

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE BOLÍVAR
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE MODELO GERENCIAL BASADO EN CUADRO
DE MANDO INTEGRAL EN EL DEPARTAMENTO DE
ACREDITACION DEL LICEO BOLIVARIANO MANUEL
CEDEÑO, CAICARA DEL ORINOCO, ESTADO BOLIVAR.**

**TRABAJO FINAL DE GRADO
PRESENTADO POR EL
BACHILLER CARLOS R., CAÑAS
S. PARA OPTAR AL TÍTULO
DE INGENIERO INDUSTRIAL**

CIUDAD BOLÍVAR, JULIO 2010

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo de Grado, intitulado “Propuesta de Modelo Gerencial Basado en Cuadro de Mando Integral en el Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, Caicara del Orinoco, Estado Bolívar”, preparado por el bachiller Carlos R. Cañas S., ha sido aprobado de acuerdo a los reglamentos de la Universidad de Oriente, por el jurado integrado por los profesores:

Nombres:

Firmas:

Profesora Mariel Mora

(Asesor)

Profesor Dafnis Echeverría

Jefe del Departamento de Ingeniería Industrial

Ciudad Bolívar, Julio 2010

DEDICATORIA

A Dios primeramente por darme vida y salud.

A mi madre Nelfa, quien me ha dado apoyo económico y moral sin dejar de brindarme el cariño y la motivación que resultan importantes para tener un buen rendimiento y una adecuada salud mental.

A mi padre Carlos que aunque fallecido, desde mi infancia dejó grabado en mi mente el deseo de superación y la fuerza de voluntad para no rendirme ante las adversidades.

A mi Padrastro Hermogenes quien fue la figura de padre que tuve durante la mayor parte de mi vida y quien me inculcó los valores principales que debe poseer un hombre y me brindó apoyo incondicional.

A Victmar quien estuvo a mi lado y me brindó atención durante casi toda mi carrera.

Y a mis hermanas, Nelfrancys, Aghar, Maribel, Berlys y Yetsy que compartieron mi crianza.

Carlos Cañas

AGRADECIMIENTO

Guardaré una profunda gratitud hacia aquellas personas que me sirvieron de apoyo y que de una u otra manera colaboraron para que este trabajo de grado pudiera culminarse.

Al personal del Departamento de Acreditación por su colaboración en la recolección de los datos que permitieron elaborar esta investigación.

A la Profesora Alborada Bolívar por su colaboración y su valioso aporte de ideas que permitieron complementar esta investigación.

A la Profesora Mariel Mora por su apoyo académico en este trabajo y por los conocimientos impartidos referentes a la carrera.

A Victmar por brindarme apoyo en los malos y buenos momentos.

Finalmente, a mi madre por su apoyo incondicional e inagotable cariño.

Carlos Cañas

RESUMEN

Ante los profundos cambios que se vienen generando, todas las instituciones públicas deben poseer las herramientas necesarias para enfrentar la adopción de nuevos enfoques y que la gerencia sea más interactiva y competitiva. El Cuadro de Mando Integral (C.M.I) es una herramienta de gestión que ayuda a mejorar el desempeño organizacional tomando en cuenta la misión y visión de la institución. La presente investigación fue realizada en el Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, ubicado en Caicara del Orinoco, Estado Bolívar. Dicha investigación tuvo como objetivo general proponer la aplicación de modelo gerencial basado en cuadro de mando integral, para optimizar el funcionamiento del Departamento de Acreditación. En su realización se empleó la investigación de tipo: proyectiva y de campo. Para diagnosticar el problema se realizó una encuesta dirigida a los profesores y así obtener sus expectativas y opiniones, además se aplicó otra encuesta a los docentes que laboran en la institución y a los usuarios, para determinar el grado de satisfacción del mismo. Las estrategias se definen a través de un mapa que permite visualizar los indicadores y corregir las fallas que se presentan en el Departamento de Acreditación. Para la realización de cada uno de los indicadores fue necesario formular expresión conceptual, donde se describe el significado del resultado de cada uno de los parámetros y rango de medición. Esta investigación muestra que en las instituciones públicas se puede aplicar y diseñar modelos gerenciales competitivos, como se manejan en las instituciones privadas, con lo cual se crea un precedente, pues, se puede cambiar el paradigma de las antiguas formas de gestión.

CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN v	
CONTENIDO.....	vi
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE TABLAS	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I 3	
SITUACIÓN A INVESTIGAR.....	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Objetivos de la investigación	6
1.2.1. Objetivo general.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.3 Justificación	7
1.4 Alcance de la investigación	8
CAPÍTULO II.....	10
GENERALIDADES.....	10
2.1 Reseña histórica	10
2.2 Misión 11	
2.3 Visión 11	
2.4 Valores 12	
2.5 Ubicación geográfica	12
2.6 Estructura Organizativa del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño.....	12
2.7 Estructura Organizativa del Departamento de Acreditación.....	13

2.8	Objetivo del Departamento de Evaluación	14
2.9	Funciones del departamento de evaluación.....	15
2.9.1	Planificar.....	15
2.9.2	Organizar	15
2.9.3	Administrar personal.....	15
2.9.4	Dirigir.....	15
2.9.5	Controlar	16
2.10	Características del Jefe de Evaluación	16
2.10.1	Profesionales.....	16
2.10.2	Ocupacional.....	16
2.10.3	Personal.....	17
2.11	Departamento de control de estudios.....	17
2.12	Funciones del departamento de control de estudios.....	17
2.12.1	Planificar.....	17
2.12.2	Organizar	18
2.12.3	Administrar personal.....	18
2.12.4	Dirigir.....	19
2.12.5	Controlar	19
CAPITULO III		21
MARCO TEÓRICO.....		21
3.1	Antecedentes de la investigación	21
3.2	Bases teóricas.....	23
3.2.1	Cuadro de Mando Integral (CMI).....	23
3.2.2	Las perspectivas consideradas en el Cuadro de Mando Integral (CMI).....	29
3.2.3	Tipos de cuadros de mando	37
3.2.4	Características del Cuadro de Mando Integral (CMI).....	39
3.2.5	Puesta en práctica del Cuadro de Mando.....	39
3.2.6	Elaboración del cuadro de mando integral.....	41
3.2.7	Contenido del Cuadro de Mando.....	42
3.2.8	El tablero de comando	44
3.2.9	Beneficios de la Implantación de Indicadores de Gestión.....	49
3.2.10	Atributos de un buen indicador	50
3.2.11	Metodología general para el establecimiento de Indicadores de Gestión:.....	51
3.2.12	Planeación estratégica	53
3.2.13	Proceso de la planificación estratégica.....	55
3.3	Definición de términos.....	58
3.3.1	Departamento	58

3.3.2 Departamento de Acreditación	58
3.3.3 Departamento de Evaluación.....	58
3.3.4 Indicadores (indicator)	59
3.3.5 Meta	59
3.3.6 Objetivo	59
3.3.7 Visión	59
3.3.8 Estrategia	59
3.3.9 Gestión de la calidad	60
 CAPÍTULO IV	 60
 METODOLOGÍA DE TRABAJO	 60
4.1 Tipo y diseño de la investigación	60
4.1.1 Tipo de investigación	60
4.1.2. Diseño de la investigación.....	61
4.2 Población y muestra de la investigación.....	61
4.2.1 Población de la investigación	61
4.2.2 Muestra de la investigación	62
4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos y análisis de la información	63
4.3.1 Técnicas de recolección de datos	63
4.3.2 Instrumentos de recolección de datos	63
4.3.3 Análisis de la información	64
4.4 Pasos requeridos para la realización de la investigación.....	66
 CAPÍTULO V	 67
 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	 67
5.1 Análisis del funcionamiento operativo del Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño. Caicara del Orinoco	67
5.1.1 Análisis de los resultados del diagnóstico del Departamento de Acreditación	67
5.1.2 Diseño de la encuesta	67
5.1.3 Análisis estadístico de los resultados de la encuesta del apéndice A.....	69
5.1.4 Análisis estadístico de los resultados de la encuesta del apéndice B.....	84
5.1.5 Análisis de la entrevista del apéndice C.....	95
5.1.6 Análisis del entorno.....	96
5.2 Matriz FODA del Departamento de Acreditación	98

5.2.1 Elaboración de la Matriz FODA	98
5.2.2 Análisis que muestra las fallas encontradas en el sistema de gestión actual (Diagrama Ishikawa).....	103
5.2.3 Mapa Estratégico para el Departamento de Acreditación	104
5.3 Planteamientos previos a la implementación del C.M.I en el Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño	106
5.3.1 Planteamiento de los indicadores estratégicos	106
5.3.2 Descripción de los indicadores propuestos para mejorar la gestión del Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño	107
5.3.3 Indicadores para la perspectiva de usuarios.....	107
5.3.4 Indicadores para la perspectiva de procesos.....	108
5.3.5 Indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	112
5.3.6 Indicadores para la perspectiva financiera	115
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 118
Conclusiones	118
Recomendaciones	120
 REFERENCIAS.....	 122
 APÉNDICES 129	
APÉNDICE A	129
FORMATOS DE ENCUESTAS PARA LA INVESTIGACIÓN	129
APÉNDICE B	133
FORMATO DE ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS Y PROFESORES.....	133
APÉNDICE C	138
FORMATO DE GUIA DE ENTREVISTA.....	138

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Esquema de la estructura Organizativa del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño (Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, 2010).	13
Figura 2.2 Esquema de la estructura organizativa del Departamento de Acreditación (Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, 2010).....	14
Figura 3.1 Marco estratégico para la acción (Kaplan y Norton, 1996).	27
Figura 3.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral para una institución de carácter social, para alcanzar el cumplimiento de la visión (Romero, R. 2009).	33
Figura 3.3 Mapa estratégico. Árbol causa-efecto de la Universidad de Loja (Kaplan, R. & Norton, D. 1996).....	36
Figura 3.4 Vista general de un cuadro de mando con indicadores (Turull, J. & Vivas, C. 2003).	38
Figura 3.5 Detalle perspectiva financiera, procesos y formación y crecimiento (Turull, J. & Vivas, C. 2003).....	38
Figura 3.6 Definición de una estrategia (Quintero, J. 2008).	55
Figura 5.1 Resultado de la pregunta N° 1.	69
Figura 5.2 Resultado de la pregunta N° 2.	70
Figura 5.3 Resultado de la pregunta N° 3.	71
Figura 5.4 Resultado de la pregunta N° 4.	72
Figura 5.5 Resultado de la pregunta N° 5.	73
Figura 5.6 Resultado de la pregunta N° 6.	74
Figura 5.7 Resultado de la pregunta N° 7.	75
Figura 5.8 Resultado de la pregunta N° 8.	76
Figura 5.9 Resultado de la pregunta N° 9.	77

Figura 5.10 Resultado de la pregunta N° 10.	78
Figura 5.11 Resultado de la pregunta N° 11.	79
Figura 5.12 Resultado de la pregunta N° 12.	80
Figura 5.13 Resultado de la pregunta N° 13.	81
Figura 5.14 Resultado de la pregunta N° 14.	82
Figura 5.15 Escalamiento tipo Likert de las actitudes del personal del departamento.	83
Figura 5.16 Resultados del nivel de satisfacción de la organización del departamento (tabla 5. 18).....	86
Figura 5.18 Representación del nivel de satisfacción de la organización del departamento.	87
Figura 5.19. Distribución porcentual de la tabla 5.19.....	88
Figura 5.20 Escalamiento tipo Likert de recursos para procesos formativos.....	89
Figura 5.21. Representación del nivel de satisfacción con los recursos para procesos formativos.....	90
Figura 5.22. Distribución porcentual de la tabla 5.20.....	91
Figura 5.23 Escalamiento tipo Likert de ambiente del departamento.....	91
Figura 5.24 Representación del nivel de satisfacción con el ambiente del departamento.	93
Figura 5.25 Resultados de la tabla 5.21.	94
Figura 5.26 Escalamiento tipo Likert de Satisfacción general.....	94
Figura 5.27 Diagrama Ishikawa.	103
Figura 5.28 Mapa Estratégico. Árbol causa-efecto para el Departamento de Acreditación.	105

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1 Tablero de comando (Vogel, M. 2005).....	45
Tabla 4.1 Distribución de población y muestra.....	62
Tabla 5.1 Resultados de la pregunta N° 1.....	69
Tabla 5.2 Resultados de la pregunta N° 2.....	70
Tabla 5.3 Resultados de la pregunta N° 3.....	70
Tabla 5.4 Resultados de la pregunta N° 4.....	72
Tabla 5.5 Resultados de la pregunta N° 5.....	73
Tabla 5.6 Resultados de la pregunta N° 6.....	74
Tabla 5.7 Resultados de la pregunta N° 7.....	75
Tabla 5.8 Resultados de la pregunta N° 8.....	76
Tabla 5.9 Resultados de la pregunta N° 9.....	77
Tabla 5.10 Resultados de la pregunta N° 10.....	78
Tabla 5.11 Resultados de la pregunta N° 11.....	79
Tabla 5.12 Resultados de la pregunta N° 12.....	80
Tabla 5.13 Resultados de la pregunta N° 13.....	81
Tabla 5.14 Resultados de la pregunta N° 14.....	82
Tabla 5.15 Puntuación total.....	83
Tabla 5.16 Distribución de frecuencia de profesores.	84
Tabla 5.17 Distribución de frecuencia de los usuarios.	85
Tabla 5.18 Organización del Departamento.	85
Tabla 5. 19 Recursos para procesos formativos.	88

Tabla 5.20 Ambiente del departamento.....	90
Tabla 5.21 Satisfacción general.....	93
Tabla 5.22 Matriz FODA del Departamento de Acreditación (Liceo Bolivariano Manuel Cedeño).....	101
Tabla 5.23 Indicadores estratégicos.....	106
Tabla 5.24 Rango de medición para el indicador SATU.	108
Tabla 5.25 Rango de medición para el indicador BAED.	109
Tabla 5.26 Rango de medición para el indicador CAPR.	110
Tabla 5.27 Rango de medición para el indicador NEMA.....	111
Tabla 5.28 Rango de medición para el indicador CAI.	113
Tabla 5.29 Rango de medición para el indicador EVDP.	113
Tabla 5.30 Rango de medición para el indicador CAPP.	114
Tabla 5.31 Rango de medición para el indicador AUS.	115
Tabla5.32 Rango de medición para el indicador GINV.	116
Tabla 5.33 Rango de medición para el indicador GGE.....	117

INTRODUCCIÓN

Para conseguir la excelencia académica en las instituciones públicas de educación, es necesario formular y aplicar modelos de gestión que ayuden a ordenar y organizar elementos, factores y recursos en un plan previamente establecido. La organización como elemento de la administración educativa, es uno de los pilares fundamentales en todas las ramas de la ciencia.

En los últimos años, se ha iniciado un proyecto de investigación en la medición del resultado de la organización del futuro, que dará lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado el mayor interés en los últimos años: el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, tiene como compromiso la búsqueda de la excelencia institucional, promoviendo la calidad en todas sus actividades, como una manera de asegurar la confiabilidad en la población, la prestación de servicios, manteniendo un marco de transparencia y ética, proporcionando la satisfacción de los estudiantes, profesores, padres y representantes y comunidad en general.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer la aplicación de un modelo gerencial basado en el cuadro de mando integral, para optimizar el funcionamiento del Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, para ello se debe realizar un estudio de la situación actual, con el fin de encontrar y proponer indicadores que permitan medir en forma adecuada la gestión del departamento.

El trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos, como se describe a continuación:

El Capítulo I Situación a investigar: Incluye Planteamiento del Problema, Objetivos de la Investigación: Objetivo General y Específicos; Justificación, y Alcance de la Investigación.

El Capítulo II expresa las generalidades de la institución, así como la del área donde se realiza el estudio.

El Capítulo III Marco teórico .Contiene los Antecedentes de la investigación, las Bases Teóricas y la Definición de Términos Básicos.

El Capítulo IV corresponde a la Metodología utilizada al realizar la investigación, Población y Muestra objeto de estudio, las Técnicas e Instrumentos empleados para obtener la información, así como los pasos requeridos para realizar la investigación.

El Capítulo V expresa el Análisis e Interpretación de los Resultados obtenidos a lo largo del desarrollo de la investigación.

Finalmente se presentan las Conclusiones, Recomendaciones, Referencias utilizadas y los Apéndices.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN A INVESTIGAR

1.1 Planteamiento del Problema

El sistema gerencial de todas las empresas que funcionan a nivel mundial tomando como punto de referencia uno de los países más destacados, como es el caso de los Estados Unidos, y las corporaciones europeas y asiáticas, han presentado ciertas debilidades en cuanto a la efectividad del funcionamiento de un sistema operativo, que genere alto rendimiento en la aplicación de estrategias adecuadas y mayor producción, bien sea en productos, o en la operatividad de la gerencia que den resultados óptimos en menor tiempo y menor costo.

Desde que en el mundo se iniciaron lo que hoy se llama empresa, y gracias a los ensayos y errores de la investigación, ha surgido un número considerable de herramientas para mejorar y optimizar la gestión empresarial, se han tratado de aplicar muchas técnicas administrativas, todas con un solo objetivo, detectar y solucionar todos aquellos problemas e inconvenientes que impidan la maximización del beneficio.

La situación estructural y operativa de las instituciones públicas educativas en Venezuela ameritan una revisión, actualmente se vive en el país una gestión administrativa controversial, dado que los intereses particulares reinan más que los generales. A esto, se le suma que la educación de la población venezolana está en detrimento, debido al establecimiento de políticas que no se han sabido orientar hacia los ciudadanos, estableciendo así reglas y normas que no se cumplen en la mayoría de las instituciones y, por consiguiente, el sistema en general no funciona en forma efectiva. El paradigma está en que el gobierno, desde la más alta magistratura, debe

aplicar modelos gerenciales que sirvan para reorientar las políticas y estrategias más idóneas, con el fin de restablecer los sistemas y conducirlos al mejoramiento de la sociedad.

Visto el preámbulo de la situación del país, es tarea prioritaria de las instituciones educativas, la implantación de mecanismos inteligentes en la educación y así contribuir al surgimiento de una política socioeconómica exitosa en un futuro cercano. Estas instituciones están en la obligación de formar y egresar bachilleres capaces de influir en la ideología que actualmente se enseña en los sistemas educativos.

Venezuela como los demás países del mundo, cuenta con muchas empresas e instituciones educativas que ameritan de técnicas o estrategias adecuadas para mejorar la efectividad de su funcionamiento e inducirlos a una alta demanda de rendimiento; todas las regiones del país se destacan por tener distintos tipos de empresas. En el Estado Bolívar se puede apreciar empresas e instituciones educativas de alta envergadura, que requieren de un modelo de gestión organizacional y operativo que promuevan la eficacia en su funcionamiento.

El Liceo Bolivariano “Manuel Cedeño”, ubicado en Caicara del Orinoco, tiene una población estudiantil de 2000 alumnos, 105 profesores, una estructura organizativa conformada por un Director, tres Subdirectores, Coordinadores de Seccional y un Departamento de Acreditación (Control de Estudios y Evaluación); siendo éste último, el cerebro operativo de la institución, encargado de organizar, planificar y ejecutar las actividades que se deben llevar durante el año escolar; se hace imprescindible incursionar en mecanismos innovadores y modelos para mejorar la calidad educativa en la institución.

Se plantea diseñar un cuadro de Mando Integral (CMI), que permitirá al departamento de acreditación, relacionar la ejecución de actividades con las distintas coordinaciones, incluyendo la dirección del plantel. Cabe destacar que éste modelo de gestión, servirá como una herramienta de comunicación, y en el mejor de los casos, como una herramienta de cambio organizacional.

Este sistema operativo permitirá minimizar los inconvenientes que se presentan para entregar puntualmente a la fecha establecida los recaudos pertinentes del departamento a los usuarios internos y externos, a la Jefatura del Municipio y a la Zona Educativa del Estado; es por ello de gran importancia la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI), para optimizar el funcionamiento del departamento en corto plazo. De tal manera que éste modelo gerencial será una herramienta de control para evaluar el funcionamiento de esa área.

Entre la problemática detectada en el departamento se evidencian las siguientes:

Activos insuficientes para realizar el trabajo.

Alto nivel de demanda de solicitudes de documentos por los usuarios externos e internos.

Retardo en el cumplimiento de las actividades programadas.

Inexistencia de medición de desempeño y satisfacción de los empleados.

Ante la situación planteada se presentan las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el funcionamiento operativo del Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño?.

¿Cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Departamento de Acreditación?.

¿Cuáles son los indicadores estratégicos de gestión aplicables a un sistema de control para el área?.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Proponer la aplicación del modelo gerencial basado en Cuadro de Mando Integral (CMI) para optimizar el funcionamiento del Departamento de Acreditación en el Liceo Bolivariano Manuel Cedeño. Caicara del Orinoco.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1 Diagnosticar el funcionamiento operativo del Departamento de Acreditación en el Liceo Bolivariano “Manuel Cedeño”.
- 2 Realizar un análisis de la Matriz FODA del Departamento de Acreditación.
- 3 Determinar los indicadores estratégicos para una mejor gestión en el departamento.
- 4 Elaborar un mapa estratégico de las perspectivas usuario, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y finanzas.

1.3 Justificación

La importancia de este proyecto radica fundamentalmente en la implementación de un cuadro de mando integral o BSC, que permita mejorar la administración del Departamento de Acreditación en el Liceo Bolivariano Manuel Cedeño de Caicara del Orinoco.

Debido al volumen de la población estudiantil se requiere tiempo en procesar toda la información a un corto plazo; para mejorar u optimizar el funcionamiento del Departamento de Acreditación en cuanto a obtener resultados de las actividades planificadas y hacer llegar a la fecha establecida a los organismos competentes, se justifica aplicar el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, con la finalidad de agilizar la operatividad de las actividades planificadas a corto plazo.

Es por ello, que se desarrolló una propuesta para la aplicación de un modelo gerencial basado en el cuadro de mando integral, la cual puede concebir resultados positivos en el futuro, generando una base que sustente una mejor gestión educativa y, por consiguiente, una educación mejorada para las generaciones de relevo. La aplicación de este modelo conducirá en el mediano plazo, a un mejoramiento de las estrategias, las cuales deben estar basadas en la visión, misión y valores de la institución, para así poder mejorar el servicio a todos los usuarios.

Con la implementación de éste cuadro de mando, el departamento obtendrá una herramienta que permitirá desarrollar planes a largo plazo, de manera controlada y eficiente; dotando previamente a todo el personal involucrado con el conocimiento de ésta herramienta gerencial. Esto significaría una mejora en el sistema de información y un incremento en la tecnología de los recursos humanos del departamento.

Además, es significativo porque aportará información técnica al Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, permitiendo mejorar la planificación y la administración de sus recursos. La indagación se centraliza en la aplicación del cuadro de mando integral para optimizar el funcionamiento del departamento, de tal manera que el estudio propuesto es importante porque permitirá agilizar el trabajo y minimizar en gran medida los costos. Cabe resaltar que este estudio aporta beneficios a los estudiantes, los cuales serán futuros profesionales, y a la misma institución universitaria, específicamente la Universidad de Oriente.

1.4 Alcance de la investigación

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta metodológica cuyo propósito es la realización de un mapa estratégico, basado en las relaciones causa-efecto, tejiendo así cada uno de los objetivos establecidos con la estrategia fijada para alcanzar la misión, visión y valores de la empresa. En el caso de las instituciones públicas, donde la filosofía se orienta más al servicio y a la consecución del beneficio de la colectividad, se debe además éstas perspectivas al caso en estudio. La meta principal de las instituciones públicas es satisfacer a la sociedad y por consiguiente estos escenarios están orientados a:

La asignación de recursos, presupuestos e ingresos como perspectiva financiera.

La comunidad, usuario, trabajador y estudiantes como perspectiva del cliente.

Las instalaciones, planta física, sitio de trabajo, manuales y sistema de procedimientos como la perspectiva de procesos internos.

La perspectiva de desarrollo y formación que no es más que la enseñanza, aprendizaje y educación a la comunidad.

El objetivo primordial de esta investigación es la aplicación de un modelo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) en el departamento de acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES

2.1 Reseña histórica

El Liceo Bolivariano Manuel Cedeño fue fundado el 25 de mayo del año 1960 por resolución del Ejecutivo Nacional del Estado Bolívar. Comienza con 01 sección con 32 alumnos y 06 Profesores, bajo la dirección del Profesor Natalio Loreto Vásquez. El Plantel pasa a manos de la Nación en el año 1971, bajo la responsabilidad administrativa del Estado Apure y entre 1979 – 1980 regresa por disposición gubernamental a la Zona Educativa del Estado Bolívar.

En la actualidad, cuenta con una matrícula de 2000 alumnos y 58 secciones, 108 profesores, 01 Director, 03 Subdirectores, 01 Jefe de Acreditación, 01 Coordinador de Control de Estudios, 01 Coordinador de Evaluación, 05 Coordinadores de Seccional, 08 secretarias y 09 bedeles, 01 coordinador del Programa P.A.E. Cabe destacar que esta institución ha egresado desde su fundación mas de 32 promociones de bachilleres en las menciones de Ciencias y Humanidades, muchos profesionales de las cuales sirven al país desde distintas profesiones u oficios.

A partir del mes de Marzo del 2005 la Unidad Educativa “Manuel Cedeño” pasó a formar parte del Programa Piloto de Liceos Bolivarianos, lo cual se está implementando en todo el país, este programa bandera está dirigido a atender integralmente la adolescencia y juventud temprana, o sea jóvenes entre los 13 y 18 años de edad. Esta Institución como pionera en la formación integral de los Caicarenses, se orienta a convertirse en el ejemplo de autogestión y desarrollo sustentable en el Municipio. Permitirle a las y los futuros (as) egresados una concepción de productividad y autogestión individual y colectivo.

En la Institución la mayoría de los padres, representantes o responsables de las y los estudiantes, ejercen actividades económicas como la pesca, minería y obreros no clasificados.

Se realizan actividades culturales tomando en cuentas las efemérides, actos de grado y diversas actividades relacionadas con la recreación y sano esparcimiento. El trabajo que se desarrolla es de manera armónica, dinámica, recíproca, amena; permitiendo la unión entre obreros, docentes, directivos y comunidad educativa.

Una vez culminada la Jornada Nacional de Formación Docente de (40 Horas y el Taller de las 300 horas), el personal de la Institución se encuentra navegando dentro de la Filosofía de la Educación Bolivariana, tomando en cuenta los Pilares y Ejes Integradores, como el Diseño de proyectos en las diferentes Disciplinas y Áreas de Aprendizaje. Este año felizmente arribara a sus 50 años de fundación.

2.2 Misión

Brindar las condiciones físicas y académicas para garantizar el desarrollo en el proceso de enseñanza y aprendizaje que les permita a los jóvenes cimentar las bases de una formación integral centrada en el desarrollo humano, científico y para el trabajo. Con capacidad reflexiva, pensamiento analítico, valorándose a si mismo y a los demás y tomando conciencia de sus aprendizaje comprometido con el cumplimiento de los propósitos de transformación social.

2.3 Visión

El Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, tiene como visión la participación y la proyección de los y las estudiantes en los ámbitos científicos, culturales, deportivos y sociales garantizando así su contribución al desarrollo económico, social y político de

la localidad, región y país. Mediante la formación de personas libres, conscientes, solidarias y responsables, con valores que les permitan adaptarse al sistema social y participar de manera activa en los procesos de transformación del hombre nuevo, siendo creadores, críticos y reflexivos.

2.4 Valores

Los valores que promueve esta institución son: la paz, la honestidad, la libertad, el respeto, la solidaridad, la cooperación del trabajo en equipo, la lealtad, la dignidad, entre otros valores insertados todos estos en el principio de corresponsabilidad y participación que deben ser practicados por todo el personal de esta casa de estudios.

2.5 Ubicación geográfica

Esta Institución se encuentra ubicada en la Avenida Libertador en Caicara del Orinoco, Municipio General Manuel Cedeño, Parroquia sección capital, con unas coordenadas geográficas que la identifican de la siguiente manera: latitud 66° 10', Longitud 07° 37' y altitud 55msnm.

Este liceo está circunvalado por las siguientes comunidades: Menca de Leoni y Caja de Agua por el Norte; Chaguaramal y San Luís por el Sur; La Teja I , Teja II y San Rafael al Este, al Oeste La Arenosa y La Lajota.

2.6 Estructura Organizativa del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño

Para comprender la organización del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño se presenta el organigrama de la figura 2.1.

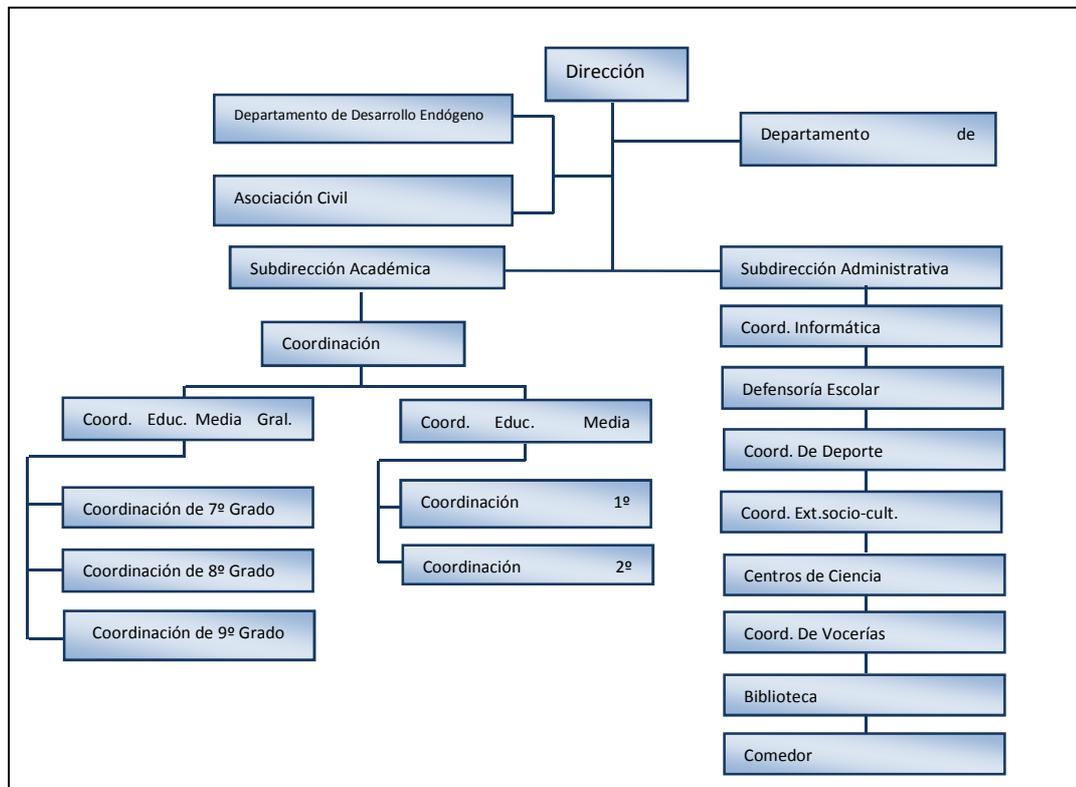


Figura 2.1 Esquema de la estructura Organizativa del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño (Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, 2010).

2.7 Estructura Organizativa del Departamento de Acreditación

Para comprender la organización dentro del Departamento de Acreditación se muestra el organigrama de la figura 2.2.

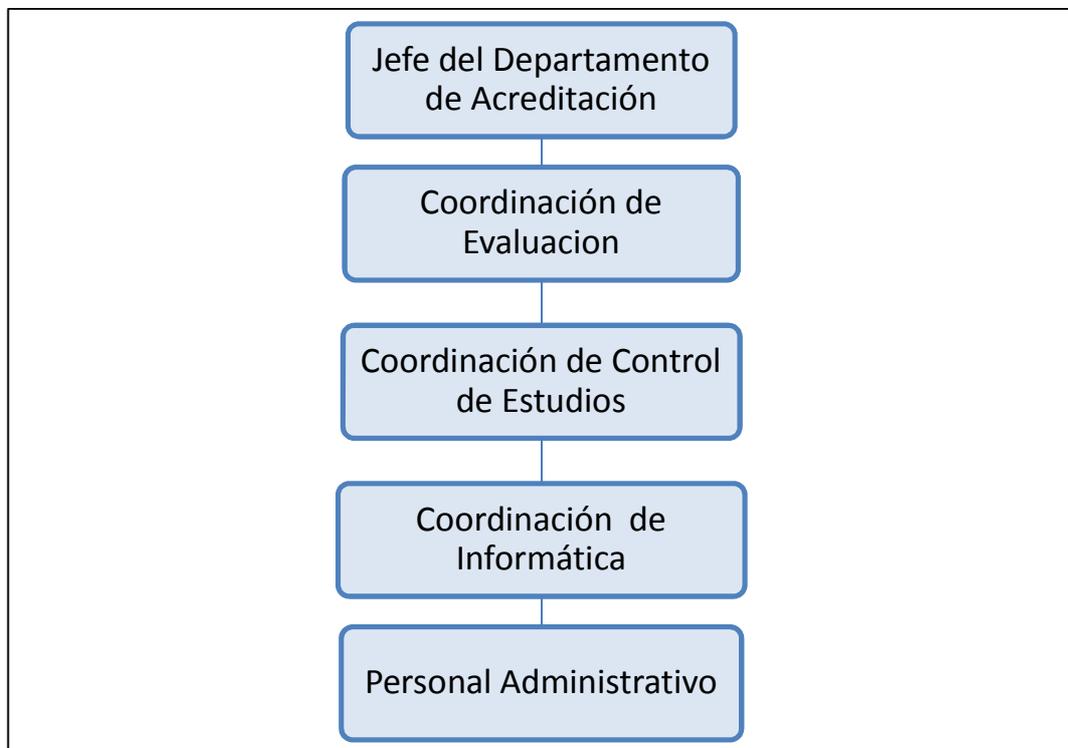


Figura 2.2 Esquema de la estructura organizativa del Departamento de Acreditación (Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, 2010).

2.8 Objetivo del Departamento de Evaluación

Su propósito central consiste en cumplir y hacer cumplir las normas legales vigentes establecidas en la Ley Orgánica de Educación, sus reglamentos, decretos, resoluciones y circulares referidos a la evaluación del rendimiento escolar. Asimismo, velar por el desarrollo de los planes y programas de estudio y su correcta aplicación, asistiendo a los docentes en el mejoramiento de métodos, técnicas y procedimientos de enseñanza. Orientar a los docentes en el uso de materiales didácticos y estimularlos en el mejoramiento profesional.

2.9 Funciones del departamento de evaluación

2.9.1 Planificar

Actividades y procedimientos de evaluación en atención a la normativa legal vigente, proyectos de recuperación y reforzamiento del aprendizaje y las actividades de investigación docente en atención a las áreas de conocimiento.

2.9.2 Organizar

Las actividades de evaluación, el establecimiento de criterios e instrumentos de evaluación ajustados a las características de los planes de estudio, la realización de talleres de actualización de docentes en materia de evaluación y establece los cronogramas de reuniones, supervisiones con el fin de impartir instrucciones sobre el proceso.

2.9.3 Administrar personal

Proporciona el material necesario para la elaboración de diferentes tipos, formas y estrategias de evaluación.

Participa en la elaboración de planes de supervisión de clases, acciones de reforzamiento y recuperación de alumnos.

2.9.4 Dirigir

Informa a los docentes sobre las actividades y procedimientos de evaluación.

Orienta a los coordinadores y docentes sobre la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos de evaluación.

Dirige investigaciones docentes sobre evaluación y rendimiento escolar.

Asesora al personal docente cuyas asignaturas tengan índices de aplazados.

2.9.5 Controlar

Vigila la aplicación y cumplimiento de los procedimientos de evaluación.

Controla la elaboración y entrega de los respectivos planes de evaluación.

Supervisa el proceso de evaluación diagnóstica, formativa y sumativa.

Procesa los resultados del rendimiento escolar.

2.10 Características del Jefe de Evaluación

2.10.1 Profesionales

Formación docente en Educación Superior con mención en la especialidad de evaluación, postgrado en evaluación o cursos de mejoramiento en el aula.

2.10.2 Ocupacional

Experiencia docente mínima de cuatro (4) años.

Ejercer cargo de tiempo completo.

Haber ejercido la jefatura de un departamento docente o administrativo.

Experiencias en investigaciones docentes.

2.10.3 Personal

Capacidad de liderazgo para estimular e incentivar el cambio de actitud en el personal docente del plantel.

Espíritu de equidad, maduración y templanza de carácter para impartir ordenes y distribuir responsabilidades.

Visión prospectiva frente a situaciones educativas.

2.11 Departamento de control de estudios

Este departamento, es responsable de la coordinación, asesoría y funcionamiento de las actividades especiales y de otra índole que se realicen para lograr una eficiente labor educativa. Por las características del cargo (Jefe de Departamento), es necesario que mantenga comunicación efectiva con todo el personal de la institución, a fin de facilitar la participación y el compromiso de todos hacia el logro de los objetivos institucionales.

2.12 Funciones del departamento de control de estudios

2.12.1 Planificar

Pronostica el volumen de actividades en el departamento para el año escolar.

Determina las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros para el logro de objetivos y metas a cumplir en el departamento.

Planifica conjuntamente con la dirección del plantel objetivos y metas a lograr.

2.12.2 Organizar

Ordena las funciones y relaciones jerárquicas del departamento.

Distribuye los equipos, materiales y recursos entre los funcionarios adscritos al departamento.

Establece los criterios conjuntamente con la dirección del plantel para la asignación de responsabilidades y tareas del departamento.

2.12.3 Administrar personal

Ubica al personal adscrito al departamento en función a sus habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes hacia el desempeño.

Asigna los deberes y las responsabilidades a los funcionarios adscritos al departamento.

Asesora los procedimientos a seguir en la realización de las actividades a nivel de departamento.

Supervisa el cumplimiento de las actividades de los funcionarios adscritos al departamento.

Delega funciones y responsabilidades requeridas de acuerdo a las necesidades.

Coordina permanentemente las actividades técnico-administrativas del departamento.

2.12.4 Dirigir

Asesora la implementación de las actividades del departamento.

Coordina las funciones a realizar en el departamento.

Analiza conjuntamente con el personal adscrito al departamento, las situaciones presentadas para la toma de decisiones.

Comunica a los jefes inmediatos los acuerdos y decisiones del departamento.

Promueve relaciones interpersonales para la ejecución del trabajo.

Comunica permanentemente al personal adscrito del plantel, las normativas legales referidas a control de estudio.

2.12.5 Controlar

Establece con el personal adscrito, las normas de funcionamiento del departamento.

Mide el cumplimiento de los planes de acción previstos.

Registra las actividades cumplidas en el departamento.

Evalúa conjuntamente con el personal, las actividades cumplidas.

Reorienta las acciones de acuerdo a los resultados.

Retroalimenta los procedimientos técnico-administrativos de control de estudios.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de la investigación

Romero, Rosa V. (2009), en su trabajo de grado “BALANCED SCORECARD, COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL APLICADO AL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA GEOLÓGICA DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO BOLÍVAR”, plantea que todas las actividades que se desarrollan en las instituciones públicas, presentan deficiencias en los aspectos administrativos y no tienen una planificación al ejecutar las políticas para un sistema de excelencia académica Esta investigación sirvió de referencia para este trabajo debido a que se adapta al Departamento de Acreditación que funciona en el L.B. Manuel Cedeño; y a todas las instituciones públicas y privadas que deseen mejorar el desempeño organizacional donde puedan manejar las cuatro perspectivas adaptables al sistema gerencial.

Roumhin, Rola. (2009), en su trabajo de grado “BALANCED SCORECARD, COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN. APLICADO AL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE MINAS DE LA ESCUELA DE CIENCIA DE LA TIERRA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO BOLÍVAR”. Esta investigación resulta de gran apoyo, debido a su utilidad como herramienta aplicada para planificar y controlar las actividades que se traducen como cuadro de mando, las cuales permiten ordenar las ideas y dar forma a una serie de pautas que ayudan a mejorar las condiciones de gestión del departamento de acreditación.

Se hace referencia a Reijá Isabel y Andalaft Juan Guillermo (2006), en una publicación en https://www.icaei.es/contenidos/publicaciones/anales_get.php?id titulada: “Ampliando el alcance del Balanced Scorecard”. Según esta investigación:

El Balanced Scorecard está evolucionando hacia un Sistema de C3I (Comando o Gestión, Control, Comunicación e Inteligencia), complementando sus perspectivas tradicionales (Financiera, del Cliente, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento), que tienen su enfoque principal hacia todos aquellas personas o instituciones con intereses en la compañía (stakeholders), con un Sistema Integral de Gestión de Riesgos basado en un seguimiento integral de los mercados de capitales, de productos y servicios, laboral y también del marco político-legal en los mercados de interés. De esa forma se configura un Cuadro de Mando Externo que permite seguir la evolución del entorno, enlazado a un Cuadro de Mando Interno, que permite verificar la adaptación de la organización a esos cambios. Esto está dando origen a la creación tanto de unidades de Gestión y Control de Riesgos como de Inteligencia Corporativa, con una estrecha relación entre ellas y también con la planificación, gestión y control estratégico de las principales compañías españolas, facilitando a estas empresas su oportuna reacción a los cambios del entorno y la actualización sistemática y sus sistemas de gestión estratégica como el Balanced Scorecard, facilitando también el aprendizaje estratégico.

Cabe resaltar, que este modelo de gestión institucional se aplica a cualquier empresa, departamento o unidad que conforme la estructura de una institución educativa, logrando resultados diferentes y favorables para dar soluciones a los problemas administrativos que presenta el departamento de acreditación.

Según Kaplan & Norton (1996), “el Balanced Scorecard es un modelo sistémico que representa a la organización en cuatro perspectivas relacionadas alrededor de una estrategia y visión común” (p.12). Este artículo describe un proceso

para crear un Balanced Scorecard orientado a la integración de la una organización venezolana, mediante el uso de dinámica de sistemas y de herramientas de calidad en organizaciones que desarrollan sistemas, además propone un mapa estratégico para ayudar a traducir la estrategia en acción. El proceso y el mapa estratégico se aplicaron a simulación, lo cual permitió medir el impacto de éstos en la organización a un costo mínimo.

3.2 Bases teóricas

A continuación se presenta un conjunto de teorías investigadas para interpretar el objetivo del proyecto.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta utilizada por las corporaciones, organizaciones e instituciones, cuyos resultados han generado un impacto positivo en las empresas privadas y públicas a nivel nacional e internacional. Se deriva de la traducción del Balanced Score Card (BSC) al español como CMI. En tal sentido, el investigador realiza un bosquejo sobre su significado, es por ello que se cita como un término técnico- gerencial, de aceptación en el mercado empresarial moderno. Igualmente, puede generar cambios positivos en el sistema gerencial en una institución de educación media.

3.2.1 Cuadro de Mando Integral (CMI)

La metodología del CMI está orientada por cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, las cuales se deben manejar bajo la alineación estratégica, y utilizarse en forma coherente para ejecutar la planificación y alcanzar los objetivos. El departamento de acreditación como cerebro del Liceo Bolivariano “Manuel Cedeño”, se orienta en organizar y planificar una serie

de actividades que ameritan estrategias adecuadas, y es necesario aplicarlas con el propósito de mejorar el sistema operativo de la institución.

El CMI, es una herramienta de gestión que viene aplicándose en la dirección estratégica y evaluación del desempeño, ha dado resultados importantes y ha sido eficiente en la aplicación de estrategias corporativas. Este modelo conjuga perfectamente el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas. Además incluye la configuración de un mapa estratégico, denominado matriz causa- efecto, que puede ser adoptado por cualquier empresa, institución o departamento funcional, y expresado de forma diferente, pues cada unidad de aplicación tiene relación causa-efecto particular. Lo significativo del CMI es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente y que todas están orientadas a la visión, misión y valores de la institución; lo más importante es que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de las perspectivas. Todas las medidas registradas en el CMI sirven para traducir la estrategia de la empresa, como se puede ver en la siguiente figura, lo que llama la atención es que visión y estrategia están en el centro del sistema de CMI, no los controles financieros como sucede en muchas empresas. En consecuencia, si el departamento de acreditación asume el CMI como modelo gerencial, su desempeño se reflejara según la planificación en el logro de objetivos en corto y largo plazo de acuerdo a la programación de las actividades durante el año escolar.

Con el propósito de trabajar a la luz de las perspectivas antes descritas, se deben integrar a la verdadera acción y ejecución de los procesos de la institución para así alcanzar sus objetivos. Aquí es importante tener presente que los objetivos planificados en cada perspectiva, no operan por si solos ni separadamente de la visión, misión y valores, por lo que es pertinente el establecimiento de un plan estratégico para adaptarlos a la estructura organizacional del plantel.

Este modelo de gestión debe poner en marcha todas y cada una de las tácticas operacionales con la ayuda de un sistema funcional y encaminar la misión y visión como una estrategia institucional útil para la institución. En función de la misión y visión se formulan los objetivos estratégicos, alineando las iniciativas corporativas, estableciendo metas y asignando recursos; llevar a cabo la comunicación más adecuada, para finalmente generar la formación y actualización de los recursos humanos de la institución.

Según Kaplan & Norton (1996) en su libro “The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Acción”:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías-desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento-para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo-en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistema más bien que en gerencial la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de una empresa o institución que consiste en:

Formular una estrategia consistente y transparente.

Comunicar la estrategia a través de la organización.

Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.

Conectar los objetivos de la planificación financiera y presupuestaria.

Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Es integral al ver la organización como un sistema, relacionándola por medio de un conjunto de indicadores agrupados en cuatro perspectivas básicas: financiera, clientes, procesos internos y recursos humanos (aprendizaje y crecimiento).

En función de la visión y la misión se formulan los objetivos estratégicos, alineando las iniciativas corporativas, estableciendo metas y asignando recursos; una vez que se tenga establecidos los objetivos, se procede a unificar criterios sobre la misión y llevar a cabo la comunicación más adecuada, para finalmente generar la formación y actualización del recurso humano (figura 3.1).

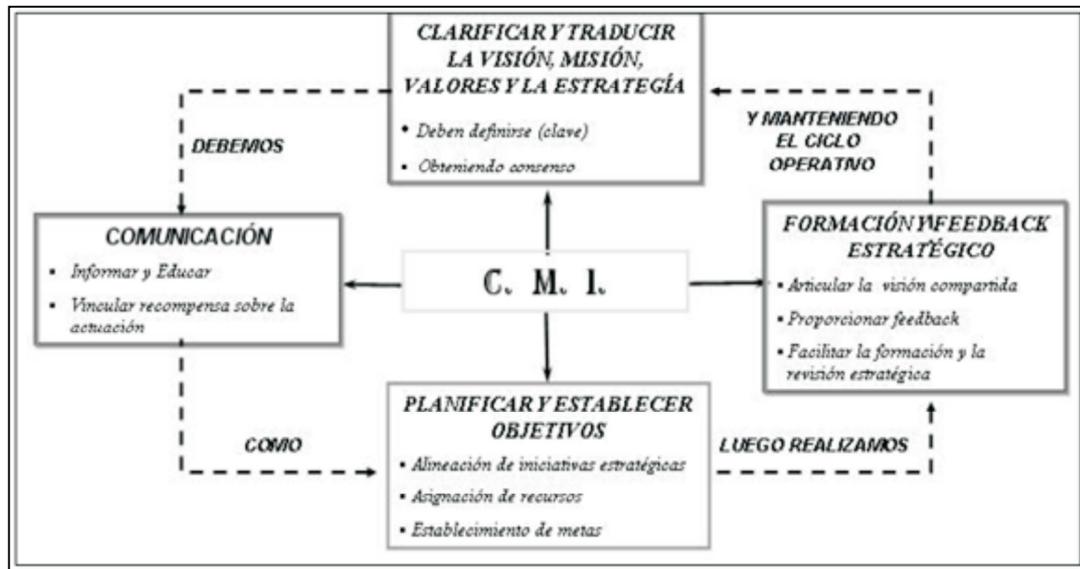


Figura 3.1 Marco estratégico para la acción (Kaplan y Norton, 1996).

3.2.1.1 Beneficios del Cuadro de Mando Integral (CMI): induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

1. Lineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y estrategias en acción.
5. Favorece en el presente la creación de valor futuro.

6. Integración de información de diversas áreas de negocio.

7. Mejoría en los indicadores financieros.

El CMI, traduce las estrategias 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.

Es más que un sistema de medición táctico u operativo, las organizaciones innovadoras lo están utilizando como un “sistema de gestión estratégico”, para gestionar sus estrategias a largo plazo, es decir, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como:

Aclarar y traducir la estrategia para transformar la misión en visión.

Comunicar y vincular los objetivos estratégicos e indicadores.

Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

Incrementar la realimentación y formación estratégica.

El CMI permite a los directivos y administradores de una institución de carácter social, observar a la organización desde cuatro perspectivas importantes para lo cual debemos preguntarnos lo siguiente:

¿Cómo nos ven los estudiantes?.

¿Cómo nos ve la sociedad?.

¿Podemos continuar mejorando los procesos y creando valor?.

¿En qué debemos ser los mejores?.

Por consiguiente, el CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

Los estudiantes.

Las finanzas.

Los procesos internos.

La formación y crecimiento.

3.2.1.2 Perspectivas del Cuadro De Mando Integral (CMI): debe ser claro y sencillo, y utilizar un número limitado de indicadores, para ello han de seleccionarse intentando que tengas una serie de características: ser adecuados al objeto de medición; que no den lugar a interpretaciones heterogéneas, ser objetivos; que tengan un costo de obtención aceptable; que sean estratégicos; y, sensibles para identificar variaciones pequeñas.

3.2.2 Las perspectivas consideradas en el Cuadro de Mando Integral (CMI)

3.2.2.1 Perspectiva del cliente (Usuario): se orienta a trabajar estrategias en la satisfacción, adquisición, retención y en la entrega de beneficios continuos al estudiante, para tener una creciente participación en los beneficios sociales. También permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor agregado. Los indicadores de esta perspectiva, por ejemplo podrán ser los siguientes:

Satisfacción del estudiante.

Satisfacción ciudadana.

Retención de estudiantes.

Estudiantes aprobados vs. Estudiantes matriculados.

Incremento de nuevos estudiantes.

Valor agregado al estudiante.

3.2.2.2 Perspectiva financiera: se orienta a trabajar estrategias en la mejora de ingresos, en la eficiencia del uso de los fondos y en los retornos (reposición) y manejo de activos. A continuación algunos ejemplos de indicadores:

Ingresos por estudiante.

Gastos operativos por estudiante.

Gastos administrativos por estudiante.

Gastos de investigación en relación a los gastos totales.

Liquidez.

Monto de inversión en relación a los gastos de operación.

Porcentaje de crecimiento de ingresos.

Pérdidas económicas en relación al patrimonio.

3.2.2.3 Perspectiva de procesos internos: se orienta a trabajar estrategias para mejorar la cadena de valor organizacional, optimizando continuamente los diferentes procesos, que permitan innovaciones en el ciclo de los estudiantes egresados y mejoras en los servicios que brinda la institución. Algunos indicadores de procesos son:

Tiempo de proceso y respuesta.

Estudiantes por aula.

Estudiantes por profesor.

Estudiantes por empleado administrativo.

Costo por proceso.

Calidad del proceso.

Capacidad de enseñanza utilizada.

Tiempo de desarrollo de nuevas carreras.

Incremento de la oferta académica.

3.2.2.4 Perspectiva de formación y aprendizaje: Se refiere a las estrategias para mejorar la calificación de las personas que laboran en la organización (funcionarios, empleados, docentes, trabajadores, etc.), para optimizar y mejorar las relaciones entre

las personas, perfeccionando el sistema de información organizacional y diseñando estructuras organizacionales efectivas. Los indicadores de ésta dimensión reflejan factores como:

Evaluación del personal.

Índice de satisfacción del personal.

Número de capacitaciones.

Las perspectivas del CMI juegan un papel clave para el cumplimiento de la visión de una organización, en este caso, desde el enfoque de una institución de carácter social.

La perspectiva del CMI plantea que si se tiene una buena capacitación y desarrollo, las organizaciones podrán mejorar sus procesos, permitiendo así, una mejor atención al cliente, lo que podría generar una rentabilidad mayor para la empresa. Con lo anterior se refleja la interrelación de cuatro perspectivas: capacitación y desarrollo, procesos internos, clientes y financiera (Figura 3.2).



Figura 3.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral para una institución de carácter social, para alcanzar el cumplimiento de la visión (Romero, R. 2009).

Elaboración del mapa estratégico: una vez consensuada la estrategia de la organización para la implantación del CMI, el siguiente paso es el diseño de un modelo de negocio basado en relaciones causa – efecto ¿Cómo están relacionados los recursos de la organización con los procesos internos? ¿Cómo están relacionados los procesos con el posicionamiento en la sociedad y el servicio a los estudiantes? Y, finalmente, ¿Cómo están relacionados los recursos, los procesos, y los servicios con el objetivo de creación de valor?; partiendo de un buen modelo institucional, que tiene que estar consensuado por la alta dirección y que sintetiza el sector y la estrategia particular de la organización, se diseña el CMI.

El principal objetivo del CMI está en el alineamiento del plan estratégico con las acciones operacionales de la organización, por medio de las siguientes acciones:

Esclarecer y traducir la visión de la organización en las diferentes estrategias, debiendo para esto considerarse las estrategias de las diferentes áreas del conocimiento en estrategias específicas.

Tales objetivos deben ser concatenados en un diagrama simple que muestra la relación causa efecto en las diferentes perspectivas de la organización: estudiantes, financiera, procesos y aprendizaje y crecimiento (mapa estratégico). (Figura 3.3).

Para cada objetivo deben ser identificados los indicadores de desempeño, para que sea simple y rápida la medida del desempeño y que el análisis de la gestión administrativa de la organización sea menos subjetivo.

Los objetivos e indicadores serán transmitidos a la organización de diversas maneras: reuniones, estafetas, contactos personales y otros. La comunicación sirve para mostrar a todo el personal los objetivos que deben ser alcanzados.

El CMI produce mayor impacto al inducir cambios organizacionales. El personal administrativo establecerá metas que al ser cumplidas transformarán la organización.

El mapa estratégico es la herramienta que guiará al funcionario en la aplicación del CMI, orientándolo hacia la consecución de la excelencia académica. En este sentido, los objetivos estratégicos se enlazarán unos con otros, tomando las perspectivas mencionadas.

En el mapa estratégico (Figura 3.4) se considera en primer lugar, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que está enfocada a los recursos humanos (parte inferior), a continuación y en orden ascendente la perspectiva de procesos internos,

seguido de financiera y estudiantes. Dentro de cada perspectiva se encuentran las estrategias que se relacionan a través de flechas que indican el flujo de la estrategia.

A partir de estos objetivos estratégicos se elaboran indicadores que permitan evaluar su desarrollo a través del tiempo y de esta manera la organización puede tener un mejoramiento continuo y se facilita la toma de decisiones.

Existe una relación íntima entre la estrategia y el CMI. Por esta razón, el proceso de diseño e implantación debe empezar con la decisión y la colaboración de la alta dirección. El proyecto tiene que estar en las manos de un responsable coordinador que lleve a cabo las tareas de coordinación e integración del esfuerzo del equipo de alta dirección. El camino con más éxito empieza con un CMI implantado a toda la organización, que después se va adaptando a cada división, departamento y puesto de trabajo.

El CMI es una herramienta metodológica cuyo propósito es la realización de un mapa estratégico, basado en las relaciones causa-efecto, tejiendo así cada uno de los objetivos establecidos con la estrategia fijada para alcanzar la misión, visión y valores de la empresa. En el caso de las instituciones públicas, donde la filosofía se orienta más al servicio y a la consecución del beneficio de la colectividad, se debe adecuar estas perspectivas al caso en estudio.

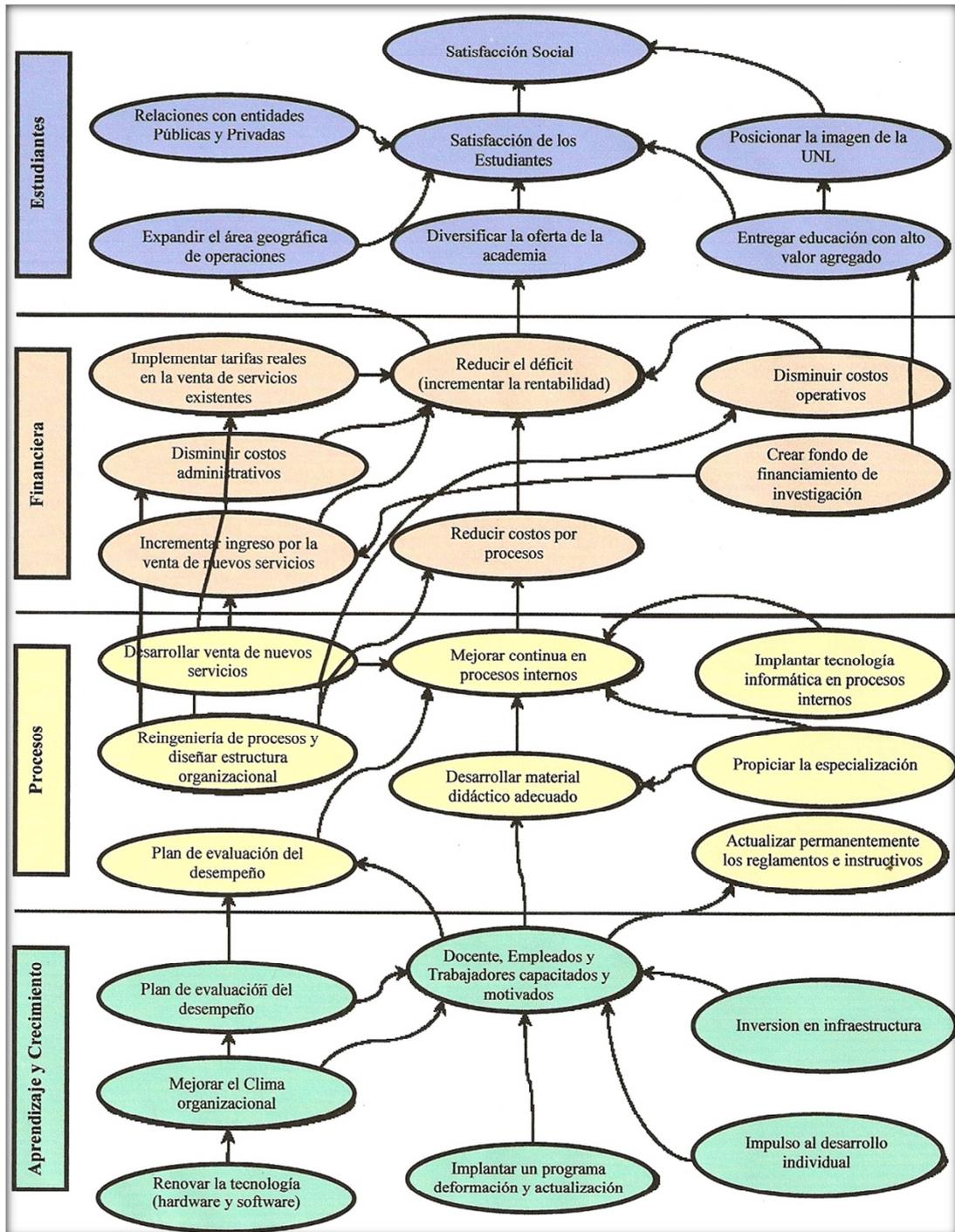


Figura 3.3 Mapa estratégico. Árbol causa-efecto de la Universidad de Loja (Kaplan, R. & Norton, D. 1996).

3.2.3 Tipos de cuadros de mando

El horizontal temporal.

Los niveles de responsabilidad y/o delegación.

Las áreas o departamentos específicos.

En la actualidad, no todos los cuadros de mando están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque si influenciados en gran medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término Dashboard, que refleja algunas características teóricas del CMI. De forma genérica, un Dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa o institución a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (Key Performance Indicators).

Como herramienta para monitorear el Cuadro de Mando Integral, se puede considerar la utilización de una hoja de cálculo, la cual relacione todos y cada uno de los indicadores. (figuras 3.4 y 3.5) .

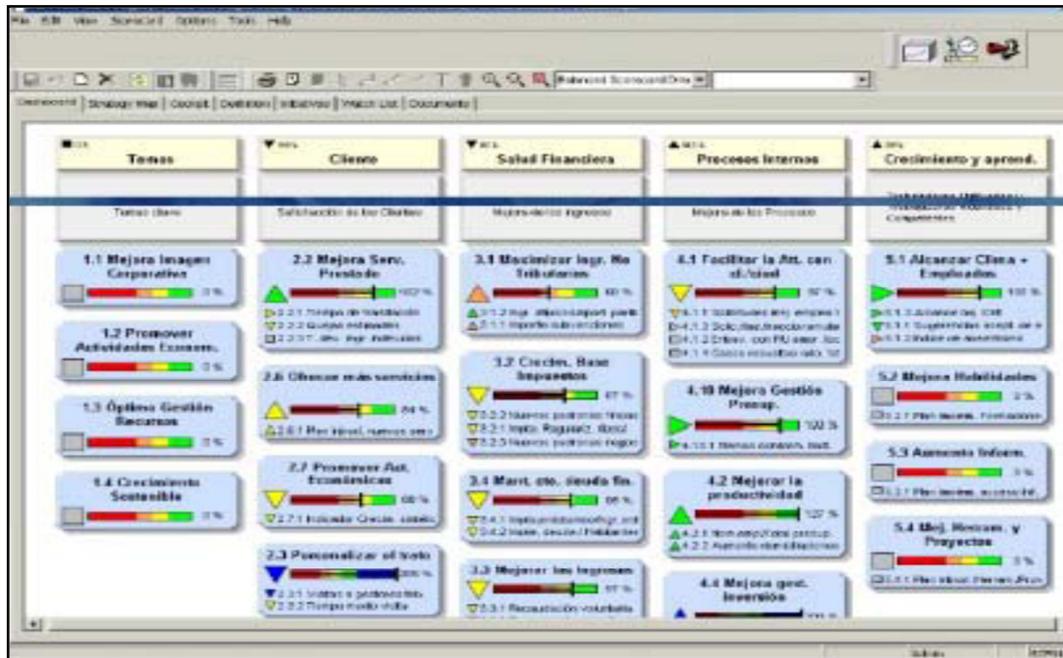


Figura 3.4 Vista general de un cuadro de mando con indicadores (Turull, J. & Vivas, C. 2003).

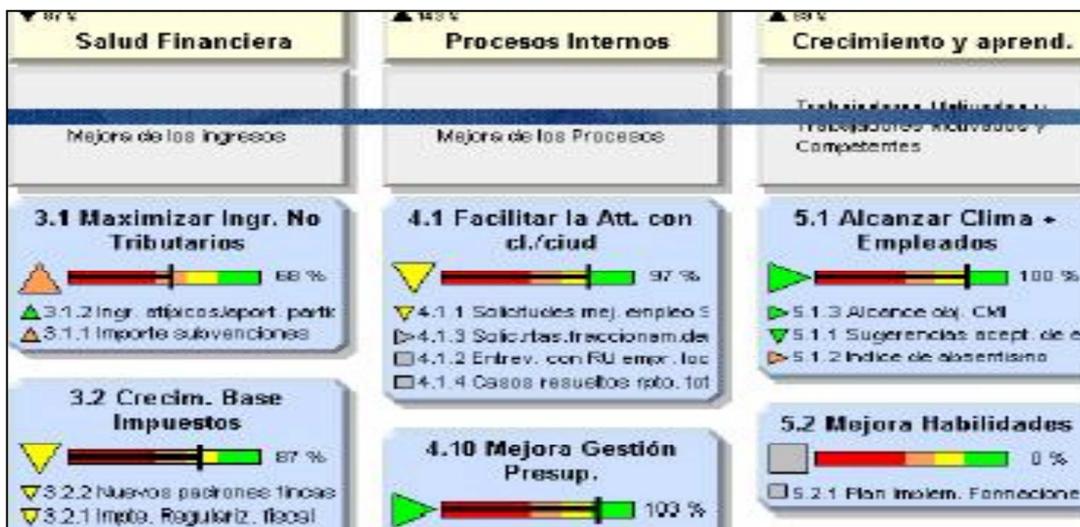


Figura 3.5 Detalle perspectiva financiera, procesos y formación y crecimiento (Turull, J. & Vivas, C. 2003).

3.2.4 Características del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Las tres características fundamentales de los cuadros de mando son:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se deben vigilar para someter a control la gestión.

3.2.5 Puesta en práctica del Cuadro de Mando

Serán seis las etapas propuestas:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.

5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.

6. Configuración del Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida.

En la primera etapa, la empresa o institución debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima etapa, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el radio, valor o medida que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo se puede atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

En último lugar, se debe configurar el Cuadro de Mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

3.2.6 Elaboración del cuadro de mando integral

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de Mando, ya que sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos se pueden considerar que:

Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la institución puede contar.

Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa o institución, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta.

En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.

Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las

causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.

Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.

Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables.

Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones.

Los principales elementos que pueden hacer que el Cuadro de mando muestre notables diferencias con respecto a otras herramientas contables y de gestión son:

1. El carácter de la información utilizada.
2. La relación entre el Cuadro de mando y el perfil característico de la persona destinataria.
3. La solución de problemas mediante acciones rápidas.
4. Informaciones sencillas y poco voluminosas.

3.2.7 Contenido del Cuadro de Mando

En relación a las principales variables a tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, no existe una única

fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión.

Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de Mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de mando determinado puede ser válida para otro.

Con respecto a los indicadores, éstos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Al analizar los indicadores necesarios, se establece una distinción básica entre los financieros y los no financieros.

El Cuadro de Mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

No obstante, los indicadores tratados hasta aquí se encargan de valorar elementos con un carácter cuantificable, pero cada vez más, es mayor la importancia que van adquiriendo las variables cualitativas, aunque su desarrollo siga todavía estando por debajo del alcanzado en los financieros.

La mayoría de las técnicas tienen como elemento común, el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables. El Cuadro de mando, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para que junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada.

3.2.8 El tablero de comando

Teniendo en cuenta el marco estratégico para la acción, en sus cuatro rubros en especial el de la planificación y establecimientos de objetivos, se procede a realizar efectivamente la estrategia y si es posible cristalizarla para cumplir con la visión y misión. De aquí se propone la teoría del tablero de comando, tal como es llamado por el profesor Mario Héctor Vogel (2005),(Tabla 3.1) o cuadro de control según lo denominan los profesores Kaplan y Norton (2000).

Es a partir de la creación de esta matriz que el funcionario, gerente, director o presidente, acude a la gerencia interactiva, llevando el control y supervisión de sus objetivos, sin necesidad de estar pendiente y vigilando, por tanto, la toma de decisiones se hace más precisa.

Tabla 3.1 Tablero de comando (Vogel, M. 2005).

Perspectiva	Objetivos	KPI	Peligro	Precaución	Meta	El Logro	El Inductor	Iniciativa Estratégica
Presupuesto e Ingresos	Mejorar la elaboración del presupuesto	Medida en % la variación del objetivo	Prevenir el quedar sin asignación antes de menor (<) de 7%	Prevenición entre el 8% y 12%	Lograr el resultado obteniendo mayor (>) de 13	Lo real, aquí se identifica el color de alerta (colometría)	Búsqueda de las iniciativas alcanzables, no imaginarias	Personal capacitado y con experiencia, revisión de las cuentas
Comunidad Universitaria	Objetivos adecuados	Indicador mas adecuado	Prevenición adecuada	Prevenir lo necesario	Obtener el resultado más apropiado	Cumplir con lo establecido	Buscar el inductor adecuado	Establecer la iniciativa mas adecuada
Procesos Internos	Objetivos adecuados	Indicador mas adecuado	Prevenición adecuada	Prevenir lo necesario	Obtener el resultado más apropiado	Cumplir con lo establecido	Buscar el inductor adecuado	Establecer la iniciativa mas adecuada
Formación y Desarrollo	Objetivos adecuados	Indicador mas adecuado	Prevenición adecuada	Prevenir lo necesario	Obtener el resultado más apropiado	Cumplir con lo establecido	Buscar el inductor adecuado	Establecer la iniciativa mas adecuada

El tablero de comando no es más que un grupo de indicadores bien distribuidos para las perspectivas descritas, con el fin de medir los objetivos fijados, en cada perspectiva tienen el indicador estructurado en una forma numérica para medir los resultados. Este tablero de comando no es más que una matriz de doble entrada, que se puede diseñar fácilmente y que está disponible en todas las empresas, las cuales se pueden colocar en red con una intranet e inclusive definirlo en una extranet. Este cuadro orienta el norte que busca la institución. El tablero de mando se puede asimilar a un ejecutivo o funcionario que vigila los indicadores de medición de sus departamentos. En este caso el funcionario lo que tiene es una computadora, para manejar un grupo de indicadores que midan una serie de objetivos que están formulados para cumplir con la misión y así cumplir con la estrategia pautada.

3.2.8.1 Herramientas de gestión: son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa en los siguientes aspectos generales:

Herramientas para el registro de datos en cualquier departamento empresarial.

Herramientas para el control y mejora de los procesos empresariales.

Herramientas para la consolidación de datos y toma de decisiones.

Así, se entiende que si se segmenta la empresa en sus diferentes departamentos genéricos, se tendrán herramientas que ayudarán a gestionar, organizar, dirigir, planificar, controlar, conocer, etc., cada uno de los departamentos y las relaciones entre ellos y el mundo exterior.

Hoy en día, las tecnologías se desarrollan a tal velocidad que se hace muy arduo conocer y seleccionar las herramientas de gestión más adecuadas.

3.2.8.2 Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

3.2.8.3 Definición de Indicadores: Según el diccionario Larousse en un indicador es “algo que indica o sirve para indicar”. Un indicador es una manifestación observable y susceptible de evaluación, de un rasgo o característica, de una o más variables de interés, la cual proporciona información cualitativa o cuantitativa acerca de dicha característica.

Avalos, R. (2001), afirman que “...un indicador corresponde a una información breve, que señala aspectos significativos de la gestión. Corresponde también a un sistema de señales, reportando lo adecuado o inadecuado de una determinada acción.” (p. 3).

Por su parte, Francés, A. (2001) sostiene que los indicadores “Son variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen un elemento central en el control de gestión.” (p. 50).

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

3.2.8.4 Tipos de indicadores de gestión: según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de

ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

3.2.8.5 Criterios para establecer indicadores de gestión: para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), fácil de comprender y usar, comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), verificable y costo-efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

3.2.8.6 Clasificación de los indicadores: Los indicadores pueden clasificarse según varias perspectivas, ya sea:

- ✓ Según el Grado de Complejidad y Estructura se clasifican en: Primarios y secundarios.

Indicadores Primarios: Son valores absolutos obtenidos directamente como resultado de observaciones simples.

Indicadores Secundarios o Ratios: Son el cociente entre dos variables o indicadores primarios.

- ✓ Según su vigencia los indicadores pueden ser:

Temporales: Se presentan cuando su validez tiene un lapso finito, por lo general cuando se asocian al logro de un objetivo, a la ejecución de un proyecto y por lo que al lograrse el objetivo este pierde interés para la organización.

Permanentes: Estos son indicadores que se asocian a variables o factores que están siempre en la organización y que se asocian por lo general a los procesos.

✓ Según el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) se clasifican en:

Indicadores de Perspectiva Financiera: Miden su crecimiento, costos, rentabilidad.

Indicadores de la Perspectiva de los Clientes: Satisfacción del cliente, fidelidad, imagen.

Indicadores de la Perspectiva de los Procesos Internos: Gestión de la cadena de valor (tiempo, costo, calidad, cantidad).

Indicadores de la Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento: Satisfacción empleado, clima laboral, formación.

3.2.9 Beneficios de la Implantación de Indicadores de Gestión

1. Proveen de una base para establecer los objetivos y evaluar el comportamiento registrado.

2. Sirven de guía para la toma de decisiones, enfocando la atención sobre los factores que contribuyen a alcanzar los objetivos de la empresa.

3. Realzan la motivación y satisfacción por el trabajo. El personal tiende a prestar más atención a las actividades que están siendo medidas.

4. Constituyen una retroalimentación y una fuente para aprender y participar.

5. Proporcionan reconocimiento cuando se realizan las mejoras.

6. Facilitan el control del desarrollo de los procesos y operaciones, permiten comparar los planes y presupuestos establecidos con los resultados que se obtienen.

3.2.10 Atributos de un buen indicador

3.2.10.1 Contenido Informativo: Como herramienta para medir una actividad, identificar tanto los logros como los problemas y deficiencias, con el objetivo de poder actuar para remediarlos.

3.2.10.2 Confiabilidad: los resultados de un indicador de gestión deben ser confiables, en el sentido que produzca el mismo resultado cuando se utilice repetidamente bajo las mismas circunstancias.

3.2.10.3 Adecuación: El indicador debe ser adecuado al objetivo para que se ha formulado. Las unidades y escala deben ser adecuadas, y las operaciones necesarias para implementar el proceso de medición deben ser compatibles con los procedimientos habituales del área, su distribución física, etc.

3.2.10.4 Validez: Esto significa que el indicador debe medir lo que en realidad intenta medir.

3.2.10.5 Practicidad: El indicador debe ser práctico, en el sentido que utilice datos que resulten accesibles para el área, con un esfuerzo razonable en términos de tiempo y capacitación del personal, costos operativos, y tiempo y paciencia de los usuarios. El indicador se debe calcular fácilmente utilizando un sistema práctico y actualizado.

3.2.10.6 Oportunidad: Proporcionar información que debe estar disponible y actualizada cuando se necesita, que permita tomar decisiones más adecuadas, bien sea para corregir restableciendo la estabilidad deseada del sistema, bien sea para prevenir, y tomar decisiones antes de que se produzca la anomalía indeseada.

3.2.11 Metodología general para el establecimiento de Indicadores de Gestión:

Una de las etapas para el desarrollo del control de gestión es establecer los indicadores para la medición del desempeño organizacional. Existe la siguiente metodología para el establecimiento de indicadores:

3.2.11.1 Contar con objetivos y estrategias: Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificables y tener definidas las estrategias para lograrlos. La cuantificación de los objetivos se realiza asociándole patrones que lo hagan verificable, tales como: atributo, escala, meta, status, umbral, horizonte, fecha de inicio, fecha de finalización y responsable.

3.2.11.2 Identificar los factores críticos de éxito: Se entiende por factores críticos de éxito aquella capacidad clave de la empresa que, a través de la experiencia se ha demostrado, son de singular importancia para el éxito competitivo de la organización.

3.2.11.3 Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito: una vez identificados los factores crítico de éxito, es necesario establecer los indicadores que

permitan hacer el monitoreo antes, durante y después de la ejecución del proceso respectivo.

3.2.11.4 Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión: el estado del indicador corresponde a su valor inicial o actual, el umbral se refiere al valor del indicador que se requiere lograr mantener, el rango de gestión es el espacio comprendido entre los valores mínimos y máximos que el indicador puede tomar. El rango se establece por el hecho de que es muy difícil que una variable se comporte siempre de manera idéntica, lo cual se apoya en la teoría de control estadístico de procesos.

3.2.11.5 Diseñar la medición: determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de los responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información. La fuente de la información requiere ser lo más específica posible. La frecuencia de la medición, por su parte, se adecuará en términos de poder tomar decisiones a tiempo.

3.2.11.6 Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión: cuando se realizan mediciones por primera vez, seguramente habrá que hacer ajustes en aspectos como: pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, proceso de captura y presentación de la información, destinatario de la información, entre otros. Con los correspondientes ajustes se mejorarán las posibilidades de éxito en la medición.

3.2.11.7 Determinar y asignar recursos: de acuerdo con las características para la medición señaladas en el punto anterior se establecen las necesidades de recursos que se requieren para las mediciones.

3.2.11.8 Estandarizar y formalizar: es un proceso que consiste en especificar, documentar, divulgar e incluir entre los procesos operativos de la organización los indicadores de gestión.

3.2.11.9 Mantener y mejorar continuamente: los indicadores de gestión requieren ser revisados en alineación con los objetivos, estrategias y procesos, tomando en consideración los constantes cambios del entorno organizacional.

3.2.12 Planeación estratégica

Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Planificando se encuentra lo siguiente:

Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.

Supone mayores beneficios y menores riesgos.

Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.

La Planificación facilita la posterior toma de decisiones.

En la planeación estratégica un sistema de indicadores y metas es un factor clave, ya que permite la estandarización de datos, la medición de objetivos, su

revisión y su posterior evaluación; todo ello dentro de un proceso sistemático permanente de revisión, control y mejora continua. Para algunos autores la planeación estratégica tiene tres formas de abordarse:

Largo plazo (5 a 10 años), se definen las estrategias para alcanzar la visión (fines) del futuro de la organización. Estas estrategias tienden a conseguir cambios estructurales (deben contemplar medidas radicales que modifiquen la estructura de la organización).

Mediano plazo (3 a 5 años), se establecen metas considerando el plan de largo plazo y se realizan las proyecciones que permitan el cumplimiento de medidas para alcanzar esas metas.

Plan anual, en este plan se hace un detalle del primer año de los planes de mediano y largo plazo, con metas concretas.

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. Aunque, en esta investigación no se aplicará el plan de cartera, en su lugar se implementará el análisis FODA para el diseño de las estrategias, el cual tiene un alcance más amplio y se puede aplicar a todos los niveles de la organización. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

El proceso típico de definición de la estrategia se representa en la figura 3.6.



Figura 3.6 Definición de una estrategia (Quintero, J. 2008).

3.2.13 Proceso de la planificación estratégica

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. Aunque, en esta investigación no se aplicará el plan de cartera, en su lugar se implementará el análisis FODA para el diseño de las estrategias, el cual tiene un alcance más amplio y se puede aplicar a todos los niveles de la organización. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

3.2.13.1 Definir la Misión de la Organización: toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del

producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que es la imagen que la organización tiene respecto de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse en el tiempo y el espacio. La visión pretende establecer una identidad común en los propósitos de la organización, para orientar el comportamiento de los miembros frente al futuro que desea construir. Ésta responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Establecer los objetivos de la organización: los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

3.2.13.2 Matriz FODA: es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades que se refieren al entorno externo (micro ambiente: proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores; macro ambiente: economía, ecología, demografía, etc.), con fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etc.) de una organización.

✓ La Matriz TOWS (o FODA por sus siglas en español), es útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Se tiene que:

Las Fortalezas (o strengths): son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Por ejemplo:

economía de escala, recursos humanos bien capacitados, calidad total, innovación en tecnología, misión y objetivos bien definidos.

Las Oportunidades (u opportunity): son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Por ejemplo: nuevos mercados, posibilidad de exportar, mercado en crecimiento, etc.

Las Debilidades (o weanesses): son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una buena estrategia, pueden y deben eliminarse. Por ejemplo: altos costos de producción, retraso en la entrega de mercadería, recursos humanos sin capacitación, falta de misión y objetivos, tecnología obsoleta, etc.

Las Amenazas (o threats): son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder eludirla. Por ejemplo: ingreso de nuevos competidores al sector, productos sustitutos, ingreso de productos importados, etc.

El análisis FODA se enfoca hacia los factores claves para el éxito de una empresa o negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades internas de las compañías al compararlo con la competencia, las oportunidades y amenazas claves del entorno, ya que esto se considera como una actividad común de las empresas.

De esta manera se nos presentan cuatro estrategias alternativas que, como ya se ha dicho anteriormente, están basadas en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y del ambiente interno (fuerzas y debilidades).

Estrategia DA (mini-mini): Está orientada a minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Estrategia DO (mini-maxi): Pretende minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Estrategia FA (maxi-mini): Intenta maximizar las fuerzas de la empresa para afrontar las amenazas del ambiente.

Estrategia FO (maxi-maxi): Representa la posición más deseable. Se da cuando una empresa puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades que se le presenten. En realidad, el objetivo de las empresas es moverse desde las posiciones desventajosas (DA, DO y FA) hasta alcanzar esta situación.

3.3 Definición de términos

3.3.1 Departamento

Son organismos creados en los institutos educacionales con el objeto de atender en forma más eficaz a las necesidades e intereses de los estudiantes, docentes, y en general a la comunidad educativa en el proceso de enseñanza y aprendizaje, ya que se refiere a programas, evaluación y otras actividades que coadyuven a dicho proceso.

3.3.2 Departamento de Acreditación

Es una organización estructural conformada por el departamento de evaluación y control de estudio en una institución educativa.

3.3.3 Departamento de Evaluación

Es un servicio de carácter técnico-docente, correspondiente al segundo nivel jerárquico dentro de la estructura organizativa del plantel, ubicada como unidades

especiales bajo las líneas de mando de la subdirección docente o apoyo del director en los planteles de educación media diversificada.

3.3.4 Indicadores (indicator)

Una simple métrica que sea fácil de medir. Su objetivo es obtener información general acerca de las tendencias de desempeño por medio de encuestas, entrevistas telefónicas.

3.3.5 Meta

Fin a que se dirigen las acciones o deseos de una persona u organización.

3.3.6 Objetivo

Una meta o un resultado pretendido de una estrategia. (Lo considera similar a la meta) Según Kaplan su definición es: "Declaración de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito".

3.3.7 Visión

La meta de largo plazo de la estrategia.

3.3.8 Estrategia

Hipótesis que propone la dirección una compañía o la organización a lo que debería apuntar para cumplir a cabalidad su Visión y maximizar la posibilidad de su éxito futuro.

3.3.9 Gestión de la calidad

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a calidad.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE TRABAJO

4.1 Tipo y diseño de la investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La investigación a desarrollar es de tipo proyectiva porque permite proponer soluciones al problema diagnosticado, en cuanto a la situación actual de funcionamiento del departamento de acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, para luego analizarlos y proponer la aplicación del modelo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), para mejorar su funcionamiento y que cumpla con los principios de modelo gerencial relacionado a la Ingeniería Industrial.

Según Hurtado, J. (2000), “la investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían abordar los problemas o necesidades de tipo práctico, para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente”. El investigador diagnostica el problema (evento a modificar), explica a que se debe (proceso causal) y desarrolla la propuesta en base a esa información. De tal manera que con esta propuesta se pretende producir los cambios deseados en la institución objeto de estudio (p.25).

Por otra parte, es una investigación aplicada, debido a que se utilizan las nociones básicas adquiridas en materias de la carrera de Ingeniería Industrial para emplearla en la operatividad del modelo gerencial CMI, donde se apliquen estrategias en la ejecución de las actividades en un tiempo establecido y de satisfacción a los usuarios.

4.1.2. Diseño de la investigación

El estudio está enmarcado en el diseño documental y de campo:

Documental: según Picón, S. (1987), la investigación documental “representa el proceso a través del cual el investigador parte de un problema claramente definido y orienta su atención a la planificación de estrategias que lo conduzcan a recopilar datos documentales que confirmen o rechacen las conjeturas planteadas”. La relevancia de esta actividad investigativa está dada porque representa la base de todo trabajo escrito y la génesis de la conceptualización teórica de toda investigación, por lo que se consideran importantes las teorías con el estudio propuesto (p. 25).

De campo: En el Manual de la UPEL, (2003) se define a la investigación de campo como: “el análisis sistemático de problemas de la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales. La recolección de datos se realiza directamente en sitio de trabajo del área relacionada con la investigación, específicamente en el departamento de acreditación del Liceo Bolivariano “Manuel Cedeño” para poder verificar de manera mas objetiva el estudio propuesto (p.14).

4.2 Población y muestra de la investigación

4.2.1 Población de la investigación

Según Hernández y otros, (1999) la población es el universo que va ser estudiado y sobre el cual se pretende generalizar los resultados (p.204).

En el caso objeto de estudio, la población esta constituida por todos los elementos que laboran de los diferentes departamentos del plantel.

4.2.2 Muestra de la investigación

Según Arquin y Colton, (1981) establecen que la muestra es: “una porción representativa de la población, que permite generalizar los resultados de una investigación. Es la conformación de unidades dentro de un subconjunto que tiene por finalidad integrar las observaciones (sujetos, objetos, situaciones, instituciones u organización o fenómenos), como parte de una población. Su propósito básico es extraer información que resulta imposible estudiar en la población, porque esta incluye la totalidad” (p.78).

Esta muestra estará integrada por las 8 personas que conforman el sistema gerencial del Departamento de Acreditación, 100 profesores que cumplen actividades inherentes al departamento y 100 usuarios. (Tabla 4.1).

Tabla 4.1 Distribución de población y muestra.

Universo	Personal del Departamento	Profesores de la institución	Usuarios atendidos	total
Población	08	100	Infinito	Infinito
Muestra	08	100	100	208

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos y análisis de la información

4.3.1 Técnicas de recolección de datos

Hernández, y otros, (1999) establecen sobre la recopilación de información que "un aspecto muy importante en el proceso de una investigación es el que tiene relación con la obtención de la información, pues de ello depende la confiabilidad y validez del estudio".

4.3.1.1 Entrevistas al Jefe del Departamento de Acreditación: Se realiza con el fin de obtener la información del funcionamiento de dicho departamento.

4.3.1.2 Encuesta: Este instrumento se utiliza con el fin de recolectar información, a través de preguntas previamente estructuradas, sobre el nivel de conocimiento que tiene el personal, permitiendo obtener datos suficientes para arrojar conclusiones sobre la población estudiada.

4.3.1.3 Revisión Bibliográfica: Esta práctica permite obtener información relacionada con el tema a investigar por medio de diversas fuentes como manuales, libros, y publicaciones de Internet; donde fue posible encontrar datos que sirvieron de punto de partida del proyecto.

4.3.2 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos empleados para la recolección de datos son los siguientes:

Guía de entrevista.

Formato de cuestionario.

Matriz FODA.

4.3.3 Análisis de la información

Una vez obtenidos los datos y la información que amerita la investigación, se procede a analizar la misma.

La primera etapa esta constituida por el análisis de la situación actual del Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, para ello se aplicó la encuesta y la entrevista a los profesores y usuarios para realizar la matriz FODA, que permita analizar cada una de los resultados.

Se utilizó la relación porcentual y la media aritmética, con la finalidad de promediar los datos obtenidos por medio de los instrumentos.

La fórmula que se usó de la media Aritmética para el tratamiento estadístico de las encuestas fue:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (4.1)$$

Donde:

\bar{x} : Media aritmética.

n: número de términos.

x_i : término i.

Es importante señalar que el procedimiento del referido estadístico se puede observar en las figuras que aparecen en el análisis estadístico de resultados; para obtener el promedio aritmético se procedió a dividir la suma de todos los valores observados por el número de observaciones.

Otro método empleado es el de escalamiento tipo Likert, utilizado para medir por escalas las variables que constituyen actitudes. Esta escala se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación. Estas puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda la escala (la suma de las puntuaciones de todas las afirmaciones) y las afirmaciones cuyas puntuaciones se correlacionan significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición. En la escala de Likert se califica el promedio mediante la sencilla fórmula:

$$PT/NT \quad (4.2)$$

Donde:

PT: es la puntuación total en la escala.

NT: es el número de afirmaciones.

Luego, se procede a construir el diagrama causa-efecto, que permitirá la elaboración de un mapa estratégico de las cuatro perspectivas, con sus respectivos indicadores, de manera que se pueda visualizar gráficamente cómo el Departamento de Acreditación, espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia.

4.4 Pasos requeridos para la realización de la investigación

1. Consulta de material bibliográfico: en esta fase la información concerniente al proyecto de investigación en fuentes tales como textos, tesis y trabajos de investigación anteriores que sirvieron de apoyo a la realización de la investigación.

2. Identificación del problema: en esta fase se planteó en líneas generales el problema existente en el área de estudio, así como también los objetivos tanto generales como específicos de la investigación.

3. Análisis de la situación actual: se recolecta la información concerniente al funcionamiento del departamento de acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño y así tener una base sobre la cual establecer soluciones.

4. Desarrollar las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis del funcionamiento operativo del Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño. Caicara del Orinoco

Para diagnosticar los problemas del Departamento de Acreditación, se realizó una encuesta dirigida a los profesores para obtener sus expectativas y opiniones, que permitan identificar como es el funcionamiento operativo del departamento, además se aplicó otro instrumento a los docentes que laboran en la institución y a los usuarios, para determinar el grado de satisfacción del mismo, cuál es la situación como organización, los recursos para el proceso formativo y como es el ambiente dentro del cual esta funcionando.

5.1.1 Análisis de los resultados del diagnóstico del Departamento de Acreditación

En la realización del diagnóstico FODA, se determinó, lo mas objetivamente posible, cual es la situación actual del departamento. Al Jefe del Departamento de Acreditación se le aplicó una entrevista, debido a que es el único que conoce, detalladamente, la situación actual del departamento, también se tomaron en cuenta las opiniones de los profesores adscritos a este Departamento.

5.1.2 Diseño de la encuesta

Se diseñaron dos encuestas y se aplicó una al personal que labora en el departamento, y la otra a los profesores y usuarios que se sirven del área de estudio,

las mismas se realizaron en un tiempo de 30 días, el cual fue suficiente para encuestar a todos los profesores y algunos de los usuarios que acuden al departamento. La primera encuesta consta de 14 interrogantes con las mismas 4 alternativas de respuesta cada una de ellas, estas alternativas poseen un orden de mayor a menor, como se observa a continuación:

4. () Definitivamente Sí
3. () Muy Poco
2. () Indeciso
1. () Definitivamente No

La segunda encuesta se aplicó para evaluar el nivel de satisfacción de profesores y usuarios con respecto a la organización del departamento, recursos para el proceso formativo, ambiente del departamento; está estructurada en 23 preguntas con cuatro alternativas de respuestas de la siguiente manera:

- () Muy satisfecho
- () Satisfecho
- () Poco satisfecho
- () Insatisfecho

Los profesores encuestados son profesionales de distintas áreas de aprendizaje, de ambos sexos y con distintos cargos, algunos son docentes fijos, y otros contratados. En el apéndice A se muestran los formatos de la encuesta aplicada en la investigación.

5.1.3 Análisis estadístico de los resultados de la encuesta del apéndice A.

Pregunta N° 1: ¿Se encuentra satisfecho con la gestión de recursos humanos de la institución? (Tabla 5.1).

Tabla 5.1 Resultados de la pregunta N° 1.

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente si	0	0
Muy poco	5	62,5
Indeciso	0	0
Definitivamente no	3	37,5
TOTAL	8	100

En esta opción se observa que el 62,5% de los profesores, se encuentran poco satisfechos con la gestión de recursos humanos de la institución, mientras que un 37,5% definitivamente no se encuentran satisfechos; esto se debe a que no se le suministran los recursos financieros, equipos y herramientas necesarias para ejecutar las actividades que se desarrollan en el departamento. (Figura 5.1).

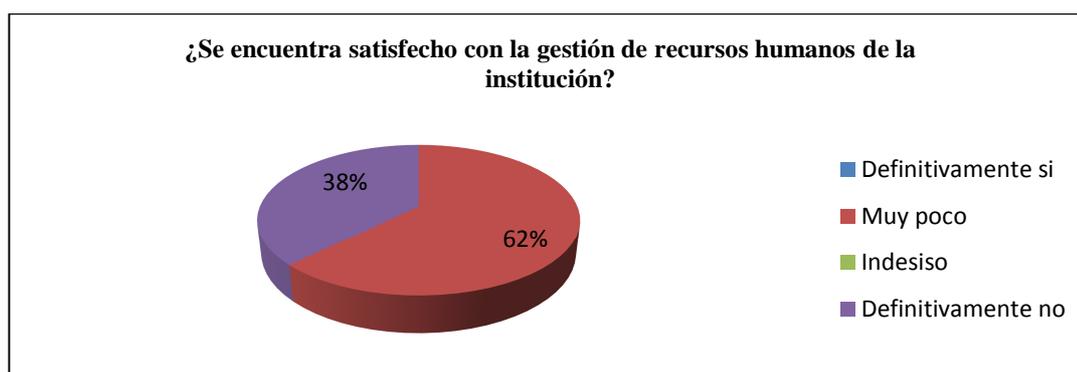


Figura 5.1 Resultado de la pregunta N° 1.

Pregunta N° 2: ¿Considera que el sistema de supervisión que se lleva en el Departamento es el más adecuado? (Tabla 5.2).

Tabla 5.2 Resultados de la pregunta N° 2.

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente si	8	100
Muy poco	0	0
Indeciso	0	0
Definitivamente no	0	0
TOTAL	8	100

El 100% de los encuestados, consideran que el sistema de supervisión que se lleva en el Departamento es el más adecuado porque permite detectar las fallas y corregirlas referente a la operatividad de las actividades planificadas. (Figura 5.2).

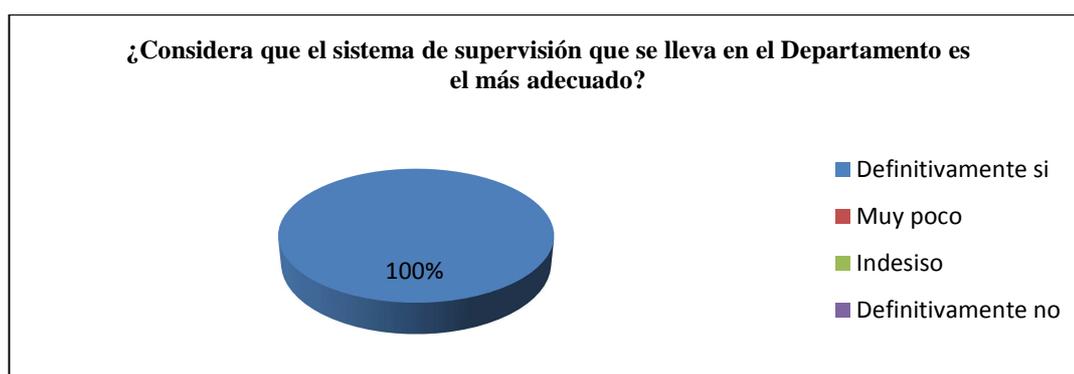


Figura 5.2 Resultado de la pregunta N° 2.

Pregunta N° 3: ¿Se realiza la detección de necesidades para la capacitación y el mejoramiento profesional del personal del departamento de acreditación? (Tabla 5.3).

Tabla 5.3 Resultados de la pregunta N° 3.

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente si	6	75
Muy poco	2	25
Indeciso	0	0
Definitivamente no	0	0
TOTAL	8	100

En esta interrogante el 75% determina que si se identifican las necesidades para la capacitación y mejoramiento profesional del personal adscrito al departamento, contra un 25% que considera que no existen detección de necesidades. (Figura 5.3).



Figura 5.3 Resultado de la pregunta N° 3.

Pregunta N° 4: ¿Tiene claro la visión, misión, objetivos y valores centrales del departamento? (Tabla 5.4).

Tabla 5.4 Resultados de la pregunta N° 4.

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente si	5	62,5
Muy poco	2	25
Indeciso	1	12,5
Definitivamente no	0	0
TOTAL	8	100

En estos resultados se observó que el 62,5% si tiene claro la visión, misión y valores centrales del departamento, mientras que un 25% conocen muy poco y el 12,5% esta indeciso; esta apreciación implica que los profesores que laboran están dispuestos a asumir nuevas herramientas que agilicen el funcionamiento operativo del departamento (Figura 5.4).



Figura 5.4 Resultado de la pregunta N° 4.

Pregunta N° 5: ¿Considera usted que el personal a su cargo en el departamento cuenta con suficiente capacitación y competencia técnica? (Tabla 5.5).

Tabla 5.5 Resultados de la pregunta N° 5.

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente si	2	25
Muy poco	4	50
Indeciso	2	25
Definitivamente no	0	0
TOTAL	8	100

Con un 50% se observa que es muy poco el personal con suficiente capacitación y competencia técnica contra un 25% que si considera al personal capacitado y el otro 25% esta indeciso. Este resultado muestra la necesidad de capacitar al personal que labora en el departamento con las nuevas tecnologías, donde se aplique la herramienta de CMI. (Figura 5.5).

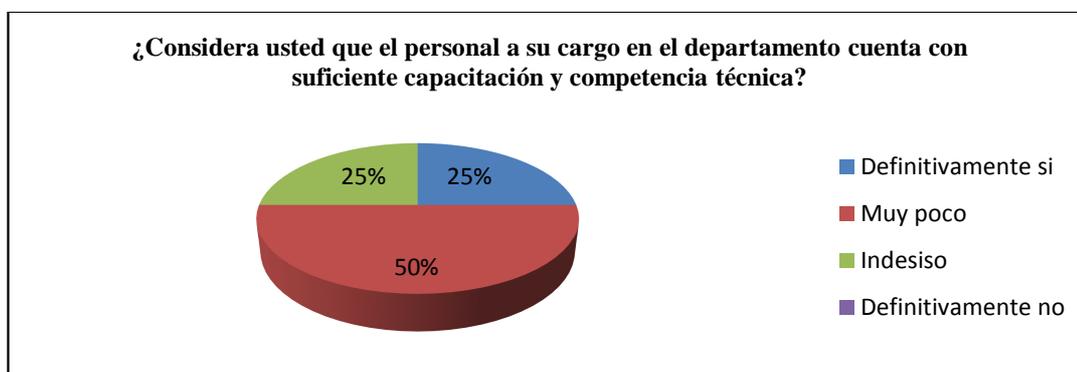


Figura 5.5 Resultado de la pregunta N° 5.

Pregunta N° 6: ¿Cree Usted, que el personal del Departamento de Acreditación tiene suficiente experiencia profesional? (Tabla 5.6).

Tabla 5.6 Resultados de la pregunta N° 6.

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente si	8	100
Muy poco	0	0
Indeciso	0	0
Definitivamente no	0	0
TOTAL	8	100

En esta opción el 100% respondió que definitivamente el personal que labora en el Departamento de Acreditación si tiene suficiente experiencia profesional; por cuanto conoce y saben delegar las funciones pertinentes, pero se complementaría con la actualización de nuevas herramientas para generar la ejecución de las actividades en corto plazo.(Figura 5.6).

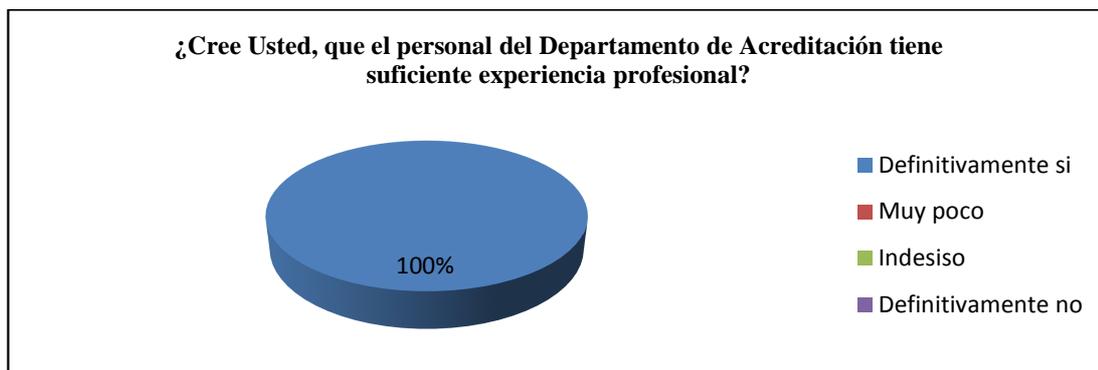


Figura 5.6 Resultado de la pregunta N° 6.

Pregunta N°7 ¿Considera necesario la formulación de indicadores de desempeño como herramienta de gestión en el Departamento de Acreditación del L.B Manuel Cedeño? (Tabla 5.7).

Tabla 5.7 Resultados de la pregunta N° 7.

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente si	7	87,5
Muy poco	0	0
Indeciso	1	12,5
Definitivamente no	0	0
TOTAL	8	100

En estos resultados se evidencia que el 87,5% esta de acuerdo con la formulación de indicadores utilizándolos como herramienta de gestión, contra un 12,5% que esta indeciso. Esto indica que existe la necesidad de implementar o aplicar indicadores que permitan medir el desempeño desde las perspectivas de los usuarios, las finanzas, procesos internos y crecimiento. (Figura 5.7).

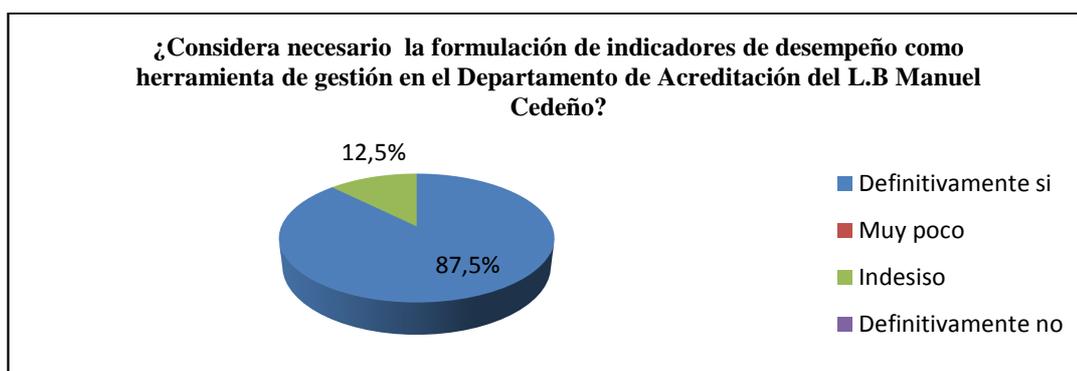


Figura 5.7 Resultado de la pregunta N° 7.

Pregunta N° 8 ¿Se han identificado las fortalezas y las debilidades del departamento de Acreditación? (Tabla 5.8).

Tabla 5.8 Resultados de la pregunta N° 8.

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente si	6	75
Muy poco	0	0
Indeciso	2	25
Definitivamente no	0	0
TOTAL	8	100

En esta interrogante se observó que el 75% si ha identificado cuales son las fortalezas y debilidades del departamento, y el 25% restante esta indeciso. Esta información refleja que la mayoría de los encuestados tienen conocimiento de las fortalezas con que cuenta el departamento y las debilidades que se presentan, las cuales pueden ser mejoradas con nuevas estrategias. (Figura 5.8).

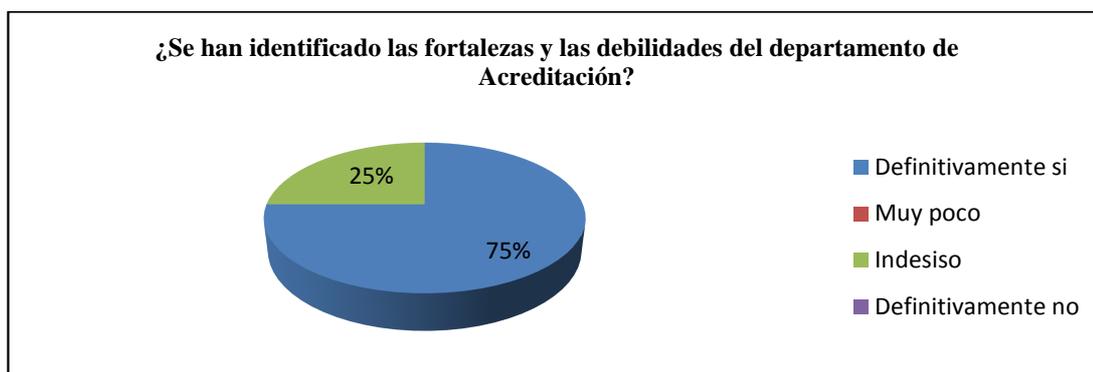


Figura 5.8 Resultado de la pregunta N° 8.

Pregunta N° 5.9 ¿Se han detectado las oportunidades y amenazas del Departamento de Acreditación? (Tabla 5.9).

Tabla 5.9 Resultados de la pregunta N° 9.

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente si	6	75
Muy poco	0	0
Indeciso	2	25
Definitivamente no	0	0
TOTAL	8	100

En esta opción el 75% considera que si ha detectado las oportunidades y amenazas del departamento contra un 25% que esta indeciso, lo que indica que se presenta la oportunidad de asumir propuestas que mejoren el funcionamiento del departamento, igualmente se detectan amenazas por factores que puedan interferir en el mismo. (Figura 5.9).



Figura 5.9 Resultado de la pregunta N° 9.

Pregunta N° 5.10 ¿Se han formulado estrategias para optimizar el funcionamiento del departamento de acreditación? (Tabla 5.10).

Tabla 5.10 Resultados de la pregunta N° 10.

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente si	3	37,5
Muy poco	5	62,5
Indeciso	0	0
Definitivamente no	0	0
TOTAL	8	100

En esta interrogante se observó que el 62,5% conocen muy poco de estrategias que se implementen en la gestión del departamento para optimizar su funcionamiento, y un 37,5% considera que si. (Figura 5.10).

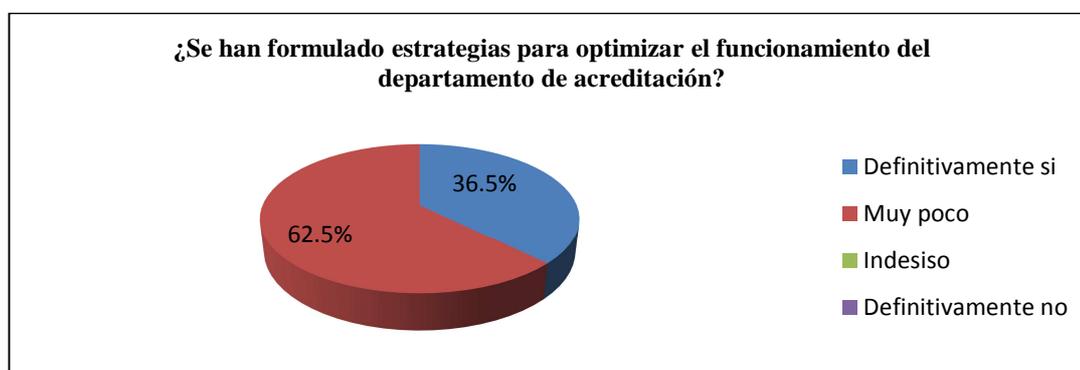


Figura 5.10 Resultado de la pregunta N° 10.

Pregunta N° 5.11 ¿Realiza el balance del resultado de las actividades ejecutadas en cada lapso del año escolar? (Tabla 5.11).

Tabla 5.11 Resultados de la pregunta N° 11.

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente si	6	75
Muy poco	0	0
Indeciso	2	25
Definitivamente no	0	0
TOTAL	8	100

El 75% de los encuestados considera que si se presentan resultados de todas las actividades al finalizar cada lapso, mientras que un 25% esta indeciso. (Figura 5.11).



Figura 5.11 Resultado de la pregunta N° 11.

Pregunta N° 5.12 ¿Realiza evaluación del rendimiento del personal? (Tabla 5.12).

Tabla 5.12 Resultados de la pregunta N° 12.

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente si	5	62,5
Muy poco	3	37,5
Indeciso	0	0
Definitivamente no	0	0
TOTAL	8	100

Se observa que un 62,5% opina que si se realiza la evaluación del rendimiento del personal y el 37,5% considera que es muy poco, con esta evaluación se detecta si las actividades realizadas por los docentes cumplen con los parámetros internos establecidos en el departamento. (Figura 5.12).

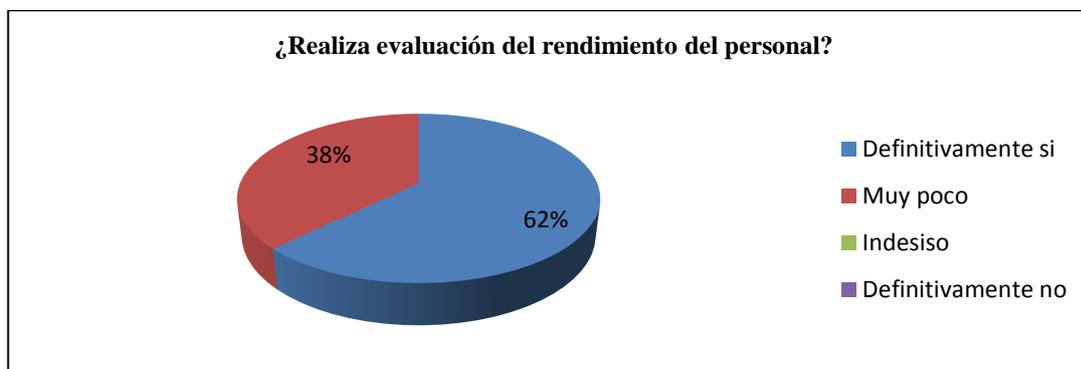


Figura 5.12 Resultado de la pregunta N° 12.

Pregunta N° 5.13 ¿Coordina actividades enlazadas con la dirección del plantel y demás coordinaciones? (Tabla 5.13).

Tabla 5.13 Resultados de la pregunta N° 13.

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente si	8	100
Muy poco	0	0
Indeciso	0	0
Definitivamente no	0	0
TOTAL	8	100

El 100% respondió que todas las actividades que ejecuta el departamento sigue lineamientos del la Dirección del plantel y existe un enlace con las demás coordinaciones, aunque el tiempo de ejecución de estas actividades no se cumpla en las fechas establecidas. (Figura 5.13).

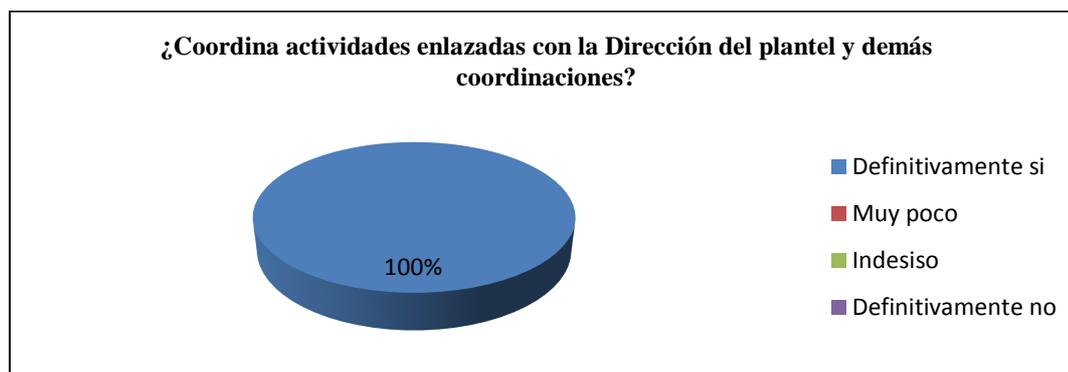


Figura 5.13 Resultado de la pregunta N° 13

Pregunta N° 5.14 ¿Analiza los resultados obtenidos del proceso de evaluación (Tabla 5.14).

Tabla 5.14 Resultados de la pregunta N° 14.

Respuestas	Frecuencia	%
Definitivamente si	8	100
Muy poco	0	0
Indeciso	0	0
Definitivamente no	0	0
TOTAL	8	100

En esta opción el 100% considera que si se analizan los resultados obtenidos del proceso de evaluación, pero se amerita agilizar este proceso, para dar cumplimiento a la entrega de los recaudos en la fecha establecida. (Figura 5.14).

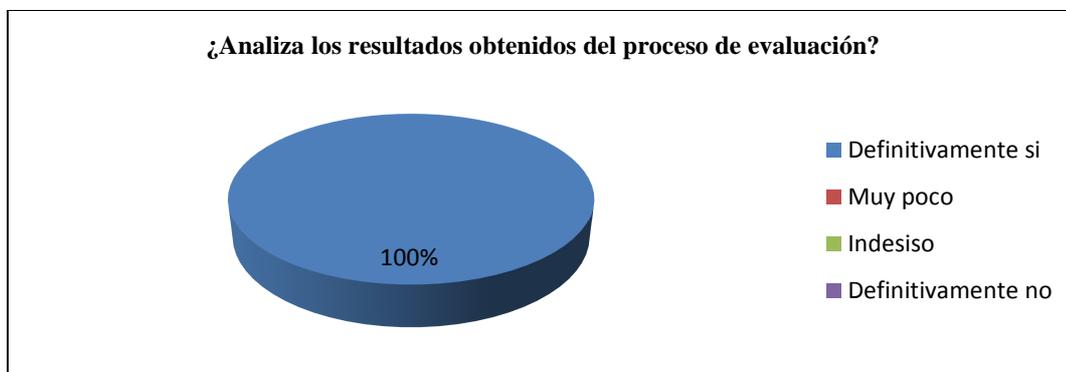


Figura 5.14 Resultado de la pregunta N° 14.

En la Tabla 5.15 se muestra la distribución de frecuencia de la encuesta del apéndice a partir de la cual se obtiene la puntuación que permite evaluarla con la escala de Likert.

Tabla 5.15 Puntuación total.

Respuestas	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	Total	valor	Puntaje
Definitivamente si	0	8	6	5	2	8	7	6	6	3	6	5	8	8	78	4	308
Muy poco	5	0	2	2	4	0	0	0	0	5	0	3	0	0	21	3	66
Indeciso	0	0	0	1	2	0	1	2	2	0	2	0	0	0	10	2	24
Definitivamente no	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	1
Total															112		399

La escala se construye con el rango de los valores desde el mínimo puntaje al puntaje mas alto, de esta manera se tiene una escala del 1 al 4; donde del 1 al 2 representa una actitud desfavorable, del 2 al 3 es poco favorable, y del 3 al 4 favorable.

La figura 5.15 muestra un 3.56 en la escala de Likert, esto indica que la actitud de las personas que conforman el departamento es favorable a las afirmaciones de la encuesta.

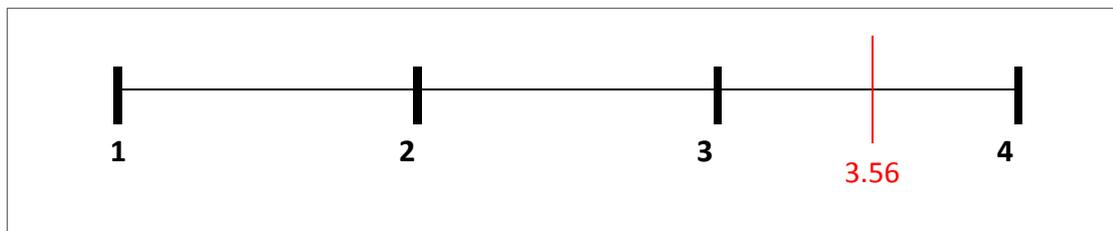


Figura 5.15 Escalamiento tipo Likert de las actitudes del personal del departamento.

5.1.4 Análisis estadístico de los resultados de la encuesta del apéndice B

La tabla 5.16 muestra la distribución de frecuencia de los datos obtenidos en cuanto a la satisfacción con el departamento de acreditación en la encuesta aplicada a los profesores.

Tabla 5.16 Distribución de frecuencia de profesores.

Profesores																							
Respuestas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	
Muy satisfecho	5	5	2	0	8	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	8	9	7	9	0	2	8
Satisfecho	9	9	9	9	8	8	0	2	6	4	2	9	0	8	7	2	2	8	2	9	8	9	1
Poco satisfecho	3	0	0	5	1	2	1	6	3	5	7	0	7	1	2	6	0	0	0	0	1	0	0
Insatisfecho	0	0	0	0	0	0	0	1	0	6	3	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

La tabla 5.17 muestra la distribución de frecuencia de los datos obtenidos en cuanto a la satisfacción con el departamento de acreditación en la encuesta aplicada a los usuarios.

Para el estudio de las tablas 5.16 y 5.17 se sumaron y se analizaron de forma fragmentada de acuerdo con la encuesta aplicada, de esta manera resulta cómodo interpretar la información. Los fragmentos en los cuales se divide la encuesta son: Organización del departamento, recursos para procesos formativos, ambiente del departamento y satisfacción general.

Tabla 5.17 Distribución de frecuencia de los usuarios.

Usuarios																							
Respuestas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	20	21	22	23
Muy satisfecho	0	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	78	34	82		0	3	6
Satisfecho	70	60	71	72	80	89	10	85	60	50	13	75	30	50	20	30	22	46	18	7	5	2	2
Poco satisfecho	30	7	19	38	20	11	90	14	30	30	72	20	45	35	72	25	0	20	0	2	5		2
Insatisfecho	0	0	10	0	0	0	0	1	10	20	15	0	25	15	8	45	0	0	0				

La tabla 5.18 muestra la distribución de frecuencia en la primera parte de la encuesta del apéndice B denominada Organización del Departamento.

Tabla 5.18 Organización del Departamento.

Satisfacción	P1	P2	P3	P4	P5	P6	total	%	valor	puntaje
Muy satisfecho	5	38	2	0	8	0	53	4,38	4	212
Satisfecho	162	155	169	167	160	169	982	81,16	3	2946
Poco satisfecho	33	7	19	43	32	31	165	13,64	2	330
Insatisfecho	0	0	10	0	0	0	10	0,83	1	10
Total							1210	100,00		3498

En cuanto a la organización del departamento se evidencia que un 81,16%, el cual es la mayoría, se encuentra satisfecho. Estos datos demuestran la disposición del personal docente en delegar sus funciones con la finalidad de satisfacer las necesidades inherentes al departamento. (Figura 5. 18).

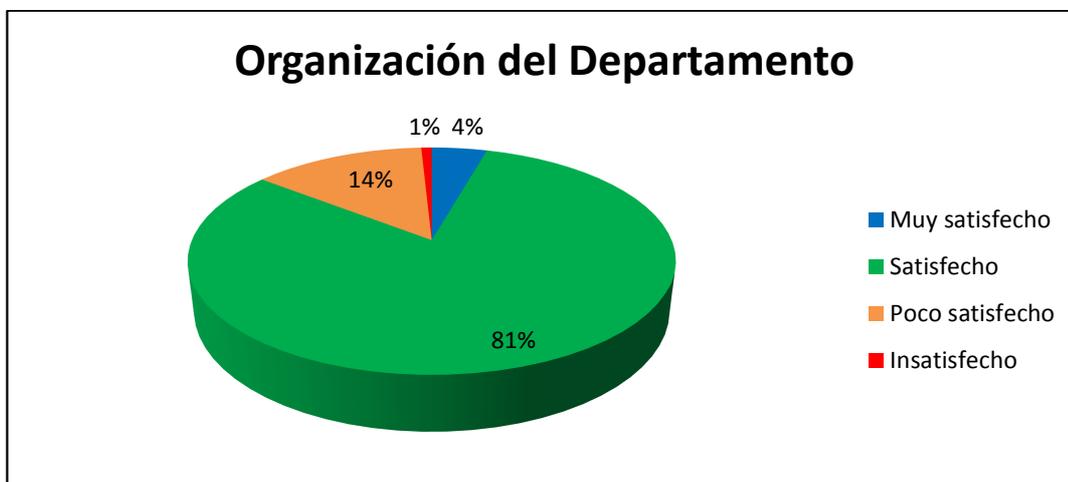
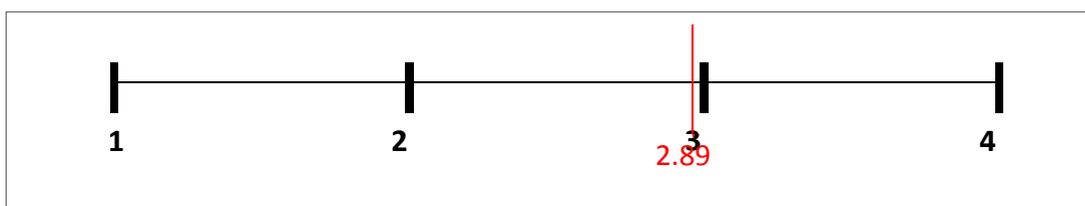


Figura 5.16 Resultados del nivel de satisfacción de la organización del departamento (tabla 5. 18)

La escala de Likert de la Figura 5.17 muestra un 2.89 lo cual indica que falta mejorar la organización del departamento ya que muestra una actitud poco favorable esto puede ser a causa de la insatisfacción de algunos usuarios en cuanto a la puntualidad de la entrega de documentos.



El histograma de la figura 5.18 muestra de forma detallada la distribución porcentual de la satisfacción en cuanto a la organización del departamento desde un punto de vista general.

Parámetros del histograma de la Figura 5.18.

P1: La eficiencia del personal administrativo.

P2: El trato del personal administrativo.

P3: Puntualidad en la entrega de documentos.

P4: La distribución de horas administrativas.

P5: El procedimiento para tramitar quejas y sugerencias de los profesores sobre cuestiones académicas.

P6: El procedimiento para tramitar quejas y sugerencias de los profesores sobre otros servicios.

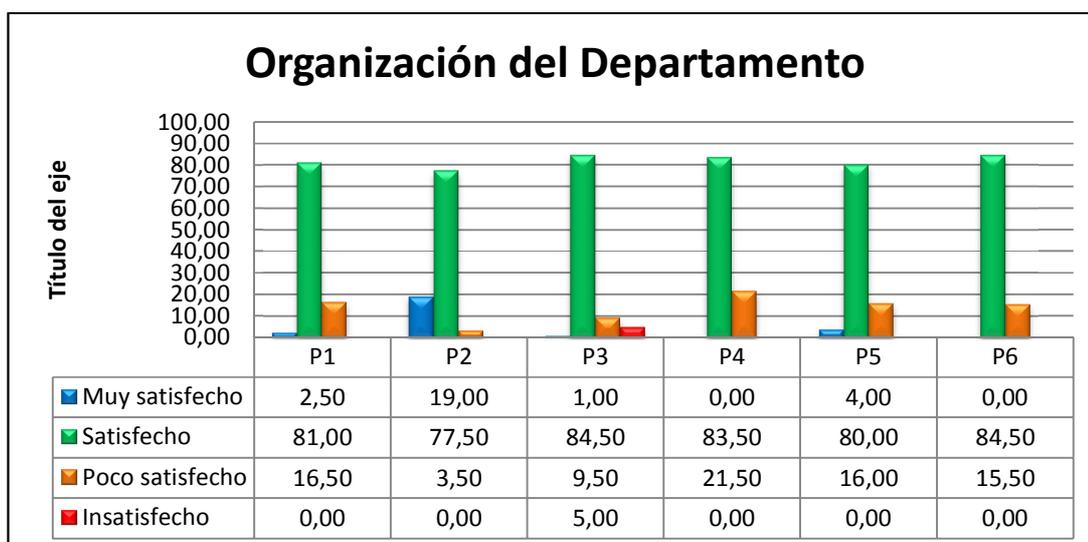


Figura 5.18 Representación del nivel de satisfacción de la organización del departamento.

La tabla 5.19 muestra la distribución de frecuencia en la segunda parte de la encuesta del apéndice B denominada recursos para procesos formativos.

Tabla 5. 19 Recursos para procesos formativos.

Satisfacción	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	total	%	valor	puntaje
Muy satisfecho	0	0	0	0	0	10	0	0	10	0,63	4	40
Satisfecho	10	111	125	93	37	170	30	131	707	44,19	3	2121
Poco satisfecho	190	74	65	81	145	20	119	54	748	46,75	2	1496
Insatisfecho	0	15	10	26	18	0	51	15	135	8,44	1	135
Total									1600	100,00		3792

Los resultados de este cuadro muestran que el 46,75% están poco satisfecho con los recursos que se tienen para el proceso formativo que se lleva en el departamento, en cuanto a las áreas de oficina, los equipos, el internet y las instalaciones en general, el 44,19% se considera satisfecho, también se obtuvo un 8,42% de insatisfecho, mientras que el 0,63% esta muy satisfecho. (Figura 5. 19).



Figura 5.19. Distribución porcentual de la tabla 5.19.

La escala de Likert de la Figura 5.20 muestra un 2.37, lo cual indica una actitud poco favorable en cuanto a los recursos, esto se debe a la insatisfacción por parte de los usuarios del departamento en relación a los equipos y la instalación en general del departamento, estas fallas se pueden apreciar mejor en la Figura 5.21.

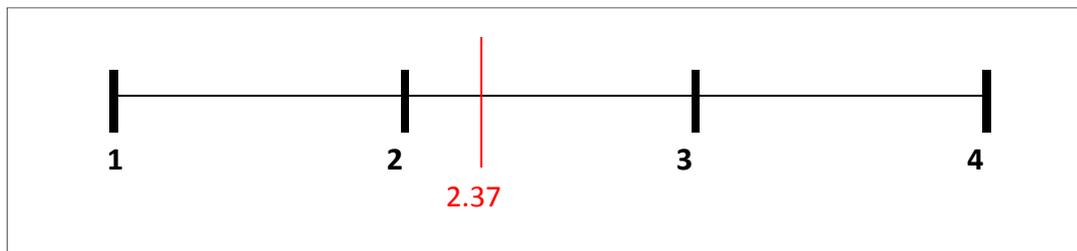


Figura 5.20 Escalamiento tipo Likert de recursos para procesos formativos.

El histograma de la figura 5.21 muestra de forma detallada la distribución porcentual de la satisfacción en cuanto a los recursos para procesos formativos del departamento desde un punto de vista general.

Parámetros del histograma de la figura 5.21.

P7: Modernidad de equipos e instrumentos.

P8: Número de computadoras disponibles.

P9: Área de oficinas y su equipamiento.

P10: Velocidad y confiabilidad de las computadoras.

P11: velocidad de navegación en internet.

P12: Disponibilidad de software especializado.

P13: El servicio de mantenimiento.

P14: las instalaciones en general.

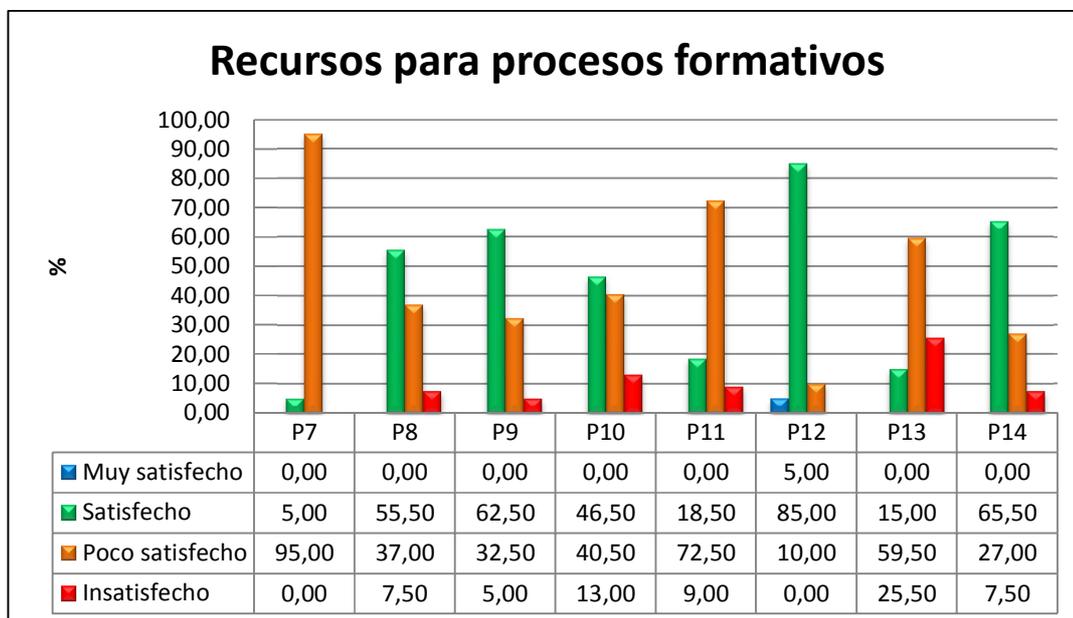


Figura 5.21. Representación del nivel de satisfacción con los recursos para procesos formativos.

La tabla 5.20 muestra la distribución de frecuencia en la tercera parte de la encuesta del apéndice B ambiente del departamento.

Tabla 5.20 Ambiente del departamento.

Satisfacción	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	total	%	valor	puntaje
Muy satisfecho	0	0	158	126	160	10	10	15	479	29,94	4	1916
Satisfecho	93	54	42	54	40	108	149	180	720	45,00	3	2160
Poco satisfecho	99	91	0	20	0	82	41	5	338	21,13	2	676
Insatisfecho	8	55	0	0	0	0	0	0	63	3,94	1	63
Total									1600	100,00		4815

En relación al ambiente del departamento, los resultados indican que el 45% de los encuestados se encuentra satisfecho, contra el 29,94% que está muy satisfecho, un 21,13% esta poco satisfecho, y solo el 3,94% dice estar insatisfecho, con las herramientas de trabajo que se encuentran en el departamento. (Figura 5.22).

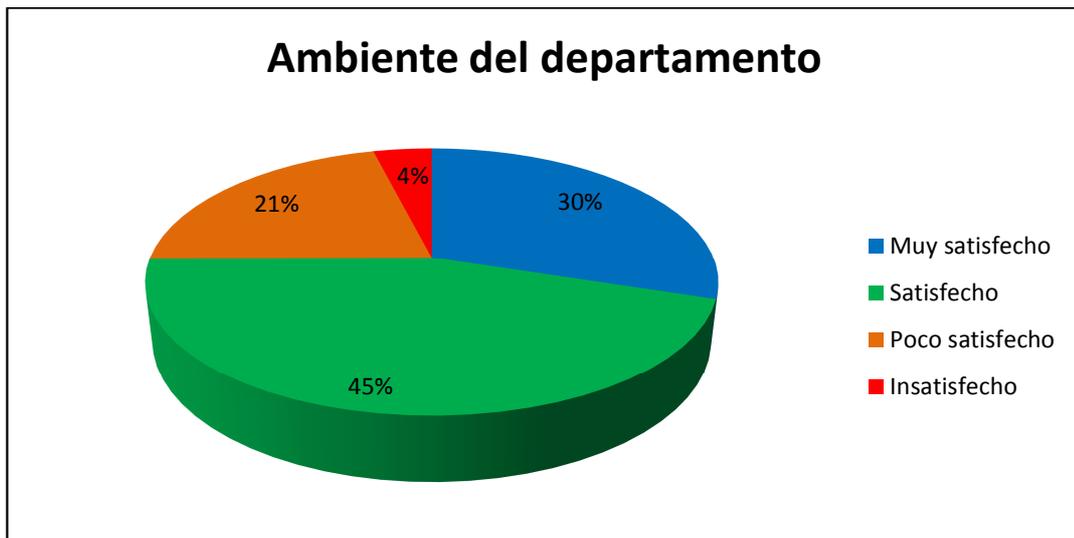


Figura 5.22. Distribución porcentual de la tabla 5.20.

La escala de Likert de la Figura 5.23 muestra un 3.01, lo cual indica una actitud favorable en cuanto al ambiente del departamento, aunque deben hacerse mejoras en la infraestructura y la seguridad contra robos y asaltos, estas fallas se pueden apreciar mejor en la Figura 5. 24.

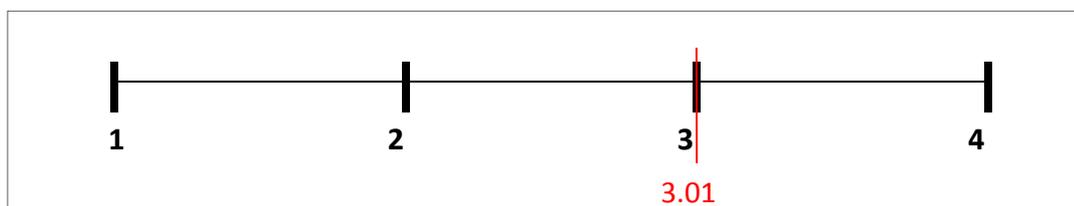


Figura 5.23 Escalamiento tipo Likert de ambiente del departamento.

El histograma de la figura 5. 24 muestra de forma detallada la distribución porcentual de la satisfacción en cuanto al ambiente del departamento desde un punto de vista general.

Parámetros del histograma de la figura 5. 24.

P15: La infraestructura.

P16: La seguridad contra robos y asaltos.

P17: El personal administrativo.

P18: El trato que brindan a los usuarios.

P19: El equipo de trabajo.

P20: La rapidez en la atención.

P21: Las herramientas de trabajo.

P22: Organización de las actividades.

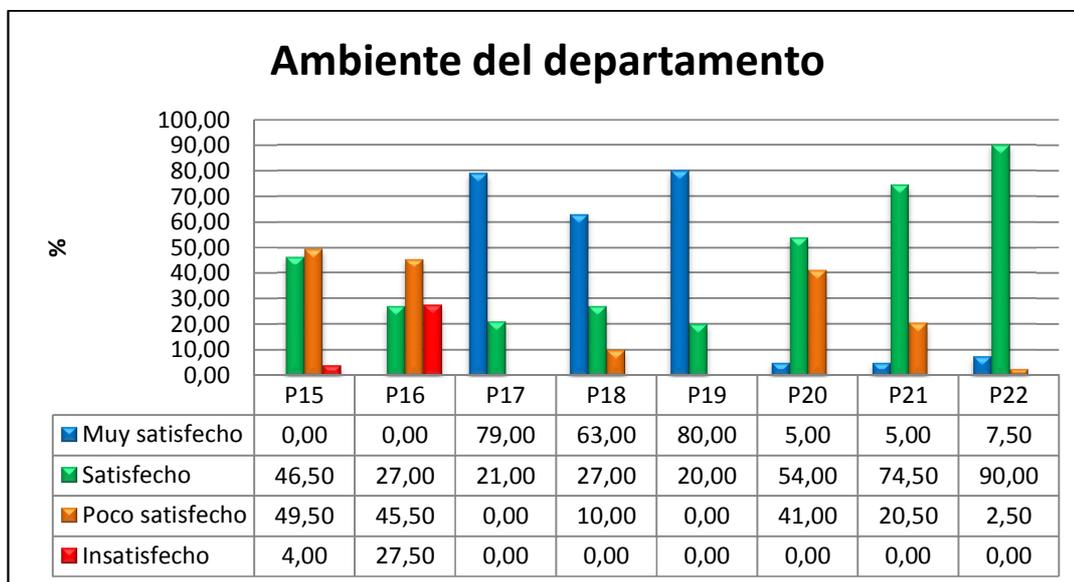


Figura 5.24 Representación del nivel de satisfacción con el ambiente del departamento.

En referencia al grado de satisfacción general con el departamento (tabla 5.21) el 65,50% esta muy satisfecho en relación a otros lugares de trabajo, mientras que el 13,50% señala que se encuentra satisfecho y un 21% dice estar poco satisfecho; debido a que el departamento cuenta con algunos equipos de computación que ayudan a solventar las necesidades del departamento, de allí que las demás coordinaciones están limitadas en cuanto a equipos. (Figura 5.25).

Tabla 5.21 Satisfacción general.

Satisfacción	P23	%	valor	puntaje
Muy satisfecho	131	65,50	4	524
Satisfecho	27	13,50	3	81
Poco satisfecho	42	21,00	2	84
Insatisfecho	0	0,00	1	0
Total	200	100,00		689



Figura 5.25 Resultados de la tabla 5.21.

En la escala de Likert de la figura 5.26 se observa un índice de 3.45, lo cual indica que el nivel de satisfacción general de los usuarios y profesores es satisfactorio.

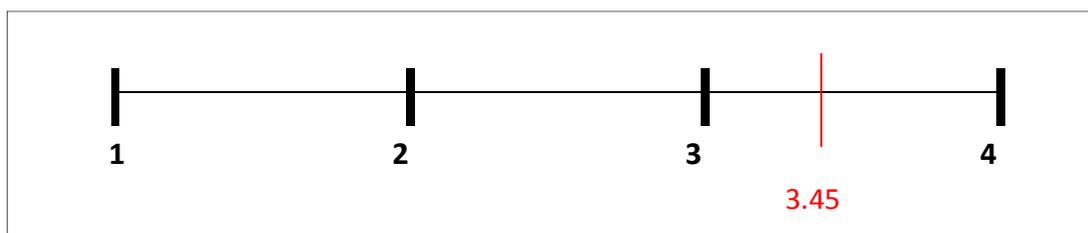


Figura 5.26 Escalamiento tipo Likert de Satisfacción general.

A cerca de otros aspectos del departamento de acreditación y los servicios que presta, la mayoría de los profesores respondieron que el aspecto que más les satisface del departamento es la disponibilidad de los coordinadores encargados en actualizar

al personal que labora en dicho departamento, en cuanto a la planificación y ejecución de actividades para optimizar el funcionamiento, procesar los resultados y la disposición de mejorar el servicio que presta a los usuarios.

5.1.5 Análisis de la entrevista del apéndice C

5.1.5.1 Funcionamiento del sistema de información del departamento: Por lo general la información llega con retraso al departamento, lo cual disminuye la capacidad de respuesta de ejecución de las actividades.

5.1.5.2 Sistema de gestión actual del departamento: Se realiza un plan de actividades trimestral.

5.1.5.3 Monitoreo de otras instituciones: El personal del departamento monitorea con frecuencia las estrategias empleadas en las otras instituciones de su localidad.

5.1.5.4 Retos estratégicos que pretende alcanzar el departamento: Mejorar las herramientas y equipos (Activos necesarios para realizar el trabajo).

5.1.5.5 Indicadores de desempeño: Actualmente el departamento no cuenta con indicadores de desempeño.

5.1.5.6 Dotación y Asignación de presupuesto: No se asigna presupuesto al departamento, el plantel realiza dotación de recursos de oficina esporádicamente, por lo cual estos resultan insuficientes.

5.1.5.7 Medios de ingresos financieros del departamento: Los recursos se obtienen por auto gestión del personal del departamento y colaboración por parte de algunos usuarios.

5.1.5.8 Capacitación del personal: El plantel no realiza capacitación del personal pero se le hace la inducción al personal de nuevo ingreso.

5.1.5.9 Fallas de acuerdo al criterio del jefe del departamento: Computadoras insuficientes, falta de material de oficina, baja velocidad de internet y el frecuente cambio en las políticas educativas.

5.1.5.10 Aspectos que podrían mejorar el funcionamiento a criterio del jefe del departamento: El cumplimiento de la planificación de actividades y la concientización en cuanto al uso adecuado de los equipos.

5.1.6 Análisis del entorno

En el entorno relacionado con el Departamento de Acreditación, se observó lo siguiente:

5.1.6.1 Situación interna: Mientras se realizó la recolección de la información necesaria para analizar la situación interna del Departamento de Acreditación, se comprobó que un 62% de los profesores adscritos al departamento han identificado las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las mismas son esenciales para la implantación del C.M.I, puesto que sirven para orientar hacia el establecimiento de las estrategias del Departamento.

Actualmente en el Departamento no se emplean indicadores estratégicos para lograr una mejor gestión, que permitan evaluar el desempeño del mismo, ya sea, en el corto, mediano o largo plazo.

Los procesos internos, específicamente los administrativos, no están claramente definidos; es decir, las personas encargadas de realizar dichos procesos tienen conocimiento de cómo se deben hacer, pero, no existe la suficiente información disponible para los profesores, ya sea de forma impresa o digital, para que estos sepan exactamente lo que deben hacer en cualquiera de los casos relacionados con procesos internos o administrativos del Departamento.

Hay poca disponibilidad de equipos audiovisuales, para los profesores; y al mismo tiempo, no se cuenta con una red de servicios de comunicaciones, como lo es la Internet.

En la actualidad, en el Departamento no existen programas de capacitación y actualización para los profesores adscritos al departamento; Igualmente, si se desarrollan proyectos de investigación pero no lo suficiente.

5.1.6.2 Situación Externa: El fenómeno llamado globalización, que se caracteriza por el incremento de las relaciones económicas, sociales y culturales entre los países, ha hecho que el mercado sea más competitivo. Por esta razón, muchas instituciones educativas se están esforzando por emplear nuevas y mejores tecnologías para cumplir en el menor tiempo con la planificación establecida; las instituciones que no se actualicen serán desplazadas. De manera que, es necesario que el Departamento de Acreditación esté capacitado tecnológicamente para afrontar las exigencias que implica el fenómeno de las innovaciones y así estar más preparados con las exigencias que requiere el país.

El factor fundamental para que el Departamento pueda realizar adecuadamente sus actividades y prestar un servicio de calidad, son los recursos con los que se pueda contar y la manera en cómo se distribuyen. En tal sentido, el nivel de recursos que se

le asigna al Departamento es un factor externo que puede limitar o ayudar a mejorar el desempeño del mismo.

El Departamento cuenta con pocos programas y/o actividades dirigidas a incentivar a los profesores a interactuar con la sociedad, ya sea, aportando los conocimientos adquiridos en sus estudios, para contribuir al bienestar social o involucrando a la sociedad en las actividades realizadas dentro de la institución, siempre que estas estén en función del bien común.

5.2 Matriz FODA del Departamento de Acreditación

5.2.1 Elaboración de la Matriz FODA

Para realizar la matriz se determinarán los factores internos (F, D), factores externos (O, A) y en base a estos, se plantearán las estrategias para mejorar el desempeño del departamento.

5.2.1.1 Fortalezas (F): Forma parte del Alma Mater de la Educación secundaria en el Municipio, respaldo institucional, personal preparado y de calidad, contar con una comisión que busca mejorar o actualizar al personal que labora en el plantel e implementación de las mesas de trabajo mensuales.

5.2.1.2 Debilidades (D): Falta de capacitación y actualización de algunos los profesores, escasa colaboración de los entes gubernamentales, escasez de medios materiales, poca disponibilidad de equipos audiovisuales, falta de indicadores de gestión por departamento, pocos planes de mejoramiento continuo, falta de reconocimiento de la labor docente e investigadora, no se trabaja con visión a largo plazo y no se realiza una evaluación de desempeño.

5.2.1.3 Oportunidades (O): Introducción de planes de mejora de la calidad, participación en políticas oficiales, reconocimiento de la labor docente e investigadora, unificación de criterios de trabajo y conocimiento e integración del personal docente para los planes de trabajo.

5.2.1.4 Amenazas (A): No estar capacitados, tecnológicamente, para afrontar las exigencias que implica el fenómeno de la globalización, aparición de instituciones con tecnología de última generación que forman bachilleres más capacitados, escaso nivel de recurso asignado, políticas oficiales cambiantes, costo de insumos, colapso de la infraestructura y poca disposición de los organismos correspondientes en la solución de los problemas.

5.2.1.5 Estrategia (FO): Mantener el prestigio de la institución para aumentar el interés de las universidades por los egresados de esta.

Fomentar actividades de investigación y activar los canales de interacción con otras instituciones para intercambiar experiencias.

5.2.1.6 Estrategia (DO): Capacitar y actualizar a los profesores y personal administrativo.

Dotar al departamento de equipos tecnológicos y un eficiente servicio de red de comunicaciones.

Alinear los objetivos, estrategias e iniciativas con las necesidades y exigencias de la comunidad.

5.2.1.7 Estrategia (FA): Capacitar y actualizar a los profesores para los continuos cambios tecnológicos que implica la globalización.

Dotar a la institución de una plataforma tecnológica acorde con los nuevos tiempos.

5.2.1.8 Estrategia (DA): Fortalecer el prestigio de la institución.

Entrenar y capacitar constantemente a los coordinadores, al personal docente y administrativo.

Implementar otras menciones de bachilleres de acuerdo a las nuevas tendencias de la región.

Luego de determinar todos los factores externos, internos y establecer las estrategias que se deben seguir, se obtuvo como resultado la siguiente matriz (Tabla 5.22).

Tabla 5.22 Matriz FODA del Departamento de Acreditación (Liceo Bolivariano Manuel Cedeño).

<p>Factores Internos</p>	<p>Fortalezas Internas (F):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forma parte del Alma Mater de la Educación Secundaria en el Municipio. • Respaldo institucional. • Contar con una comisión de currículo que busca mejorar o actualizar al personal que labora en el plantel. • La mayoría del personal esta preparado y de calidad. • Implementación de mesas de trabajo mensuales. 	<p>Debilidades Internas (D):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta capacitación y actualización de algunos profesores. • Escasez de medios materiales • Pocos equipos audiovisuales para estudiantes y profesores. • Falta de sentido de pertenencia. • Falta de interdisciplinariedad en los grupos de investigación • Falta de indicadores de gestión por departamento. • Inexistencia de red de servicio de comunicaciones (Internet). • No se realiza una evaluación de desempeño. • No se trabaja con visión a largo plazo.
<p>Factores Externos</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento de la labor docente e investigadora. • Activos insuficientes para realizar el trabajo. • Alto nivel de demanda de solicitudes de documentos por los usuarios externos e internos. • Retardo en el cumplimiento de las actividades programadas.

(Continuación Tabla 5.22)

<p>Oportunidades (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción de planes de mejora de la calidad. • Participación en políticas oficiales. • Reconocimiento de la labor docente e investigadora. • Ser la primera casa de estudios del Municipio Cedeño, con mayor matrícula en todos los grados • Unificación de criterios de trabajo. • Conocimiento e integración del personal docente para los planes de trabajo. 	<p>Estrategia (FO):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el prestigio de la institución para aumentar el interés de las universidades por los egresados de esta. • Fomentar actividades de investigación y activar los canales de interacción con otras instituciones para intercambiar experiencias. 	<p>Estrategia (DO):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y actualizar profesores y personal administrativo. • Dotar al departamento de equipos audiovisuales y servicio de red de comunicaciones. • Alinear los objetivos, estrategias e iniciativas con las necesidades y exigencias de la comunidad.
<p>Amenazas (A):</p> <ul style="list-style-type: none"> • No estar capacitados, tecnológicamente, para afrontar las exigencias que implica el fenómeno de la globalización. • Aparición de instituciones con tecnología de última generación que forman bachilleres mas capacitados. • Escaso nivel de recurso asignado. • Políticas oficiales cambiantes. • Costos de insumos. • Colapso de la infraestructura. • Poca disposición de los organismos correspondientes en la solución de problemas. 	<p>Estrategia (FA):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar y actualizar a los profesores y al personal administrativo para los continuos cambios tecnológicos que implica la globalización. • Dotar a la institución de una plataforma tecnológica acorde con los nuevos tiempos. 	<p>Estrategia (DA):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el prestigio de la institución. • Entrenar y capacitar constantemente a los coordinadores, al personal docente, y administrativo. • Implementar otras menciones de bachilleres de acuerdo a las nuevas tendencias de la región.

5.2.2 Análisis que muestra las fallas encontradas en el sistema de gestión actual (Diagrama Ishikawa)

Para la realización del diagnóstico y comprender cuales son las fallas que presenta el Departamento de Acreditación en cuanto a la implementación del CMI se elabora el Diagrama de Ishikawa, también llamado de causa – efecto o de espina de pescado, el cual es un paso indispensable en la elaboración del mapa estratégico (figura 5.27).

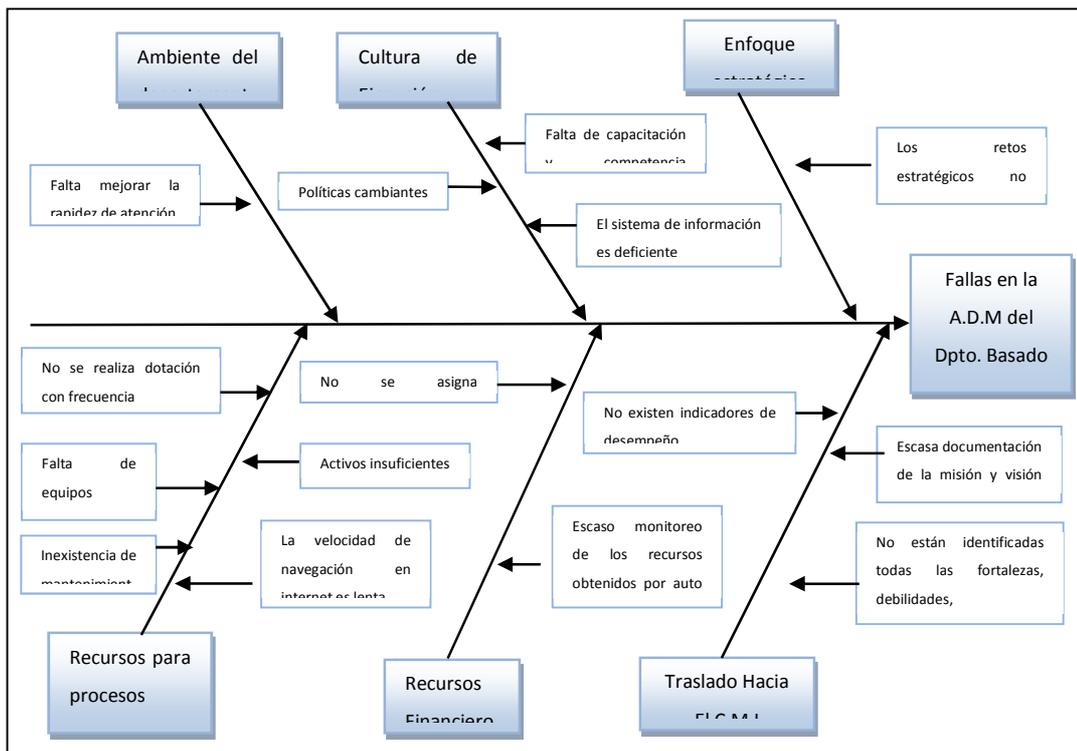


Figura 5.27 Diagrama Ishikawa.

5.2.3 Mapa Estratégico para el Departamento de Acreditación

En el árbol causa-efecto se obtiene la base para la elaboración del mapa estratégico aplicado al Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño que se muestra en la Figura 5.28, en el mismo se considera la perspectiva financiera (parte inferior), que está enfocada en los recursos económicos; a continuación y en orden ascendente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, enfocada en los recursos humanos; le sigue la perspectiva de procesos internos; y por último la perspectiva de los usuarios, que se considera la fase final de una organización pública y en la cual se puede percibir realmente si el Departamento se desempeña de manera adecuada.

Este mapa contiene las estrategias que permitirán al Departamento corregir las fallas y tener un mejoramiento continuo, Estas estrategias se monitorean a través del uso de indicadores que representan de forma numérica el estado en el que se encuentran las mismas con la finalidad de responder de forma oportuna ante cualquier debilidad que pudiese ocasionar una falla en la realización de los procesos (figura 5.28).

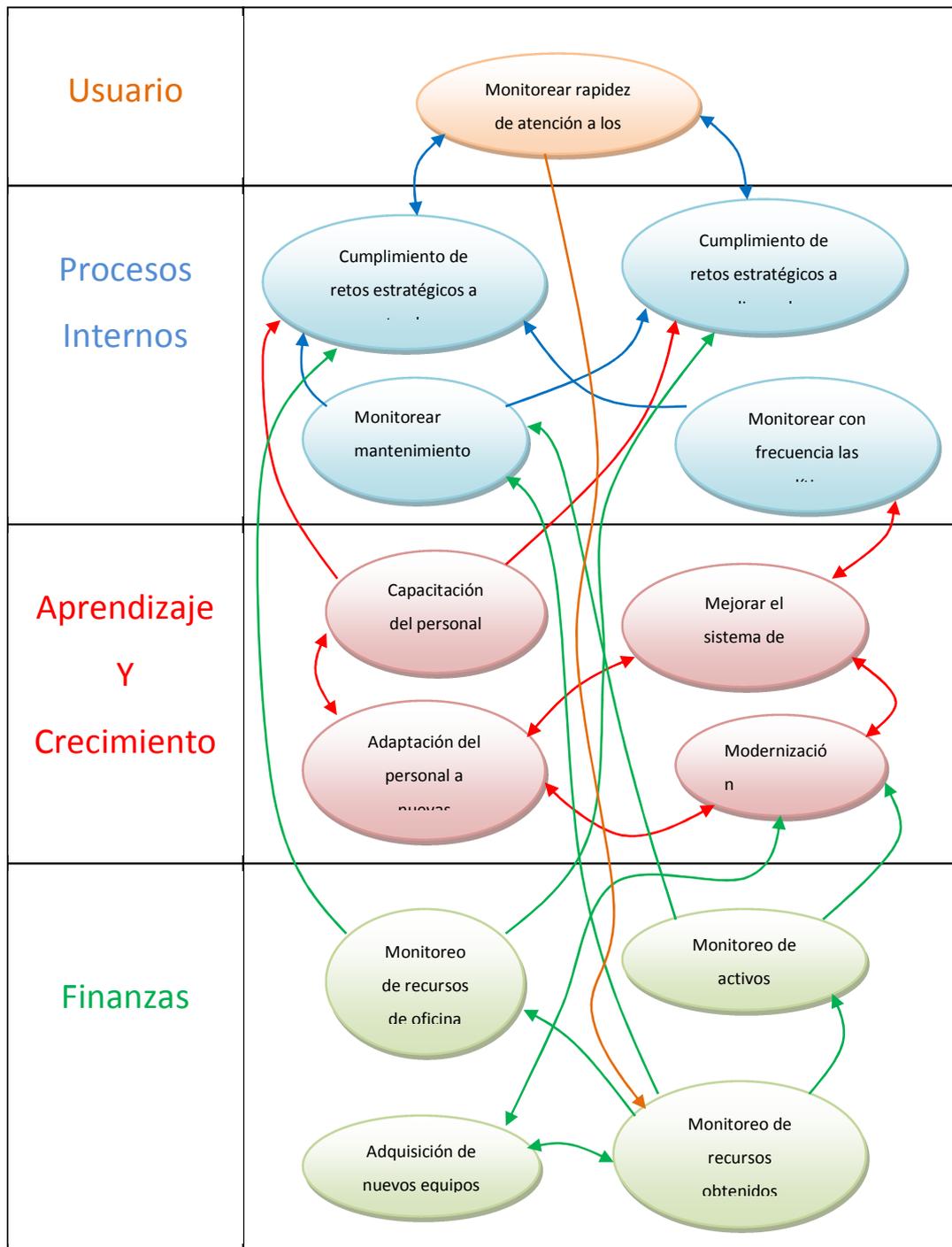


Figura 5.28 Mapa Estratégico. Árbol causa-efecto para el Departamento de Acreditación.

5.3 Planteamientos previos a la implementación del C.M.I en el Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño

5.3.1 Planteamiento de los indicadores estratégicos

Después de analizar el entorno relativo al Departamento de Acreditación; y en base a los factores que fueron considerados claves para el éxito en el desempeño del Departamento, se plantearon, los siguientes indicadores estratégicos para cada perspectiva del CMI, es decir, usuarios, procesos, finanzas, y formación y crecimiento (Tabla 5.23).

Tabla 5.23 Indicadores estratégicos.

PERSPECTIVA	INDICADORES ESTRATÉGICOS
USUARIOS	Satisfacción de usuarios (SATU)
PROCESOS INTERNOS	Balance de entrega de documentos. (BAED) Capacidad de respuesta (CAPR) Necesidad de mantenimiento (NEMA)
FORMACIÓN Y CRECIMIENTOS	Computadoras con acceso a Internet (CAI) Evaluación de desempeño del personal (EVDP) Capacitación del personal (CAPP) Ausentismo (AUS)
FINANZAS	Grado de inversión (GINV) Gastos generales (GGE)

5.3.2 Descripción de los indicadores propuestos para mejorar la gestión del Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño

Para poder trabajar con los indicadores, se debe establecer todo un sistema que permita el adecuado conocimiento de sus características y la toma de decisiones acertadas para mejorar el proceso que se evalúa.

Para la realización de cada uno de los indicadores fue necesario formular: expresión conceptual o conceptualización, donde se describe el significado del resultado que arroja el indicador; definición; expresión matemática, con el significado de cada una de las variables; frecuencia y rango de medición.

También se estableció el objetivo de los indicadores por cada perspectiva, estos objetivos expresan lo que se busca con los indicadores de una perspectiva determinada.

5.3.3 Indicadores para la perspectiva de usuarios

Tiene como objetivo verificar que el servicio a los usuarios sea rápido, oportuno y preciso para, de esta manera, mejorar la calidad de atención y contribuir así, al bienestar de la sociedad.

5.3.3.1 Satisfacción de usuarios (SATU):

- ✓ Conceptualización: usuarios satisfechos con el servicio prestado.

- ✓ Definición: porcentaje de usuarios satisfechos en relación con el total. Es necesaria la realización de una encuesta, cuyo modelo se muestra en el apéndice B.

$$SATU = \frac{USAT_{(t)}}{NTU_{(t)}} \times 100 \quad (5.1)$$

Donde:

USAT = usuarios satisfechos.

NTU = Número total de usuarios encuestados para el año (t)

Frecuencia de medición: interanual.

Rango de medición (Tabla 5.24).

Tabla 5.24 Rango de medición para el indicador SATU.

CONTROLADO	CONTROL PARCIAL	FUERA DE CONTROL
SATU ≥ 70	50 ≤ SATU < 70	SATU < 50

5.3.4 Indicadores para la perspectiva de procesos

Tiene como objetivo verificar el cumplimiento de los retos estratégicos, a corto y largo plazo procurando la estabilidad de los equipos y estar atento a las políticas cambiantes de los entes gubernamentales para garantizar la continuidad de los procesos internos existentes en el Departamento y la entrega oportuna de los recaudos.

5.3.4.1 Balance de entrega de documentos. (BAED):

✓ Conceptualización: expresa el nivel de documentos por procesar a corto plazo.

✓ Definición: Muestra el porcentaje de procesos de documentos por entregar con respecto al volumen total de recaudos.

$$BAED = \frac{NTR(t) - DECP(t)}{NTR(t)} \times 100 \quad (5.2)$$

Donde:

DECP = Documentos por entregar a corto plazo.

NTR = Número total de recaudos.

Frecuencia de medición: mensual.

Rango de medición (Tabla 5.25).

Tabla 5.25 Rango de medición para el indicador BAED.

CONTROLADO	CONTROL PARCIAL	FUERA DE CONTROL
BAED ≥ 70	40 ≤ BAED < 70	BAED < 40

5.3.4.2 Capacidad de respuesta (CAPR):

✓ **Conceptualización:** Muestra la holgura disponible para dedicar tiempo a otras actividades sin poner en riesgo el procesamiento de documentos con mayor plazo de entrega.

✓ **Definición:** Establece la razón entre el tiempo mínimo de respuesta y el plazo disponible para la entrega.

$$CAPR = \frac{NDR(t) - TMR(t)}{NDR(t)} \times 100 \quad (5.3)$$

$$(NDR \geq TMR)$$

Donde:

TMR = Tiempo mínimo de respuesta.

NDR = Número de días restantes para la entrega.

Frecuencia de medición: semanal.

Rango de medición (Tabla 5.26).

Tabla 5.26 Rango de medición para el indicador CAPR.

CONTROLADO	CONTROL PARCIAL	FUERA DE CONTROL
CAPR ≥ 70	50 ≤ CAPR < 70	CAPR < 50

5.3.4.3 Necesidad de mantenimiento (NEMA):

✓ Conceptualización: Muestra el nivel de necesidad de realizar mantenimiento preventivo a los equipos en porcentaje.

✓ Definición: Establece la razón entre el tiempo desde el último mantenimiento y el tiempo necesario para realizar mantenimiento a los mismos.

$$NEMA = \frac{TUMA(t)}{TPRM(t)} \times 100 \quad (5.4)$$

Donde:

TUMA = Tiempo transcurrido desde el último mantenimiento.

TPRM = Tiempo previsto para realizar el mantenimiento.

Frecuencia de medición: mensual.

Rango de medición (Tabla 5.27).

Tabla 5.27 Rango de medición para el indicador NEMA.

CONTROLADO	CONTROL PARCIAL	FUERA DE CONTROL
NEMA < 50	80 ≥ NEMA > 50	NEMA ≥ 80

5.3.5 Indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tiene como objetivo verificar el nivel de avance en el mejoramiento continuo del sistema de información, capacitación del personal que labora en el Departamento y la actualización tecnológica del mismo.

5.3.5.1 Computadoras con acceso a Internet (CAI):

- ✓ Conceptualización: computadoras que cuentan con servicio de Internet.
- ✓ Definición: porcentaje de computadoras con acceso a Internet en relación con el total.

$$CAI = \frac{NCI}{NTC} \times 100 \quad (5.5)$$

Donde:

NCI = Número de computadoras con acceso a Internet.

NTC = Número total de computadoras.

Frecuencia de medición: Interanual.

Rango de medición (Tabla 5.28).

Tabla 5.28 Rango de medición para el indicador CAI.

CONTROLADO	CONTROL PARCIAL	FUERA DE CONTROL
CAI ≥ 80	60 ≤ CAI < 80	CAI < 60

5.3.5.2 Evaluación de desempeño del personal (EVDP):

✓ Conceptualización: Nivel de desempeño del personal.

✓ Definición: Muestra, en porcentaje, el nivel de desempeño general del personal adscrito al Departamento. Para ello se emplea una encuesta con la finalidad de evaluar el desempeño, la cual se muestra en el apéndice D.

$$EVDP = \frac{TDSE}{NTE} \times 100 \quad (5.6)$$

Donde:

TDSE = Total de Encuestas con Desempeño Satisfactorio.

TEA = Total de Encuestas Aplicadas.

Frecuencia de medición: Interanual.

Rango de medición (Tabla 5.29).

Tabla 5.29 Rango de medición para el indicador EVDP.

CONTROLADO	CONTROL PARCIAL	FUERA DE CONTROL
EVDP ≥ 70	50 ≤ EVDP < 70	EVDP < 50

5.3.5.3 Capacitación del personal (CAPP):

✓ Conceptualización: tiempo dedicado a la capacitación del personal.

✓ Definición: muestra la relación entre las horas empleadas por el personal para su capacitación en un lapso trimestral y las horas laborables de los mismos.

$$CAPP = \frac{NHCAP}{NHLAB} \times 100 \quad (5.7)$$

Donde:

NHCAP = Número de horas hombre empleadas en capacitación.

NHLAB = Número de horas hombre laborables.

Frecuencia de medición: Trimestral.

Rango de medición (Tabla 5.30).

Tabla 5.30 Rango de medición para el indicador CAPP.

CONTROLADO	CONTROL PARCIAL	FUERA DE CONTROL
CAPP ≥ 70	50 ≤ CAPP < 70	CAPP < 50

5.3.5.4 Ausentismo (AUS):

✓ Conceptualización: número de horas no laboradas por el personal.

✓ Definición: representa el porcentaje de horas no laboradas en un lapso trimestral en relación con el total de horas laborables.

$$AUS = \frac{NHNLAB}{NHLAB} \times 100 \quad (5.8)$$

Donde:

NHNLAB = Número de horas no laboradas por los profesores en un lapso trimestral.

NHLAB = Número de horas hombre laborables en un lapso trimestral.

Frecuencia de medición: Trimestral.

Rango de medición (Tabla 5.31).

Tabla 5.31 Rango de medición para el indicador AUS.

CONTROLADO	CONTROL PARCIAL	FUERA DE CONTROL
AUS ≥ 80	60 ≤ AUS < 80	AUS < 60

5.3.6 Indicadores para la perspectiva financiera

Tiene como objetivo verificar la distribución adecuada de los recursos con los que cuenta el Departamento.

5.3.6.1 Grado de inversión (GINV):

- ✓ Conceptualización: relación entre el gasto programado y el ejecutado.

✓ Definición: establece una razón entre la meta financiera lograda sobre la meta financiera programada para el año.

$$GINV = \frac{RFE(t)}{RFP(t)} \times 100 \quad (5.9)$$

Donde:

RFE = Recursos financieros ejecutados para el año (t).

RFP = Recursos financieros programados para el año (t).

Frecuencia de medición: anual.

Rango de Medición (Tabla 5.32).

Tabla 5.32 Rango de medición para el indicador GINV.

CONTROLADO	CONTROL PARCIAL	FUERA DE CONTROL
GINV ≥ 70	50 ≤ GINV < 70	GINV < 50

5.3.6.2 Gastos generales (GGE):

✓ Conceptualización: relación entre los gastos generales del Departamento y el presupuesto.

✓ Definición: establece una relación, en términos de porcentaje, entre los gastos generales (administrativos y operativos) del departamento y el presupuesto.

$$GGE = \frac{GO+GA}{PRET} \times 100 \quad (5.10)$$

Donde:

GO = Gastos Operativos.

GA = Gastos Administrativos.

PRET = Presupuesto total del Departamento.

Frecuencia de medición: Anual.

Rango de medición (Tabla 5.33).

Tabla 5.33 Rango de medición para el indicador GGE.

CONTROLADO	CONTROL PARCIAL	FUERA DE CONTROL
$GGE \geq 70$	$50 \leq GGE < 70$	$GGE < 50$

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Esta investigación muestra que en las instituciones públicas se puede aplicar y diseñar modelos gerenciales competitivos, como se manejan en las instituciones privadas, con lo cual se crea un precedente, pues, se puede cambiar el paradigma de las antiguas formas de gestión.

Los resultados de la encuesta reflejan que el 62,5% de los profesores se encuentran poco satisfechos con la gestión de recursos humanos de la institución, esto se debe a que no se le suministran los recursos financieros, equipos y herramientas necesarias para ejecutar las actividades que se desarrollan en el departamento.

El 50% de los encuestados considera que el personal que labora en el departamento, no está suficientemente capacitado, lo que demuestra la necesidad de capacitarlos y adaptarlos a las nuevas tecnologías, de tal manera que aumenten su rendimiento en la realización de las actividades.

Opinó la mayoría de los profesores (87,5%), que existe la necesidad de implementar o aplicar indicadores que permitan medir el desempeño del personal.

Es preciso acotar que este modelo gerencial, es la herramienta necesaria para que las instituciones mejoren su estructura y operatividad organizacional y las conduzcan a fortalecer su gestión, en función de mejorar su calidad y su rendimiento.

Para analizar el entorno (factores internos y externos) relativo al Departamento, se realizó un análisis FODA (o matriz FODA), y en base a los resultados obtenidos, se plantearon para cada perspectiva, los siguientes objetivos estratégicos:

Perspectiva de los usuarios:

1. Monitorear rapidez de atención a los usuarios

Perspectiva de Procesos:

1. Cumplimiento de retos estratégicos a corto plazo
2. Cumplimiento de retos estratégicos a mediano plazo
3. Monitorear mantenimiento de los equipos
4. Monitorear con frecuencia las políticas cambiantes

Perspectiva de Formación y crecimiento:

1. Capacitación del personal
2. Mejorar el sistema de información
3. Adaptación del personal a nuevas tecnologías
4. Modernización

Perspectiva de las Finanzas:

1. Monitoreo de recursos de oficina
2. Monitoreo de activos disponibles
3. Adquisición de nuevos equipos
4. Monitoreo de recursos obtenidos

Se plantearon 10 indicadores, de los cuales, corresponden dos (2) a la perspectiva financiera, cuatro (4) a la de formación y crecimiento, tres (3) a la de procesos internos y uno (1) a la de los usuarios.

Recomendaciones

Actualizar los activos del departamento para asegurar la adecuada aplicación del CMI y mejorar la calidad de los procesos.

Incorporarse a las nuevas tecnologías, y software especializado que permita aumentar el rendimiento de producción de documentos.

Establecer una red de servicios de comunicación mediante el uso de la Internet; para mejorar el sistema de información, de tal manera, que se aumente la capacidad de respuesta ante la ejecución de las actividades.

Desarrollar programas de capacitación y actualización para el personal, debido a que esto contribuye a mejorar su rendimiento.

Determinar cuáles son los indicadores que se utilizarán para medir el desempeño del personal del Departamento para monitorear el desarrollo de sus

habilidades, hecho esto se deberán establecer objetivos a corto plazo, que estén orientados a alcanzar mejores niveles de desempeño. Este proceso será constante.

Documentar la matriz FODA para estar atento ante las oportunidades y amenazas, superar las debilidades y aumentar las fortalezas.

Monitorear con frecuencia los indicadores estratégicos con la finalidad de detectar las fallas que puedan ocasionar retrasos en la ejecución de las actividades.

REFERENCIAS

Amat, Joan. (1992). **“EL CONTROL DE GESTIÓN: UNA PERSPECTIVA DE DIRECCIÓN”**. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., p 35.

Ander Egg, Ezequiel. (1982). **“TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL”**. Editorial El Cid. Argentina (cap. 3).

Arquin Herbert, Colton Raymond. (1981). **“METODOS ESTADÍSTICOS”**. Edición Continental, p.78.

Ávalos Aguilar, Roberto. (2001). **“INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA: ANÁLISIS Y PERSPECTIVA.”**. En Edición Internet Gestión y Estrategia, pp. 3 <http://www-azc.uam.mx/gestion/num8/doc1.htm>. Fecha de consulta 23/04/10. 6pm.

Ballestrini, Mirian. (1991). **“COMO SE ELABORA UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN”**. Consultores asociados 2002, p 78.

Ballvé, Alberto. (2002). **“CUADRO DE MANDO”**. Gestión 2000, Barcelona, España.

Bastidas, E. y Ripio V. (2003). **“CUADRO DE MANDO INTEGRAL C.M.I.”** Consultores asociados 2000, p 536.

Cáceres, Salas. (2000). **“PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UN DEPARTAMENTO DE LA UNIVERSIDAD DE**

GRANADA” <http://www.pagina-aede.org/Getafe/7.pdf>. Fecha de consulta 23/04/10. 7pm.

Cáceres, J. y González, M. (1998). **“EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS”**. VII Jornadas de la Asociación de la Economía de la Educación. Santander, octubre, pp. 71-78.

Cohen, S. Y Asin, R. (2000). **“SISTEMAS DE INFORMACIÓN UN ENFOQUE DE TOMA DE DECISIONES”**. 3ª Edición. Mc Graw Hill.

Consejo Nacional de Universidades, Oficina de Planificación del Sector Universitario (2001) **“PROYECTO ALMA MATER PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y LA EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN VENEZUELA”**.

<http://www.universia.edu.ve/almamater/Cuadernos OPSU 1.pdf>. Fecha de consulta 23/04/10. 7pm.

Falco, Alejandra. (2008). **“CUADRO DE MANDO INTEGRAL”**. Volumen VI, p 385.

Falcón, José. (2000). **“GERENCIA Y TOMA DE DECISIONES”**. Colección Minerva.

http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones. Fecha de consulta 24/04/10. 10am.

Fayol, Henry. (1961). **“ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL.”** Editorial Universitaria, Santiago de Chile.

Fishbein, M. y Ajzen D. **“LA CREENCIA, LA ACTITUD, LA INTENCIÓN Y LOS COMPORTAMIENTOS E INTRODUCCIÓN PARA LA TEORÍA DE LA INVESTIGACIÓN”** Lectura MA, p 235.

Francés, A. (2001). **“PLANIFICACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA”**, p 50

<http://www.scribd.com/doc/4781384/Planificacion-y-Gerencia-Estrategica>.

Fecha de consulta 24/04/10. 10am.

Fuentes, Deivis. (2008). **“PROPUESTA DE INDICADORES CON ENFOQUE ESTRATÉGICO (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE LA U.D.O. (NÚCLEO BOLÍVAR).”**, Trabajo de Grado. U.D.O. Núcleo Bolívar. Escuela de Geología y Minas 2009, pp 89-93.

Gibson, J. y Donnelly, J. (1996). **“ORGANIZACIONES: COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS”**. Mcgraw-Hill/ Interamericana De México, p 440.

Guerra, J. y Jordi, T. (2006). **“LA CUARTA GENERACIÓN DEL BALANCED SCORECARD”**, http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=jose_luis_masson_guerra. Fecha de consulta 23/04/10. 6pm.

Hernández y otros. (1999). **“METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”**, 2da Edición McGraw Gill-Mexico, pp 204-242.

Huge, Jordan. (1995). **“Gestión y Control de Riesgos como de Inteligencia Corporativa”**, 3ra Edición McGraw Gill-Mexico, pp 136-140.

Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2000). **“MÉTODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN HOLÍSTICA”**. 3ra Edición. Caracas: Fundación Sypal.

Kaplan, Robert y Norton, David. (1996). **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL"**. Gestión 2000, Barcelona, España, p 319.

Kaplan, Robert y Norton, David. (1996). **" THE BALANCED SCORECARD: TRANSLATING STRATEGY INTO ACCIÓN "**. Harvard Business School Press, 1996, Boston, p 136.

Kaplan, Robert y Norton, David. (1999). **“USANDO EL BALANCED SCORECARD COMO UNA ESTRATEGIA SISTÉMICA DE ADMINISTRACIÓN”**. Gestión 2000, Barcelona, España, p 56.

Kaplan, Robert y Norton, David. (2000). **“USANDO EL BALANCED SCORECARD COMO UNA ESTRATEGIA SISTÉMICA DE ADMINISTRACIÓN”**. Gestión 2000, Barcelona, España, p 65.

Ninfa, I. y Nelida, A. (2006). **“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PYME AGRÍCOLA Y HERRAMIENTAS PARA SU ELABORACIÓN”**, pp 265-266.

Olve, N. y Wetter, M. (2002). **“IMPLEMENTADO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”**. Gestión 2000. Barcelona, España, p 332.

Olve, R. y Wetter, M. (2004). **“IMPLEMENTADO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”**. Gestión 2004. Barcelona, España, p 823.

Páez, Santos. (2006). **“NORMALIZACIÓN DE INDICADORES PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES DEL ÁREA DE ARCHIVO TÉCNICO DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE LA DIVISIÓN PLANTA GURI”**. pp 37-96.

Patricio Jorge, Muñoz Vizhñay. (2006). **“CUADRO DEMANDO INTEGRAL”**. Gestión 2004, Barcelona, España, p 54.

Picon, S. (1987). **“COMO INVESTIGAR EN LAS CIENCIAS SOCIALES”**. México, Trillas, p 26.

Ramírez, T. (1998). **“CÓMO HACER UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN”**. 4ta edición. . Caracas, p 75.

Rejiá, I. y Andalaf. (2006). **“AMPLIANDO EL ALCANCE DEL BALANCED SCORECARD”**, https://www.icaei.es/contenidos/publicaciones/anales_get.php?id.
Fecha de consulta 23/04/10. 6pm.

Rivera, Orangel. (2005). **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA A APLICAR EN EL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE MINA DE LA UDO. NÚCLEO BOLÍVAR”**, Trabajo de Grado. U.D.O. Núcleo Bolívar. Escuela de Geología y Minas 2009, pp 118-123.

Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). **“FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, CONCEPTO Y APLICACIONES”**. México, p 654.

Romero, Rosa V. (2009). **“BALANCED SCORECARD, COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL APLICADO AL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA GEOLÓGICA DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO BOLÍVAR”**, Trabajo de Grado. U.D.O. Núcleo Bolívar. Escuela de Geología y Minas 2009, pp. 62-71.

Roumhin, Rola. (2009). **“BALANCED SCORECARD, COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN, APLICADO AL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE MINA DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO BOLÍVAR”**, Trabajo de Grado. U.D.O. Núcleo Bolívar. Escuela de Geología y Minas 2009, pp. 100-120.

Rodríguez, Carlos. **“PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD”**
<http://dialnet.unirioja.es/articulo=balanced53695> Fecha de consulta 23/04/10. 6pm.

Sabino, Carlos. (1989). **“EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN”**.
Disponible: <http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI.htm>. Fecha de consulta 22/04/10. 8am.

Selltiz, R. (1972). **“METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”**. 1da Edición McGraw Gill-Mexico, pp 48-209.

Selltiz, R. (1974). **“MÉTODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN”**. 2da Edición McGraw Gill-Mexico, pp 48-209.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2136755>. Fecha de consulta 20/04/10. 10pm.

Tamayo, Mario. (1997). **“EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA”**. Tercera Edición. Limusa Noriega Editores, p 65.

Turull, J. y Vivas, C. El CMI en la administración pública. Octubre de 2003.
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047604.pdf>.
Fecha de consulta 20/04/10. 10pm.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Vicerrectorado de Investigación Y Postgrado. (2003). **“MANUAL DE TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN, MAESTRÍA Y TESIS DOCTORALES”**. Caracas.

Vogel, M. (2005). **“REINVENTADO LOS GOBIERNOS CON APOYO DE LOS TABLEROS DE COMANDO Y CONTROL (PARTE 1)”**.
<http://www.tablero-decomando.com> Fecha de consulta: mayo 11 de 2004. 6pm.

APÉNDICES

APÉNDICE A

FORMATOS DE ENCUESTAS PARA LA INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA
NÚCLEO DE BOLÍVAR

Estudio para la propuesta de Aplicación del cuadro de mando Integral, para optimizar el funcionamiento del Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, Caicara del Orinoco- Estado Bolívar.

Instrucciones:

- Este estudio está dirigido a obtener sus expectativas y opiniones, como profesor, sobre el funcionamiento operativo del Departamento de Acreditación y su capacidad para trabajar con el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

- Lea cada pregunta antes de responder.

- Para cada afirmación, existen cuatro opciones, escoja la opción que mejor represente su opinión marcando con una x el espacio de las alternativas. Por favor conteste todas las afirmaciones.

- Completar el cuestionario toma aproximadamente 10 minutos, pero no hay un límite de tiempo para completarlo.

- Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA
NÚCLEO DE BOLÍVAR

Instrucciones:

Para cada afirmación, existen cuatro opciones, escoja la opción adecuada que represente su opinión marcando con una x el espacio de las alternativas. Por favor conteste todas las afirmaciones.

Tabla A1 Encuesta aplicada en el Departamento de Acreditación.

	Definitivamente Si	Muy poco	Indeciso	Definitivamente No
1. ¿Se encuentra satisfecho con la gestión de recursos humanos de la Institución?.				
2. ¿Considera que el sistema de supervisión que se lleva en el Departamento es el más adecuado?.				
3. ¿Se realiza detección de necesidades para la capacitación y el mejoramiento profesional del personal del Departamento de Acreditación?.				
4. ¿Tiene claro la visión, misión, objetivos y valores centrales del Departamento?.				
5. ¿Considera Usted que el personal a su cargo en el Departamento cuenta con suficiente capacitación y competencia técnica?.				
6. ¿Cree Usted, que el personal del Departamento de Acreditación tiene suficiente experiencia profesional?.				

Continuación Tabla A1

7. ¿Considera necesario la formulación de indicadores de desempeño como herramientas de gestión en el Departamento de Acreditación del L.B. Manuel Cedeño?.				
8. ¿Se han identificado las fortalezas y las debilidades del Departamento de Acreditación?.				
9. ¿Se han detectado las oportunidades y amenazas del departamento de Acreditación?.				
10. ¿Se han formulado estrategias para optimizar el funcionamiento del Departamento de Acreditación?.				
11. ¿Realiza el balance del resultado de las actividades ejecutadas en cada lapso del año escolar?.				
12. ¿Realiza evaluación del rendimiento del personal?.				
13. ¿Coordina las actividades enlazadas con la Dirección del Plantel y demás Coordinaciones?.				
14. ¿Analiza los resultados obtenidos del proceso de evaluación?.				

APÉNDICE B

FORMATO DE ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS Y PROFESORES



UNIVERSIDAD DE ORIENTE ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA NÚCLEO DE BOLÍVAR

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DIRIGIDA A LOS PROFESORES ADSCRITOS AL DEPARTAMENTO DE ACREDITACION DEL LICEO BOLIVARIANO MANUEL CEDEÑO

INSTRUCCIONES

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que usted proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los profesores. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudar en la aplicación de un modelo gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral, para optimizar el funcionamiento del Departamento de Acreditación, del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, Caicara del Orinoco. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos, pedimos su colaboración, respondiendo a este cuestionario con la máxima veracidad.

GRACIAS

Tabla B1 Encuesta sobre la organización del Departamento.

Organización del departamento: ¿Cuánto te satisface el funcionamiento del Departamento de Acreditación en cuanto a los siguientes aspectos?	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
1. La eficiencia del personal administrativo.				
2. El trato del personal administrativo.				
3. Puntualidad en la entrega de documentos.				
4. La distribución de horas administrativas.				
5. El procedimiento para tramitar quejas y sugerencias de los profesores sobre cuestiones académicas.				
6. El procedimiento para tramitar quejas y sugerencias de los profesores sobre otros servicios.				

Tabla B2 Encuesta sobre recursos para procesos formativos.

Recursos para proceso formativo: Menciona en qué medida te encuentras satisfecho con:	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
7. Modernidad de equipos e instrumentos.				
8. Número de computadoras disponibles.				
9. El área de oficinas y su equipamiento.				
10. Velocidad y confiabilidad de las computadoras (no se cuelgan ni se dañan a menudo).				
11. Velocidad de navegación en internet.				
12. Disponibilidad de software especializado.				
13. El servicio de mantenimiento.				
15. Las instalaciones, en general.				

Tabla B3 Encuesta sobre ambiente del departamento.

Ambiente del dpto: ¿Qué tan satisfecho te encuentras con los siguientes aspectos relacionados con el Departamento de Acreditación?	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
15. La infraestructura.				
16. La seguridad contra robos y asaltos.				
17. El personal administrativo.				
18. El trato que brindan a los usuarios.				
19. El equipo de trabajo.				
20. La rapidez en la atención.				
21. Las Herramientas de trabajo.				
22. Organización de las actividades.				

Tabla B4 Encuesta sobre satisfacción general con el Departamento de Acreditación.

Satisfacción general	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
23. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?.				

¿Qué otros aspectos del Departamento de Acreditación y los servicios que presta, te satisfacen como profesor?.

APÉNDICE C

FORMATO DE GUIA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA
NÚCLEO DE BOLÍVAR

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevista realizada al Jefe del Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, Caicara del Orinoco- Estado Bolívar.

Instrucciones:

• A continuación se presenta una guía de preguntas para ser respondidas por el Jefe del Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, la cual tiene por finalidad dar respuesta a una serie de interrogantes que permitirán analizar el funcionamiento operativo del departamento de Acreditación.

- Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.

GRACIAS!

Profesión: _____

Años de Servicio: _____

Tiempo desempeñando el cargo: _____

1. ¿Cómo funciona el sistema de información en el Departamento que usted dirige?.
2. ¿Cómo es el sistema de gestión que usted emplea en el Departamento?.
3. ¿Cómo considera usted el funcionamiento de otras instituciones educativas de la localidad y como calificaría el rendimiento desde un punto de vista general con respecto al lugar donde trabaja?.
4. ¿Cuáles son los retos estratégicos que usted pretende alcanzar a corto plazo en el Departamento?.
5. ¿Cuáles son los indicadores de desempeño que usted utiliza para medir la eficacia en el departamento?.
6. ¿Qué tan a menudo el plantel dota al Departamento de activos o herramientas de oficina?.
7. ¿Con que otros medios de ingresos financieros cuenta el departamento?.
8. ¿Qué métodos emplea usted para la capacitación del personal y con que frecuencia lo hace?.
9. ¿Cuáles son las fallas que usted considera pudiera tener el departamento en cuanto a la realización de las actividades?.
10. ¿Qué otros aspectos usted considera de importancia para mejorar el funcionamiento del departamento?.

APÉNDICE D
RESUMEN DE INDICADORES ESTRATEGICOS PROPUESTOS

Tabla D1 Resumen de indicadores estratégicos propuestos de las cuatro perspectivas.

Perspectiva	Objetivos	Nombre del Indicador	Definición	Formula	Frecuencia	Rango
Usuarios	Verificar que el servicio a los usuarios sea rápido, oportuno y preciso para, de esta manera, mejorar la calidad de atención y contribuir así, al bienestar de la	Satisfacción de usuarios (SATU)	Porcentaje de usuarios satisfechos en relación con el total.	$SATU = \frac{USAT_{(t)}}{NTU_{(t)}} \times 100$	Interanual	<p>Controlado: $SATU \geq 70$</p> <p>Control parcial: $50 \leq SATU < 70$</p> <p>Fuera de control: $SATU < 50$</p>

	sociedad.					
Procesos Internos	Verificar el cumplimiento de los retos estratégicos, a corto y largo plazo procurando la estabilidad de los equipos y estar atento a las políticas cambiantes de los entes gubernamentales para garantizar la continuidad	Balance de entrega de documentos. (BAED)	Muestra el porcentaje de procesos de documentos por entregar con respecto al volumen total de recaudos.	$BAED = \frac{NTR_{(t)} - DECP_{(t)}}{NTR_{(t)}} \times 100$	Mensual 1	Controlado: BAED ≥ 70 Control parcial: $40 \leq BAED < 70$ Fuera de control: BAED < 40
		Capacidad de respuesta (CAPR)	Establece la razón entre el tiempo mínimo de respuesta y el plazo disponible para la entrega.	$CAPR = \frac{NDR_{(t)} - TMR_{(t)}}{NDR_{(t)}} \times 100$	Semana 1	Controlado: CAPR ≥ 70 Control parcial: $50 \leq CAPR < 70$ Fuera de control: CAPR < 50
		Necesidad	Establece la razón	$NEMA = \frac{TUMA_{(t)}}{TPRM_{(t)}} \times$	Mensual	Controlado: NEMA

	de los procesos internos existentes en el Departamento y la entrega oportuna de los recaudos.	de mantenimiento (NEMA)	entre el tiempo desde el último mantenimiento y el tiempo necesario para realizar mantenimiento a los mismos.	100 ($NDR \geq TMR$)	1	< 50 Control parcial: $80 \geq NEMA > 50$ Fuera de control: $NEMA \geq 80$
--	---	-------------------------	---	---------------------------	---	---

Continuación de Tabla D1

Perspectiva	Objetivos	Nombre del Indicador	Definición	Formula	Frecuencia	Rango
Aprendizaje y crecimiento	Verificar el nivel de avance en el mejoramiento continuo del sistema de información, capacitación del personal que labora en el Departamento y la	Computadoras con acceso a Internet (CAI)	Porcentaje de computadoras con acceso a Internet en relación con el total.	$CAI = \frac{NCI}{NTC} \times 100$	Interanual	Controlado: $CAI \geq 80$ Control parcial: $60 \leq CAI < 80$ Fuera de control $CAI < 60$
		Evaluación de desempeño del personal (EVDP)	Muestra, en porcentaje, el nivel de desempeño general del personal adscrito al Departamento.	$EVDP = \frac{TDSE}{NTE} \times 100$	Interanual	Controlado $EVDP \geq 70$ Control parcial: $50 \leq EVDP < 70$ Fuera de control

actualización tecnológica del mismo.						EVDP < 50
	Capacitación del personal (CAPP)	Muestra la relación entre las horas empleadas por el personal para su capacitación en un lapso trimestral y las horas laborables de los mismos.	$CAPP = \frac{NHCAP}{NHLAB} \times 100$	Trimestral	<p>Controlado CAPP ≥ 70</p> <p>Control parcial: 50 ≤ CAPP < 70</p> <p>Fuera de control CAPP < 50</p>	
	Ausentismo (AUS)	Representa el porcentaje de horas no laboradas en un lapso trimestral en relación con el total de horas laborables.	$AUS = \frac{NHNLAB}{NHLAB} \times 100$	Trimestral	<p>Controlado AUS ≥ 80</p> <p>Control parcial: 60 ≤ AUS < 80</p> <p>Fuera de control AUS < 60</p>	

Finanzas	Verificar la distribución adecuada de los recursos con los que cuenta el Departamento	Grado de inversión (GINV)	Establece una razón entre la meta financiera lograda sobre la meta financiera programada para el año.	$GINV = \frac{RFE_{(t)}}{RFP_{(t)}} \times 100$	Anual	<p>Controlado $GINV \geq 70$</p> <p>Control parcial: $50 \leq GINV < 70$</p> <p>Fuera de control $GINV < 50$</p>
		Gastos generales (GGE)	Establece una relación, en términos de porcentaje, entre los gastos generales (administrativos y operativos) del departamento y el presupuesto.	$GGE = \frac{GO + GA}{PRET} \times 100$	Anual	<p>Controlado $GGE \geq 70$</p> <p>Control parcial: $50 \leq GGE < 70$</p> <p>Fuera de control $GGE < 50$</p>

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	PROPUESTA DE MODELO GERENCIAL BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL DEPARTAMENTO DE ACREDITACION DEL LICEO BOLIVARIANO MANUEL CEDEÑO, CAICARA DEL ORINOCO, ESTADO BOLIVAR.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Cañas S. , Carlos R.	CVLAC	17791137
	e-mail	el-rey-carlos-udo@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

CMI
Tablero de comando
Cuadro de mando integral
Mapa estratégico
Manuel Cedeño
Indicadores estratégicos
BSC

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias de la tierra	Ingeniería industrial

Resumen (abstract):

Ante los profundos cambios que se vienen generando, todas las instituciones públicas deben poseer las herramientas necesarias para enfrentar la adopción de nuevos enfoques y que la gerencia sea más interactiva y competitiva. El Cuadro de Mando Integral (C.M.I) es una herramienta de gestión que ayuda a mejorar el desempeño organizacional tomando en cuenta la misión y visión de la institución. La presente investigación fue realizada en el Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, ubicado en Caicara del Orinoco, Estado Bolívar. Dicha investigación tuvo como objetivo general proponer la aplicación de modelo gerencial basado en cuadro de mando integral, para optimizar el funcionamiento del Departamento de Acreditación. En su realización se empleó la investigación de tipo: proyectiva y de campo. Para diagnosticar el problema se realizó una encuesta dirigida a los profesores y así obtener sus expectativas y opiniones, además se aplicó otra encuesta a los docentes que laboran en la institución y a los usuarios, para determinar el grado de satisfacción del mismo. Las estrategias se definen a través de un mapa que permite visualizar los indicadores y corregir las fallas que se presentan en el Departamento de Acreditación. Para la realización de cada uno de los indicadores fue necesario formular expresión conceptual, donde se describe el significado del resultado de cada uno de los parámetros y rango de medición. Esta investigación muestra que en las instituciones públicas se puede aplicar y diseñar modelos gerenciales competitivos, como se manejan en las instituciones privadas, con lo cual se crea un precedente, pues, se puede cambiar el paradigma de las antiguas formas de gestión.

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Mora C. , Mariel C.	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	15635626
	e-mail	mcmcaa@hotmail.com
	e-mail	
Quintero B. , Ivan D.	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	12186664
	e-mai	ivanquintero@hotmail.com
	e-mail	
Rubio A. , Yanitza	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	15638042
	e-mail	yanitzarubio@hotmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2010	10	19
------	----	----

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-Propuesta de modelo gerencial basado en cyadro de mando integral.doc	Application/msword

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: Caicara del Orinoco- Ciudad bolívar (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Ingeniero Industrial

Nivel Asociado con el Trabajo: PREGRADO

Área de Estudio: Departamento de Ingenieria Industrial.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

**De acuerdo al artículo 44 del reglamento de trabajos de grado
“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”**

Condiciones bajo las cuales los autores aceptan que el trabajo sea distribuido. La idea es dar la máxima distribución posible a las ideas contenidas en el trabajo, salvaguardando al mismo tiempo los derechos de propiedad intelectual de los realizadores del trabajo, y los beneficios para los autores y/o la Universidad de Oriente que pudieran derivarse de patentes comerciales o industriales.



AUTOR 1

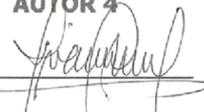
AUTOR 2

AUTOR 3



TUTOR

AUTOR 4



JURADO 1



JURADO 2

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

