetivos como la creación de vínculos a través de extensión y el cumplimiento de los programas que están en desarrollo.

Indicadores

En este punto los entrevistados concuerdan con que éstos están desarrollo.

Metas

Por los antecedentes recopilados en cada entrevista, se puede decir que las metas no están claramente establecidas, están en proceso de construcción y cada unidad está aportando para su generación.

Planes de Acción

En este punto se pudo concluir que todos los entrevistados concuerdan en gran medida con que los planes de acción se llevan a cabo a través del trabajo en cada unidad de la escuela por medio de la formación de comités. Además se menciona como otro plan de acción, la documentación de los procesos que antes de la acreditación no se realizaba y de la homogeneidad en estos mismos.