



**Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador  
fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI)**

*Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 645-657. ISSN 1390-9304*

**Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador  
fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI)**

**Iván Morales P.<sup>1</sup> César Benavides<sup>2</sup>. Alfredo Vaca<sup>3</sup>**

- 1. Universidad Central del Ecuador, [iv.morales@hotmail.com](mailto:iv.morales@hotmail.com)**
- 2. Universidad Central del Ecuador, [sesarinbena@gmail.com](mailto:sesarinbena@gmail.com)**
- 3. Universidad Central del Ecuador, [alfredonvacah@yahoo.com](mailto:alfredonvacah@yahoo.com).**

**RESUMEN**

La gestión de la administración estratégica en las organizaciones se ha dinamizado significativamente con el apareamiento de nuevos enfoques, modelos y herramientas de dirección, que en muchos casos han surgido desde la academia. Los ejecutivos de las empresas han buscado implantar mecanismos de gestión empresarial como respuesta a solucionar problemas de esta índole. Uno de los modelos de gestión administrativa de carácter estratégico es el Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por David Norton y Robert Kaplan. La filosofía del CMI, aborda en forma integral los diferentes ámbitos de gestión empresarial, aglutinados en grandes ejes estratégicos de índole intelectual (aprendizaje y desarrollo), procesos internos, la gestión de atención y satisfacción de los clientes y el objeto final de los empresarios el ámbito financiero, básicamente su expansión económica y rentabilidad. En tal contexto, este artículo propone un enfoque de gestión estratégica con mando integral para el desarrollo de los proyectos de emprendimiento que desarrolla la Universidad Central del Ecuador, sin embargo, en las facultades la capacidad de generar y desarrollar proyectos de emprendimiento es limitada; razón por la cual amerita implantar un plan de acción estratégica vinculada a los grandes objetivos de investigación y transferencia de conocimientos de la Universidad Central del Ecuador.

**Palabras claves:** Gestión, estrategia, mando integral, emprendimientos, capital intelectual.



**Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador  
fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI)**

*Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 645-657. ISSN 1390-9304*

**Management of enterprises in the Central University of the Ecuador based on the  
model of the integral scorecard (CMI)**

**ABSTRACT**

The management of strategic administration that the organizations develop has been invigorated significantly with the emergence of new approaches, models and tools of direction that in many cases have arisen from the academy. Executives of companies have sought about how to implement these mechanisms of business management as a response to solve their management problems.

In the same vein, one of the models of strategic administrative management is the employment of so-called Balanced Scorecard (BSC), developed by American researchers David Norton and Robert Kaplan, a product of their research in different companies in the same country, on its forms and schemes of administration and business management.

In this sense, the philosophy of the Balanced Scorecard (BSC), addresses in a holistic manner -as its authors call it- the different areas of business management, gathered in large strategic areas of intellectual nature (Learning and Development), internal processes, management attention, customer satisfaction and the final object of the entrepreneurs the finance sector, basically their economic expansion and profitability.

Considering the previous reasoning, this article proposes a strategic management approach with balanced scorecard for the development of entrepreneurship projects developed by Universidad Central del Ecuador. Thus, if it is true that in certain faculties and institutes are developing enterprise projects according to information provided by the Centre for Development and Technology Transfer (CTT) -called to develop such initiatives at Universidad Central- there is a limited generation, development and promotion of entrepreneurial projects, reason for which it merits to implement a strategic action plan linked to the main objectives of research and transference of knowledge from the Universidad Central del Ecuador.

**Keywords:** Management, strategy, scorecard, enterprises, intellectual capital.



## **Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI)**

*Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 645-657. ISSN 1390-9304*

### **1. INTRODUCCIÓN**

El modelo Cuadro de Marco Integral (CMI) elabora el plan de acción estratégico para la gestión y desarrollo de los proyectos empresariales, la finalidad es dotar de una herramienta en la gestión administrativa y operativa, como bien manifiesta (Zaratiegui, 1999) “Los modelos de gestión en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión”.

En esta reingeniería de los modelos empresariales examinaremos el Tablero de Mando con la finalidad de ejecutar la estrategia en el plano operativo:

“Los objetivos e indicadores de CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento” (Kaplan & Norton, 1997, pág. 21)

La gestión estratégica de las organizaciones tiene falencias en la forma de direccionar sus grandes propósitos y metas, por esto es necesario el alineamiento de todos los involucrados para que aporten al cumplimiento de objetivos y visión institucional, así como; el seguimiento, evaluación de sus procesos y actividades mediante el monitoreo de sus metas. La principal asunción de la Teoría de los Stakeholders, es el reconocimiento de la conflictividad de intereses que juegan los distintos actores, y como intervienen en el ambiente interno y externo, afectando el comportamiento de la organización. (Bastidas e. , 2006).

La Universidad Central del Ecuador no dispone de un modelo de gestión para el desarrollo capaz de viabilizar con mayor efectividad el desarrollo de proyectos de emprendimiento que se convertirán en realidades de tipo empresarial y contribuir a la solución de las necesidades de la población ecuatoriana.

### **ESTADO DEL ARTE**

La visión del Cuadro de Mando Integral (CMI) como gestor de acciones estratégicas, considera a las organizaciones en cuatro grandes ámbitos estratégicos



## **Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI)**

*Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 645-657. ISSN 1390-9304*

llamados perspectivas: gestión financiera; capital intelectual o intangible; procesos internos y gestión social, definidos en un mapa estratégico que obedece a la relación causa – efecto entre perspectivas, dando como resultado un impacto directo o indirecto entre ellas. La Universidad Central del Ecuador, la gestión de proyectos de emprendimiento debe enmarcarse en el enfoque de gestión social, debido a que es una institución que no persigue fines de lucro y por tanto los resultados, van a terminar en la de gestión social.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), tiene como objetivo ejecutar y evaluar las líneas o ejes estratégicos y define indicadores de desempeño para su medición, mediante el establecimiento de niveles o línea base, metas y límites de actuación.

Los ejes estratégicos definidos mediante el enfoque del CMI, parten de los propósitos, identificando el problema principal, que es la deficiente gestión de los proyectos de emprendimiento en el momento de operacionalizar sus actividades, estos ejes o ámbitos son:

- **Perspectiva financiera**, aglutina estrategias y actividades y metas de índole financiero, esto es, el presupuesto asignado a auto financiado por la entidad para desarrollar proyectos de emprendimiento.
- **Perspectiva del capital intelectual (Aprendizaje y Desarrollo)**, engloba las estrategias, actividades y metas de carácter intelectual, es decir, el aporte del conocimiento de los actores involucrados que desarrollan los proyectos de emprendimiento como asesoría, consultoría, capacitación y formación entre otros.
- **Procesos Internos**, corresponde a las diferentes estrategias que deben implantarse como procesos internos para viabilizar la gestión de los emprendimientos.
- **Gestión Social**, es el conjunto de estrategias y actividades destinadas a la satisfacción del beneficiario o sectores sociales involucrados en la gestión de los emprendimientos que se desarrollan en la Universidad Central del Ecuador.



## **Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI)**

*Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 645-657. ISSN 1390-9304*

Los ejes estratégicos denominados perspectivas, mencionados en líneas anteriores, disponen de un enlace de carácter sistémico, es decir, conectados e influenciados mutuamente, lo que genera una suerte de interdependencia y funcionalidad de causa – efecto, la consecuencia, determinar un mapa estratégico que busca la satisfacción social como el último escalón de la planificación estratégica; según Kaplan & Norton:

“El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los diferentes directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento.” (2001, pág. 79)

El mapa estratégico debe evidenciar la conexión integral entre las perspectivas estratégicas, con el objeto de organizar las acciones de los actores y procesos hacia la consecución de la visión y objetivos estratégicos; para el efecto se establece el alineamiento de propósitos y metas en los diferentes niveles de la estructura organizacional y su mapa estratégico. El alineamiento se lo define en dos dimensiones:

- El alineamiento de tipo horizontal también denominado sincronización que concatena los objetivos, propósitos y metas a nivel ejecutivo.
- El alineamiento vertical denominado también despliegue, que canaliza los propósitos y metas hacia el ámbito operativo, esto es de procesos, áreas, secciones, hasta llegar a nivel de las personas

## **2. MÉTODOS**

El presente trabajo contribuye al desarrollo de los proyectos de emprendimiento, en base al modelo de gestión del CMI, de tal forma que las estrategias y acciones se concreten en el plano operativo, generando conocimientos nuevos o propuestas innovadoras para solucionar problemas de índole institucional.

Dentro de esta lógica es importante aclarar que el CMI ha evolucionado por etapas. Propuesto por Kaplan y Norton, en sus inicios, (Bastidas & Moreno, 2006)



## **Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI)**

*Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 645-657. ISSN 1390-9304*

fue un sistema equilibrado de indicadores financieros y no financieros y en la medida en que las organizaciones desarrollaron sus bases de medición, comprendieron que podían comunicar mensajes más allá del carácter meramente informativo, logrando adecuar el comportamiento de sus miembros, en concordancia con los objetivos estratégicos. De un concepto limitado a la medición, se transformó en un sistema de gestión del desempeño. La tercera etapa de evolución del CMI, enfoca la estrategia en el centro del sistema de gestión, con el objetivo de movilizar y guiar la organización hacia el proceso continuo de adaptación, ajustes y nuevas respuestas, ante las exigencias que impone el medioambiente interno y externo. El desarrollo del aprendizaje organizacional es fundamental para generar cambios permanentes en las organizaciones.

Para la eficiencia del modelo de gestión el esquema metodológico de planificación con visión de CMI, parte necesariamente de efectuar un análisis situacional estratégico, definir el enfoque teórico filosófico del mismo, esto es la concepción de la organización en todos sus ámbitos de operación como la gestión financiera, capital intelectual, procesos internos y beneficio social o atención a los usuarios. De acuerdo a Olve, Petri, Jan Roy y Sofie Roy (2004) afirman que: “Los cuadros de mando se usan para alinear las actividades empresariales con la visión y las estrategias de una empresa, controlando resultados en las dimensiones incluidas en los cuadros de mando y llevando a cabo las acciones necesarias para cumplir la estrategia acordada” (Olve, Petri, Roy, & Roy, 2004, pág. 26)

La operación del CMI con los emprendimientos de la Universidad Central del Ecuador, permite obtener un primer elemento de análisis, el mismo que consiste en la definición de ámbitos que aglutinan grandes líneas estratégicas agrupadas en las denominadas perspectivas, denominadas: gestión financiera, capital intelectual, procesos internos y gestión social; que organizados en función de causa – efecto, viene a determinar un mapa estratégico que busca la satisfacción social como el último escalón de la planificación estratégica.



## **Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI)**

*Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 645-657. ISSN 1390-9304*

Entonces, el segundo elemento de análisis metodológico es la dinámica que genera el mapa estratégico. Éste, debe evidenciar la conexión integral entre las perspectivas estratégicas, con el objeto de organizar las acciones de los actores y procesos hacia la consecución de la visión y objetivos estratégicos; para el efecto se establece el alineamiento de propósitos y metas en los diferentes niveles de la estructura organizacional y su mapa estratégico. El alineamiento se lo define en dos dimensiones:

- El alineamiento de tipo horizontal también denominado sincronización que concatena los objetivos, propósitos y metas a nivel ejecutivo.
- El alineamiento vertical denominado también despliegue, que canaliza los propósitos y metas hacia el ámbito operativo, esto es de procesos, áreas, secciones, hasta llegar a nivel de las personas.

Finalmente, un tercer elemento de orden metodológico es la estructura de un tablero de mando para todos los niveles: Un primer nivel, tiene que ver con las mediciones de la visión corporativa y los objetivos estratégicos para lo cual estructura los siguientes elementos:

- Definición de medidas (indicadores) para los objetivos estratégicos,
- Establecimiento de metas,
- Elaboración de límites de actuación y,
- Definición de frecuencias de actuación.

Los siguientes niveles tienen que ver con la contribución que realicen los procesos, áreas, secciones o personas al cumplimiento de los objetivos estratégicos y la visión organizacional. Con relación a la gestión de los “proyectos de emprendimiento” se espera se dinamicen por la influencia de la aplicación del plan de gestión estratégica. Existe una amplia gama de líneas en las cuales se pueden generar emprendimientos, siendo las principales:

- Emprendimientos para investigación,
- Desarrollo de productos tecnológicos,



## **Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI)**

*Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 645-657. ISSN 1390-9304*

- Desarrollo de productos orientados a la solución del problema alimentario: Agrícolas, pecuarios, piscícolas; entre otros.
- Proyectos de servicios tecnológicos,
- Proyectos de servicios administrativos,
- Otros.

### **3. RESULTADOS**

Como efecto inmediato de un plan de gestión estratégica para el desarrollo de los emprendimientos, bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral, se pueden resumir en los siguientes puntos de análisis:

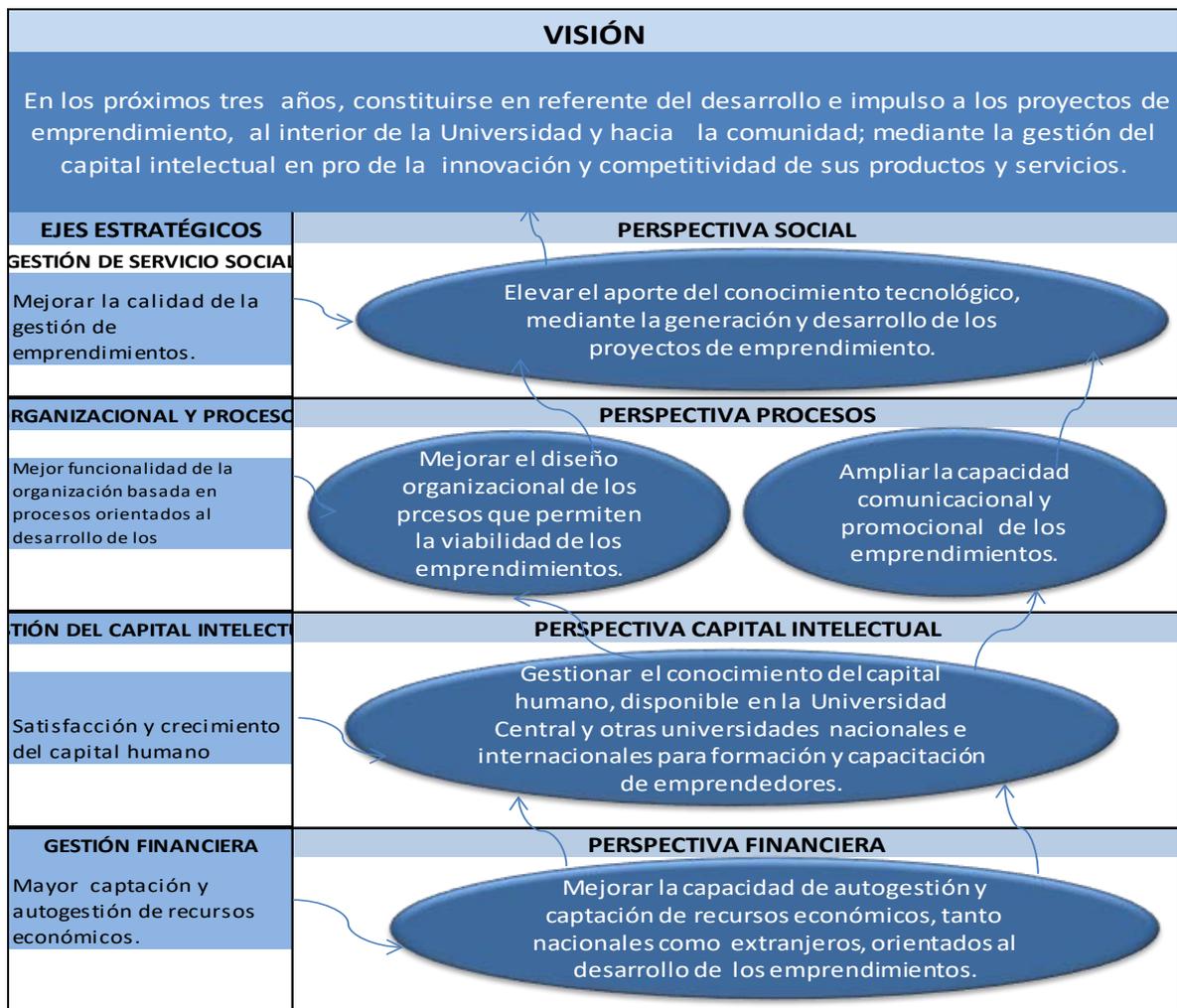
- Esta herramienta garantiza la orientación teórico – metodológico de carácter sistémico, observando como un todo las partes de una organización, relación integral de ámbitos, áreas o factores que buscan el desarrollo de los proyectos de emprendimiento en aras del cumplimiento de la visión institucional.
- Se consolida la gestión estratégica al lograr los objetivos estratégicos, proyectos estratégicos, acciones y metas, con la finalidad de orientar la propuesta hacia el desarrollo de los emprendimientos en la Universidad Central.
- Es de utilidad por la elaboración del mapa estratégico con la finalidad de evidenciar las articulaciones entre perspectivas, objetivos estratégicos y estrategias; definiéndose la relación causa efecto.
- La gestión bajo el modelo de CMI debe exponer sus demandas y exigencias, a fin de incorporarlas, para definir la estrategia que responda a sus necesidades, y garantice la supervivencia de la gestión de los emprendimientos en el tiempo.



## Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI)

*Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 645-657. ISSN 1390-9304*

- Los procesos de gestión, a la par con la planificación estratégica, posibilitan el feedback o retroalimentación estratégico, para generar transformaciones necesarias a tiempo en respuesta a los cambios del contexto social.



**Figura 1. Mapa Estratégico para el Desarrollo de los Emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador.**

Diseño de un Plan Estratégico para el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías (CTT) de la Universidad Central del Ecuador **Fuente:** Tesis Maestría (Morales, 2013)



**Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador  
fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI)**

*Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 645-657. ISSN 1390-9304*

El aporte de éste artículo, es la definición del tablero de mando del CMI para dinamizar los proyectos de emprendimiento, mismo que se constituye en una valiosa herramienta para gestionar la estrategia, medir y evaluar su desempeño:



**Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador  
fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI)**

*Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 645-657. ISSN 1390-9304*

DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS	METAS	MEDIOS		
PER.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	METAS	PROYECTOS/INICIATIVAS	Líder de Implemen.	Fecha: Ini./Fin.
SOCIAL	Elevar el aporte del conocimiento tecnológico y productivo en la sociedad, mediante la generación y desarrollo de los proyectos de emprendimiento.	Proyectos de emprendimiento realmente implantados.	12	Creación de la oficina promotora de proyectos de emprendimiento.	Coordinador Universitario de Emp.	INI: 01/07/2018 FIN: 31/12/2018
				Plan de contactos con organismos públicos, empresas privadas y comunidad en general.	Coordinador Universitario de Emp.	INI: 01/07/2018 FIN: 31/12/2018
PROCESOS	Mejorar el diseño organizacional de los procesos que permiten la viabilidad de los emprendimientos.	Definición de estructura y procesos para emprendimientos.	100%	Sistema administrativo con diseño organizacional y gestión de calidad por procesos.	Coord. de emprendimientos de la UCE.	INI: 01/01/2018 FIN: 31/12/2018
	Ampliar la capacidad comunicacional y promocional de los proyectos de emprendimiento.	Medios comunicacionales para proyectos de emprendimiento. Procesos de promoción de emprendimientos implementados.	3 9	Sistema de información y comunicación e-learning.	Asesor Informático	INI: 01/01/2018 FIN: 31/06/2018
CAPITAL INTELECTUAL	Gestionar el conocimiento del capital humano disponible en la Universidad Central y otras universidades nacionales o extranjeras para formación y capacitación de emprendedores.	Eventos de formación y capacitación al talento humano orientados a la formación de emprendedores.	4	Estructuración del equipo multidisciplinario de capital humano.	Coord. Capacitación	INI: 01/07/2018 FIN: 01/08/2018
				Plan de capacitación orientado al recurso humano del CTT.	Coord. Capacitación	INI: 01/01/2018 FIN: 31/06/2018
FINANCIERO	Mejorará la capacidad de captación y autogestión de recursos económicos, tanto nacionales como extranjeros, orientados al desarrollo de los emprendimientos.	Monto de ingresos por participación en proyectos.	50.000	Plan de mercadeo para los emprendimientos.	Coord. Financiero	INI: 01/01/2018
		Monto de ingresos por financiamiento externo.	100.000	Plan de captación de recursos económicos nacionales e internacionales.		FIN: 31/12/2018



## **Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI)**

*Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 645-657. ISSN 1390-9304*

**Figura 2. Tablero de Mando para el Desarrollo de los Emprendimientos de la Universidad Central del Ecuador.**

**Fuente:** Tesis Maestría: “*Diseño de un Plan Estratégico para el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías (CTT) de la Universidad Central del Ecuador*” (Morales, 2013).

### **4. CONCLUSIONES**

El enfoque integral y sistémico del Cuadro de Mando Integral (CMI), servirá para dinamizar la generación y desarrollo de los emprendimientos de la Universidad Central del Ecuador, constituyéndose en una herramienta para el desarrollo y transferencia de conocimiento a la sociedad.

Este modelo de gestión estratégico, dinamiza la relación de los actores involucrados en el desarrollo y transferencia tecnológica de la Universidad Central.

Los emprendimientos que no son más que iniciativas tendientes a mejorar la gestión académica y de soporte para vincular la Universidad Central del Ecuador con la sociedad.

Este modelo de gestión CMI, contribuye como guía, orientación y dinamiza la operatividad en los emprendimientos además transfiere conocimiento y tecnologías desde la Universidad hacia la comunidad empresarial pública y privada.

### **5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bastidas, e. (2006). El Cuadro de Mando Integral en la Gestión de las Organizaciones del sector Público, El Caso Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado. *Revista Universo Contabil.*

Bastidas, E., & Moreno, Z. (2006). El Cuadro de Mando Integral para las instituciones Públicas. *Revista Universo Contábil.*

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action.* Barcelona, España: Harvard Business School Press.



**Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador  
fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI)**

*Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 645-657. ISSN 1390-9304*

Morales, E. I. (2013). Diseño de un Plan Estratégico para el Centro de Transferencia de Tecnologías (CTT) de la Universidad Central del Ecuador. En E. I. Morales, *Tesis de Maestría*. Quito.

Norton, R. S. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Barcelona, España: Harvard Business School Publishing Corporation.

Olve, N.-G., Petri, C.-J., Roy, J., & Roy, S. (2004). *El Cuadro de Mando en acción*. Barcelona, España: Harvard Business School Publishing Corporation.

Zaratiegui, J. R. (1999). *La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa*.