

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA DELEGACIÓN DE
DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE
ORIENTE, NÚCLEO DE ANZOATEGUI”**

Trabajo de Ascenso Presentado como Requisito Parcial
para Optar a la Categoría de Profesor Titular.

Presentado por: Ing. Carolina Wong, MSc.

Barcelona, Septiembre de 2024.

RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajo de grado:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.



DEDICATORIA

- ❖ A DIOS por sobre todas las cosas, porque eres lo que más amo señor.

- ❖ A ti Virgencita del Valle, gracias por ayudarme en todo momento y no abandonarme nunca.

- ❖ A mis hijos, Giancarlo y Roxana, quienes son el regalo más hermoso que me ha dado Dios.

- ❖ A mi amado y orgulloso padre que está en el Cielo, siempre serás participe de mis logros.

- ❖ A mi madre y hermanos, quienes me enseñaron el valor del amor y la unión familiar. Los amo mucho.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.....	01
1.2. Justificación.....	04
1.3. Objetivos.....	05
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	06
2.2. Fundamentos Teóricos.....	09
2.2.1. Proceso de Gerencia Estratégica.....	09
2.2.2. Administración Estratégica.	09
2.2.3. Etapas de la Administración Estratégica.....	10
2.2.4. Estrategias.....	11
2.2.5. Marco General para Formular Estrategias.....	11
2.2.6. Objetivos.....	12
2.2.7. Auditoría de Gestión.....	14
2.2.8. Auditoría Externa.....	15
2.2.9. Auditoría Interna.....	15
2.2.10. Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)	16
2.2.11. Fases para la Implantación del CMI.....	17

2.2.12. Mapa Estratégico.....	20
2.2.13. Indicadores.....	20

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación.....	21
3.2. Diseño de Investigación.....	21
3.3. Población y Muestra.....	22
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	22
3.5. Técnicas de Análisis de Datos.....	25

CAPÍTULO 4: PROPUESTA Y RESULTADOS

4.1. Descripción de la Situación Actual del Sistema.....	26
4.1.1. Antecedentes Históricos y Ubicación.....	26
4.1.2. Delegación de Desarrollo Estudiantil.....	28
4.1.3. Descripción de los Procesos del Sistema Actual.....	37
4.2. Formulación de la Misión y Visión de la Delegación.....	38
4.3. Análisis del Contexto Interno y Externo.....	39
4.3.1. Análisis Interno.....	40
4.3.2. Análisis Externo.....	54
4.4. Formulación de Objetivos.....	61
4.5. Formulación de Estrategias.....	62
4.5.1. Etapa de Insumos.....	63
4.5.2. Etapa de Adecuación.....	63
4.5.2. Etapa de Adecuación.....	63
4.6. Cuadro de Mando Integral.....	73
4.6.1. Fase 1: Definición de la Orientación Estratégica de la DDE....	73
4.6.2. Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas.....	75
4.6.3. Fase 3: Estrategia, Fórmula, Variables y Evaluación de Desvió	77
4.7. Mapa de Estrategias	82

CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	87
APENDICES	
APENDICE A: Cuestionario de las Entrevistas Realizadas al Personal.....	89
APENDICE B: Cuestionario de las Encuestas realizadas al Personal.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resumen de Fortalezas y Debilidades.....	51
Tabla 2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	53
Tabla 3. Resumen de Oportunidades y Amenazas.....	59
Tabla 4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	60
Tabla 5. (1/4) Matriz FODA. Estrategias FO.....	64
Tabla 6. (2/4) Matriz FODA. Estrategias DO.....	65
Tabla 7. (3/4) Matriz FODA. Estrategias FA.....	66
Tabla 8. (4/4) Matriz FODA. Estrategias DA.....	67
Tabla 9. Resumen de Estrategias Formuladas en la Matriz FODA...	68
Tabla 10. Relación entre Objetivos y Estrategias (1/2).....	71
Tabla 11. Relación entre Objetivos y Estrategias (2/2).....	72
Tabla 12. Indicadores Orientados a cada Perspectiva del CMI (1/3)...	75
Tabla 13. Indicadores Orientados a cada Perspectiva del CMI (2/3)...	76
Tabla 14. Indicadores Orientados a cada Perspectiva del CMI (3/3)...	77
Tabla 15. Indicadores Propuestos para la Perspectiva Financiera.....	78
Tabla 16. Indicadores Propuestos para la Perspectiva de Clientes....	79
Tabla 17. Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos.....	80
Tabla 18. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	81

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ubicación Geográfica de los Núcleos de la UDO.....	27
Figura 2. Entrada Principal del Núcleo de Anzoátegui. UDO.	28
Figura 3. Organigrama DDE del Núcleo de Anzoátegui.....	29
Figura 4. Gráfica de la Pregunta P1 de Planificación.....	41
Figura 5. Gráfica de la Pregunta P2 de Planificación.....	41
Figura 6. Gráfica de la Pregunta O2 de Organización.....	42
Figura 7. Gráfica de la Pregunta O3 de Organización.....	43
Figura 8. Gráfica de la Pregunta D2 de Dirección.....	44
Figura 9. Gráfica de la Pregunta I3 de Integración de Personal.....	45
Figura 10. Gráfica de la Pregunta C1 de Control.....	46
Figura 11. Gráfica de la Pregunta C2 de Control.....	47
Figura 12. Gráfica de la Pregunta M2 de Marketing.....	48
Figura 13. Gráfica de la Pregunta F1 de Finanzas.....	49
Figura 14. Matriz IE de la DDE.....	70
Figura 15. Mapa de Estrategias de la DDE.....	82

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones universitarias se enfrentan a complejos cambios que están teniendo lugar en el presente contexto socioeconómico de la sociedad, lo que conlleva a la búsqueda de prácticas gerenciales de cómo deben ser gestionadas estas instituciones públicas. Entre los cambios más significativos que afectan directamente el funcionamiento de las universidades públicas venezolanas en los últimos años se pueden mencionar los cambios políticos, económicos y sociales.

Estos cambios junto con la creciente evolución tecnológica de las comunicaciones han transformado el paradigma tradicional de las universidades, donde las capacidades y formación del talento humano, la imagen corporativa, la estructura organizativa y las relaciones con estudiantes, se están convirtiendo en importantes fuentes de ventajas competitivas sostenibles y de creación de valor añadido en la sociedad actual.

En este sentido, el mejoramiento continuo y la búsqueda de las mejores prácticas gerenciales deben prevalecer como principio central en la gestión universitaria. Por ello, la gerencia en la Universidades debe promover y crear condiciones para una cultura institucional bajo una concepción estratégica integral de sus funciones y una adecuada planificación y control de sus actividades.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral representa una importante herramienta de gestión ya que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El empleo del Cuadro de Mando Integral (CMI) permite ayudar a las universidades a proporcionar una valiosa herramienta de gestión para garantizar la acción para lograr los objetivos estratégicos. La aplicación del CMI en las universidades, al igual que en el resto de organizaciones, se deriva y construye partiendo de la visión y estrategias de la institución o dependencia objeto de estudio y está compuesto por un conjunto de indicadores financieros y no financieros relativos a los factores que determinan su éxito.

La Universidad de Oriente, principal institución universitaria autónoma dedicada a la docencia, investigación y extensión del noreste del país, debe propiciar el mejoramiento continuo en todos los niveles, áreas y funciones de la organización para garantizar el logro de los objetivos en todas sus dependencias académicas y administrativas.

La Universidad de Oriente, cuenta dentro de su estructura organizativa con la Delegación de Desarrollo Estudiantil, dependencia encargada de fomentar y contribuir con la formación integral del estudiantado y futuro profesional, en lo concerniente a la salud, orientación, actividades recreativas y desarrollo social del estudiante.

La crisis presupuestaria en el sector universitario nacional producto de las políticas económicas y sociales actuales afecta la ejecución de las actividades planificadas, metas establecidas y repercute en la calidad del servicio prestado a la comunidad universitaria y en particular al sector estudiantil.

En este sentido las instituciones universitarias no escapan a la realidad que afronta el país actualmente en materia económica. La Universidad de Oriente como casa más alta del oriente continúa en la búsqueda de mantener la excelencia académica y garantizar un servicio de calidad a los estudiantes durante su formación integral.

Por tal razón, esta investigación tiene como finalidad proponer un sistema balanceado de indicadores para el mejoramiento de la gestión en el área de servicios de Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui. Utilizando para ello el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Este trabajo de investigación se estructuró en cuatro (4) capítulos conformados de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema. Se plantea el problema que justifica la realización de esta investigación, el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar y la justificación de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico. En este capítulo se hace una recopilación de información documental y antecedentes de investigaciones referentes al tema de la gerencia estratégica, cuadro de mando integral, y otras teorías que sustentan la problemática planteada.

Capítulo III: Marco Metodológico. Se presenta la metodología a seguir para llevar a cabo este estudio. Se establece el tipo, diseño de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos necesarios para obtener información requerida para su desarrollo y además las técnicas de presentación y análisis de los resultados.

Capítulo IV. Propuesta y Resultados. Este capítulo contempla el desarrollo de los objetivos específicos propuestos en la investigación, los cuales incluyen la descripción de la situación actual de la organización, analizar los factores claves de la organización, estrategias y los indicadores que optimicen la gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente.

Conclusiones y Recomendaciones. En esta parte se formulan las conclusiones de acuerdo a los objetivos y sus respectivas recomendaciones.

Bibliografía y Anexos. En esta sección, se indica la bibliografía, publicaciones y trabajos de investigación que sirvieron de base referencial para el desarrollo del presente trabajo. Se indican los diferentes anexos contentivos de los instrumentos y gráficos empleados para representar la información.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día en las grandes organizaciones se están incorporando las mejores prácticas gerenciales para lograr una mejor planificación y medición del desempeño de las actividades realizadas, las cuales permiten expresar las estrategias en objetivos cuyo alcance es cuantificable a través de un conjunto de indicadores de gestión, tanto a corto, como a largo plazo.

Es necesario en un entorno de vertiginosos cambios plantearnos nuevas formas no solamente de ejecutar sino también de medir el resultado de nuestros esfuerzos diarios, para conocer donde estamos ubicados actualmente, y cuál debe ser el horizonte en que nos debemos mover para lograr de una manera organizada y sistemática, el camino correcto a la realización de los objetivos y metas organizacionales con resultados satisfactorios.

La gestión estratégica permite a las empresas, universidades e instituciones educativas prepararse para enfrentar diferentes situaciones en el futuro, facilitando el direccionamiento de los esfuerzos a las áreas que lo requieren. Adicionalmente, ayuda a desarrollar estrategias y diseñar indicadores que permitan incrementar los niveles de eficacia y eficiencia en la prestación de servicios, en un ámbito que evoluciona de manera acelerada en cuanto a tecnología, competitividad, procesos y procedimientos que toda organización requiere para alcanzar los niveles académicos y administrativos deseados.

En Venezuela actualmente, debido a la incertidumbre y a los constantes cambios sociales y económicos del entorno, es vital que las empresas y

organizaciones realicen una planificación adecuada, y que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Balance Scorecard como herramienta de gestión traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. En otras palabras, un mayor control dentro de la organización permite consolidar su posicionamiento, cumplir su misión y alcanzar lugares privilegiados a nivel nacional e internacional.

La Universidad de Oriente (UDO), es una de las universidades más importantes de Venezuela y la principal institución universitaria autónoma dedicada a la docencia e investigación del noreste del país. Cuenta con núcleos en los estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta y Sucre.

En el Núcleo de Anzoátegui se encuentra la Delegación de Desarrollo Estudiantil (DDE), la cual brinda y garantiza el desarrollo integral de la personalidad del estudiante universitario. Se estructura en 4 áreas como son desarrollo social, salud, orientación y socio-educativa.

Actualmente, dentro de la gestión de recursos que se maneja en la Universidad de Oriente se encuentran deficiencias en cada una de las áreas relacionadas con la docencia, investigación y extensión, ya que no existe una política salarial estable, el déficit presupuestario, la falta de dotación y mantenimiento de los equipos y la infraestructura de las dependencias académicas y administrativas, entre otras cosas afecta la calidad del servicio ofrecido a los estudiantes por la Delegación de Desarrollo Estudiantil, la cual es la dependencia encargada de contribuir con la formación integral del estudiantado en lo concerniente a la salud, orientación, actividades recreativas y desarrollo social del estudiante.

Es evidente la problemática de que la Delegación actualmente no puede cumplir satisfactoriamente con la atención y la ejecución de los servicios solicitados por los estudiantes que acuden a las instalaciones para poder realizar algún trámite o satisfacer una necesidad de servicio.

El personal de la Delegación tiene que trabajar con diversas limitaciones ya sea por deficiencia de insumos, inadecuado ambiente de trabajo, limitaciones presupuestarias, entre otros, que pueden afectar sus actividades y por consiguiente la oferta de servicios a los estudiantes así como el desarrollo de la organización y la razón de ser de toda institución que es la atención del usuario. También se observaron desviaciones en la ejecución normal de los procesos administrativos llevados a cabo en esta dependencia, lo que ha generado disminución considerable de la eficiencia y eficacia de los servicios prestados. Esto ha incrementado los problemas relacionados con las respuestas oportunas a las solicitudes realizadas así como el bienestar estudiantil.

Por tal motivo resulta necesario para su óptimo funcionamiento el diseño de un sistema balanceado de indicadores en la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, basado en el modelo del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para así ofrecer alternativas de solución a la problemática planteada contribuyendo de manera efectiva con la formación integral y la prosecución académica de los estudiantes.

La adopción de un modelo basado en la gestión estratégica como el Balanced Scorecard ofrece la oportunidad de medir y mejorar los diferentes procesos a través del análisis de un conjunto de factores denominados perspectivas, donde se destacan la perspectiva cliente, procesos internos, financiera y conocimiento y aprendizaje, siendo estas los cuatro (4) ejes fundamentales para la aplicación de este modelo.

Por lo antes expuesto se necesita conocer:

¿Cuál es la situación actual del proceso de gestión en la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui?

¿Cuáles son los factores internos y externos claves de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui?

¿Qué estrategias permitirán mejorar la gestión en la Delegación de Desarrollo Estudiantil?

¿Qué indicadores de gestión permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la Delegación de Desarrollo Estudiantil?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo busca mejorar la efectividad en el servicio prestado en la delegación de desarrollo estudiantil del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. El estudio se enfocará en la propuesta de un modelo balanceado de indicadores que permitirá mejorar la gestión del área de servicios de la Delegación atacando los focos problemáticos planteados.

Esta investigación es importante ya que al mejorar los procesos de gestión se facilita la toma de decisiones de la gerencia con estrategias claras y eficaces que permitirán obtener ventajas de las oportunidades, evitar o atenuar el efecto de las amenazas y asimismo proveer de una planificación formal tan necesaria en un ambiente complejo y cambiante.

Enmarcadas en la gerencia y gestión estratégica existen diversas metodologías, y en el caso específico de este estudio se realizará un análisis del entorno, mediante el uso también de matrices y técnicas que permitirán formular estrategias e indicadores que conduzcan al logro de los objetivos

estratégicos y la misión de la institución y en especial de la Delegación, garantizando así una atención oportuna a los usuarios en los diferentes servicios que se prestan en la delegación.

Este estudio contribuye a describir una estructura de relaciones entre las variables relacionadas con la gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil del Núcleo de Anzoátegui, convirtiéndose de esta manera en una fuente de información y referencia para otros núcleos en futuras investigaciones.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

- Diseñar un cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación actual del sistema de gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui.
- Analizar el contexto interno y externo para la determinación de los factores claves del sistema de gestión la Delegación.
- Formular estrategias orientadas a cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.
- Determinar los indicadores de gestión que conduzcan al mejoramiento de la gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan algunos antecedentes de trabajos realizados referentes al tema de estudio.

- Bolaños, R. (2022), presentó un trabajo de grado titulado “Cuadro de Mando Integral para un Consultorio Médico ubicado en Aragua de Barcelona, Estado Anzoátegui.”. En esta investigación se desarrolló un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI). Inicialmente se realizó la descripción del sistema objeto de estudio, con el propósito de conocer el funcionamiento de la organización, permitiendo de esta forma la formulación de la misión y visión, siguiendo la metodología de Strickland y Thompson (2012). Seguidamente se procedió a realizar la auditoría interna y la auditoría externa según David (2008). Posteriormente se formularon los objetivos estratégicos siguiendo las bases teóricas de Morrissey (1996) y se desarrollaron las estrategias para su cumplimiento, utilizando la matriz FODA. Finalmente, se procedió a la aplicación de los conceptos de CMI propuestos por Kaplan y Norton (2001), ubicando cada uno de los objetivos y sus estrategias en las perspectivas: Financiera, de los Clientes, de los Procesos Internos, de Aprendizaje y Desarrollo, para luego definir los indicadores de gestión alineados con los objetivos estratégicos y por último realizar el Mapa de Estrategias.

El aporte de ésta investigación se relaciona con el enfoque metodológico a utilizar, lo cual permite la formulación de estrategias gerenciales e indicadores en una institución prestadora de servicios en el área de salud.

- Gómez, V. y Cotúa, Y. (2012), presentaron un trabajo de grado titulado “Diseño de un Sistema de Indicadores Balanceados para la Escuela de Ciencias Administrativas, Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui”. Esta investigación persigue como objetivo general diseñar un Sistema de Indicadores Balanceados para la Escuela de Ciencias Administrativas - Núcleo Anzoátegui. Para ello se asume una metodología de tipo descriptiva, con un diseño de campo y dentro de los principales instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta, la observación directa y la consulta de antecedentes, entre las principales conclusiones se destaca la importancia de conocer los objetivos que se persigue en la ECA, ya que permite no solo identificar las fallas sino también proponer estrategias que mejoran la condición actual, y así gestionar las estrategias en esta institución académica a través de un sistema de indicadores balanceados y que existe un compromiso enfocado hacia el cumplimiento en la prestación de servicios académicos y administrativos.

El aporte de esta investigación radica en que ofrece la oportunidad de conocer la eficiencia y eficacia de la implementación del Balanced Scorecard cuando es utilizado como herramienta de gestión teniendo como base la planificación estratégica, además indica que facilita la visualización de la situación financiera de la Escuela de Ciencias Administrativas, lo que guarda mucha relación con el tema estudiado dejando una base o fundamento positivo por la posibilidad de aplicación en las diferentes dependencias de la Universidad.

- Atagua, E. y Cumache, D. (2009), presentaron un trabajo de grado titulado “Diseño de un Modelo de Gestión Balanced Scorecard (BSC) aplicado a una Institución Educativa Pública”. En virtud de la falta de atención de los diferentes entes gubernamentales con respecto a los problemas de planta física, seguridad, mantenimiento y la falta de identidad de la comunidad en

general se propuso aplicar el modelo de gestión Balanced Scorecard (BSC) para relacionar de manera definitiva las estrategias y su ejecución empleando indicadores, clarificando las estrategias y el consenso sobre ellos, para ello se realizó una auditoría interna y externa donde se recolectó y evaluó la información siguiendo la metodología de la planificación estratégica, seguidamente se definieron los objetivos estratégicos orientados hacia cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard y se desarrollaron los indicadores de gestión para cumplir con los objetivos planteados.

El principal aporte de ésta investigación es el análisis de los resultados realizado bajo un enfoque que permitió la formulación de estrategias gerenciales e indicadores en una institución educativa.

- Carvajal, Montano y Salazar. (2003), realizaron una investigación titulada: “El Balanced Scorecard: una Herramienta Administrativa en la Planificación Estratégica Corporativa”. El propósito del estudio fue diseñar un método de planificación estratégica corporativa, con sus fases en las teorías del Balanced Scorecard. La investigación fue documental, el nivel de la investigación es descriptiva. Entre sus conclusiones se destacan: El Balanced Scorecard, debe ser un instrumento que simplifique y mejore la planificación a través de clasificar el modelo de negocio, priorizar lo importante y dar consistencia de la que muchas organizaciones todavía carecen.

Esta investigación sirve de referencia para el trabajo desarrollado porque sugiere que el diseño de un método basado en la planificación estratégica puede ser complementado con el Balanced Scorecard dándole prioridad a lo realmente importante a través de un sistema organizado de prioridades basadas en indicadores de gestión.

2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.2.1. Proceso de Gerencia Estratégica

El proceso de Gerencia Estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un proceso de mejoramiento continuo que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

La Gerencia Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de estrategias y acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de la misión y visión, la fijación de objetivos estratégicos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

2.2.2. Administración Estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. (David, 2013).

2.2.3. Etapas de la Administración Estratégica

Según David (2013) el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Formulación de Estrategias

Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

Implementación de la Estrategia

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas.

La Evaluación de Estrategias

Es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

- Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.
- Medir el desempeño.
- Aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes.

2.2.4. Estrategias

La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Esta se puede definir en forma amplia y restringida: en forma amplia como la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización y en forma restringida el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. David (2008).

Las decisiones estratégicas requieren reflexiones sobre diferentes alternativas posibles para escoger la que se considere mejor o la más adecuada según las necesidades de la empresa.

2.2.5. Marco General para Formular Estrategias

David (2013), explica que es imposible que los estrategas tomen en consideración todas las alternativas que podrían beneficiar a la empresa, pues hay una infinidad de acciones posibles y una multitud de formas de implementarlas. Por lo tanto, es necesario desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas que resulten más atractivas. Las técnicas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones.

Etapa 1: De Insumos

En esta etapa de insumos se elabora una matriz de evaluación de los factores externos y una matriz de evaluación de los factores internos, las mismas sirven de base para la identificación y evaluación de las estrategias factibles; la información obtenida en ellas aporta los insumos básicos necesarios para las matrices de adecuación y decisión. (David, 2013).

Etapa 2: Etapa de Adecuación

Esta etapa se enfoca básicamente en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores claves, tanto internos como externos. Entre las técnicas utilizadas en la etapa 2 están la matriz de fortalezas, oportunidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz interna-externa (IE), y la matriz de la estrategia principal.

Etapa 3: Etapa de Decisión

Esta etapa incluye la técnica de la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Esta matriz utiliza la información inicial de la etapa 1 para evaluar con objetividad las alternativas de estrategias posibles que se identificaron en la etapa 2. Esta revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

2.2.6. Objetivos

El establecimiento de objetivos consiste en convertir los lineamientos administrativos de la visión y misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. El establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o

fracaso, al lograrlo ayuda a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la empresa, cada parte de la organización necesita objetivos de desempeño concretos y mensurables que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa. Se necesitan dos (2) tipos de patrones de resultados: objetivos financieros y objetivos estratégicos. (Strickland y Thompson, 2012).

- **Objetivos Financieros:** son necesarios debido a que es crucial contar con un resultado financiero aceptable para conservar la vitalidad y el bienestar de la organización. Los objetivos financieros se centran en indicadores como crecimiento de las ganancias, rendimiento sobre la inversión y flujo de efectivo. (Strickland y Thompson, 2012).
- **Objetivos Estratégicos:** Son los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica. Son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministra dirección, ayuda en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división de la misma. (David, 2008).

El autor Morrisey (1996) plantea en su libro la “Planeación Táctica”, una serie de reglas a las que debe ajustarse todo objetivo bien concebido y bien formulado. Según el autor, un objetivo bien redactado debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Comienza con un verbo de acción o logro.
- b) Especifica un solo resultado clave a lograr.

- c) Señala una fecha límite para su consecución.
- d) Determina los factores de costos máximos.
- e) Es específico y cuantitativo (por lo tanto, mensurable y factible de verificar).
- f) Establece únicamente el "cuánto" y el "cuándo", evitando enredarse en el "por qué" y el "cómo".
- g) Es práctico y alcanzable, pero simultáneamente significa un reto.
- h) Es consecuente con los recursos disponibles.

2.2.7. Auditoría de Gestión

La denominación auditoría de gestión es la unión de dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional.

Para William Leonard (1989) la Auditoría administrativa se define como: "El examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Por otra parte, Rodríguez Joaquín (1997) plantea la siguiente definición de Auditoría Operacional: "Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse".

Por lo tanto, la auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general es identificar las oportunidades de mejoras, desarrollar recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y evaluar el desempeño (rendimiento).

Sin embargo, siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de Auditoría es posible afirmar que auditoría de gestión es: El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

2.2.8. Auditoría Externa

David (2013) sostiene que el propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse.

Se refiere a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.

2.2.9. Auditoría Interna

David (2013) sustenta que el proceso de realizar un análisis interno o auditoría interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la

organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

2.2.10. Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC)

Según Kaplan y Norton (2001), el cuadro de mando integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, el cual pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información en todos los niveles de la organización, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el CMI como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un cuadro de mando integral inicial con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia y luego comunicar esa estrategia a toda la organización.

El verdadero poder del cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores a un sistema de gestión. A medida que más empresas trabajan con CMI, se dan cuenta de que pueden utilizarse para: clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella; comunicar la estrategia a toda la organización; alinear los objetivos departamentales con la estrategia; vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales; identificar y alinear las iniciativas estratégicas; realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Según Kaplan y Norton (2001), es una herramienta que transforma la misión y las estrategias de una empresa u organización en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos e innovación y crecimiento.

Perspectiva Financiera

El CMI tiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

Perspectiva de Clientes

Desde la perspectiva de los clientes el CMI permite a los directivos identificar los segmentos del cliente y del mercado en los que competirá la unidad de negocio en los segmentos seleccionados.

Perspectiva de Procesos Internos

Desde la perspectiva de los procesos internos, se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

2.2.11. Fases para la Implantación del CMI

El marco metodológico general planteado por los autores Kaplan y Norton (2001), puede expresarse, para efectos de su implantación, como “El

Modelo de las Cuatro Fases". Esta secuencia de diseño e implantación ha sido adoptada por diversas empresas, pues asegura tanto la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte de los diferentes actores de su desarrollo, como la puesta en práctica de la herramienta en su contexto operacional asociado a la agenda ejecutiva de la organización o empresa que lo adopte.

Fase 1: El concepto estratégico de la organización, definiendo la orientación estratégica de la organización.

Como se ha mencionado con anterioridad, el Sistema Balanceado de Indicadores debe reflejar la estrategia, como resultado de una traducción de la visión en objetivos estratégicos del negocio u organización, encadenados en un modelo causa - efecto. Ésta fase se centra justamente en la comprensión de los temas estratégicos de la organización, vinculados al marco general de las cuatro perspectivas. Ésta fase culmina con la preparación para la presentación del modelo preliminar al equipo ejecutivo para su validación.

Fase 2: Objetivos, vectores y medidas estratégicas, logrando el consenso sobre la estrategia.

El propósito fundamental de ésta fase es realizar un consenso sobre los objetivos estratégicos a ser reflejados en el CMI, además de completar los detalles referentes a la definición de objetivos estratégicos y de los indicadores de cada perspectiva. Una vez definidos los objetivos para cada perspectiva se presenta un modelo de perspectivas para identificar los vectores estratégicos, para luego asignar los indicadores a cada objetivo estratégico. Las definiciones detalladas deben incluir:

- **Objetivos estratégicos:** Detalle de la intención de cada objetivo, lo que se desea alcanzar a través del mismo.
- **Medidas estratégicas:** Construcción del mapa del indicador con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición.
- **Identificación de vectores estratégicos:** Un vector estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas (bajo el modelo original de Kaplan y Norton), pero puede haber casos en que la cadena causa efecto lleve a omitir alguna de las perspectivas para un vector específico.

Fase 3: Vectores, metas e iniciativas, estableciendo las metas desafiantes e identificando las iniciativas que impulsan el desempeño del negocio.

Durante ésta fase se concreta el diseño del Sistema Balanceado de Indicadores (Balance Scorecard), y se establecen los parámetros preliminares para su implantación en la organización.

Fase 4: Comunicación, implantación, automatización, integrando el control de gestión y la gerencia estratégica en la agenda gerencial de la organización.

Esta fase no será desarrollada en el presente trabajo de investigación, debido a que en éste solo se realizará el diseño del Cuadro de Mando Integral, sin embargo se detallan sus lineamientos teóricos como objeto de recomendación si se desea realizar su implantación. Para que se logre aprovechar el potencial del BSC o CMI como Sistema de Gerencia y Sistema de Medición del Desempeño del Negocio, éste debe integrarse a la agenda estratégica de la organización, es decir, ser la parte esencial del sistema de gerencia.

2.2.12. Mapa Estratégico

Según Kaplan y Norton (2001), se define como un conjunto de objetivos estratégicos que se enlazan a través de relaciones causa-efecto entre dichos objetivos, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y cómo las implantaciones de determinadas mejoras en ciertos objetivos pueden influir en otros, con la finalidad de contribuir al desarrollo global de la organización. Logrando así visualizar de una manera sencilla y gráfica la estrategia de toda la organización, además; priorizar los objetivos estratégicos e incrementar el aprendizaje dentro de la misma.

2.2.13. Indicadores

Se define un indicador como la relación entre las variables cualitativas y cuantitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambios generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Los indicadores son parámetros de medición que permiten visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos e informan del avance logrado en ellos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación se refiere al conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizaron para llevar a cabo el estudio del sistema, es decir, “como” se realizó el estudio para así responder de forma eficaz al problema planteado.

De acuerdo a los objetivos planteados en este trabajo, la propuesta de investigación que se presenta a través de este documento se desarrollará bajo una modalidad de investigación tipo proyectiva, según Hurtado (2010) “... consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

Se considera que esta investigación se enmarca en este concepto ya que plantea el diseño de un cuadro de mando integral o sistema balanceado de indicadores para el mejoramiento de la gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, partiendo de un diagnóstico de las condiciones actuales y del análisis del contexto interno y externo de dicha dependencia administrativa.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Según Hernández, R. (2003), el diseño de la investigación corresponde a la estrategia que se adopta para responder al problema planteado. De

acuerdo a una serie de parámetros que fueron tomados directamente del área de estudio, se define el diseño de investigación como una Investigación de Campo, debido a que los fenómenos fueron estudiados de la realidad en la cual se produjeron, es decir, los datos se recolectaron de fuentes primarias y la aplicación de técnicas de recolección de datos, en el mismo sitio donde se presentó el problema.

El diseño utilizado es de campo, puesto que la información corresponde con el uso de fuentes primarias bajo el contexto interno de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, a los fines de diagnosticar la situación actual como base para el diseño del sistema balanceado de indicadores.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), "la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p.210). Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

En esta investigación se tomarán en consideración dos poblaciones. La primera está definida por el personal administrativo que labora en la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, es decir, la población es determinada o finita y se encuentra conformada por 10 trabajadores. Mientras que la segunda población a considerar es la del estudiantado que hace uso de los servicios prestados por la Delegación de Desarrollo Estudiantil.

En lo concerniente a la muestra, Arias (2012) explica que "la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible". Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio.

De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones.

En el caso de la primera población de empleados y trabajadores de la delegación objeto de estudio se trabajará con la totalidad de la población, es decir, los 10 trabajadores que conforman la organización de la Delegación de Desarrollo Estudiantil, por lo que la población es igual a la muestra en este caso. Estas personas serán entrevistadas para evaluar cuantitativamente los aspectos internos de esta dependencia administrativa.

Para el segundo grupo a considerar representado por los estudiantes que hacen uso de los servicios que ofrece esta delegación se determinará un tamaño de muestra que sea representativo para de esta forma analizar el grado de satisfacción del servicio y su calidad.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron una serie de técnicas que permitieron el levantamiento y la recopilación de información necesaria para cumplir con los objetivos planteados, las cuales se presentan a continuación.

Observación Directa

En primera instancia, se utilizó como herramienta la observación, la cual implica el uso sistemático de nuestros sentidos, de esta manera se recaban los datos a través de la percepción visual, pues se ve como se llevan a cabo las actividades del sistema de estudio, como se manejan los documentos, como se ejecutan los procesos, con el propósito de obtener los datos que previamente han sido definidos de interés para la investigación.

Además de las frecuentes visitas a las áreas de interés de la Institución y de la Delegación de Desarrollo Estudiantil para la familiarización con los procesos de gestión y las actividades realizadas.

Entrevistas

Para entrar en contacto directo con el sistema de estudio, conocer sus características, funcionamiento y más específicamente como se llevan a cabo las actividades de la Delegación, se realizaron Entrevistas No Estructuradas a supervisores, directivos y empleados encargados del desarrollo de las actividades en el Departamento y en la Institución.

Encuesta

Finalmente, además de las entrevistas realizadas al recurso humano involucrado en el proceso administrativo y operativo de las actividades que se llevan a cabo en la Delegación, también se realizaron encuestas al estudiantado y al personal administrativo, para el análisis del entorno que permitirá diagnosticar la situación actual e identificar los factores claves del sistema objeto de estudio.

Revisión Documental y Bibliográfica

Esta técnica para la presente investigación, constituyó una técnica básica que implicó la revisión de libros e información secundaria que sustentó los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sirvieron de referencia para la elaboración del marco teórico.

Esta revisión documental incluyó normativas de la organización que regulan la materia abordada, tales como instructivos, memorandos, correos

electrónicos y otros; así como también se realizaron revisiones bibliográficas relacionadas con el tema en estudio.

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Las técnicas de análisis de datos constituyen un proceso que involucra la clasificación, la codificación, el procesamiento y la interpretación obtenida durante la recolección de datos. Para el procesamiento y análisis estadístico de los datos se utilizó un programa estadístico como herramienta que permite de manera exacta establecer las variables a estudiar, así como su tratamiento estadístico.

Se empleó el análisis cuantitativo para coadyuvar a la profundización y comprensión de la realidad objeto de estudio recabada de las entrevistas y encuestas realizadas. Siendo importante destacar que la información recabada será presentada en tablas y gráficos para una mejor visualización y comprensión de los resultados mostrados. De igual forma se utilizaron matrices y técnicas enmarcadas en las diversas metodologías de la planificación estratégica y el cuadro de mando integral.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA Y RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, primeramente se realiza la descripción del sistema objeto de estudio como parte del diagnóstico de la situación actual en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil, seguidamente se establece de la misión y visión de la Delegación; además del análisis externo e interno, el cual permite describir e identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; utilizados para el establecimiento de los objetivos estratégicos, la formulación de las estrategias y el diseño de indicadores bajo las cuatro (4) perspectivas del cuadro de mando integral.

Para la recolección de información de interés y de los datos se realizaron entrevistas y encuestas no estructuradas aplicadas al personal del departamento y a los usuarios de los diferentes servicios ofrecidos, para hacer un diagnóstico del comportamiento de la situación actual presente en el área de servicios de la Delegación y los aspectos que interactúan con el sistema, es decir, conocer su funcionamiento general; empleando a la vez la observación directa en las diversas áreas de la institución y de la Delegación.

4.1.1. Antecedentes Históricos y Ubicación

La Universidad de Oriente (UDO) fue creada el 21 de noviembre de 1958, mediante el Decreto Ley No. 459 dictado por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgard Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luis Manuel Peñalver. Comienza sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná, con los Cursos Básicos.

La Universidad de Oriente, es la principal institución universitaria autónoma dedicada a la docencia e investigación del noreste del país, especialmente en ciencia y tecnología. Actualmente cuenta con 5 núcleos en los estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta y Sucre; y a su vez varias Extensiones. En la Figura 1, se observa la ubicación geográfica de los Núcleos que conforman la Universidad de Oriente.

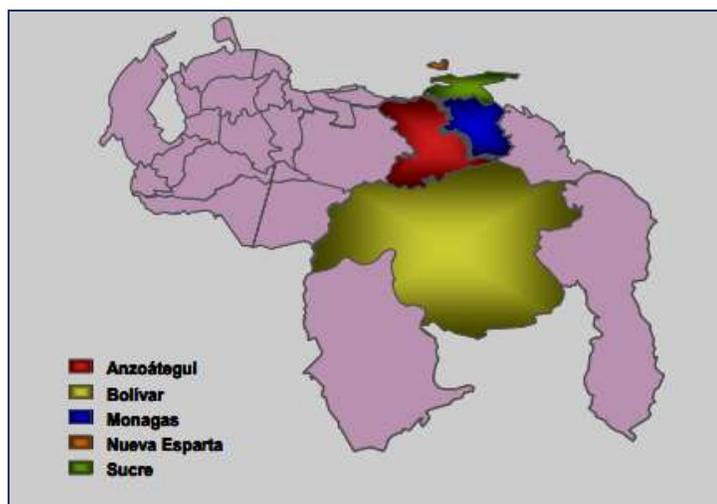


Figura 1. Ubicación Geográfica de los Núcleos de la UDO.

Fuente: Propia.

La UDO desde sus inicios se concibe como un sistema de educación superior al servicio de la región con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, departamentalización, lapsos semestrales, sistema de unidades de créditos y cursos intensivos, entre otros, desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pregrado y postgrado.

El Núcleo de Anzoátegui inició sus actividades docentes en febrero de 1963 con la apertura de la Escuela de Ingeniería, las carreras de Mecánica, Industrial e Ingeniería Química. El Núcleo está ubicado en la avenida Argimiro Gabaldón (Antigua Vía Alternativa), Puerto La Cruz - Barcelona. La Figura 2 muestra su entrada principal.



Figura 2. Entrada Principal del Núcleo de Anzoátegui. UDO.

Fuente: www.anz.udo.edu.ve.

4.1.2. Delegación de Desarrollo Estudiantil

Dentro de la estructura organizacional de la Universidad de Oriente en el Núcleo de Anzoátegui se encuentra la Delegación de Desarrollo Estudiantil, la cual es la estructura administrativa que brinda y garantiza el desarrollo integral de la personalidad del estudiante que hace vida en la Universidad. Esta dependencia se estructura en 4 áreas como son desarrollo social, orientación, salud y socio-educativa.

La Delegación en concordancia con los lineamientos académicos de la institución, trabaja coordinadamente en sus cuatro áreas que la conforman, a fin de dar cumplimiento a los objetivos a través de la realización de diversas actividades, el desarrollo de los programas y el logro de las metas.

4.1.2.1. Estructura Organizativa

La Delegación de Desarrollo Estudiantil depende en el ámbito central de la Dirección de Desarrollo Estudiantil y ésta a su vez del Rector. A nivel del Núcleo de Anzoátegui, depende de la Coordinación Académica, quienes a su vez supervisarán su funcionamiento y la ejecución de sus programas.

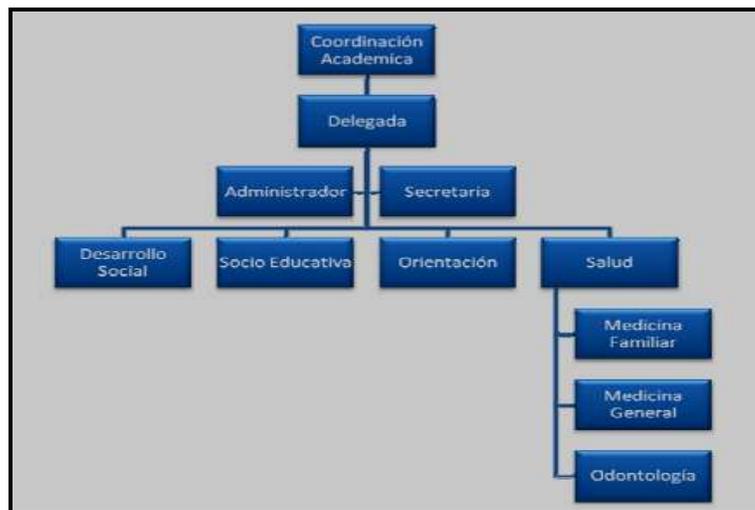


Figura 3. Organigrama DDE del Núcleo de Anzoátegui.

En la Figura 3, se muestra el organigrama de la Delegación de Desarrollo Estudiantil, en el cual se puede observar que esta constituido por: la coordinación académica, la delegada de desarrollo estudiantil, la administradora, secretaria, área de desarrollo social, área socio educativa, área de orientación y el área de salud la cual a su vez se divide en tres secciones que son: medicina familiar, medicina general, y odontología.

4.1.2.2. Objetivos

La Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, es una organización que tiene como objetivo principal

contribuir con el desarrollo integral del estudiante en sus aspectos bio-psicosocial y espiritual, a fin de que sea capaz de actuar con libertad, responsabilidad y solidaridad con sus semejantes y constituirse así como un ciudadano con sentido de pertenencia social en la conducción de su vida.

4.1.2.3. Funciones

Entre sus funciones principales se pueden mencionar:

- Contribuir a que el estudiante descubra y desarrolle intereses en relación al contexto cultural y social donde esta inmerso.
- Participar espontáneamente en actividades que le permitan vivenciar todas aquellas experiencias culturales en su dimensión regional, nacional y universal.
- Asistir individual y/o grupalmente al alumno en relación a sus problemas económicos, sociales, psicológicos y vocacionales que pueda confrontar en su vida universitaria.

4.1.2.4. Áreas de la Delegación de Desarrollo Estudiantil

A continuación, se describen los objetivos que persigue cada una de las áreas mencionadas en función de los programas que se desarrollan:

1) Área de Desarrollo Social

Es una unidad técnica adscrita a la Delegación que contribuye en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas sociales y económicos que interfieren en el proceso enseñanza – aprendizaje del estudiante regular de la Universidad de Oriente. Esta área la integra una coordinadora y dos trabajadoras sociales.

Programas a Desarrollar

A) Orientación Individual

Objetivo

Prestar asesoría a los estudiantes que presentan problemas de índole Psicosocial, residencial, sexual, rendimiento académico y otros aspectos que bloquean sus diferentes roles haciéndolo extensivo cuando el caso lo requiera a los familiares.

Metas

Brindar atención biopsicosocial a la comunidad estudiantil en función de la demanda que acude diariamente a la Delegación, durante un periodo académico.

2) Área de Salud. Asistencia Integral de Salud al Estudiante

Es una dependencia adscrita a la Delegación de Desarrollo Estudiantil, con programas médico-asistenciales dirigidos a proteger y brindar a la comunidad estudiantil asistencia integral de salud. Esta área está integrada por tres (3) secciones que prestan servicios a todos los estudiantes de la universidad, bien sea de forma directa o indirecta, estas son: medicina familiar, medicina general y odontología.

Objetivo

Brindar atención médica tanto curativa como preventiva en forma integral a la comunidad estudiantil y asistir al estudiante en medicina general, especializada y odontológica, con el fin de contrarrestar las causas que puedan incidir en su rendimiento académico.

Actividades Realizadas

- Consultas curativas.
- Ayudas económicas para la compra de lentes adaptados.
- Consulta de medicina general, entrega de medicamentos, iniciación y ayudas económicas a los bachilleres para compra de medicinas.
- Referencias al servicio odontológico de salud pública, cuando no se cuente con el servicio.
- Consultas odontológicas, preventivas y curativas.
- Consultas de medicina especializada. (Ginecología, urología, psiquiatría, oftalmología, traumatología)
- Exámenes de laboratorio.
- Asistir a reuniones convocadas por la Fundación de Asistencia Hospitalaria para Estudiantes de Educación Superior Pública (FAMES).
- Asistencia médico – hospitalaria (FAMES)
- Planificar y organizar Jornadas de salud.
- Informar sobre el área, programas y servicios a través de carteleras, trípticos y folletos.
- Realizar talleres educativos conjuntamente con el Departamento de Orientación.
- Evaluar los programas desarrollados por el área.
- Mantener los canales de información permanente con FAMES.
- Realizar historias médicas en el área de salud, como mecanismo de control médico.

3) Área Socio – Educativa

Esta Unidad orienta su atención hacia la optimización del tiempo libre y su buen uso, igualmente a atender las necesidades socio-recreativas del estudiantado, con el fin de contribuir a la formación integral del mismo.

Objetivos

Formular programas de trabajo social y dinámica de grupos, en base a las necesidades de la población estudiantil. Proporcionar información sobre el área a toda la comunidad del núcleo. Además de promover las buenas relaciones humanas entre los integrantes de la comunidad universitaria.

Apoyo Socio-Económico

Objetivos

Proporcionar soluciones a los problemas de tipo socio-económico de la población estudiantil con minusvalía económica que puedan afectar su rendimiento académico.

Entre los proyectos de este programa se encuentran:

- Ayudantías:

Objetivo

Proporcionar ayuda económica a estudiantes regulares con buen rendimiento académico y de escasos recursos económicos en el área de Pre-grado de la UDO.

- Subsidios Económicos:

Objetivo

Consiste en prestarle una ayuda económica al estudiante regular de la UDO atendiendo el grado de sus necesidades para: adquisición de lentes,

medicamentos, medicina especializada, consultas médicas especializadas, exámenes de laboratorio, elaboración de tesis de grado, viajes para asistir a congresos, pago de residencias, entre otros gastos inherentes al rendimiento académico.

Actividades del Área

- Planificar y ejecutar entrevistas para otorgamiento de ayudantías
- Planificar y ejecutar otorgamiento de ayudas y reembolsos de medicinas.
- Recibimiento a estudiantes de nuevo ingreso.

Programas y Proyectos a Desarrollar

A) Investigación Social

Objetivo

Tiene como finalidad conocer y diagnosticar la realidad social de la población estudiantil y de la Delegación de Desarrollo Estudiantil, con el propósito de jerarquizar los problemas sociales y diseñar programas de bienestar social.

A.1) Grupos Autogestionarios

Objetivo

Consiste en lograr la participación del estudiante en actividades productivas realizadas en su tiempo libre, lo cual le permite desarrollar capacidades y destrezas al mismo tiempo que obtiene beneficios económicos.

A.2) Extensión y Difusión/ Docencia

Objetivo

Consiste en aquellas labores efectuadas por el personal del área de Desarrollo social con el propósito de proyectar acciones tanto a nivel intra y extra universitaria.

A.2.1) Extensión

Este programa está íntimamente relacionado con el tercer objetivo de la Educación Superior y con el slogan de la Universidad de Oriente, las actividades del programa están dirigidas a establecer una relación Universidad – Comunidad, permitiendo a la primera brindar parte de su bagaje de conocimientos, y a la segunda participar en acciones y conocimientos no accesibles con facilidad; todo ello dentro de un clima de esfuerzo mutuo de y para beneficio de ambas partes.

A.2.2) Docencia

Está dirigido a organizar, supervisar y manejar el área de asignatura extra - académica (002-1110), las cuales fueron diseñadas y propuestas en el año 1998, no obteniendo los resultados satisfactorios para el área, proyectando a corto plazo la activación y puesta en práctica de las mismas.

A.2.3) Agrupaciones Estudiantiles

Constituyen organizaciones orientadas dentro del espíritu Universitario.

Los objetivos son:

- Promocionar la actividad cultural, social, deportiva estudiantil, dentro y fuera del recinto universitario, coadyuvando a la formación integral de los estudiantes.
- Vincular a los estudiantes con su entorno intra y extra universitario.
- Promocionar, apoyar y participar en planes y programas beneficiosos para la comunidad, la agrupación y cada uno de sus integrantes.
- Promover la amistad, solidaridad y responsabilidad a partir de un liderazgo sano y proactivo.

IV) ÁREA DE ORIENTACIÓN

Objetivo

Lograr la adaptación del estudiante al medio universitario de acuerdo a su personalidad y caracteres personales y así cumplir con las exigencias que le corresponde enfrentar como ente del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Actividades a Realizar

- Lograr la adaptación del estudiante universitario del núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente.
- Proporcionar al estudiante de la UDO, núcleo de Anzoátegui de forma individual o grupal las herramientas necesarias que contribuyan para solucionar los diferentes problemas que pudieran enfrentar en la consecución de las metas propuestas como estudiantes universitarios.
- Proporcionar información vocacional al estudiante que ingresa en la UDO, núcleo de Anzoátegui, mediante la presentación de pruebas de aptitud; con el fin de escoger la carrera de acuerdo a sus aptitudes, intereses y preferencias, cambios de especialidad y traslados.
- Informar sobre los problemas de frecuente consulta del estudiante universitario: propagación del SIDA, embarazo precoz, enfermedades de transmisión sexual inseguridad personal, alimentación balanceada y prevención en el consumo de drogas.
- Desarrollar actividades que promuevan el alto rendimiento en los estudiantes del núcleo de Anzoátegui de la UDO.
- Promover actividades que conlleven al desempeño óptimo del equipo de trabajo del área de orientación, en el núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente.

Metas

- Atender individualmente a los estudiantes que soliciten información sobre procedimientos técnicos administrativos relacionados con su desempeño académico.
- Brindar atención terapéutica a los estudiantes con problemas de depresión, ansiedad y trastornos de personalidad.
- Realizar talleres relacionados con las oportunidades de estudio y las características individuales a fin de proporcionar la información necesaria para la escogencia de una carrera.
- Promover actividades con el fin de proporcionar información sobre las variables de frecuentes consultas en los estudiantes, dichas actividades son: carteleras, jornadas, conferencias, charlas, foros.
- Coordinar actos que persigan el estímulo al estudiante de alto rendimiento académico.
- Proporcionar la realización de actividades que promuevan la unión, solidaridad, cooperación y en conclusión, el trabajo en equipo del personal que se desempeña en el área de Orientación de la Universidad de Oriente.

4.1.3. Descripción de los Procesos del Sistema Actual

Los procesos en la gestión de la Delegación de Desarrollo Estudiantil son la Planeación, Ejecución y Control de las actividades realizadas en las diferentes áreas de servicio.

La planificación constituye el punto de partida de la gestión, ya que involucra la necesidad de visualizar y relacionar las probables actividades que habrán de cumplirse para obtener los objetivos y resultados planteados,

mediante la gestión de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades de la Delegación.

Anualmente, se realiza la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), Fundamentación del POA, Instructivo Nro. 7, Plan de seguimiento de metas y Memoria y cuenta, entre otros.

En el Proceso de Ejecución se realizan todas las actividades en la forma como se han planificado. Entre las actividades que se realizan durante el semestre además de las labores diarias en las diferentes áreas de orientación, salud, socio-educativa y desarrollo social se pueden mencionar las siguientes: Feria estudiantil, acto de alto rendimiento académico, festival de la Cruz de Mayo, jornadas de salud, actividades de la Pastoral Universitaria.

Por último, el Proceso de Control es llevado a cabo por el departamento mediante actividades que permiten analizar las desviaciones de los resultados, tanto de la gestión como del desempeño real de la Organización, versus las metas operativas.

4.2. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA DELEGACIÓN

Se evaluó la Misión de la delegación basándose en las tres premisas de los autores Strickland y Thompson (2012), la cual establece que esta debe responder a las siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Para qué estamos aquí?. A continuación, se muestra la nueva misión propuesta y validada para la Delegación de Desarrollo Estudiantil.

“Somos una unidad administrativa que fomenta el desarrollo integral del estudiante universitario de la universidad de oriente. Nos dedicamos a realizar actividades culturales, deportivas y servicios de bienestar estudiantil a través de programas asistenciales, atención biopsicosocial y

la creación de espacios de convivencia, con el fin de contribuir a la prosecución académica del estudiante, a su crecimiento intelectual, emocional y al pleno desarrollo de sus potencialidades”

De igual manera, la Visión es de gran importancia para toda organización ya que en ella se expresa de una forma clara “hacia dónde se dirige” la organización a largo plazo y en lo que se debería convertir tomando en cuenta el impacto del entorno cambiante, los cambios tecnológicos, los de mercado y las expectativas de servicio, entre otros factores.

La visión de la Delegación se reformuló y validó, quedando redactada de la siguiente manera:

“Es una estructura administrativa que contribuye con el desarrollo integral del estudiante, ayudándolo a superar las dificultades que interfieran en el logro de un buen rendimiento académico desde su ingreso en la institución hasta su egreso de la Universidad de Oriente”

4.3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO

Una vez formulada y validada la misión y visión se procedió a realizar un análisis del contexto interno y externo para de esta forma identificar los aspectos claves que influyen en el desempeño de la gestión y los servicios ofrecidos por la Delegación de Desarrollo Estudiantil.

La información utilizada en el desarrollo de las auditorías internas y externas realizadas para el análisis, se obtuvo de fuentes secundarias y primarias, tales como observación directa, encuestas y entrevistas a los directivos, empleados y usuarios de la Delegación.

4.3.1. Análisis Interno

La auditoría de los factores internos claves de la Delegación, se llevó a cabo de acuerdo a los aspectos sugeridos por David (2008) en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”; las áreas consideradas en la presente investigación son: Administración, marketing, finanzas y producción y operaciones.

4.3.1.1. Administración

En este aspecto se consideraron para el análisis las cinco funciones de la administración: planificación, organización, dirección, integración de personal y control.

Planificación

La planeación supone reducir el riesgo de una determinada acción anticipándose a su consecuencia, deduce la forma más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. (David, 2008).

Con base en la encuesta realizada al personal de la delegación (Ver Apéndice A), se pudo diagnosticar que la delegación tiene un desempeño favorable en cuanto a la planificación, como se observa en los resultados obtenidos.

La delegación cuenta con una misión y visión formalmente definidas. Al igual que el 100 % de los empleados afirma que la delegación tiene objetivos claros y definidos que guían las actividades desempeñadas, como se aprecia en la siguiente figura.



Figura 4. Gráfica de la Pregunta P1 de Planificación.

Fuente: Propia

Sin embargo, en relación a la programación de las actividades solamente el 40% manifiesta que se cuenta con un programa formal de actividades como se observa en la gráfica siguiente.



Figura 5. Gráfica de la Pregunta P2 de Planificación.

Fuente: Propia

Organización

El propósito de la organización es determinar quién hace qué y quien depende de quién, así como los recursos con los cuales se va a contar para el logro de los objetivos. Todo esto para lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad regido por reglas, que permitan establecer armonía en las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

Se verificó que la Delegación posee una estructura organizativa definida, según la información suministrada por la institución, lo cual también se evidenció en las encuestas, ya que el 80 % de los encuestados manifestó estar en conocimiento de que existe un organigrama formal.

De igual manera, se pudo constatar que existe un manual de cargos donde se especifican las funciones y responsabilidades de cada puesto que se ejerce dentro de la delegación. Sin embargo, los resultados de las encuestas arrojaron que apenas el 40 % del personal tiene conocimiento de que existe esta información. Ver Figura 6.

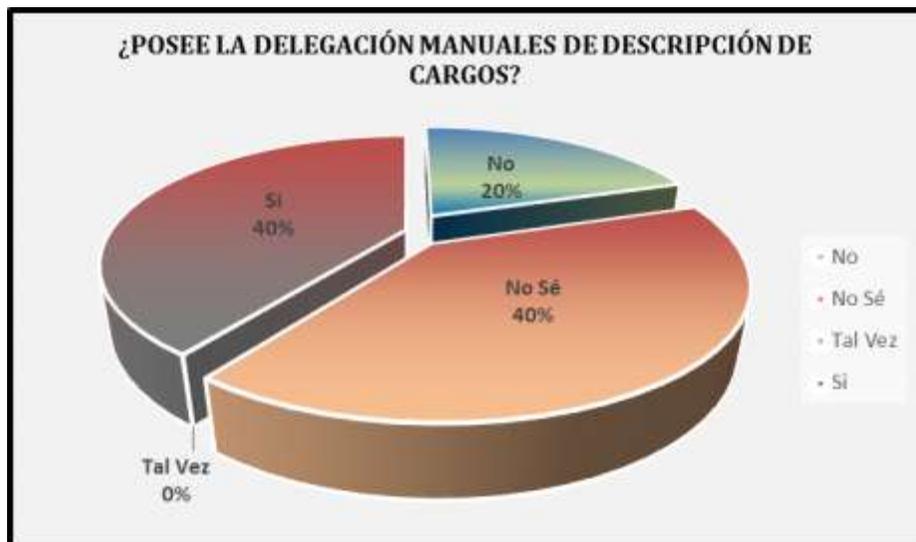


Figura 6. Gráfica de la Pregunta O2 de Organización.

Fuente: Propia

También se obtuvo que el 70 % de personal considera que el número de empleados y los puestos de trabajo no son los adecuados para cumplir con todas las labores de la delegación, es decir, la cantidad de personas laborando no es suficiente para cumplir de forma óptima las funciones de las diversas áreas de servicio, ocasionando un problema de distribución de tareas, ya que la distribución de tareas entre los empleados no es equitativa, lo que genera sobrecarga, incertidumbre y molestias durante el ejercicio de las labores asignadas.

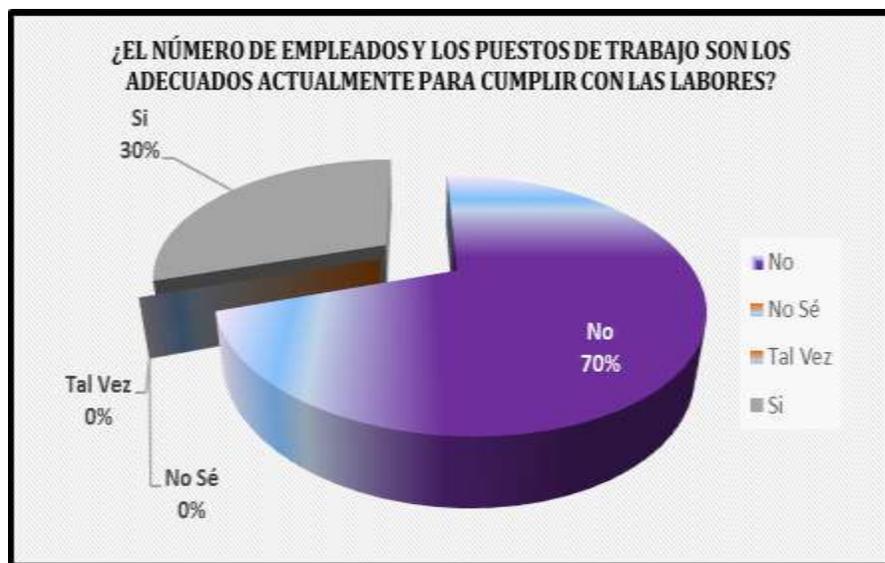


Figura 7. Gráfica de la Pregunta O3 de Organización.

Fuente: Propia

Dirección

El proceso de dirección implica entre otras cosas el dejar claro a cada empleado cual es el rumbo que debe tener según sean sus funciones y actividades para lograr los objetivos.

Mediante la observación y el contacto directo con el entorno de estudio se pudo percibir que existe una buena relación laboral y comunicación efectiva de los empleados con los directivos de la delegación.

En el gráfico siguiente se obtuvo que alrededor del 50% de los empleados expresa que el ambiente de trabajo no es propicio para el desempeño de sus funciones, sin embargo, este resultado se ve influenciado por el deterioro de los espacios de trabajo por la inseguridad y la falta de recursos económicos para acondicionar y mantener dichos espacios. Es decir, aunque el personal tiene la disposición y un esfuerzo para cumplir ampliamente sus labores es inevitable un descenso en los resultados esperados en el área de trabajo en la cual se desenvuelven.

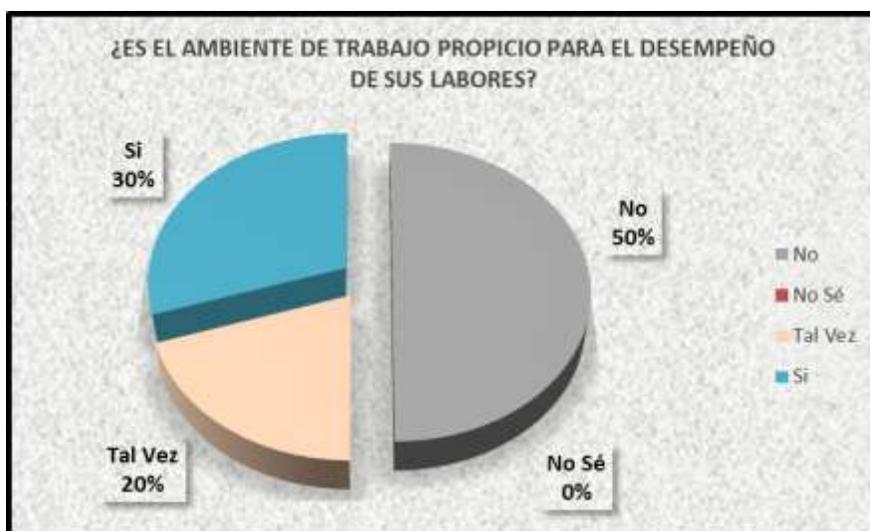


Figura 8. Gráfica de la Pregunta D2 de Dirección.

Fuente: Propia

También es importante destacar que los empleados de la Delegación se sienten identificados con su trabajo y poseen un gran sentido de pertenencia. Esto representa una ventaja significativa a pesar de las dificultades que atraviesa la Institución actualmente.

Se puede concluir con los resultados obtenidos en este factor, que existe un liderazgo dentro de la delegación que impulsa y motiva al personal a avanzar y dar cumplimiento a los objetivos y metas.

Integración de Personal

Las actividades de integración de personal se centran en los empleados. Estas incluyen la administración de sueldos y salarios, prestaciones sociales, contratación, capacitación y la seguridad de los empleados en el entorno de trabajo.

Los resultados obtenidos en este factor clave de la administración son desfavorables. El personal manifiesta que la remuneración del trabajo no está acorde con las actividades que desempeñan. En este sentido, por los bajos sueldos y salarios del sector público universitario.

De la misma forma, en la actualidad no se están realizando programas de capacitación y adiestramiento para el personal de la Delegación de Desarrollo Estudiantil.

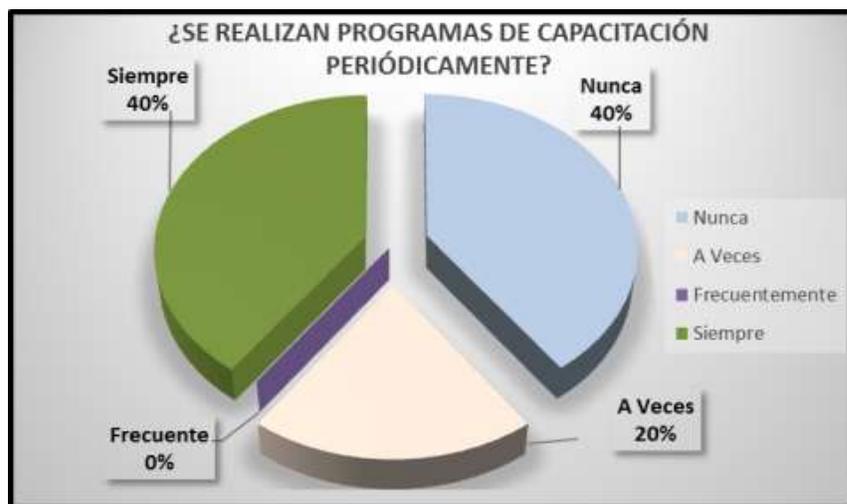


Figura 9. Gráfica de la Pregunta I3 de Integración de Personal.

Fuente: Propia.

Finalmente, mediante las entrevistas realizadas a la delegación de personal se conoció que no se está realizando la debida solicitud del personal requerido para cubrir los cargos vacantes producto de las jubilaciones y renunciadas.

Control

El control comprende todas aquellas actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. El control consta de cuatro etapas fundamentales: Establecer normas de desempeño, medir el desempeño individual y de la organización, comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas y emprender acciones correctivas.

En la Figura 10 que se muestra a continuación se puede observar que el 40% del personal de la delegación asegura que no existen mecanismos para medir el grado de alcance de los objetivos y metas, lo que reafirma el hecho de que se no se está llevando la información estadística necesaria ni se utilizan eficientemente indicadores de control para detectar las desviaciones y medir el grado de cumplimiento de los mismos. (Ver Figura 11).

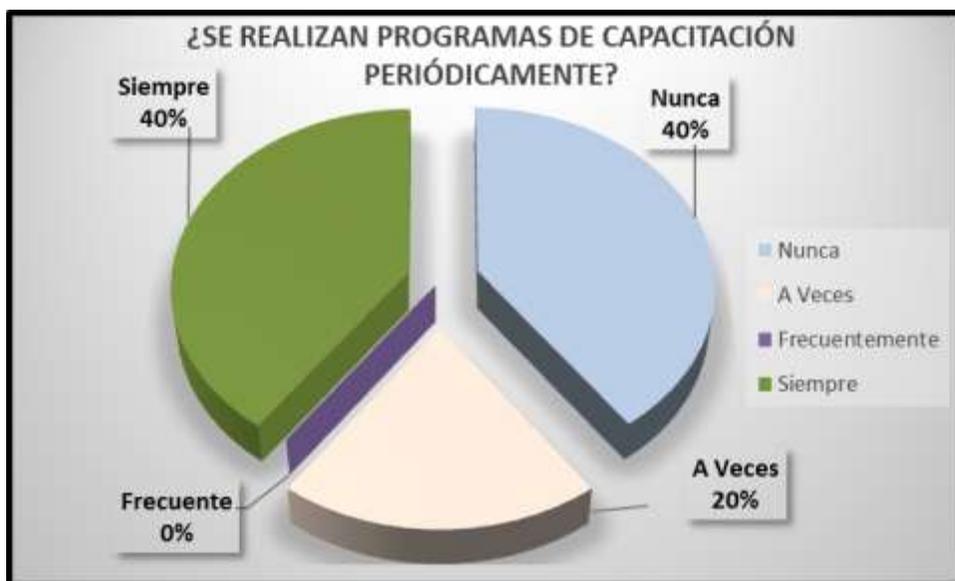


Figura 10. Gráfica de la Pregunta C1 de Control.

Fuente: Propia.

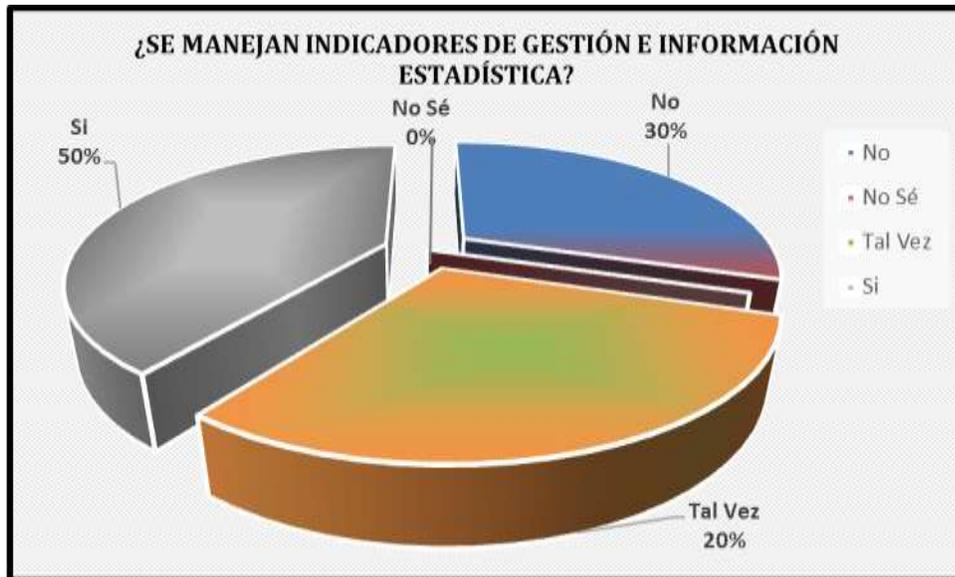


Figura 11. Gráfica de la Pregunta C2 de Control.

Fuente: Propia.

La Delegación no posee en la actualidad un sistema automatizado para el manejo de la información de la gestión en sus diversas áreas de servicio, lo cual fue constatado durante las entrevistas realizadas al personal clave de la institución.

Finalmente, es importante mencionar que la Delegación utiliza formatos de control para el registro de las asistencias y retardo laboral y además cuenta con formatos para medir el desempeño y cumplimiento laboral.

4.3.1.2. Marketing

El marketing según David (2013), se define como el proceso de definir, anticipar, crear, satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes.

En el presente estudio los usuarios o clientes están representados por los estudiantes que utilizan los servicios ofrecidos por la delegación de desarrollo estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui.

Esta dependencia actualmente hace uso de medios de comunicación o redes sociales para dar a conocer los servicios ofrecidos y las actividades que se realizan dirigidas a la comunidad universitaria y a los estudiantes.

Por otro lado, en la Figura 12 que se muestra a continuación se puede apreciar que apenas el 40% del personal manifiesta que se evalúan las necesidades y exigencias de los usuarios, sin embargo, dichas evaluaciones no se están realizando actualmente de manera formal.



Figura 12. Gráfica de la Pregunta M2 de Marketing.

Fuente: Propia.

En relación al análisis del servicio ofrecido a los estudiantes, se concluye que no se están evaluando oportunamente las necesidades de la población estudiantil, y también ha disminuido significativamente la prestación de los servicios médicos, odontológicos y de orientación, pago de becas, ayudantías y preparadurías. Esto como consecuencia, de la insuficiencia presupuestaria, falta de insumos y equipos, falta de energía eléctrica y deterioro de las instalaciones de la Universidad de Oriente.

4.3.1.3. Finanzas

Es de vital importancia analizar y evaluar la situación financiera en toda organización, ya que es considerada una de las mejores medidas de la posición competitiva de la empresa e institución.

Con las entrevistas realizadas y los resultados de las encuestas se obtuvo que no se realizan continuamente auditorías de los procesos de gestión, lo cual se aprecia en la Figura 13.

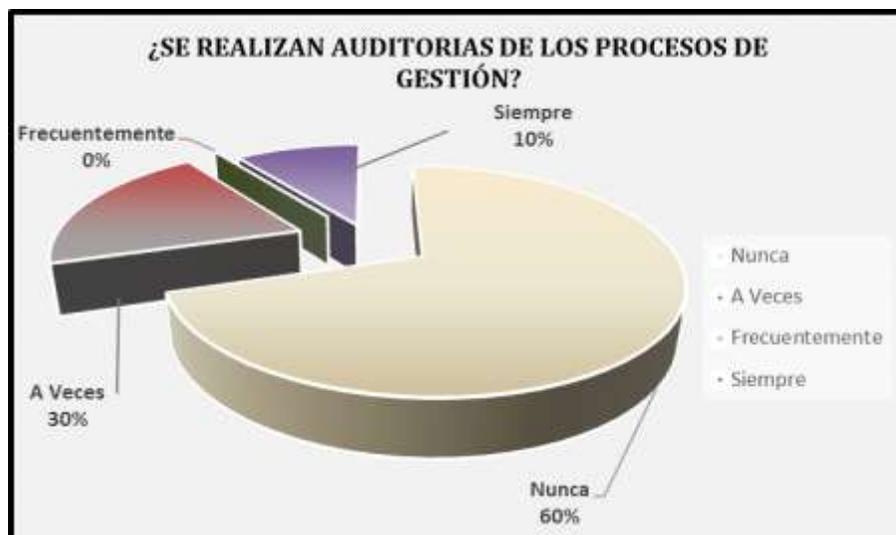


Figura 13. Gráfica de la Pregunta F1 de Finanzas.

Fuente: Propia.

De las entrevistas realizadas a nivel gerencial, se conoció que la Delegación no cuenta con un presupuesto adaptado a sus necesidades. La insuficiencia presupuestaria representa una de las causas más importantes que afecta el óptimo desenvolvimiento de las actividades realizadas y los servicios ofrecidos.

4.3.1.4. Producción de Servicios y Operaciones

Este factor involucra las actividades destinadas a transformar los insumos en productos y servicios. La administración de producción y

operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: procesos, capacidad, inventarios, fuerza de trabajo y calidad.

Las actividades de producción y operaciones representan con frecuencia la mayor parte de los activos humanos y capital de una empresa o institución, al igual que representan un gran valor como herramienta estratégica.

Los resultados de las variables correspondientes al aspecto de producción de servicios y operaciones reflejan que la Delegación no posee los equipos necesarios para desempeñar sus funciones. La ausencia de equipos y la falta de materiales e insumos incide significativamente en la prestación de los servicios estudiantiles.

Mediante la observación directa y las inspecciones en las instalaciones de la Delegación y en las áreas de trabajo se pudo constatar que aunque las áreas se mantienen limpias y ordenadas, no hay energía eléctrica en las instalaciones, algunos espacios del edificio, oficinas y baños se encuentran en evidente deterioro por la falta de mantenimiento y de dotación de equipos y mobiliario.

Por otro lado, se puede destacar que en condiciones normales la Delegación de Desarrollo estudiantil posee suficiente capacidad para la atención de los estudiantes, sin embargo, en estos momentos no están dadas las condiciones para prestar un servicio de manera eficiente a la comunidad estudiantil.

Finalmente, en la Delegación no se implementa algún medidor de satisfacción del usuario, siendo necesario considerar esta variable clave para mejorar la prestación del servicio estudiantil.

4.3.1.5. Identificación de las Fortalezas y Debilidades

Una vez analizados los factores internos claves que inciden en el desempeño de la Delegación de desarrollo estudiantil, se identificaron las fortalezas y debilidades, las cuales se resumen en la tabla siguiente.

Tabla 1. Resumen de Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se realiza una planificación formal conforme a los requerimientos. ✓ Existe liderazgo que estimula la motivación del personal. ✓ Comunicación efectiva entre el personal. ✓ Disposición y sentido de pertenencia hacia el cumplimiento de las actividades. ✓ Cuenta con formatos para medir el cumplimiento y desempeño laboral. ✓ Estrategias de publicidad mediante el uso de redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insuficiencia de personal para cubrir todas las áreas y atender la demanda de estudiantes. ➤ Ausencia de programas de capacitación y adiestramiento del personal. ➤ Demora en las solicitudes de selección del personal requerido en puestos vacantes. ➤ Falta de mecanismos de medición del grado de alcance de los objetivos. ➤ No se utilizan eficientemente indicadores de control. ➤ No se llevan de forma adecuada registros estadísticos de los servicios ofrecidos ➤ Ausencia de un sistema automatizado para el manejo de la información de la gestión. ➤ Actualmente, no se evalúan las necesidades y requerimientos de los usuarios. ➤ Disminución significativa de la prestación de los servicios estudiantiles. ➤ Falta de recursos económicos para el buen desenvolvimiento de las actividades y servicios ofrecidos. ➤ No se realizan auditorías continuamente de los procesos de gestión. ➤ La delegación no posee actualmente los equipos, materiales e insumos necesarios para desempeñar sus funciones. ➤ Ausencia de medidores de satisfacción del usuario.

Fuente: Elaboración Propia

4.3.1.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Seguidamente se construyó la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), la cual es una herramienta analítica que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes que posee la organización, todo esto a fin de determinar la situación interna de la Delegación. Para la elaboración de la matriz se realizaron los siguientes pasos:

1. Se colocaron en la columna izquierda de la matriz los factores críticos identificados en el proceso de la auditoría o análisis interno, primeramente las fortalezas y luego las debilidades.
2. En la siguiente columna se colocaron los pesos relativos de cada uno de los factores. Los pesos relativos oscilan de 0 (no es importante) a 1 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene cada factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.
3. Se otorgó una calificación del 1 a 4 a cada uno de los factores, con el fin de indicar si las estrategias presentes en el mismo están respondiendo con eficacia, donde: 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuestas media y 1 una respuesta mala.
4. Posteriormente, se multiplicó el peso del factor (P) por su calificación, para obtener la calificación ponderada; y se sumaron éstas para determinar el total ponderado de la organización.

El total de la puntuación ponderada de la Matriz de Factores Internos (EFI) fue de 2.01 lo que evidencia que la organización se encuentra en una posición interna desfavorable, ya que la puntuación ponderada está por debajo de la media ponderada establecida, lo que conlleva a decir que a pesar de las fortalezas que posee la Delegación las debilidades presentes en mayor número, afectan significativamente la situación crítica interna. (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

N°	Factores Críticos Internos	P	Calificación	Peso Ponderado
1	Se realiza una planificación formal conforme a los requerimientos.	0,09	3	0,27
2	Existe liderazgo que estimula la motivación del personal.	0,03	4	0,12
3	Comunicación efectiva entre el personal.	0,03	3	0,09
4	Disposición y sentido de pertenencia hacia el cumplimiento de las actividades.	0,04	4	0,16
5	Cuenta con formatos para medir el cumplimiento y desempeño laboral.	0,03	2	0,06
6	Estrategias de publicidad mediante el uso de redes sociales.	0,04	4	0,16
7	Insuficiencia de personal para cubrir todas las áreas y atender la demanda de estudiantes.	0,05	1	0,05
8	Ausencia de programas de capacitación y adiestramiento del personal.	0,05	1	0,05
9	Demora en las solicitudes de selección del personal requerido en puestos vacantes.	0,07	1	0,07
10	Falta de mecanismos de medición del grado de alcance de los objetivos.	0,07	2	0,14
11	No se utilizan eficientemente indicadores de control.	0,07	2	0,14
12	No se llevan de forma adecuada registros estadísticos de los servicios ofrecidos	0,07	2	0,14
13	Ausencia de un sistema automatizado para el manejo de la información de la gestión.	0,03	2	0,06
14	Actualmente, no se evalúan las necesidades y requerimientos de los usuarios.	0,05	1	0,05
15	Disminución significativa de la prestación de los servicios estudiantiles.	0,05	2	0,10
16	Falta de recursos económicos para el buen desenvolvimiento de las actividades y servicios ofrecidos.	0,07	2	0,14
17	No se realizan auditorías continuamente de los procesos de gestión.	0,04	1	0,04
18	La delegación no posee actualmente los equipos, materiales e insumos necesarios para desempeñar sus funciones.	0,07	1	0,07
19	Ausencia de medidores de satisfacción del usuario.	0,05	2	0,10
	TOTAL	1		2,01

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.2. Análisis Externo

Este análisis o auditoría externa se realizó con el fin de elaborar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la Delegación de Desarrollo Estudiantil y una lista de amenazas que se deberían evadir. En el proceso de auditoría externa realizado, se evaluaron las distintas fuerzas externas claves con el objeto de determinar las principales oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

Las fuerzas externas claves que fueron consideradas son las siguientes:

- ❖ Fuerzas económicas.
- ❖ Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas.
- ❖ Fuerza políticas, gubernamentales y legales.
- ❖ Fuerzas tecnológicas y competitivas.

4.3.2.1. Fuerzas Económicas

La actividad económica es un proceso fundamental para toda organización. Sin embargo, existen ciertas ventajas que se deben aprovechar y ciertas desventajas que se deben tomar en cuenta, las cuales están presentes en el entorno y que, puedan llegar a afectar el progreso de los servicios ofrecidos y las actividades realizadas dentro del ambiente universitario.

Uno de los factores que representa una desventaja esencial para todas las organizaciones y la sociedad en general, es el incremento de la inflación. En Venezuela, la inflación en 2021 fue de 686,4%, de acuerdo con cifras del Banco Central de Venezuela.

En relación al nivel de actividad económica en 2021 la tasa de crecimiento fue de 2% y, en 2022, cercana al 5%, con una recuperación parcial de la producción interna de hidrocarburos. Se estima que los egresos por bonos del Sistema Patria absorban más del 50% del gasto público consolidado, quedando la proporción restante para cubrir salarios y compra de bienes y servicios de la Administración Pública Central y Descentralizada.

La política recurrente de financiamiento monetario aplicada por el Ejecutivo nacional y la depreciación del bolívar frente al dólar son dos de las causas que, según la Universidad Católica Andrés Bello (IIES UCAB) en su más reciente *Informe de Coyuntura Venezuela 2023*, siguen generando presión inflacionaria, más aún en una economía con un alto nivel de dolarización.

Por otra parte, el impacto de la política de bonificación implementada por el Ejecutivo en los últimos años, para evadir el aumento del sueldo mínimo, que se mantiene anclado en 130 bolívares, pese a los niveles de inflación y devaluación. Esta política de bonos del Sistema Patria es, además de insuficiente, discontinua y discriminatoria, focalizándose con un importante sesgo político.

Esto ha traído como consecuencia desde el punto de vista laboral en el sector público, continuas renunciaciones y abandono de cargos, incremento de empleo informal y la precarización de los empleos en general, lo que agudiza los elevados niveles de desigualdad y pobreza de la población. El Ucabista, (2021).

Estos factores económicos inciden negativamente en la administración pública y el sector universitario, lo que se traduce en la falta de recursos económicos destinados al funcionamiento de las Universidades públicas, entre ellas, la Universidad de Oriente. A pesar de que se presenta anualmente el Plan Operativo Anual (POA) existe un déficit presupuestario

que afecta directamente el desempeño de los procesos de gestión de la DDE, la suspensión del pago de ayudantías, preparadurías y ayudas económicas al estudiantado porque no se reciben los recursos económicos desde el año 2017.

4.3.2.2 Fuerzas Geográficas, Sociales, Culturales y Demográficas

El análisis de las variables sociales, culturales, demográficas y geográficas enmarcan de manera importante en la organización, los cambios y transformaciones de estas variables afectan a todo tipo de empresa o institución sea grande o pequeña, sea lucrativa o no lucrativa, de todos los niveles se ven abrumadas por las oportunidades y amenazas de su entorno.

La Universidad de Oriente y específicamente la Delegación de Desarrollo Estudiantil, cuenta con una ubicación geográfica favorable, ya que se encuentra ubicada entre Barcelona y Puerto la Cruz, lo que es de suma importancia para la movilización de la comunidad universitaria, en especial el sector estudiantil a quien va dirigido los servicios que ofrece esta Delegación.

La crisis social y económica del país ha afectado en gran medida las condiciones del sistema educativo en los últimos años; la Universidad de Oriente no escapa a esta realidad, lo que se refleja en el deterioro de las instalaciones y espacios académicos en general. Las Universidades públicas se encuentran actualmente en condiciones críticas en lo que se refiere a infraestructura y servicios estudiantiles, debido al déficit presupuestario, lo cual afecta al servicio de comedor, becas, transporte estudiantil y la prestación de los servicios estudiantiles; siendo difícil garantizar la seguridad y el mantenimiento de la infraestructura física de los diferentes departamentos y dependencias académicas y administrativas. (El Nacional Web, 2018).

Otro de los problemas graves es la inseguridad, la ausencia de programas que brinden protección y resguardo tanto de los bienes personales como los bienes materiales han favorecido el aumento de la delincuencia. Las Universidades Venezolanas han sido víctimas de actos vandálicos, han sido azotadas por la delincuencia y se han convertido en espacios en donde estudiantes, profesores y trabajadores ven en riesgo su integridad física y sus bienes. Durante la pandemia por el COVID 19, fue alarmante el deterioro y la tasa de hurtos de equipos, cables, insumos y otros materiales, lo que ha afectado considerablemente el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la Universidad de Oriente y sus dependencias, lo que se ve agravado por el inexistente presupuesto, control de divisas y distorsiones de la economía que no permite la reposición plena de los bienes robados.

Por otro lado, según informes nacionales e internacionales, el reporte de cifras de deserción universitaria y las causas pueden ser atribuidas a las protestas registradas en el país, la migración, la crisis en materia de infraestructura y servicios estudiantiles de las universidades públicas, la situación económica familiar y hasta la seguridad personal. No obstante, la deserción no solo es de estudiantes, sino también de profesores, personal administrativo y obrero (LUZ Agencia de Noticias, 2017).

Sin embargo, es importante mencionar que en los últimos 3 años se ha registrado un leve crecimiento de la población estudiantil en la Universidad de Oriente, lo cual se ha demostrado con el ingreso de los estudiantes de nuevo ingreso asignados por la OPSU y por el proceso de selección interna en las diferentes carreras que se ofrecen en la institución.

4.3.2.3. Fuerza Políticas, Gubernamentales y Legales

Las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas son de gran importancia en el análisis externo en lo que se refiere a las instituciones que dependen del gobierno, como es el caso del sector público universitario. Las variables jurídicas, políticas y económicas a nivel nacional y en el plano gubernamental han creado un cambio en las perspectivas sociales, generando un clima de incertidumbre que hace poco atractivo el desarrollo de proyectos e inversiones en el país.

En la actualidad nuestro país atraviesa por un panorama político y económico de mucha incertidumbre. Debido a los tropiezos del proyecto económico del gobierno nacional, que mantienen hoy día a Venezuela con las más bajas perspectivas de crecimiento, patrón de emigración de la población estudiantil en aumento, éxodo de talento humano, entre otros. (Gutiérrez y Romero, 2020).

Las faltas presupuestarias y restricciones en las políticas de financiamiento han influido sobremanera en la disminución de la productividad en el sector universitario. Se pierden espacios, se resta visibilidad producto de la reducida productividad de nuestras Universidades públicas; se pierden de manera acelerada posiciones en rankings universitarios. (Melean, Cañizales y Montes de Oca, 2018). Todo esto incide en los servicios ofrecidos por la Delegación de Desarrollo Estudiantil.

4.3.2.4. Fuerzas Tecnológicas y Competitivas

En relación a los factores tecnológicos, existen en el mercado una gran cantidad de equipos y de tecnología que facilitan las labores de toda empresa e institución, equipos tecnológicos que apoyan la gestión realizada en las diversas áreas de servicio de la Delegación de Desarrollo Estudiantil,

logrando así una forma más fácil y segura de laborar en dicha dependencia administrativa.

La disponibilidad de tecnologías de información y medios de comunicación de la información, representa una oportunidad importante para esta dependencia, mejorando la calidad y promoción de sus servicios y actividades realizadas.

4.3.2.5. Identificación de las Oportunidades y Amenazas

Una vez analizados los factores externos claves que inciden en el desempeño de la Delegación de Desarrollo Estudiantil, se identificaron las Oportunidades y Amenazas, las cuales se resumen en la tabla siguiente.

Tabla 3. Resumen de Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación geográfica favorable para fácil acceso de los estudiantes y la comunidad universitaria. ✓ Crecimiento de la población estudiantil. ✓ Prestigio reconocido en el ámbito universitario. ✓ Avances tecnológicos, disponibilidad de equipos en el mercado y tecnologías de información y comunicación. ✓ Tendencias novedosas, técnicas y métodos modernos para el abordaje del bienestar estudiantil. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déficit presupuestario. ➤ Incremento de la tasa de inflación. ➤ Alto grado de inseguridad en el recinto universitario. ➤ Bajos salarios de los trabajadores universitarios. ➤ Deterioro de las instalaciones y espacios de trabajo. ➤ Modelo político implementado por el Estado desfavorable para el sector público universitario.

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2.6. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Se construyó la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), la cual es una herramienta analítica que resume y evalúa las amenazas y

oportunidades del entorno que rodea al sistema objeto de estudio y que influyen en el desarrollo de la organización.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

N°	Factores Críticos Externos	P	Calificación	Peso Ponderado
1	Ubicación geográfica favorable para fácil acceso de los estudiantes y la comunidad universitaria.	0,07	4	0,28
2	Crecimiento de la población estudiantil.	0,07	3	0,21
3	Prestigio reconocido en el ámbito universitario.	0,07	3	0,21
4	Avances tecnológicos, disponibilidad de equipos en el mercado y tecnologías de información y comunicación.	0,07	2	0,14
5	Tendencias novedosas, técnicas y métodos modernos para el abordaje del bienestar estudiantil.	0,07	3	0,21
6	Déficit presupuestario.	0,15	2	0,30
7	Incremento de la tasa de inflación.	0,14	2	0,28
8	Alto grado de inseguridad en el recinto universitario.	0,10	2	0,20
9	Bajos salarios de los trabajadores universitarios.	0,09	1	0,09
10	Deterioro de las instalaciones y espacios de trabajo.	0,07	2	0,14
11	Modelo político implementado por el Estado desfavorable para el sector público universitario.	0,10	1	0,10
	TOTAL	1		2,16

Fuente: Elaboración Propia.

El déficit presupuestario de las Universidades Públicas y el incremento de la tasa de inflación son los factores con más peso ponderado, ya que tuvieron un peso de 0,15 y 0,14 respectivamente, los más influyentes para la institución y con calificaciones correspondiente de 2, lo que expresa que las estrategias empleadas no son las adecuadas; no se está haciendo lo

suficiente para atenuarlas, de forma que no afecten directamente el desarrollo de las actividades realizadas por la Delegación.

En síntesis, la organización se encuentra externamente en una posición desfavorable, y a su vez en una situación crítica, ya que se evidencia claramente que la organización no está aplicando mecanismos eficientes para defenderse de las amenazas.

4.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Desde el punto de vista de la Gerencia, establecer objetivos es convertir la visión y misión de la organización en objetivos específicos de desempeño. Los objetivos bien definidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución.

Para la definición de los objetivos, se contó con la cooperación de la Delegada y personal de confianza de esta unidad administrativa, estableciéndose objetivos que constituyan retos a alcanzar, pero aun así sean alcanzables, medibles y necesarios para llevar a cabo la misión y visión estratégica de la Delegación.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos establecidos en función del diagnóstico y análisis del entorno de la Delegación, enmarcados bajo las perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

1. Administrar el presupuesto asignado bajo esquemas de eficiencia y optimización de recursos.
2. Incrementar el nivel de servicio prestado en al menos un 40 % en las diferentes áreas de servicio de la Delegación para el 2024.

3. Garantizar la disponibilidad de los equipos, materiales e insumos necesarios para la realización de las actividades.
4. Mejorar los procesos de análisis y control de los servicios ofrecidos en las diversas áreas.
5. Disponer de personal capacitado y altamente preparado para realizar las actividades, en un lapso no mayor a tres (3) meses.
6. Motivar al personal constantemente para que se sienta comprometido y a gusto con la organización.
7. Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios en al menos 30%, en un lapso no mayor a dos (2) años.

4.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En esta fase del estudio se formulan las estrategias que permitirán cumplir de manera sistemática los objetivos estratégicos establecidos con anterioridad, mediante el uso de la matriz FODA. La información obtenida en el análisis interno y externo, la identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la organización, y los resultados de las matrices EFI y EFE proporciona los insumos básicos necesarios para la etapa de adecuación y decisión de las estrategias.

David (2013), plantea que las técnicas de mayor relevancia utilizadas para la formulación de estrategias de manera correcta se encuentran agrupadas en un marco conceptual conformado por tres etapas para la toma de decisiones. Dichas etapas son las siguientes:

- Etapa de Insumos.
- Etapa de Adecuación.
- Etapa de Decisión.

4.5.1. Etapa de Insumos

Esta etapa corresponde al empleo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI (Tabla 2) y la Matriz de Factores Externos EFE (Tabla 4), las cuales fueron elaboradas con anterioridad durante el análisis del contexto del sistema de estudio; y sirvieron de base para la identificación y evaluación de las posibles estrategias; la información obtenida de estas matrices proporciona los insumos básicos necesarios para las etapas siguientes que son la de adecuación y decisión respectivamente.

4.5.2. Etapa de Adecuación

En esta etapa se generaron el mayor número de estrategias factibles a través del uso de la Matriz FODA, la cual permite la maximización de fortalezas, el mayor aprovechamiento de oportunidades, la minimización del mayor número de debilidades, y así poder eludir las amenazas presentes en la organización; además, se determinó el enfoque estratégico de la organización a través del análisis de la Matriz IE (Matriz de evaluación interna y externa).

4.5.2.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La elaboración de la matriz FODA se hizo tomando como referencia la generación del mayor número de estrategias que permitan maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y mitigar las amenazas presentes en el sistema estudiado. Con la aplicación de esta herramienta se generaron estrategias alternativas factibles para la Delegación de Desarrollo Estudiantil.

La matriz DOFA contempla cuatro (4) tipos de estrategias:

- ❖ FO (Permite maximizar las fortalezas aprovechando las oportunidades).
- ❖ DO (Permite mejorar las debilidades valiéndose de las oportunidades).
- ❖ FA (Permite utilizar las fortalezas para evitar las amenazas).
- ❖ DA (Permite derrotar las debilidades y eludir las amenazas).

Tabla 5. (1/4) Matriz FODA. Estrategias FO.

ESTRATEGIAS FO	FORTALEZAS (F)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza una planificación formal conforme a los requerimientos. 2. Existe liderazgo que estimula la motivación del personal. 3. Comunicación efectiva entre el personal. 4. Disposición y sentido de pertenencia hacia el cumplimiento de las actividades. 5. Cuenta con formatos para medir el cumplimiento y desempeño laboral. 6. Estrategias de publicidad mediante el uso de redes sociales.
OPORTUNIDADES (O)	<u>ESTRATEGIAS FO</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación geográfica favorable para fácil acceso de los estudiantes y la comunidad universitaria. 2. Crecimiento de la población estudiantil. 3. Prestigio reconocido en el ámbito universitario. 4. Avances tecnológicos, disponibilidad de equipos en el mercado y tecnologías de información y comunicación. 5. Tendencias novedosas, técnicas y métodos modernos para el abordaje del bienestar estudiantil. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar campañas de marketing y publicidad de los servicios y actividades dirigidas a la comunidad universitaria. (F1, F6, O1, O2). 2. Realizar la capacitación constante del personal con jornadas técnicas y cursos de preparación en el empleo de nuevos equipos y tecnología. (F1, O3, O4, O5).

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6. (2/4) Matriz FODA. Estrategias DO.

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiencia de personal para cubrir todas las áreas y atender la demanda de estudiantes. 2. Ausencia de programas de capacitación y adiestramiento del personal. 3. Demora en las solicitudes de selección del personal requerido en puestos vacantes. 4. Falta de mecanismos de medición del grado de alcance de los objetivos. 5. No se utilizan eficientemente indicadores de control. 6. No se llevan de forma adecuada registros estadísticos de los servicios ofrecidos 7. Ausencia de un sistema automatizado para el manejo de la información de la gestión. 8. Actualmente, no se evalúan las necesidades y requerimientos de los usuarios. 9. Disminución significativa de la prestación de los servicios estudiantiles. 10. Falta de recursos económicos para el buen desenvolvimiento de las actividades y servicios ofrecidos. 11. No se realizan auditorías continuamente de los procesos de gestión. 12. La delegación no posee actualmente los equipos, materiales e insumos necesarios para desempeñar sus funciones. 13. Ausencia de medidores de satisfacción del usuario.
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación geográfica favorable para fácil acceso de los estudiantes y la comunidad universitaria. 2. Crecimiento de la población estudiantil. 3. Prestigio reconocido en el ámbito universitario. 4. Avances tecnológicos, disponibilidad de equipos en el mercado y tecnologías de información y comunicación. 5. Tendencias novedosas, técnicas y métodos modernos para el abordaje del bienestar estudiantil.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7. (3/4) Matriz FODA. Estrategias FA.

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza una planificación formal conforme a los requerimientos. 2. Existe liderazgo que estimula la motivación del personal. 3. Comunicación efectiva entre el personal. 4. Disposición y sentido de pertenencia hacia el cumplimiento de las actividades. 5. Cuenta con formatos para medir el cumplimiento y desempeño laboral. 6. Estrategias de publicidad mediante el uso de redes sociales.
	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un sistema de seguridad para el resguardo de la comunidad universitaria y de los bienes del Estado. (F1, F4, A3, A5, A6). 2. Asegurar la calidad de los servicios prestados con el desarrollo de procedimientos basados en normas y estándares actualizados. (F1, F3, A4) 3. Promover programas de recompensa e incentivos al personal por su desempeño. (F2, F4, F5, A4, A6).
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Déficit presupuestario. 2. Incremento de la tasa de inflación. 3. Alto grado de inseguridad en el recinto universitario. 4. Bajos salarios de los trabajadores universitarios. 5. Deterioro de las instalaciones y espacios de trabajo. 6. Modelo político implementado por el Estado desfavorable para el sector público universitario. 	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8. (4/4) Matriz FODA. Estrategias DA.

ESTRATEGIAS DA	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiencia de personal para cubrir todas las áreas y atender la demanda de estudiantes. 2. Ausencia de programas de capacitación y adiestramiento del personal. 3. Demora en las solicitudes de selección del personal requerido en puestos vacantes. 4. Falta de mecanismos de medición del grado de alcance de los objetivos. 5. No se utilizan eficientemente indicadores de control. 6. No se llevan de forma adecuada registros estadísticos de los servicios ofrecidos 7. Ausencia de un sistema automatizado para el manejo de la información de la gestión. 8. Actualmente, no se evalúan las necesidades y requerimientos de los usuarios. 9. Disminución significativa de la prestación de los servicios estudiantiles. 10. Falta de recursos económicos para el buen desenvolvimiento de las actividades y servicios ofrecidos. 11. No se realizan auditorías continuamente de los procesos de gestión. 12. La delegación no posee actualmente los equipos, materiales e insumos necesarios para desempeñar sus funciones. 13. Ausencia de medidores de satisfacción del usuario.
	<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Déficit presupuestario. 2. Incremento de la tasa de inflación. 3. Alto grado de inseguridad en el recinto universitario. 4. Bajos salarios de los trabajadores universitarios. 5. Deterioro de las instalaciones y espacios de trabajo. 6. Modelo político implementado por el Estado desfavorable para el sector público universitario. <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Afianzar relaciones con fundaciones e instituciones externas para brindar atención estudiantil en el área de salud y servicios odontológicos. (D1, D9, D10, D12, A1, A2, A5). 2. Instaurar mecanismos eficientes para la selección del personal requerido. (D1, D3, A1, A3). 3. Diseñar indicadores para la medición y control de las actividades que conllevan al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. (D4, D5, D6, D7, D8, D11, D13, A6). 4. Establecer convenios estratégicos con instituciones y entes públicos para apoyar la gestión del área de servicios de la Delegación. (D1, D2, D9, D12, A1, A2, A3, A5). 5. Realizar jornadas periódicas de mantenimiento para la recuperación y mejora de las áreas de trabajo. (D9, D12, A1, A3, A5, A6).

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, en la tabla 9 se muestra un resumen de las estrategias formuladas.

Tabla 9. Resumen de las Estrategias Formuladas en la Matriz FODA.

Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar campañas de marketing y publicidad de los servicios y actividades dirigidas a la comunidad universitaria. (F1, F6, O1, O2). 2. Realizar la capacitación constante del personal con jornadas técnicas y cursos de preparación en el empleo de nuevos equipos y tecnología. (F1, O3, O4, O5). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer mecanismos eficientes de comunicación de la información. (D1, D3, D4, D5, D6, D13, O2). 2. Implementar un sistema de información de los procesos de gestión para apoyo a la gerencia. (D7, D8, O4). 3. Promover programas de capacitación y adiestramiento del personal sobre métodos actualizados de abordaje del desarrollo estudiantil. (D2, D8, D11, D13, O1, O3, O4, O5).
Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un sistema de seguridad para el resguardo de la comunidad universitaria y de los bienes del Estado. (F1, F4, A3, A5, A6). 2. Asegurar la calidad de los servicios prestados con el desarrollo de procedimientos basados en normas y estándares actualizados. (F1, F3, A4). 3. Promover programas de recompensa e incentivos al personal por su desempeño. (F2, F4, F5, A4, A6). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afianzar relaciones con fundaciones e instituciones externas para brindar atención estudiantil en el área de salud y servicios odontológicos. (D1, D9, D10, D12, A1, A2, A5). 2. Instaurar mecanismos eficientes para la selección del personal requerido. (D1, D3, A1, A3). 3. Diseñar indicadores para la medición y control de las actividades que conllevan al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. (D4, D5, D6, D7, D8, D11, D13, A6). 4. Establecer convenios estratégicos con instituciones y entes públicos para apoyar la gestión del área de servicios de la Delegación. (D1, D2, D9, D12, A1, A2, A3, A5). 5. Realizar jornadas periódicas de mantenimiento para la recuperación y mejora de las áreas de trabajo. (D9, D12, A1, A3, A5, A6).

Fuente: Elaboración Propia

4.5.2.2. Matriz de Evaluación Interna y Externa (IE)

La Matriz IE ofrece un mayor criterio al momento de elegir el tipo de estrategia a implementar, ya que permite determinar en qué posición se encuentra la organización y de acuerdo a esto priorizar las estrategias fundamentales. Para la realización de esta matriz se contó con las puntuaciones ponderadas totales de las matrices EFI y EFE.

La matriz IE está formada por nueve celdas, cada una con un número romano, donde las puntuaciones ponderadas totales EFI van en el eje X de la matriz y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje de las Y. En el eje de las X de la matriz IE, una puntuación ponderada total EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es fuerte. De la misma manera, en el eje de las Y, una puntuación ponderada total EFE de 1.0 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.0 a 2.99 es media y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE está dividida en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia. Para las divisiones que caen en la celda I, II o IV su enfoque estratégico debería ser la de crecer y edificar, las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones. Para las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse con las estrategias de mantener y conservar; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. Una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desechar, las estrategias defensivas son las empleadas para estas divisiones.

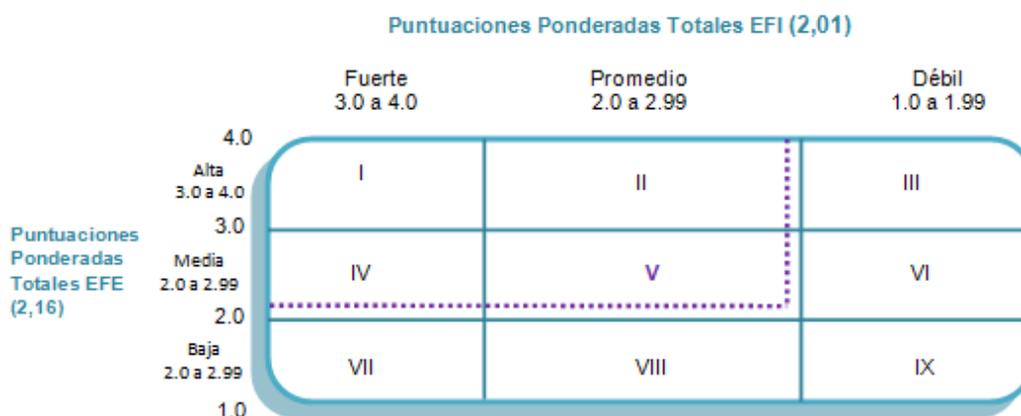


Figura 14. Matriz IE de la DDE.

Fuente: Propia.

Como resultado del cruce entre las ponderaciones totales obtenidas de la matriz EFI y de la matriz EFE, siendo 2,01 y 2,16 respectivamente, se obtuvo que esta dependencia administrativa se encuentra ubicada en el cuadrante numérico cinco (V). Por lo tanto, las estrategias aplicadas deben estar dirigidas a “Mantener y Conservar”, donde usualmente se aplican estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos y/o servicios.

4.5.3. Etapa de Decisión

Una vez concluida la etapa de adecuación, se realizaron reuniones con la Jefa de la Delegación de Desarrollo Estudiantil y las Autoridades del Núcleo, para evaluar la propuesta de los objetivos estratégicos en contraste con las estrategias, de acuerdo al resultado arrojado por la matriz IE, cuyo perfil estratégico sugiere estrategias de “mantener y conservar”, es decir, estrategias que a partir de las Fortalezas permitan contrarrestar las amenazas.

En este sentido, la Gerencia evaluó cada estrategia tomando en cuenta las posibles restricciones y limitaciones, esto con el propósito de tomar una

decisión objetiva entre las posibles estrategias alternativas que permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos; así como establecer las estrategias por orden de prioridades.

A continuación se presenta la relación entre los objetivos y las estrategias formuladas.

Tabla 10. Relación entre Objetivos y Estrategias (1/2).

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Administrar el presupuesto asignado bajo esquemas de eficiencia y optimización de recursos.	Establecer convenios estratégicos con instituciones y entes públicos para apoyar la gestión del área de servicios de la Delegación. (D1, D2, D9, D12, A1, A2, A3, A5).
Incrementar el nivel de servicio prestado en al menos un 40 % en las diferentes áreas de servicio de la Delegación para el 2024.	Realizar campañas de marketing y publicidad de los servicios y actividades dirigidas a la comunidad universitaria. (F1, F6, O1, O2). Afianzar relaciones con fundaciones e instituciones externas para brindar atención estudiantil en el área de salud y servicios odontológicos. (D1, D9, D10, D12, A1, A2, A5).
Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios en al menos 30%, en un lapso no mayor a dos (2) años.	Asegurar la calidad de los servicios prestados con el desarrollo de procedimientos basados en normas y estándares actualizados. (F1,F3,A4).
Garantizar la disponibilidad de los equipos, materiales e insumos necesarios para la realización de las actividades.	Implementar un sistema de seguridad para el resguardo de la comunidad universitaria y de los bienes del Estado. (F1, F4, A3, A5, A6). Realizar jornadas periódicas de mantenimiento para la recuperación y mejora de las áreas de trabajo. (D9, D12, A1, A3, A5, A6).

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. Relación entre Objetivos y Estrategias (2/2).

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>Mejorar los procesos de análisis y control de los servicios ofrecidos en las diversas áreas.</p>	<p>Implementar un sistema de información de los procesos de gestión para apoyo a la gerencia (D7, D8, 04).</p> <p>Diseñar indicadores para la medición y control de las actividades que conllevan al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. (D4, D5, D6, D7, D8, D11, D13, A6).</p> <p>Establecer mecanismos eficientes de comunicación de la información. (D1, D3, D4, D5, D6, D13, 02).</p>
<p>Disponer de personal capacitado y altamente preparado para realizar las actividades, en un lapso no mayor a tres (3) meses.</p>	<p>Realizar la capacitación constante del personal con jornadas técnicas y cursos de preparación en el empleo de nuevos equipos y tecnología. (F1, O3, O4, O5).</p> <p>Promover programas de capacitación y adiestramiento del personal sobre métodos actualizados de abordaje del desarrollo estudiantil. (D2, D8, D11, D13, O1, O3, O4, O5).</p>
<p>Motivar al personal constantemente para que se sienta comprometido y a gusto con la organización.</p>	<p>Promover programas de recompensa e incentivos al personal por su desempeño. (F2, F4, F5, A4, A6).</p> <p>Instaurar mecanismos eficientes para la selección del personal requerido. (D1, D3, A1, A3).</p>

Fuente: Elaboración Propia

La relación de enlace entre los objetivos y las estrategias que se aprecia en la tabla anterior facilita el proceso de selección y prioridad de las mismas, y determina la ejecución de los planes de acción. En este sentido, para aquellos objetivos que tienen una sola estrategia, la selección de la

misma se realizó de forma automática. Para los casos en que los objetivos poseen más de una estrategia, se procedió a evaluar la prioridad, basándose en la capacidad económica y presupuestaria de la organización, la disposición de las autoridades universitarias, la disponibilidad de recurso humano, material y tiempo. La selección de las estrategias bajo estos criterios se presentará durante la estructuración del cuadro de mando integral.

4.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Finalmente, en esta sección se procedió a presentar el Sistema Balanceado de Indicadores (Balanced Scorecard) o Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollando para ello las tres (3) primeras fases propuestas por Kaplan y Norton (2002). En primer lugar, se realizó una breve descripción de cada uno de los objetivos estratégicos de la Delegación de Desarrollo Estudiantil; en segundo lugar, se agruparon los objetivos estratégicos, estrategias e indicadores bajo las cuatro (4) perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para posteriormente en la tercera etapa definir detalladamente para cada una de estas perspectivas que es lo que se quiere lograr y como se va a medir. A continuación, se desarrollan cada una de las fases mencionadas:

4.6.1. Fase 1: Definición de la Orientación Estratégica de la DDE

Esta primera fase se fundamenta en la misión, visión, oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, con la cual se definieron los objetivos estratégicos planteados previamente bajo las cuatro perspectivas que representarán eficazmente la dirección y la toma de decisiones de la Delegación.

1. Administrar el presupuesto asignado bajo esquemas de eficiencia y optimización de recursos.

Este objetivo se encuentra ubicado bajo la perspectiva financiera, ya que su fin es conducir al logro efectivo de las actividades mediante la administración óptima del presupuesto anual asignado.

2. Incrementar el nivel de servicio prestado en al menos un 40 % en las diferentes áreas de servicio de la Delegación para el 2024.

3. Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios en al menos 30%, en un lapso no mayor a dos (2) años.

Los objetivos 2 y 3 se ubican en la perspectiva de clientes, y son muy importantes ya que es prioritario incrementar el nivel de servicio prestado en las diversas áreas de la DDE, a la par de mejorar el grado de satisfacción de los usuarios. En el objetivo 3 se busca medir las relaciones y las expectativas que los mismos tienen sobre la prestación del servicio recibido; por lo que resulta indispensable evaluar varios aspectos para la satisfacción de los clientes, como: mejorar el valor de los productos y servicios que se ofrecen generando confianza y rápida atención a la comunidad universitaria.

4. Garantizar la disponibilidad de los equipos, materiales e insumos necesarios para la realización de las actividades.

5. Mejorar los procesos de análisis y control de los servicios ofrecidos en las diversas áreas.

Los objetivos 4 y 5 se vinculan a la perspectiva de procesos internos, ya que se busca mejorar los procesos de gestión de la Delegación a fin de garantizar a través de una administración eficiente la disponibilidad de equipos, materiales e insumos, y a su vez mejorar las condiciones de las

instalaciones en las que se desenvuelven el conjunto de actividades que se realizan en esta dependencia.

6. Disponer de personal capacitado y altamente preparado para realizar las actividades, en un lapso no mayor a tres (3) meses.

7. Motivar al personal constantemente para que se sienta comprometido y a gusto con la organización.

Los objetivos 6 y 7 se enfocan bajo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que se pretende impulsar la capacitación del personal en sus áreas de desempeño, además de que estos tengan un estado de ánimo y comportamiento que les permita realizar con eficiencia las actividades diarias, siendo que la motivación es fundamental para prestar un mejor servicio a los usuarios de la comunidad universitaria.

4.6.2. Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas

En esta fase se asocian los objetivos estratégicos a cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, en conjunto con las estrategias seleccionadas y los indicadores que permiten dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

Tabla 12. Indicadores de Gestión Orientados a cada Perspectiva del CMI (1/3).

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategias Primarias	Estrategias de Contingencia
Financiera	Administrar el presupuesto asignado bajo esquemas de eficiencia y optimización de recursos.	Índice de Rendimiento de Costos	Establecer convenios estratégicos con instituciones y entes públicos para apoyar la gestión del área de servicios de la Delegación.	-

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Indicadores de Gestión Orientados a cada Perspectiva del CMI (2/3).

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategias Primarias	Estrategias de Contingencia
Cliente	Incrementar el nivel de servicio prestado en al menos un 40 % en las diferentes áreas de servicio de la Delegación para el 2024.	Nivel de Servicio Prestado	Afianzar relaciones con fundaciones e instituciones externas para brindar atención estudiantil en el área de salud y servicios odontológicos.	Realizar campañas de marketing y publicidad de los servicios y actividades dirigidas a la comunidad universitaria.
	Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios en al menos 30%, en un lapso no mayor a dos (2) años.	Índice de Satisfacción del Usuario	Asegurar la calidad de los servicios prestados con el desarrollo de procedimientos basados en normas y estándares actualizados.	-
Procesos Internos	Garantizar la disponibilidad de los equipos, materiales e insumos necesarios para la realización de las actividades.	Cantidad de Planes de Mejoramiento de las Instalaciones	Implementar un sistema de seguridad para el resguardo de la comunidad universitaria y de los bienes del Estado.	Realizar jornadas periódicas de mantenimiento para la recuperación y mejora de las áreas de trabajo.
	Mejorar los procesos de análisis y control de los servicios ofrecidos en las diversas áreas.	Porcentaje de Eficacia	Diseñar indicadores para la medición y control de las actividades que conllevan al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.	Implementar un sistema de información de los procesos de gestión para apoyo a la gerencia. Establecer mecanismos eficientes de comunicación de la información.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14. Indicadores de Gestión Orientados a cada Perspectiva del CMI (3/3).

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategias Primarias	Estrategias de Contingencia
Aprendizaje y Desarrollo	Disponer de personal capacitado y altamente preparado para realizar las actividades, en un lapso no mayor a tres (3) meses	Índice de Capacitación del Personal	Realizar la capacitación constante del personal con jornadas técnicas y cursos de preparación en el empleo de nuevos equipos y tecnología.	Promover programas de capacitación y adiestramiento del personal sobre métodos actualizados de abordaje del desarrollo estudiantil.
	Motivar al personal constantemente para que se sienta comprometido y a gusto con la organización.	Índice de Desempeño	Promover programas de recompensa e incentivos al personal por su desempeño.	Instaurar mecanismos eficientes para la selección del personal requerido.

Fuente: Elaboración Propia

4.6.3. Fase 3: Estrategias, Fórmulas, Variables, Frecuencia de Actualización, Metas y Evaluación de Desvío.

Una vez definidas y seleccionadas las estrategias bajo las cuatro perspectivas, se determinaron los indicadores de gestión con la finalidad de controlar y realizar seguimiento a las acciones a ejecutar y medir el logro de los objetivos planteados por la organización.

A continuación se presentan los indicadores definidos para monitorear el desempeño de cada una de las estrategias que serán implementadas en la Delegación de Desarrollo Estudiantil, para el cumplimiento de los objetivos correspondientes a cada perspectiva del cuadro de mando integral.

Según la Perspectiva Financiera

Tabla 15. Indicadores Propuestos para la Perspectiva Financiera.

PERSPECTIVA FINANCIERA		
Objetivo:	Administrar el presupuesto asignado bajo esquemas de eficiencia y optimización de recursos.	
Actualización:	Trimestral	
Indicador	Fórmula	Análisis de Desvío
Índice de Rendimiento de Costos	$\text{IRC} = \frac{\text{CP}}{\text{CR}}$	IRC > 1
		IRC = 1
		IRC < 1
Variables:	<p>IRC: Índice de Rendimiento de Costos.</p> <p>Costo presupuestado (CP): Se refiere al gasto o costo presupuestado.</p> <p>Costo real (CR): Se refiere al gasto o costo real.</p>	
Descripción:	Este indicador medirá si Índice de Rendimiento de Costos es lo esperado. $\text{IRC} \geq 1$.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16. Indicadores Propuestos para la Perspectiva de Clientes.

PERSPECTIVA DE CLIENTES		
Objetivo:	Incrementar el nivel de servicio prestado en al menos un 40 % en las diferentes áreas de servicio de la DDE para el 2024.	
Actualización:	Mensual	
Indicador	Fórmula	Análisis de Desvío
Nivel de servicio prestado	$\% NS = \frac{UA}{TUA} \times 100$	% NS > 40%
		% NS = 40%
		% NS < 40%
Variables:	<p>% NS: Nivel de Servicio Prestado.</p> <p>Usuarios atendidos (UA): N° de usuarios atendidos.</p> <p>Total de usuarios atendidos (TUA): N° total de usuarios que demandan el servicio (N° de usuarios atendidos mas el n° de usuarios no atendidos que requirieron el servicio).</p>	
Descripción:	Este indicador mide si el nivel de servicio prestado es lo esperado.	
Objetivo:	Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios en al menos 30%, en un lapso no mayor a dos (2) años.	
Actualización:	Mensual	
Indicador	Fórmula	Análisis de Desvío
Índice de Satisfacción del Usuario	$\% IS = \frac{\sum CLA - \sum CLP}{\sum CT} * 100$	% IS > 30%
		% IS = 30%
		% IS < 30%
Variables:	<p>% IS: Índice de Satisfacción del Usuario.</p> <p>Usuarios de lapso actual (CLA): Cantidad de usuarios nuevos captados que reciben el servicio ofrecido.</p> <p>Usuarios de lapso pasado (CLP): Cantidad de clientes antiguos captados que reciben el servicio ofrecido.</p> <p>Usuarios totales (CT): Cantidad total de usuarios nuevos y antiguos captados por el servicio ofrecido.</p>	
Descripción:	Este indicador mide el nivel de satisfacción del usuario.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17. Indicadores Propuestos para la Perspectiva de Procesos Internos.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Objetivo:	Garantizar la disponibilidad de los equipos, materiales e insumos necesarios para la realización de las actividades.	
Actualización:	Semestral	
Indicador	Fórmula	Análisis de Desvío
Cantidad de Planes de Mejoramiento de las Instalaciones	$CPMI = \frac{CPI}{CPP}$	CPMI > 20
		CPMI = 20
		CPMI < 20
Variables:	<p>CPMI: Cantidad de Planes de Mejoramiento de las Instalaciones.</p> <p>Cantidad de Planes Implementados (CPI): Es la cuantificación de los planes llevado a cabo por la organización.</p> <p>de Planes Propuestos (CPP): Es el número de planes propuesto por la directiva de la organización.</p>	
Descripción:	Este indicador mide si la cantidad de planes de mejoramiento de las instalaciones es lo esperado.	
Objetivo:	Mejorar los procesos de análisis y control de los servicios ofrecidos en las diversas áreas.	
Actualización:	Mensual	
Indicador	Fórmula	Análisis de Desvío
Porcentaje de Eficacia	$\% E = \frac{RO}{RD} * 100$	% E > 40%
		% E = 40%
		% E < 40%
Variables:	<p>% E: Porcentaje de Eficacia.</p> <p>Resultados Obtenidos (RO): Se refiere a los resultados obtenidos en el proceso que se quiere mejorar.</p> <p>Resultados Deseados (RD): Se refiere a los resultados deseados o esperados en el proceso que se quiere mejorar.</p>	
Descripción:	Este indicador mide si el porcentaje de eficacia de los procesos es lo esperado.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18. Indicadores Propuestos para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
Objetivo:	Disponer de personal capacitado y altamente preparado para realizar las actividades, en un lapso no mayor a tres (3) meses.	
Actualización:	Trimestral	
Indicador	Fórmula	Análisis de Desvío
Índice de Capacitación del Personal	$\%I_{CP} = \frac{AR}{AP} * 100$	% ICP > 50%
		% ICP = 50%
		% ICP < 50%
Variables:	<p>% ICP: Índice de Capacitación de Personal.</p> <p>AR: Adiestramiento Realizado: Se refiere a la cantidad de actividades de adiestramiento ejecutadas.</p> <p>AP: Adiestramientamiento Planificado: Es la cantidad de actividades de adiestramiento planificadas para la capacitación del personal.</p>	
Descripción:	Este indicador permite establecer porcentualmente el cumplimiento de las actividades de capacitación del personal.	
Objetivo:	Motivar al personal constantemente para que se sienta comprometido y a gusto con la organización.	
Actualización:	Semestral	
Indicador	Fórmula	Análisis de Desvío
Índice de Desempeño	$\%IDS = \frac{CPP}{CI} * 100$	% IDS > 60%
		% IDS = 60%
		% IDS < 60%
Variables:	<p>% IDS: Índice de Desempeño</p> <p>Calificación Promedio del Personal (CPP): Promedio de puntuación de los resultados individuales del personal.</p> <p>Calificación Ideal (CI): Calificación establecida como buena o esperada.</p>	
Descripción:	Este indicador mide si el índice de desempeño es el esperado.	

Fuente: Elaboración Propia

4.6.4. Mapa de Estrategias

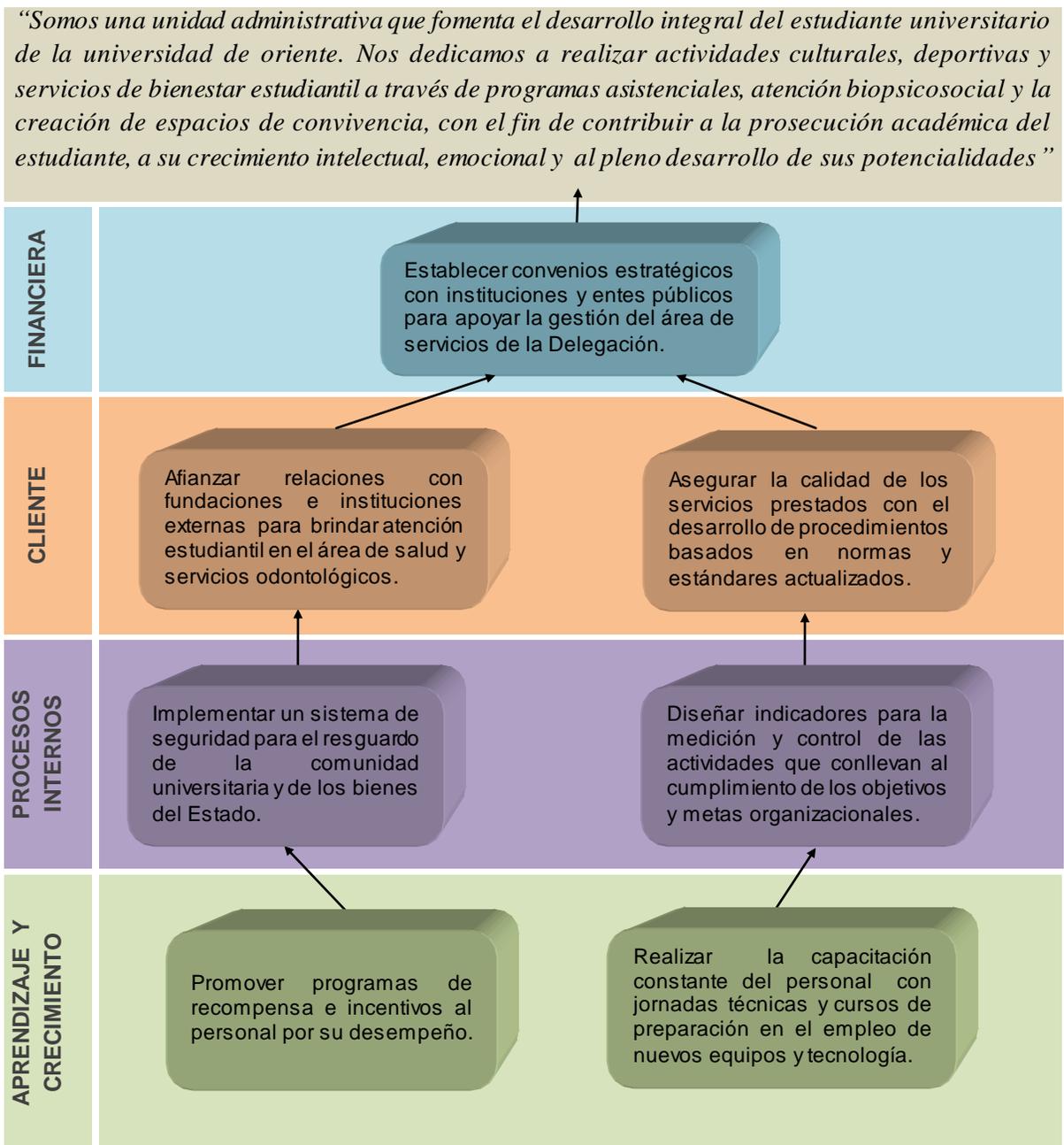


Figura 15. Mapa de Estrategias de la DDE.

El Mapa de Estrategias permite ir visualizando los cambios a medida que se generan, así como aprender de ellos, especialmente en situaciones

de entorno muy variables. Estos mapas son una representación visual de la estrategia de una organización a nivel integral. En el mapa estratégico de la Delegación de Desarrollo Estudiantil se representa cada perspectiva y las relaciones de las estrategias seleccionadas en la etapa de decisión.

CONCLUSIONES

- Se describió la situación actual del sistema de gestión de la delegación de desarrollo estudiantil, más específicamente en el área de servicios; los resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas y encuestas realizadas al personal del departamento, se presentaron en gráficas con sus respectivos análisis.
- Se realizó la evaluación de la visión y misión estratégica de la Delegación tomando en cuenta los lineamientos establecidos por Strickland y Thompson (2012), para ello se contó con la participación de la gerencia y personal de confianza de la organización.
- En el análisis del contexto interno se identificaron los factores de mayor importancia en las diferentes áreas de administración, marketing, finanzas y producción de servicios y operaciones. Se identificaron diecinueve (19) factores internos claves, seis (6) de ellos son fortalezas y trece (13) debilidades. La DDE obtuvo una puntuación promedio de acuerdo a la Matriz de los Factores Internos (EFI) de 2,01 lo que evidencia que esta dependencia se encuentra en una posición interna desfavorable, debido a que las debilidades presentes en mayor número, afectan significativamente la situación crítica interna.
- El análisis externo permitió la identificación de los factores críticos del entorno que intervienen positiva o negativamente en la DDE, identificándose cinco (5) oportunidades y seis (6) amenazas. La Matriz de los Factores Externos (EFE) dió como resultado una calificación de 2,16 puntos, lo cual significa que la delegación no tiene una relación positiva con su entorno dado la relevancia de las amenazas en el ambiente; sin embargo, es posible mejorar sus mecanismos de defensa y sus fórmulas de aprovechamiento de las oportunidades.

- Mediante la matriz FODA se formularon las estrategias gerenciales destinadas al alcance de los objetivos estratégicos previamente establecidos, luego se determinaron las estrategias prioritarias con base al análisis de la matriz IE, en donde se obtuvo una inclinación hacia las estrategias de “Mantener y Conservar” por su ubicación en el cuadrante numérico cinco (V). Con las estrategias propuestas se pretende mejorar la prestación de los servicios estudiantiles ofrecidos los cuales han disminuido en los últimos años. Para ello es fundamental reactivar las relaciones a través de convenios o alianzas a fin de contrarrestar las amenazas del entorno y mejorar los puntos débiles de la delegación.
- Se clasificaron los objetivos estratégicos y se ubicaron en las diferentes perspectivas del Sistema de Gestión Balanceado de Indicadores, arrojando un (1) objetivo de la perspectiva Financiera, dos (2) objetivos de la perspectiva de los Clientes, dos (2) objetivos de la perspectiva de Procesos Internos y dos (2) objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.
- Se diseñaron los indicadores de desempeño necesarios que permitirán medir la efectividad de las estrategias en el logro de los objetivos estratégicos de la Delegación de Desarrollo Estudiantil.
- Se elaboró el Mapa de estrategias el cual permitió tener una visión integral de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, sus estrategias e interrelaciones que permitirán cumplir con la misión estratégica de la Delegación.

RECOMENDACIONES

- Para el éxito en la implementación del Sistema Balanceado de Indicadores se recomienda que la DDE genere planes de acción que conduzcan al mejoramiento continuo, sirviendo esta investigación de referencia para el futuro y también para las delegaciones de desarrollo estudiantil de otros núcleos.
- Promover y comunicar la misión y la visión de la delegación a todos los niveles de la organización, a fin de consolidar el sentido de pertenencia y compromiso del personal y direccionar las tareas hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Realizar evaluaciones del contexto interno y externo de forma continua, para que el análisis de los factores que inciden en los procesos de gestión sean considerados y se realicen los correctivos necesarios en la planificación y ejecución de las actividades.
- Darle continuidad a los planes que se estén ejecutando, para así garantizar la consecución en el logro de los objetivos y metas organizacionales.
- Promover políticas de recompensas por buen desempeño laboral, así como capacitar al personal, a fin de lograr un mayor compromiso y eficiencia en la implementación del Cuadro de Mando Integral.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). *“El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica”*. 6ª ed. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Atagua, E. y Cumache, D. (2009). *“Diseño de un Modelo de Gestión Balanced Scorecard (BSC) Aplicado a una Institución Educativa Pública”*. Tesis de Grado. Universidad de Oriente. Barcelona, Venezuela.
- Bolaños, R. (2022). *“Cuadro de Mando Integral para un Consultorio Médico Ubicado en Aragua de Barcelona, Estado Anzoátegui”*. Tesis de Grado. Universidad de Oriente. Barcelona, Venezuela.
- Carvajal, Montano y Salazar. (2003). *“El Balanced Scorecard: una Herramienta Administrativa en la Planificación Estratégica Corporativa”*. Tesis de Grado. Universidad de Oriente. Barcelona, Venezuela.
- David, F. (2008). *“Conceptos de Administración Estratégica”*. 11a ed. Pearson Educación. Ciudad de México, México.
- David, F. (2013). *“Conceptos de Administración Estratégica”*. 14ta ed. Legis. Bogotá, Colombia.
- Gómez, V. y Cotúa, Y. (2012). *“Diseño de un Sistema de Indicadores Balanceados para la Escuela de Ciencias Administrativas, Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui”*. Tesis de Grado. Universidad de Oriente. Barcelona, Venezuela.

Hernández, R. (2003). *“Metodología de la Investigación”*. 3ª ed. Editorial McGraw-Hill. México.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *“Metodología de la Investigación”*. Editorial McGraw-Hill. México.

Hurtado. (2010). *Metodología a la Investigación*. Ediciones Sypal. Caracas, Venezuela.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *“Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implementar y Gestionar la Estrategia”*. Gestión 2000. Barcelona, España.

Morrisey, G (1996). *“Planeación Táctica”*. 1era ed. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, D.F.

Strickland, J. y Thompson A. (2012). *“Administración Estratégica. Conceptos y Casos”*. 18va ed. Editorial McGraw-Hill. Guadalajara, México.

APÉNDICE A

CUESTIONARIO (Entrevistas)

I. PLANIFICACIÓN

1. Se encuentran definidos por escrito los objetivos y metas que debe cumplir la Delegación.

Nunca () A veces () Con frecuencia () Siempre ()

2. La Delegación posee un plan donde se especifiquen detalladamente las necesidades reales y proyectos que se realizan.

Nunca () A veces () Con frecuencia () Siempre ()

II. ORGANIZACIÓN

3. Las funciones y la asignación de responsabilidades están especificadas por escrito y de forma clara.

Nunca () A veces () Con frecuencia () Siempre ()

4. La definición de funciones y la asignación de responsabilidades llega hasta el último nivel supervisorio necesario, para el logro de los objetivos deseados.

Nunca () A veces () Con frecuencia () Siempre ()

5. Existe duplicidad de funciones.

Nunca () A veces () Con frecuencia () Siempre ()

6. Existen procedimientos normalizados para recabar y comunicar la información.

Nunca () A veces () Con frecuencia () Siempre ()

III. PERSONAL

7. La selección del personal se realiza de acuerdo a las características del trabajo a realizar: educación, experiencia, conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes personales en los candidatos.

Nunca () A veces () Con frecuencia () Siempre ()

8. Se tienen procedimientos para la selección del personal con alta calificación y experiencia que requiera la credencial del servicio determinado.

Nunca () A veces () Con frecuencia () Siempre ()

9. El personal da la suficiente importancia a los efectos positivos con que incide sus labores para el logro de las metas.

Nunca () A veces () Con frecuencia () Siempre ()

IV. RECURSOS

10. Los recursos asignados a la Delegación son suficientes.

Nunca () A veces () Con frecuencia () Siempre ()

11. La tramitación para que se le otorguen los recursos necesarios se realiza de manera rápida y efectiva.

Nunca () A veces () Con frecuencia () Siempre ()

12. Se cuenta con los equipos necesarios para que esta dependencia realice sus actividades con efectividad.

Nunca () A veces () Con frecuencia () Siempre ()

13. Se cuenta con los insumos y materiales necesarios, para que esta dependencia realice sus actividades eficientemente.

Nunca () A veces () Con frecuencia () Siempre ()

COD. ÍTEM: 0) Nunca 1) A veces 2) Frecuentemente 3) Siempre 0 1 2 3

I2 ¿Existe cooperación entre los empleados para el buen desenvolvimiento de las actividades?

O4 ¿Las cargas de trabajo son adecuadamente distribuidas?

D3 ¿Se realizan actividades de socialización entre el personal?

C4 ¿Se realizan evaluaciones periódicas para determinar el desempeño del personal?

I3 ¿Se realizan programas de capacitación periódicamente?

ASPECTO: MARKETING Y FINANZAS

M. Marketing F. Finanzas

COD. ÍTEM: 0) Nunca 1) A veces 2) Frecuentemente 3) Siempre 0 1 2 3

M1 ¿Se hace uso de medios de comunicación o redes sociales?

M2 ¿Se evalúan las necesidades de los usuarios?

F1 ¿Se realizan auditorias de los procesos de gestión?

COD. ÍTEM: 0) No 1) No sé 2) Tal vez 3) Sí 0 1 2 3

F2 ¿La Delegación cuenta con un presupuesto adaptado a sus necesidades?

F3 ¿Cuenta la Delegación con el personal capacitado para garantizar el buen uso de los recursos?

ASPECTO: PRODUCCIÓN DE SERVICIOS Y OPERACIONES

A. Procesos B. Capacidad e Inventario C. Fuerza Laboral D. Calidad

COD. ÍTEM: 0) No 1) No sé 2) Tal vez 3) Sí 0 1 2 3

P1 ¿Posee la Delegación los equipos necesarios para desempeñar sus funciones?

P2 ¿La estructura física o área de trabajo donde desempeña sus labores se encuentra en buen estado?

P3 ¿Posee la Delegación actualmente un sistema computarizado?

I1 ¿Posee la Delegación suficiente capacidad para atender a los usuarios?

F1 ¿Cuenta la Delegación con la cantidad necesaria de empleados para atender a la demanda de usuarios?

C1 ¿Existe gestión de calidad en la Delegación?

C2 ¿Se implementa algún medidor de satisfacción del usuario?

COD. ÍTEM: 0) Nunca 1) Rara vez 2) A veces 3) Siempre 0 1 2 3

P4 ¿Se realizan mantenimientos preventivos a los equipos y bienes de la Delegación?

I2 ¿Cuenta la Delegación con la cantidad necesaria de insumos para satisfacer la demanda?

F2 ¿Se realizan reuniones entre la gerencia y el personal de la Delegación?

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y
ASCENSO:**

TÍTULO	DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA DELEGACIÓN DE DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE ANZOATEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR(ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CVLAC / E_MAIL	
	CVLAC :	
	E_MAIL	

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Cuadro de Mando Integral. Estrategias. Desarrollo Estudiantil-

ÁREA	SUBÁREA
Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas	

RESUMEN (ABSTRACT):

El propósito de esta investigación es diseñar un Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento de la gestión de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente. Para ello se describió la situación actual, se definió la dirección estratégica de la organización (misión y visión), se realizaron auditorías en los aspectos internos y externos, lo cual permitió formular los objetivos estratégicos y las estrategias, enfocadas bajo cada una de las perspectivas del Sistema de Gestión Balanceado de Indicadores.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / Código CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	ROL	CA X	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	ROL	CA X	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

AÑO	MES	DIA
-----	-----	-----

LENGUAJE: SPA.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
ASCENSO. DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA DELEGACIÓN DE DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE ANZOATEGUI TESIS.NOMBRE DEL ARCHIVO.doc	Application/msword

ALCANCE

ESPACIAL: Local.

TEMPORAL: Temporal.

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ascenso

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Profesor Titular

ÁREA DE ESTUDIO:

Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Núcleo de Anzoátegui.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda "SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009".

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *Ragley*
FECHA *05/08/09* HORA *5:20*

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Currelo
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Telemática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manya

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

Derechos

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado (Vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009)

“Los Trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizadas a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participara al Consejo Universitario, para su autorización”

AUTOR

ASESOR

JURADO

JURADO

**CORDINADOR(A)
COMISION DE ASCENSO**