



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL  
BALANCED SCORECARD PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA  
DE LA UNIVERSIDAD NORORIENTAL PRIVADA “GRAN MARISCAL DE  
AYACUCHO”, NÚCLEO MATURÍN**

**Tutor Académico:**

MSc. Mary Figueroa

**Autor:**

Pinder Caraballo María Fernanda

C.I 18.206.438

Trabajo de Grado, Modalidad Pasantía, Presentado como requisito parcial  
para optar al Título de Licenciado en Administración.

Maturín, Marzo 2012.

# ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

## ACTA DE APROBACION

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL  
BALANCED SCORECARD PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA  
DE LA UNIVERSIDAD NORORIENTAL PRIVADA "GRAN MARISCAL DE  
AYACUCHO", NÚCLEO MATORÍN

### PRESENTADO POR:

Br. María Fernanda Pinder  
C.I: 18.206.438

### ACTA DE APROBACIÓN

MSc. Maira López  
Jurado Principal

MSc. Argelis Salazar  
Jurado Principal

MSc. Mary Figueroa  
Asesor Académico

Maturín, Marzo 2012

## RESOLUCION

DE ACUERDO CON EL ARTÍCULO 41 DEL REGLAMENTO DE TRABAJOS DE GRADO: *“LOS TRABAJOS DE GRADO SON DE EXCLUSIVA PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE Y SOLO PODRÁN SER UTILIZADOS A OTROS FINES CON EL CONSENTIMIENTO DEL CONSEJO DE NÚCLEO RESPECTIVO, QUIEN LO PARTICIPARA AL CONSEJO UNIVERSITARIO”*



## DEDICATORIA

Primeramente quiero dedicar el presente trabajo a Dios todopoderoso y a la virgen del valle por ser mis guías, mis principales tutores en este largo camino lleno de alegrías, tristezas, momentos difíciles y agradables, por ser mis mas fieles compañeros y cuidadores, se que siempre están junto a mi dándome la fuerza y la paciencia para seguir hacia adelante....

A mis padres, Elvigia y Leonardo, por ser mi mayor ejemplo a seguir y los dueños de este maravilloso sueño que por siempre han esperado... Por todo el amor, compañía, fortaleza y apoyo que me brindaron, por todos los valores irrompibles que me inculcaron, por moldear la persona que hoy en día soy y sencillamente por ser los mejores padres del mundo... los amo demasiado!!

A mi hermana, Daniela a quien quiero y admiro mucho, por su apoyo incondicional, por el amor y la unión que nos caracteriza en esta maravillosa familia y por el orgullo que siento de tener una hermana como tu...Te amo hermana!!

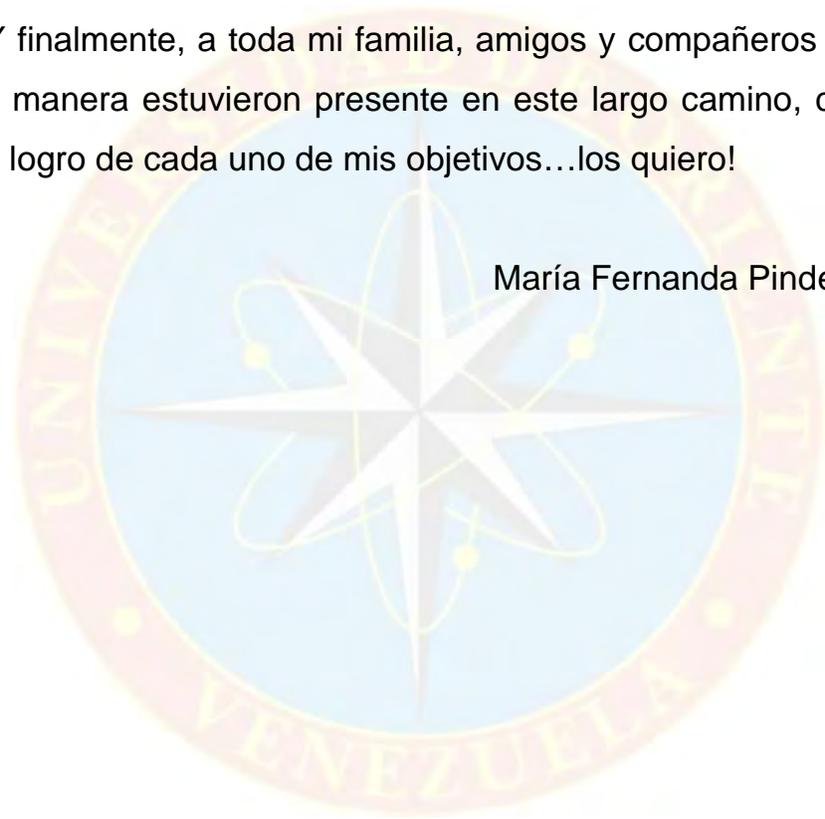
A mis abuelos José Jesús Caraballo y America Caraballo, que siempre estuvieron presentes en cada uno de los momentos mas significativos de mi vida, acompañándome en las alegrías y las tristezas, brindándome su amor y apoyo para que lograra cada uno de los sueños que hoy en día se van cumpliendo y que estoy segura de

que ustedes lo están viendo...los amo y extraño demasiado... nunca los voy olvidar!!!

A mis Abuelos, Herminda y Guillermo, siempre están presente en mi corazón y en mis pensamientos...

Y finalmente, a toda mi familia, amigos y compañeros que de una u otra manera estuvieron presente en este largo camino, colaborando con el logro de cada uno de mis objetivos...los quiero!

María Fernanda Pinder Caraballo



## **AGRADECIMIENTO**

A dios y a la Virgen del Valle por darme la sabiduría para lograr con éxito mis metas propuestas, como lo es el finalizar mi carrera universitaria.

A mis padres, por darme más de lo que necesite para que creciera profesionalmente, a mi hermana por estar ahí cuando la he necesitado y a ti, Yiyó, por esos billetes que me inspiraban a dar lo mejor de mí cada vez que los recibía, por tu amor y tu más fiel cariño... Se que siempre estarás junto a mí...

A la Profesora Mary Figueroa por su paciencia, dedicación y gran colaboración para la realización de este proyecto. Gracias por brindarme su ayuda profesional y su bonita amistad...

A la Universidad de Oriente por abrirme sus puertas y a todos los profesores de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas por su dedicación y por transmitir sus conocimientos y experiencias, a los miembros del jurado, Profesoras Maira López y Argelis Salazar por su gran colaboración y asesoría como jurado del trabajo de grado modalidad pasantías.

Agradezco a la Universidad Nororiental Privada Gran Mariscal de Ayacucho, especialmente a la Licenciada María Angélica Arvelaez, al Ingeniero Luis Eduardo Martínez y a todo el personal que labora en Coordinación Administrativa del Núcleo Maturín, por la oportunidad brindada, por haber confiado en mí y por toda su colaboración, apoyo e información... De alguna u otra manera contribuyeron a la realización de este sueño.

A todos mis familiares y amigos que de una u otra manera formaron parte en el camino de mi vida para la culminación de este proyecto.

Gracias a todos...

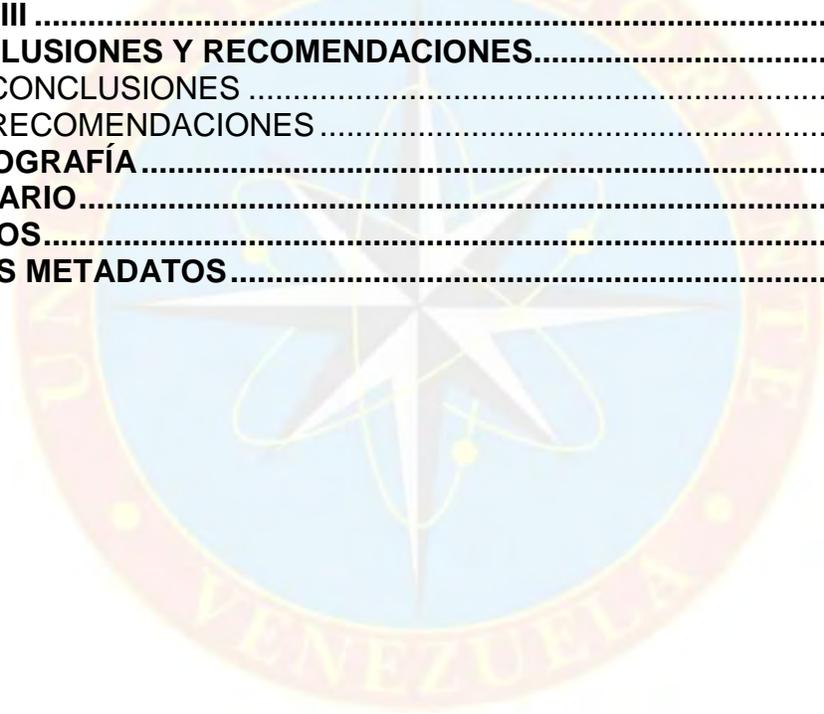
María Fernanda Pinder Caraballo



## ÍNDICE GENERAL

<b>ACTA DE APROBACION .....</b>	<b>ii</b>
<b>RESOLUCION .....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE GRAFICAS .....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>FASE I .....</b>	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES .....</b>	<b>4</b>
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.2.1 Objetivo General .....	7
1.2.2 Objetivos Específicos .....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.4 MARCO METODOLÓGICO .....	9
1.4.1 Tipo de Investigación .....	9
1.4.2 Nivel de la Investigación .....	10
1.4.3 Población Objeto de Estudio .....	10
1.4.4 Muestra .....	11
1.4.5 Técnicas de Recolección de Información .....	14
1.4.5.1 Revisión Bibliográfica .....	14
1.4.5.2 Observación Directa Participativa .....	14
1.4.5.3 Encuesta .....	15
1.4.5.4 Entrevistas No Estructuradas .....	16
1.4.5.5 Instrumentos de Recolección de Información .....	16
1.5 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL .....	16
1.5.1 Reseña Histórica .....	17
1.5.2 Misión de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” .....	18
1.5.3 Visión de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” .....	18
<b>FASE II .....</b>	<b>23</b>
<b>DESARROLLO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>23</b>
2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NORORIENTAL PRIVADA “GRAN MARISCAL DE AYACUCHO” .....	23
2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES EXISTENTES EN LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD	

NORORIENTAL PRIVADA “GRAN MARISCAL DE AYACUCHO” NÚCLEO MATURÍN CON EL BALANCED SCORECARD Y SUS CUATRO (4) PERSPECTIVAS: CLIENTES, APRENDIZAJE Y DESARROLLO, FINANCIERA Y PROCESOS INTERNOS.....	30
2.3 DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS PRESENTES EN LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNIVERSIDAD NORORIENTAL PRIVADA “GRAN MARISCAL DE AYACUCHO”, NÚCLEO MATURÍN .....	46
2.4 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NORORIENTAL PRIVADA “GRAN MARISCAL DE AYACUCHO”, NÚCLEO MATURÍN .....	53
<b>FASE III .....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>65</b>
3.1 CONCLUSIONES .....	65
3.2 RECOMENDACIONES .....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>68</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>74</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>86</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1. Organigrama de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura N° 2. Organigrama de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura N° 3. Mapa de ubicación territorial de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín .</b>	<b>22</b>
<b>Figura N° 4. Perspectivas del cuadro de mando integral.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura N° 5. Matriz DOFA para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura N° 6. Matriz DOFA para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura N° 7. Cadena, iniciativas o palancas de valor para alcanzar resultados financieros que garanticen el logro de visión.....</b>	<b>55</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro N° 1.- Muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional.....	13
Cuadro N°2. ¿Está de acuerdo con el monto correspondiente a las cuotas por concepto de materias? .....	33
Cuadro N°3. ¿Las instalaciones de la institución reúnen las condiciones físico-ambientales adecuadas para desarrollar el proceso de enseñanza- aprendizaje? .....	34
Cuadro N°4. ¿Las aulas de clase están dotadas con el mobiliario necesario?.....	35
Cuadro N°5. ¿La institución le ofrece seguridad a los estudiantes durante su permanencia en las instalaciones? .....	36
Cuadro N°6. Cuando requiere tramitar algún documento (solvencia, constancia de estudio, record académico), ¿Obtiene respuesta en un tiempo prudencial? .....	37
Cuadro N°7. ¿La institución fomenta la realización de actividades académicas culturales, deportivas y recreacionales? .....	38
Cuadro N°8. ¿La institución dispone de una biblioteca dotada con libros actualizados? .....	39
Cuadro N°9. ¿Las quejas y reclamos de los estudiantes son atendidos con prontitud?.....	40
Cuadro N°10. ¿El procedimiento para ejecutar los pagos de las mensualidades es sencillo y cómodo? .....	41
Cuadro 11 Indicadores de Gestión propuestos para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, basado en el Balanced Scorecard. ....	62
Cuadro 12. Indicadores de Gestión propuestos para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, basado en el Balanced Scorecard. ....	63
Cuadro 13. Indicadores de Gestión propuestos para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, basado en el Balanced Scorecard y cuatro perspectivas.....	64

## ÍNDICE DE GRAFICAS

<b>Grafica N°1. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales para monto correspondiente a las cuotas por concepto de materia.</b>	<b>33</b>
<b>Grafica N°2. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de las condiciones físico-ambientales adecuadas para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje.</b>	<b>34</b>
<b>Grafica N°3. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de las aulas de clases con respecto a la dotación de mobiliario necesario.</b>	<b>35</b>
<b>Grafica N°4. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales con respecto a la seguridad ofrecida por la institución a los estudiantes durante su permanencia en las instalaciones.</b>	<b>36</b>
<b>Grafica N°5. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales para los tiempos de respuesta con respecto a los tramites</b>	<b>37</b>
<b>Grafica N°6. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales para el impulso de actividades académicas culturales, deportivas y recreacionales en la institución</b>	<b>38</b>
<b>Grafica N°7. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales con respecto a la dotación de libros actualizados con que cuentan las bibliotecas de la institución</b>	<b>39</b>
<b>Grafica N°8. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales con respecto a los tiempos de respuesta a las quejas y reclamos de los estudiantes</b>	<b>40</b>
<b>Grafica N°9. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales con respecto al procedimiento para ejecutar los pagos de las mensualidades</b>	<b>41</b>



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL  
BALANCED SCORECARD PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA  
DE LA UNIVERSIDAD NORORIENTAL PRIVADA “GRAN MARISCAL DE  
AYACUCHO”, NÚCLEO MATURÍN**

**Tutor Académico:**  
MSc. Mary Figueroa

**Autor:**  
María Fernanda Pinder  
CI: 18.206.438

**RESUMEN**

Esta investigación tiene por objeto fundamental diseñar un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín. Se realizó bajo la modalidad de investigación de campo de carácter proyectiva. La población objeto de estudio se dividió en dos (2) poblaciones. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de revisión bibliográfica mediante fichas de registro, la observación directa participativa mediante una lista de cotejo, siendo esta analizada cualitativamente, se aplicó una encuesta mediante un cuestionario y para las entrevistas no estructuradas se utilizó la libreta de notas. La conclusión de este trabajo de investigación permitió conocer que en la Coordinación Administrativa existen muchas dificultades en el desarrollo de las actividades por la falta de un sistema de control de gestión en función de medir, controlar y dirigir el desempeño de cada actividad. A partir de la investigación realizada se recomienda: Aplicar un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard en el Balanced Scorecard para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín para establecer indicadores que ayuden a la optimización de todos los procesos que se ejecutan.

## INTRODUCCIÓN

Dentro del amplio mundo empresarial, las organizaciones en su intento de encontrar el rendimiento y la excelencia, marcados en su misión y visión, exploran las necesidades de establecer sistemas de control en función de generar mejores resultados.

El control se considera una de las funciones administrativas más relevantes en el desarrollo de sus procesos, consiste en medir y evaluar el desempeño de las actividades desarrolladas dentro de una organización, tomando acciones correctivas cuando se necesite. Robbins (1996) define el control como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).

En la actualidad no se puede concebir el cumplimiento de un objetivo sin antes planificar cómo lograrlo. A tales efectos, necesariamente se debe visualizar el futuro, teniendo la flexibilidad para adecuar un plan estratégico a unas determinadas circunstancias. La planificación estratégica requiere la implementación de un Sistema de Control, que agrupe un conjunto de factores, elementos, procedimientos, procesos y subprocesos que interactúan entre si, direccionando sus objetivos hacia un mismo fin.

Por tanto, se van presentando nuevas tecnologías y distintos instrumentos interactivos en busca de oportunidades de mejoras y posibilidades de aprendizajes para los cambios que se están produciendo dentro del mundo empresarial. Considerando el Sistema de Control de Gestión una estructura idónea para la transformación y modernización de las

estrategias, se genera la necesidad de implantar modelos gerenciales que optimicen de manera global el avance de los procesos que se desarrollan en función del desempeño eficiente de una organización.

El Balanced Scorecard (BSC), como nuevo concepto gerencial, es una herramienta de control, destinada a mejorar el rendimiento de las empresas, a través de la alineación de sus procesos. La traducción de Balanced Scorecard (BSC) en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral", muchos prefieren mantener el nombre en inglés.

Kaplan y Norton (2000) definen el Balanced Scorecard (BSC) como:

**Una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa, sirve para reorientar el sistema gerencial, enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, funciona como un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional.(p.7).**

Establecida la importancia de un Sistema de Control de Gestión dentro de las organizaciones, surge la inquietud de realizar una investigación bajo la modalidad pasantía de grado, dirigida al diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada "Gran Mariscal de Ayacucho", Núcleo Maturín

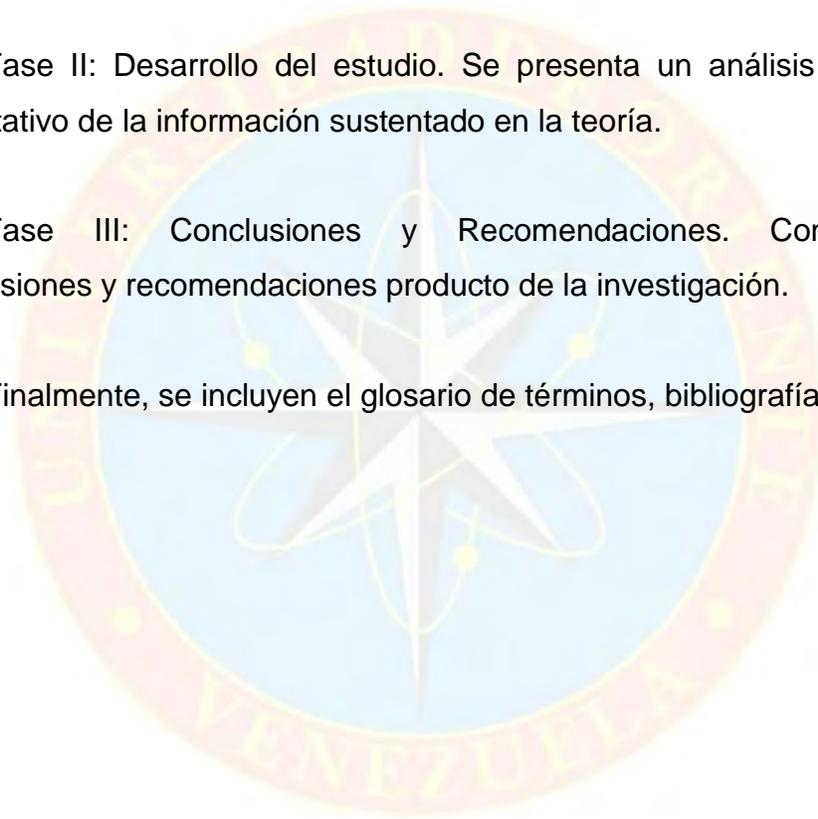
En presente informe de pasantía consta de tres (3) fases, a saber:

Fase I: El Problema y sus Generalidades. Contiene el planteamiento y delimitación del problema, objetivo general y específicos de la investigación, justificación, metodología y por último se identifica la institución objeto de estudio.

Fase II: Desarrollo del estudio. Se presenta un análisis cualitativo y cuantitativo de la información sustentado en la teoría.

Fase III: Conclusiones y Recomendaciones. Contempla las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación.

Finalmente, se incluyen el glosario de términos, bibliografía y anexos.



# **FASE I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El flujo de información y procesos que se llevan a cabo en el día a día dentro una organización son signos de desarrollo y vida, sin embargo en la medida en que se despliegan las actividades gerenciales, las organizaciones se ven en la necesidad de contar con la tecnología y conocimientos necesarios para lograr obtener el éxito competitivo. Si las empresas no cuentan con un soporte tecnológico, una gestión eficiente de activos y pasivos financieros, y un recurso humano capacitado; éstas tenderán a quedarse obsoletas y rezagadas. La habilidad que tenga la organización de movilizar sus activos intangibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir para gestionar sus activos tangibles y físicos, es por esto que la ola de cambios organizacionales impulsa la evolución y crecimiento de las empresas.

Todas las organizaciones, a los fines de lograr los objetivos eficientemente, deben ser administradas. Según las primeras teorías las funciones inmersas en el proceso administrativo son: planificación, organización, coordinación, dirección y control. Sin embargo, dado que la coordinación debe estar presente en los demás eslabones de la cadena que comprende el proceso administrativo, en la actualidad los autores han llegado a la conclusión de que las etapas fundamentales en el proceso administrativo se reducen a las siguientes: planificación, organización, dirección y control.

Cada una de estas funciones son fundamentales para alcanzar la excelencia de una empresa, en este sentido se hace imprescindible tomar en cuenta la etapa de control propiamente dicha, sobretodo en las empresas en las que se llevan múltiples procesos cada uno diferente al otro pero que están todos concatenados y orientados a un mismo fin.

Desde la segunda mitad del siglo pasado y comienzo de éste, se han presenciado cambios importantes a nivel mundial. Realmente, el hombre alcanzó un avance tecnológico inmenso con el perfeccionamiento de los sistemas de información. En el ámbito comercial, los cambios también fueron profundos, los consumidores pasaron a ser más exigentes, la gama de mercancía se ha diversificado, los empleados alcanzaron una mayor conciencia de clase, hubo la informatización de los procesos en casi todo tipo de empresas, la competencia, en virtud que la abertura de los mercados está cada vez más presente.

Es así como las empresas empezaron a darle mas importancia al control, no solo a la contabilidad de costo y capital sino a todos los procesos y actividades, incluyendo los administrativos, de recursos humanos y operativos, todos éstos inmersos a diario en la ejecución de las directrices de las empresas y de ahí es como surgen los sistemas de control de gestión. Siendo más explícita la idea, es necesario añadir que las grandes empresas a nivel mundial contienen dentro de si mismas, sistemas paralelos a los sistemas de operación y sistemas administrativos, llamados sistemas de control de gestión.

Existen numerosos métodos para evaluar y controlar la gestión, dentro de los cuales se encuentra el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, las auditorias, el modelo de excelencia empresarial, análisis

factorial, benchmarking. Sin embargo, el nuevo enfoque de un Sistema de Control de Gestión está basado en la planeación estratégica y consiste en el desarrollo de herramientas y técnicas que permitan identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la misión de la institución, y expresar dichas estrategias en objetivos específicos medibles a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño de las organizaciones. A su vez, se considera una herramienta útil para dirigir organizaciones de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. El Balanced Scorecard (BSC) establece que existe una relación entre cuatro perspectivas que influyen la gestión empresarial estratégica, éstas son: financiera, clientes, procesos internos y la formación y crecimiento.

En este orden de ideas, la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín, está consciente de la importancia de poseer un Sistema de Control de Gestión, que integre de manera eficiente y eficaz los factores que intervienen en los servicios que presta, en una de sus actividades medulares como es la formación de profesionales que en un futuro guiarán el desarrollo del país.

La falta de un sistema adecuado de control de gestión, que permita el monitoreo confiable y oportuno de las actividades que se ejecutan, es el principal problema que se ha detectado, esto ha traído como consecuencia que se produzca una serie de eventos negativos en el seno de las principales funciones de la Coordinación Administrativa, entre ellos se pueden mencionar: la desorganización en la información de los procedimientos que se ejecutan, los informes de resultados emitidos, ya sean diarios, semanales

y mensuales son entregados a destiempo, no se fijan estándares y no existe ningún tipo de sistema de medición que permita determinar el desempeño organizacional.

En estos momentos, la institución no presenta pérdidas significativas, pero a futuro, si a estos factores no se les otorga la prioridad que requieren, la organización puede entrar en etapas críticas, que pudieran generar la desaparición del mercado. Es por ello que se planteó el presente estudio, cuyo objetivo general es diseñar un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard que esté alineado al monitoreo oportuno de los respectivos procesos y actividades, además de la medición con indicadores de gestión acordes con las exigencias que impone el entorno para el desarrollo eficiente y eficaz del desempeño organizacional.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín.
- Identificar los indicadores presentes en la Coordinación Administrativa relacionados con el Balanced Scorecard y sus cuatro (4) perspectivas: financiera, procesos internos, aprendizaje y clientes

- Aplicar una matriz DOFA para detectar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín.
- Elaborar un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Las empresas u organizaciones que desarrollen metodologías y herramientas para el control de la gestión de sus procesos, en función de hacer frente a las más complejas situaciones que imponen las condiciones de globalidad en el entorno competitivo actual, serán las que puedan subsistir a las condiciones financieras, de procesos, mejoras y desarrollo.

Los Sistemas de Control de Gestión se ven en la necesidad de dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos, la eficiencia del mismo dependerá de la precisión con que son identificados los factores claves del éxito de la institución, así como del rigor con que son establecidos los indicadores que van a ser monitoreados en la ejecución de sus procesos.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral como Sistema de Control ha mostrado gran flexibilidad y utilidad gerencial en la diversa gama de organizaciones, así como su profunda capacidad para combinarse creativamente con las demás teorías y sistemas de la gerencia moderna.

La investigación se justifica y es relevante por cuanto, de su producto final surgirá un Sistema de Control de Gestión que optimice el desarrollo de las actividades dentro de la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín, estableciendo indicadores que regulen el cumplimiento efectivo y eficiente de los lineamientos estratégicos de la institución (Visión, Misión y Objetivos), en virtud de suprimir las amenazas o debilidades que lograrán afectar directamente al rendimiento de la organización.

En vista de la importancia del desarrollo eficiente de los procesos, se contribuirá en el mejoramiento, progreso, evolución, control y organización de todas las actividades enlazadas al cumplimiento de los objetivos de la Coordinación Administrativa de Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín.

## **1.4 MARCO METODOLÓGICO**

### **1.4.1 Tipo de Investigación**

Durante el desarrollo de este trabajo, se realizó una investigación de campo debido a que la información fue obtenida directamente de la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín.

Según Arias (2006):

**La Investigación de Campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o la realidad donde se ocurren los hechos (Datos Primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador tiene la información pero no altera las condiciones existentes (p.31).**

### 1.4.2 Nivel de la Investigación

La investigación fue de carácter proyectiva, ya que se encuentra dirigida al Diseño un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín; vinculando de manera interdependiente las cuatro (4) perspectivas que constituyen la arquitectura del Balanced Scorecard: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional en función de optimizar el desempeño actual.

Upel (2003) señala que “este tipo de investigación propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta....” (p.25)

### 1.4.3 Población Objeto de Estudio

Ramírez (2006) afirma que: “la población, es la reunión de individuos, objetos, etc., que pertenece a una misma clase, con la diferencia que se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar”. (p.87)

A los efectos del desarrollo de esta investigación se dispuso de dos (2) poblaciones:

**Población A:** Constituida por los trabajadores que integran la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” Núcleo Maturín, vinculados a las perspectivas que conforman el Balanced Scorecard, cuyos cargos son:

- Un (1) Coordinador Administrativo

- Un (1) Cajero
- Un (1) Analista de Recursos Humanos

**Población B:** Estuvo conformada por los clientes externos de la organización (alumnos inscritos en la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín). Para el mes de abril del año 2011 la matrícula de estudiantes estaba constituida por 1901 bachilleres en la organización, distribuidos de la siguiente manera:

- Administración de Empresas: 216 estudiantes
- Derecho: 1272 estudiantes
- Ingeniería del Ambiente y de los Recursos Naturales: 413 alumnos

#### 1.4.4 Muestra

Para la población A no se ameritó cálculo de muestra, por cuanto es una población manejable. Sin embargo, para la población B se aplicó un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, de acuerdo con la siguiente fórmula:

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

Donde:

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Población

**e** = Error de estimación

Los datos son:

**n** = ?

**N** = 1901

**e** = 0,09

Aplicada la fórmula, se tiene:

$$n = \frac{1901}{[(0,09)^2 \cdot (1901 - 1)] + 1}$$

$$n = \frac{1901}{[0,0081 \cdot 1900] + 1}$$

$$n = \frac{1901}{15,39 + 1}$$

$$n = \frac{1901}{16,39}$$

$$n = 116$$

Para aplicar el tamaño de la muestra se calculó la frecuencia muestral (FM), cuyo resultado representa el porcentaje de la muestra para cada estrato que conformó la población.

$$FM = \frac{n}{N}$$

$$FM = \frac{116}{1901}$$

$$FM = 0.061$$

La FM se aplicó a cada estrato presentándose los resultados en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 1.-** Muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional.

<b>Especialidad</b>	<b>N° de Estudiantes</b>	<b>Muestra</b>
Administración de Empresas	216	13
Derecho	1272	78
Ingeniería del Ambiente y los Recursos Naturales	413	25
<b>Total</b>	<b>1901</b>	<b>116</b>

**Fuente:** La investigadora

### 1.4.5 Técnicas de Recolección de Información

Toda investigación requiere de una recolección de información acerca del fenómeno de estudio, ya que los datos permiten el desarrollo de los objetivos propuestos por el investigador, así como también los aspectos a estudiar.

Las técnicas utilizadas fueron:

#### 1.4.5.1 Revisión Bibliográfica

Se obtuvo información mediante la revisión de libros, revistas, tesis alusivas al tema, consultas electrónicas, entre otros; a los fines de documentar el informe de pasantía. Sabino (2002) plantea que:

**La etapa inicial consiste en conocer y explorar todo el conjunto de fuentes capaces de ser de utilidad. Estas fuentes deben ser libros, artículos científicos, revistas, publicaciones y boletines diversos, y en general toda la rica variedad de material de apoyo escrito que frecuentemente puede encontrarse sobre un tema. (p.89).**

#### 1.4.5.2 Observación Directa Participativa

Se utilizó la observación directa participante, debido a que el investigador tuvo acceso directo a la información inherente al tema estudiado y se involucró en la ejecución de las actividades inherentes a la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín. Respecto a esta técnica, Bernal (2006) indica:

**La observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (p.177).**

#### **1.4.5.3 Encuesta**

Se aplicó una encuesta estandarizada a la muestra de los alumnos inscritos en la institución la cual abordaron una de las perspectivas en las que se basa el Balanced Scorecard (BSC), la cual es la perspectiva del cliente.

Bernal (2006) señala que: “La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”. (p.177).

Por su parte, Balestrini (2001) indica que “el cuestionario facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado. (p. 155)

El cuestionario aplicado fue de alternativas cerradas, adaptadas a los requerimientos de la investigación, la información obtenida se organizó de tal modo que permitiera su descripción sistemática y su tratamiento estadístico, se presentó en cuadros de distribución de frecuencias absolutas y porcentuales y se analizaron cuantitativa y cualitativamente.

#### **1.4.5.4 Entrevistas No Estructuradas**

Se aplicó a la población A, permitiendo recabar mayor información de manera directa.

Tamayo y Tamayo (2003) indica que “se trata de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación, y que se caracterizan por la ausencia de una estandarización formal”. (p.65).

#### **1.4.5.5 Instrumentos de Recolección de Información**

Los instrumentos son compatibles con las técnicas utilizadas. En tal sentido, se aplicaron los siguientes:

- Para la revisión bibliográfica: fichas de registro.
- Para la observación directa participativa: lista de cotejo. (Anexo 1)
- Para la encuesta: cuestionario. (Anexo 2)
- Para la entrevista: libreta de notas.

### **1.5 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín.

### 1.5.1 Reseña Histórica

Los inicios de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, se remontan al año 1987, cuando el Dr. Eduardo González Reyes, propulsó su creación, iniciándose como Universidad Nororiental. Su funcionamiento fue autorizado mediante Decreto Presidencial No. 1511 publicado en la Gaceta Oficial No. 33.692.

Para el año 1993, esta alma Mater cambia de imagen y en lo sucesivo se llamará Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, conformada por las Facultades de Odontología, Ciencias Económicas y Sociales e Ingeniería. El 25 de noviembre de 1994 se aprobó la creación de la Facultad de Derecho. Posteriormente, en el año 1996, el Consejo Nacional de Universidades (CNU) aprobó la creación del Núcleo de la Región Guayana, con sedes en Ciudad Bolívar, Puerto Ordaz y San Félix, mediante la resolución N° CNU-SP-I-084/96. En febrero del año 2000, previo proceso de evaluación de las instalaciones, el Consejo Nacional de Universidades (CNU) aprobó la creación de los núcleos de Anaco, Cumaná y Maturín, mediante resolución N°10, publicada en la Gaceta Oficial N° 36.896.

El Primer rector fue el Dr. Eduardo González Reyes, propulsor de su creación, para luego, en el año 1993 asumir la responsabilidad el Dr, Genaro Mosquera Castellanos, hasta 1997, cuando es designado para ese cargo el Dr. Milton Granados Pomenta, quien se desempeña como tal en la actualidad. La Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín, cuenta con el auspicio de la Sociedad Civil Promotora UGMA, presidida por el Dr. Arístides Maza Tirado.

Actualmente, la institución utilizaba como nombre, Universidad Gran Mariscal de Ayacucho, a mediados del mes de enero del año 2011, a partir de la visita supervisora del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, se exigió el uso del nombre que aparece en Gaceta Oficial.

**Fuente:** (<http://www.ugma.edu.ve/subsite/nueva.htm>)

### **1.5.2 Misión de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”**

La Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” como Comunidad Académica, generadora, constructora, transmisora de saberes y con sentido de pertinencia social, forma integralmente a profesionales para el hacer, ser y convivir, con capacidad crítica, valores éticos, morales, sensibilidad social, aptitudes y conocimientos que les permitan contribuir con el desarrollo científico, tecnológico, humanístico y cultural del país.

Fuente: Portal de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” (<http://www.ugma.edu.ve/subsite/nueva.htm>)

### **1.5.3 Visión de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”**

Ser una comunidad académica líder de la educación superior privada en el oriente y sur del país, abierta a la sociedad y tolerante a la pluralidad de ideas. Orientada a la creación y difusión del conocimiento con pertinencia social y a la formación de profesionales competentes y emprendedores comprometidos éticamente con los valores y principios de nuestra sociedad y con el desarrollo regional y nacional.

Fuente: (<http://www.ugma.edu.ve/subsite/nueva.htm>)

**Misión de la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” Núcleo Maturín.**

Coordinar, dirigir y administrar con eficiencia, transparencia y claridad todos los recursos económicos y materiales que son asignados a la institución, garantizando la optimización de todos sus servicios prestados.

Fuente: Reglamento General de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín, Sección 1: de la Coordinación Administrativa.

**Visión de la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” Núcleo Maturín.**

Ofrecer servicios de calidad administrativa mediante la revisión, análisis y aprobación de las diferentes actividades y transacciones en tiempos cortos y prudentes que permitan de una manera efectiva y coordinada ejecutar la administración del núcleo, adecuándolos al proceso de cambio que vive el país, formando los recursos humanos en la búsqueda e la eficiencia.

Fuente: Reglamento General de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín, Sección 1: de la Coordinación Administrativa.



Figura N° 2. Organigrama de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín



Fuente: Coordinación Administrativa Universidad Nor-Oriental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”

### **Ubicación Nacional de la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín**

La Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” se encuentra ubicada específicamente en el Centro Empresarial Fiorca, piso 1 en la Avenida Libertador, Maturín Estado Monagas

**Figura N° 3. Mapa de ubicación territorial de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín**



**Fuente:** La Investigadora

## **FASE II**

### **DESARROLLO DEL ESTUDIO**

Esta fase contiene los hallazgos de la investigación, obtenidos mediante la aplicación de una lista de cotejo, cuestionario y entrevistas no estructuradas, contrastándolos con el marco teórico, los cuales se presentan en concordancia con los objetivos específicos como se detalla seguidamente.

#### **2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NORORIENTAL PRIVADA “GRAN MARISCAL DE AYACUCHO”**

En todo proceso productivo, las funciones administrativas ocupan un lugar primordial en virtud de ser el motor generador del cumplimiento de los objetivos y metas conducentes al éxito de una organización. Desde ese punto de vista, todo proceso productivo o de prestación de servicio requiere aplicar el control, seguimiento y evaluación del funcionamiento operativo y de procesos, y a su vez crear fórmulas capaces de proporcionar esquemas de gestión de acuerdo a los grandes objetivos y metas empresariales, todo ello con arreglo a los mercados y las exigencias de ese complejo entorno del mundo de los negocios.

García y Munch (2002) definen la administración como:

“una disciplina y un modo ordenado de hacer las cosas que abarca la planeación, organización, ejecución y control, es decir son fases, ejecuciones y funciones en concordancia con el proceso administrativo y de gestión en si.” (p.29)

De acuerdo con los autores, las aludidas fases deben ser aplicadas en todas las organizaciones en aras de lograr los objetivos. Desde esta óptica se afirma que los procesos son parte integral que definen la gestión de una organización o de un departamento en sí y, en tal sentido, puntualizan su revisión y análisis, proporcionando una visión objetiva de las necesidades en la dinámica administrativa y sus requerimientos de mayor urgencia y prioridad.

De esta realidad no escapa la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín, unidad adscrita al Vicerrectorado Administrativo, que actúa bajo los lineamientos de la Dirección General de Administración de la Universidad y se encuentra a cargo de un Coordinador y bajo la supervisión del Director del Núcleo.

Mediante la observación del investigador durante el periodo de pasantía se detectó que la Coordinación Administrativa del Núcleo ejerce las siguientes funciones:

**Suministro y control de los insumos necesarios para el continuo desempeño de las actividades académicas y administrativas de la institución.**

Estas actividades se realizan a través de una solicitud vía correo electrónico al Departamento de Compras ubicado en la sede principal en Barcelona Estado Anzoátegui, mediante un punto de pedido especificando: motivo, cantidad solicitada, detalles de artículos tales como: pupitres, escritorios, impresoras, archivos, repisas, entre otros. Una vez enviado el correo con la solicitud, el Departamento de Compras realiza la gestión

necesaria para obtener los artículos y posteriormente enviarlos a la Coordinación Administrativa del Núcleo. Para el caso de artículos de papelería en general que sean considerados como gastos menores son cubiertos por la caja chica, mediante la emisión de un vale para la compra del artículo que se necesite para el desarrollo de las actividades diarias de la institución.

### **Ejercer el control de las cuentas por pagar.**

Los pagos por concepto de alquiler de instalaciones, electricidad, agua, aseo urbano, teléfono, Internet, vigilancia privada, estacionamiento, entre otros, son generados a través de cheques por parte de la Gerencia de Contabilidad ubicada en la sede principal en Barcelona Estado Anzoátegui previa solicitud del Coordinador Administrativo con soporte de la factura del servicio. Los cheques son enviados por valija interna con dos (2) copias de soporte de emisión de cheques en un periodo máximo de dos (2) semanas, una vez recibidos por el Coordinador Administrativo son entregados a los proveedores, conservando el original del soporte de emisión de cheque y envía nuevamente por valija interna a la Gerencia de Contabilidad el original de la factura con la copia del soporte.

### **Ejercer el control de las cuentas por cobrar.**

Las cuentas por cobrar manejadas por la Coordinación Administrativa son las generadas por concepto de matrícula estudiantil y estos pagos son registrados a través del sistema de información computarizado UXXI mediante el siguiente proceso: el estudiante se dirige al Departamento de Control de Estudio para solicitar la inscripción de las materias, el analista de control de estudio ingresa al sistema el número de cédula del alumno y el

código de las materias a inscribir, luego entrega el soporte de inscripción en el que se detalla número de inscripción, materias inscritas, monto a cancelar por matrícula que se encuentra estimado por unidad de crédito de cada materia, plan de pago, identificación del estudiante y carrera. Posteriormente, el alumno realiza el depósito bancario identificándolo con el número de inscripción contenido en el soporte suministrado por el Departamento de Control de Estudio y una vez consignada la copia de la planilla del depósito se generará la solvencia del alumno en el sistema.

La Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” ofrece a sus estudiantes planes de pagos, representado por cuotas mensuales que poseen su respectiva fecha de vencimiento, mensualmente el Coordinador Administrativo del Núcleo por medio del sistema UXXI emite un listado de estudiantes con cuotas mensuales vencidas, el cual es enviado a cada una de las escuelas para que los directores de las mismas apliquen las medidas restrictivas a los alumnos que se encuentren en dicho listado. Dentro de esas medidas se encuentran el no permitir el ingreso a clases y no realizar evaluaciones parciales, finales y de reparación, hasta que el alumno cancele las cuotas pendientes y obtenga su debida solvencia por el Departamento de Control de Estudios.

**Coordinar las actividades de servicios generales, tales como mantenimiento de aulas, instalaciones y equipos.**

El Coordinador Administrativo tiene bajo su cargo al personal de mantenimiento de la institución con los cuales se apoya en el orden, la limpieza y mantenimiento de las áreas de la Universidad realizando un cronograma mensual de actividades de acondicionamiento de las aulas, baños, bibliotecas, oficinas y pasillos.

**Supervisar y velar por la seguridad del personal docente, administrativo, obrero y estudiantes.**

De igual manera, el Coordinador Administrativo supervisa que la empresa de vigilancia que presta el servicio en la institución, haga cumplir a sus empleados con la presencia constante en las instalaciones para resguardar la seguridad del personal docente, administrativo, obrero y estudiantes.

**Llevar el registro de proveedores de bienes y servicios en general.**

El registro de proveedores es controlado por el Coordinador Administrativo al igual que la selección de los mismos, esta acción se genera de acuerdo a situaciones de necesidad de bienes o servicios que se ameriten para el continuo desempeño de las actividades diarias en la institución. El proceso consiste en la búsqueda de presupuestos según sea la necesidad, posteriormente se evalúan y son enviados los más convenientes a la Gerencia de Contabilidad en la sede principal ubicada en Barcelona para que sea enviado el cheque para el pago de los mismos.

**Supervisar el trámite de las nóminas, las tablas de horas de docencia y el control de compromisos laborales.**

Al respecto, se constató que la supervisión se realiza una vez finalizado el cierre mensual de nómina elaborado por el analista de recursos humanos mediante ADAM, un sistema integral computarizado para la eficiente administración de los recursos humanos dentro de las empresas e instituciones, con el suministro de información del módulo de tiempo y asistencia, partiendo de marcajes a través de dispositivos electrónicos

(relojes, lectores). El módulo controla los eventos generados por concepto de asistencia, de tal forma que para efectos de cálculo de nómina, se generarán las incidencias para ser alimentada la nómina para su respectivo cálculo.

**Elaborar informes administrativos correspondientes a sus funciones.**

Semanal, mensual y anualmente, el Coordinador Administrativo realiza un informe de gestión donde explica la memoria y cuenta de los procesos realizados, presenta una síntesis de las principales actividades cumplidas y es enviado al Vicerrectorado Administrativo vía correo electrónico.

**Llevar el control y manejar los fondos rotativos.**

En la Coordinación Administrativa se conoce como fondo rotativo a la cantidad de dinero manejado por el Coordinador Administrativo, otorgado por la Gerencia de Contabilidad para cubrir todos los gastos administrativos y de operaciones que se generen dentro del núcleo. La cantidad en dinero destinada para estas partidas es Bs.F 16.000,00 y es tratado mediante la emisión de cheques por lineamientos del Vicerrectorado Administrativo. Quincenalmente se realiza la reposición del mismo según los desembolsos que se hayan realizado en ese periodo de tiempo.

A pesar de cumplir con una gama de funciones se ha podido observar que actualmente dentro de la Coordinación Administrativa no existe ningún tipo de manual de procedimientos y políticas administrativas que rijan cada una de las actividades a desempeñar, de igual manera tampoco se dispone de ningún sistema de control de gestión, en función de medir, controlar y dirigir el desempeño de cada actividad que se realice; la falta de

planificación, organización e implementación de objetivos estratégicos muestran debilidad en el logro de la misión y visión de la organización, de su competitividad con otras instituciones y de igual manera de su evolución empresarial.

En tal sentido, no existe una estrategia formalmente establecida para el desarrollo de los procesos internos y administrativos, carece de la direccionalidad, por la debilidad en la definición de lineamientos y objetivos estratégicos, estrategias de posicionamiento, calidad, focalización, líneas de servicios y planes de gestión de marketing para conocer oportunidades orientadas a la mayor captación de clientes, prevalece la cultura de la improvisación y la urgencia, sin tener objetivos definidos y precisos, no existe una metodología para el logro de la visión y misión de la organización, presenta también prácticas gerenciales tradicionales y rutinarias que reflejan la repetición de tareas y responsabilidades, con especial atención en la cantidad y no en la calidad de los resultados y un notable abandono de visión estratégica a mediano y largo plazo.

Adicionalmente, la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” Núcleo Maturín se maneja bajo criterios de acción estáticos e inerciales, debido a que no muestra preocupación en medir la satisfacción del cliente, no existen tiempos estándar para la realización de los procesos, se basan en esquemas rutinarios en la búsqueda de producir capital sin detenerse a visualizar, hasta qué punto las actividades y procesos se desarrollan en correspondencia con la productividad y nivel de satisfacción ideal, no se realizan planes de adiestramiento ni horas de capacitaciones al personal docente ni administrativo y tampoco se evalúa el clima organizacional. Todas estas acciones conllevan a un condicionamiento en el desarrollo de las actividades

que se ejecutan, generando inconvenientes progresivos en el óptimo desempeño de la organización.

## 2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES EXISTENTES EN LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NORORIENTAL PRIVADA “GRAN MARISCAL DE AYACUCHO” NÚCLEO MATURÍN CON EL BALANCED SCORECARD Y SUS CUATRO (4) PERSPECTIVAS: CLIENTES, APRENDIZAJE Y DESARROLLO, FINANCIERA Y PROCESOS INTERNOS

Durante la realización de pasantía se pudo detectar que la Coordinación Administrativa no dispone de indicadores relacionados con el Balanced Scorecard y sus cuatros perspectivas propuestas por Kaplan y Norton y reflejadas en la figura N° 4.

**Figura N° 4. Perspectivas del cuadro de mando integral.**

<b>FINANZAS</b>
El objetivo de este ámbito es el éxito financiero
¿Qué estrategias se aplican para lograr el éxito financiero?
<b>CLIENTES</b>
¿Cómo es vista la organización ante sus clientes?
¿Se encuentran los clientes satisfechos y fidelizados?

¿Cómo generar una mayor captación de nuevos clientes?
<b>PROCESOS INTERNOS</b>
¿Se pueden implementar estrategias para lograr la excelencia en los procesos?
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>
¿Se pueden implementar estrategias de capacitación y adiestramiento al personal?

**Fuente:** Kaplan y Norton (1997).

### **Perspectiva del Cliente**

La Perspectiva de Clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los consumidores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

Las funciones ejecutadas por la Coordinación Administrativa que apuntan hacia esta perspectiva son las siguientes:

**Coordinar las actividades de servicios generales, tales como mantenimiento de aulas, instalaciones y equipos.**

Debido a la naturaleza del objeto de la empresa la Universidad debe contar con un equipo de computación suficiente para la población estudiantil,

que sean nuevos o que se encuentre en buen estado y funcionamiento; aulas acondicionadas con el mobiliario adecuado para impartir clases. El buen estado, el orden y la limpieza de las aulas e instalaciones son elementos que están estrechamente ligados con el bienestar y la satisfacción de los estudiantes.

**Supervisar y velar por la seguridad del personal docente, administrativo, obrero y estudiantes.**

Tomando en cuenta la ubicación y dispersión de la Universidad, uno de los puntos más evaluados por los bachilleres a la hora de decidir en cual Universidad inscribirse, es la seguridad de las instalaciones así como de las pertenencias e integridad física de los estudiantes y el personal.

Suministro y control de los insumos necesarios para el continuo desempeño de las actividades académicas y administrativas de la institución.

Para prestar un servicio de excelente calidad a los consumidores del servicio de la Coordinación Administrativa, la misma debe garantizar una dotación suficiente de insumos, materiales y equipos en las aulas, bibliotecas, canchas y lugares de esparcimiento en toda la Universidad.

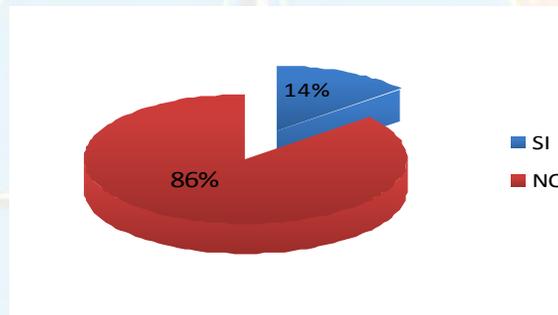
A continuación se presenta la información obtenida del cuestionario aplicado a los estudiantes de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” Núcleo Maturín, presentado en gráficos y cuadros analizados cuantitativa y cualitativamente.

**Cuadro N°2.** ¿Está de acuerdo con el monto correspondiente a las cuotas por concepto de materias?

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	%
SI	16	14
NO	100	86
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La investigadora

**Grafica N°1.** Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales para monto correspondiente a las cuotas por concepto de materia.



**Fuente:** La investigadora

Se pudo observar el efecto que tiene el costo de los créditos con relación a la perspectiva del cliente y adicionalmente, de la muestra se pudo notar la inconformidad general que poseen los estudiantes por el monto estipulado de las carreras. Un 86% hacen mención que el costo es muy elevado por el servicio que se les brinda.

**Cuadro N°3.** ¿Las instalaciones de la institución reúnen las condiciones físico-ambientales adecuadas para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje?

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	%
SI	31	27
NO	85	73
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Fuente: La investigadora

**Grafica N°2. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de las condiciones físico-ambientales adecuadas para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje.**



Fuente: La investigadora

El análisis realizado muestra que uno de los principales descontentos de los clientes (estudiantes) está determinada por las instalaciones, se observó que el 73% de la muestra estudiada consideran que las instalaciones no son las adecuadas para un centro de estudio universitario, ya que no disponen de un campus universitario seguro y cerrado, sin embargo, existe un 27% que consideran que las instalaciones si reúnen las condiciones físico – ambientales, relacionando de esta manera la debilidad en la gestión de los activos fijos con la perspectiva del cliente dando a conocer que la satisfacción de los clientes en una organización está

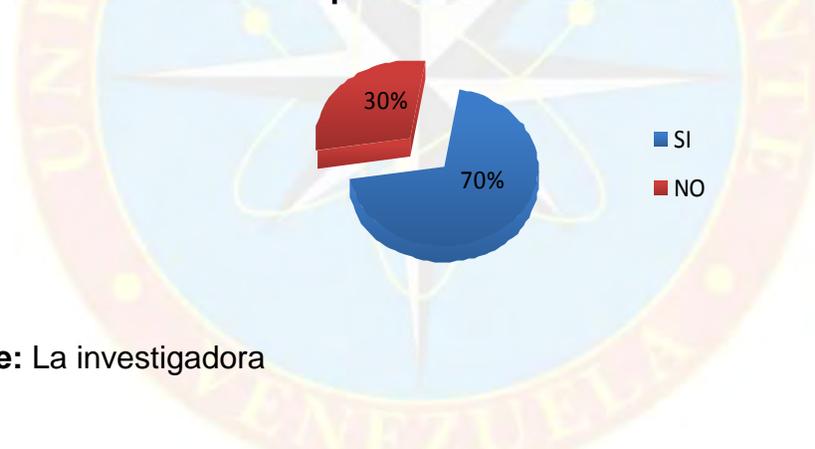
completamente vinculada al desarrollo eficaz de los procesos administrativos y gerenciales llevados a cabo en la misma.

**Cuadro N°4.** ¿Las aulas de clase están dotadas con el mobiliario necesario?

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	%
SI	81	70
NO	35	30
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La investigadora

**Grafica N°3.** Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales de las aulas de clases con respecto a la dotación de mobiliario necesario.



**Fuente:** La investigadora

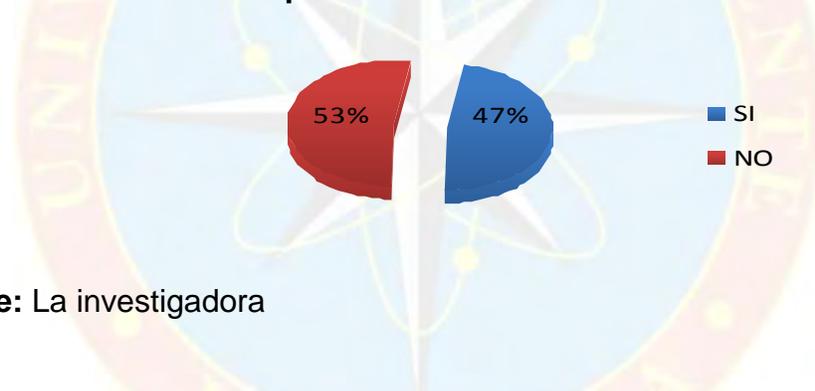
En el caso del acondicionamiento y confort de las aulas de clase se puede notar lo contrario, la mayoría de los encuestados afirman que a pesar de considerar que las instalaciones no cumplen con las condiciones físico ambientales para impartir clase, si cumplen con el debido acondicionamiento y suministro necesario para su debido funcionamiento, de igual manera se hace notar la relación de la gestión con respecto a los clientes.

**Cuadro N°5.** ¿La institución le ofrece seguridad a los estudiantes durante su permanencia en las instalaciones?

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	%
SI	55	47
NO	61	53
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La investigadora

**Grafica N°4.** Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales con respecto a la seguridad ofrecida por la institución a los estudiantes durante su permanencia en las instalaciones.



**Fuente:** La investigadora

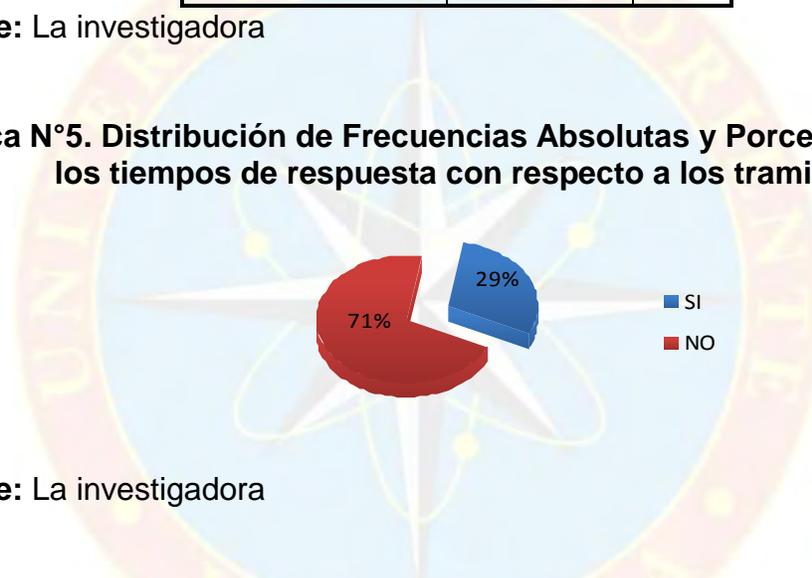
Existe un equilibrio en la opinión de los estudiantes con respecto a la seguridad que ofrece la institución durante la permanencia en las instalaciones, debido a que el 53% de la muestra estudiada consideran que por el hecho de no poseer un campus universitario cerrado no cuentan con una seguridad que les brinde confianza al momento de asistir a la institución pero por otro lado, el 47% siente conformidad con el servicio de vigilancia privada que la institución dispuso para resguardar la seguridad de la misma.

**Cuadro N°6.** Cuando requiere tramitar algún documento (solvencia, constancia de estudio, record académico), ¿Obtiene respuesta en un tiempo prudencial?

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	%
SI	34	29
NO	82	71
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La investigadora

**Grafica N°5.** Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales para los tiempos de respuesta con respecto a los tramites



**Fuente:** La investigadora

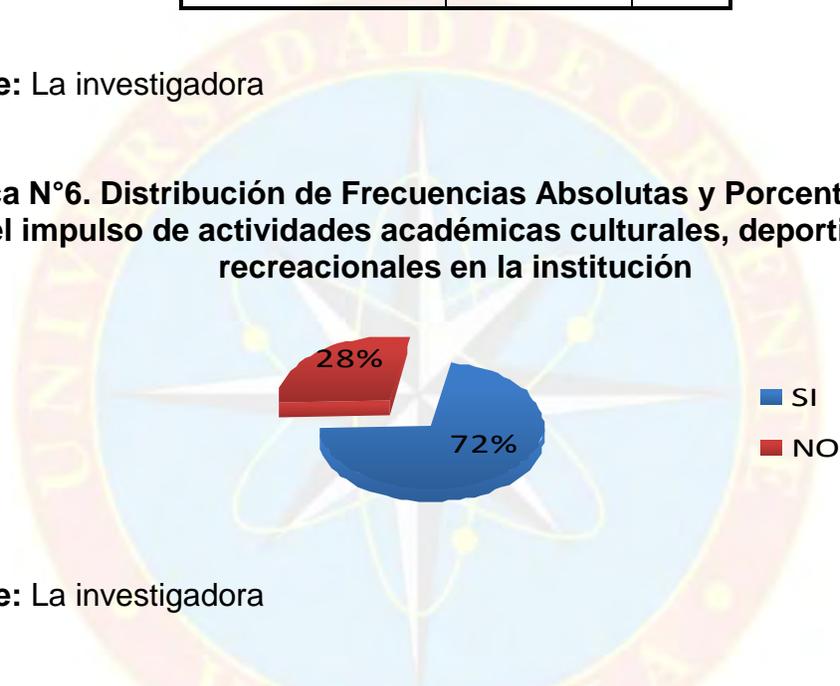
Dado el descontento generalizado que se presenta con respecto a la atención y tiempo de respuesta de los trámites administrativos, se puede apreciar que existe una deficiencia en la ejecución de los procesos administrativos del núcleo creando una alta insatisfacción en los estudiantes (Clientes) mostrando nuevamente el vínculo existente entre la gestión llevada a cabo en la Coordinación Administrativa con la satisfacción del cliente.

**Cuadro N°7.** ¿La institución fomenta la realización de actividades académicas culturales, deportivas y recreacionales?

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	%
SI	83	72
NO	33	28
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La investigadora

**Gráfica N°6.** Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales para el impulso de actividades académicas culturales, deportivas y recreacionales en la institución



**Fuente:** La investigadora

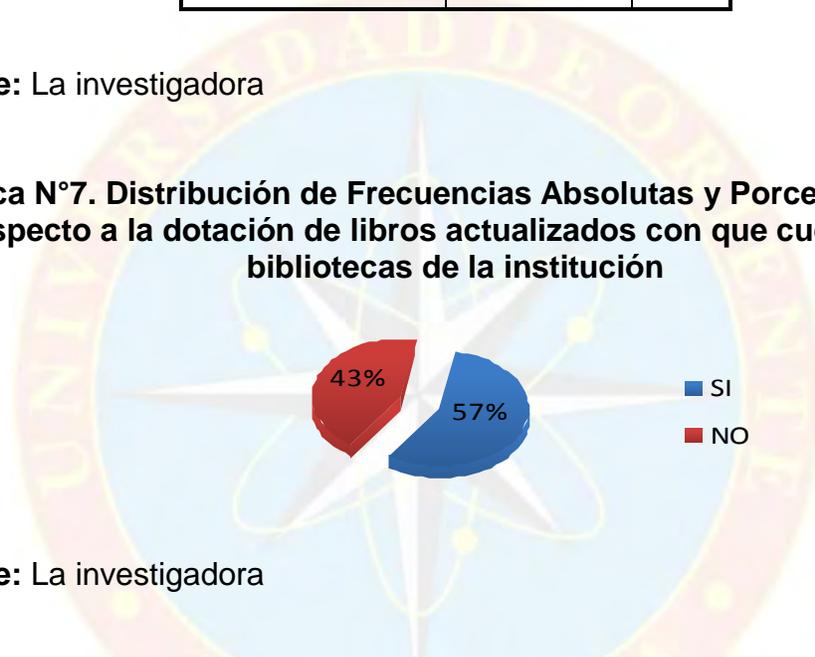
La Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” Núcleo Maturín en función de promover a la comunidad universitaria a la integración estudiantil fomenta la realización de actividades académicas, culturales, deportivas y recreacionales constantemente, sin embargo no son ampliamente promovidas ni promocionadas ocasionando que un 28% de la muestra desconozcan de la realización de dichos eventos.

**Cuadro N°8.** ¿La institución dispone de una biblioteca dotada con libros actualizados?

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	%
SI	67	57
NO	51	43
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La investigadora

**Grafica N°7. Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales con respecto a la dotación de libros actualizados con que cuentan las bibliotecas de la institución**



**Fuente:** La investigadora

Un 57% considera que la biblioteca de la institución se encuentra dotada con los libros suficientes y actualizados. Sin embargo, el otro 43% discuten la actualización de los mismos, mas que todo en la Escuela de Derecho, donde explican que la mayoría de las leyes que ahí se encuentran están derogadas y muchas veces no les sirven para mejorar sus conocimientos. De igual manera, critican la inexistencia del préstamo circulante debido a que los libros deben permanecer dentro de la institución, solos son otorgados por préstamo interno por lineamientos del Vicerrectorado Académico.

**Cuadro N°9.** ¿Las quejas y reclamos de los estudiantes son atendidos con prontitud?

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	%
SI	16	14
NO	100	86
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La investigadora

**Grafica N°8.** Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales con respecto a los tiempos de respuesta a las quejas y reclamos de los estudiantes



**Fuente:** La investigadora

El resultado obtenido de esta pregunta demuestra la deficiencia presente en la Coordinación Administrativa, relacionado con los reclamos realizados por parte de los clientes (estudiantes), entre ellos se mencionan, reclamos por mala carga de materias a inscribir, solvencias, tiempo de respuesta a solicitudes de documentos (records académicos, constancia de estudios, carga académica), entre otros.

**Cuadro N°10.** ¿El procedimiento para ejecutar los pagos de las mensualidades es sencillo y cómodo?

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	%
SI	44	38
NO	72	62
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

**Fuente:** La investigadora

**Grafica N°9.** Distribución de Frecuencias Absolutas y Porcentuales con respecto al procedimiento para ejecutar los pagos de las mensualidades



**Fuente:** La investigadora

La opinión de la población estudiantil se encuentra dividida, estando un 62% satisfecho con el proceso de inscripción, y aproximadamente el 38% del total de estudiantes exponen quejas o descontentos relacionados con el proceso antes mencionado tales como procesos tardios y falta de organización y clasificación de los estudiantes en el transcurso del proceso de inscripción.

El estudio realizado a los clientes (estudiantes) mostró que el porcentaje de satisfacción generalizado no es el esperado para la estabilidad

de la organización. Todo esto incentivado a la falta de monitoreo de la gestión, ausencia de indicadores de desempeño y carencia de sistema de control de gestión que conduzca a la implementación de estrategias para el eficiente desarrollo de cada una de las actividades inmersas en la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín.

### **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de una organización, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la metodología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

En el desarrollo de pasantías dentro de la Coordinación Administrativa, mediante la observación directa se pudo percibir que no se tienen establecidos programas de capacitación y adiestramiento que impulsen al desarrollo del recurso humano que genere un mejor desempeño en las actividades que se ejecutan, tampoco se fomenta el desarrollo de competencias por puesto de trabajo, respecto a lo que se entiende por desarrollo de competencias.

Alles (2008) define desarrollo de competencias como:

**“el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño”.(p.102)**

Se evidenció, con relación a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo lo siguiente: la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” Núcleo Maturín no tiene estrategias ni objetivos establecidos para el desarrollo y la capacitación del capital humano a pesar de ser una gran fortaleza para la unidad y motor impulsor de las actividades diarias de la misma, ocasionando así un desaprovechamiento de sus recursos.

La ausencia de adiestramiento y desarrollo del personal de la Coordinación Administrativa representa un factor desfavorable en la gestión del capital humano causando retardo en el desarrollo de las actividades, desmotivación, inconformidad, desinterés y monotonía en el trabajo. De igual manera, en ciertas ocasiones la falta de capacitación en diversos puestos de trabajo conlleva a que el personal se aferre al mismo puesto y manifieste rechazo ante cambios que se puedan generar.

### **Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas o inversores de la organización. Estas expectativas están particularmente centradas en el índice de rendimiento,

garantía de crecimiento, mantenimiento del negocio, incrementar los ingresos, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

El principal objetivo estratégico en esta perspectiva es el aumento de las ventas del producto o servicio y el aumento de la clientela, en este caso se vuelve a depender de la gestión que se ejecute para poder tener un óptimo desempeño en el desarrollo de la institución.

Dentro de los procesos llevados a cabo en la Coordinación Administrativa que se pueden relacionar con la perspectiva financiera del Balanced Scorecard, se encuentran tres (3) funciones ejercidas por el Coordinador Administrativo, las cuales son las siguientes:

- Ejercer el control de las cuentas por pagar.
- Ejercer el control de las cuentas por cobrar.
- Llevar el control y manejar los fondos rotativos.

En el desarrollo de la investigación se determinó un desmejoramiento amplio en el desarrollo de las actividades de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín, debido al alto porcentaje de morosidad existente por parte de los clientes, Las funciones antes mencionadas no están soportadas por un sistema de medición que obliguen al cumplimiento estricto de la cobranza generando poca rentabilidad en la organización. De igual manera se observó la falta de planes estratégicos que estimulen el crecimiento de la población estudiantil garantizando el mantenimiento del negocio y por prácticas rutinarias,

procesos tardíos y errados se deriva en el incremento de gastos innecesarios.

### **Perspectiva Procesos Internos**

Es la perspectiva que define la forma en que la gerencia toma decisiones pertinentes a la asignación de los recursos financieros determinantes para el éxito de una estrategia destinada a satisfacer los requerimientos del mercado y de cómo se implementan estrategias de posicionamiento, calidad y mejora de procesos.

Dentro de la unidad en estudio los procesos relacionados con esta perspectiva son las siguientes:

- Llevar el registro de proveedores de bienes y servicios en general.
- Supervisar el trámite de las nóminas, las tablas de horas de docencia y el control de compromisos laborales.
- Elaborar informes administrativos correspondientes a sus funciones.

Conociendo la falta de estrategias dentro de la Coordinación Administrativa y la total dependencia del Vicerrectorado Administrativo para la toma de decisiones y el rechazo existente de implementación de tecnologías que simplifiquen el desarrollo de las actividades en búsqueda de mejorar la calidad de los procesos, se evidencia el efecto negativo dentro de la organización. No existe un sistema de control, no se miden los tiempos de respuesta de las actividades llevadas a cabo, no se realizan planes

estratégicos ni se plantean metas a corto o largo plazo que conlleven al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

### **2.3 DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS PRESENTES EN LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNIVERSIDAD NORORIENTAL PRIVADA “GRAN MARISCAL DE AYACUCHO”, NÚCLEO MATURÍN**

Durante la realización de la investigación, por medio de entrevistas no estructuradas, observación directa y participación en los procesos que se ejecutan en la Coordinación Administrativa se logró determinar que no existe un sistema de control gestión que pueda monitorear, controlar, dirigir y simplificar procesos que generen estrategias para el logro de los objetivos en la institución, constituyendo la principal debilidad en la Coordinación Administrativa de Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín. De igual manera, existe una gestión administrativa llevada a cabo día a día en la organización y de la misma a través de una matriz DOFA se pudieron determinar diversas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Dentro de las debilidades se evidenciaron las siguientes:

- **D1:** Las actividades del día a día no están orientadas al cumplimiento de la misión y visión de la Coordinación Administrativa.
- **D2:** Carencias de estrategias de la Coordinación Administrativa para la ejecución de sus procesos.
- **D3:** Ausencia de indicadores de gestión que midan el desempeño de los procesos.

- **D4:** Dependencia total del Vicerrectorado Administrativo en la Sede principal de Barcelona Estado Anzoátegui.
- **D5:** Ausencia de Sede propia, no cuenta con una infraestructura adecuada para un recinto Universitario.
- **D6:** Falta de manuales de procedimientos administrativos.

Sin embargo, la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” cuenta con diversas oportunidades que se mencionan a continuación:

- **O1:** Lograr una sede adecuada para un recinto Universitario, en terreno ya adquirido por la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” ubicado en la Av. Alirio Ugarte Pelayo frente al C.C Monagas Plaza.
- **O2:** Posible independencia del Vicerrectorado Administrativo ubicado en la Sede principal de Barcelona Estado Anzoátegui para la toma de decisiones, implementación de planes estratégicos, entre otros.
- **O3:** Nivel de crecimiento de la población actual ayudaría al crecimiento de la población estudiantil generando así un mayor número de clientes (estudiantes).
- **O4:** La voluntad, vocación y disposición de aprender, capacitarse y crecer profesionalmente de los empleados de la Coordinación Administrativa

Entre las fortalezas que caracterizan a la Coordinación Administrativa, se encuentran las siguientes:

- **F1:** Recursos tecnológicos necesarios para alcanzar cualquier objetivo que se proponga la Coordinación Administrativa.
- **F2:** Personal altamente capacitado con altos valores éticos e institucionales.
- **F3:** Recursos económicos necesarios para llevar a cabo planes estratégicos que se formulen dentro de la Coordinación Administrativa.
- **F4:** Los sistemas de información computarizados utilizados por la organización son estables, seguros y confiables.

En cuanto a las amenazas, se tienen las siguientes:

- **A1:** La competencia existente en Maturín en el área de estudios generada por la Universidad de Oriente considerada una casa de estudio de alto prestigio.
- **A2:** El riesgo país por la inestabilidad económica actualmente vivida, ya que puede limitar a un porcentaje considerable de la población a tener el alcance de costear estudios universitarios en instituciones privadas, de igual manera las limitaciones establecidas por el Gobierno Nacional en cuanto al incremento del costo de créditos por carrera.
- **A3:** El alto índice de morosidad presente en la organización.

La problemática presentada en la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” Núcleo Matuín, mostró la necesidad de implementación de estrategias que descentralicen la toma de decisiones en la organización, generando la necesidad de implementar herramientas que involucren la actuación de la organización en la competencia del mercado actual, posicionando de manera exitosa los

resultados de todas las actividades inmersas en el mercado universitario privado.

A continuación se muestra el análisis dofa realizado para obtener posibles estrategias de mejora en el desempeño de las actividades de la Coordinación Administrativa



**Figura N° 5. Matriz DOFA para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho**

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos tecnológicos necesarios para alcanzar cualquier objetivo que se proponga la Coordinación Administrativa.</li> <li>• Personal altamente capacitado con altos valores éticos e institucionales.</li> <li>• Recursos económicos necesarios para llevar a cabo planes estratégicos que se formulen dentro de la Coordinación Administrativa.</li> <li>• Los sistemas de información computarizados utilizados por la organización son estables, seguros y confiables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades del día a día no están orientadas al cumplimiento de la misión y visión de la Coordinación Administrativa.</li> <li>• Carencias de estrategias de la Coordinación Administrativa para la ejecución de sus procesos.</li> <li>• Ausencia de indicadores de gestión que midan el desempeño de los procesos.</li> <li>• Dependencia total del Vicerrectorado Administrativo en la Sede principal de Barcelona Estado Anzoátegui.</li> <li>• Ausencia de Sede propia, no cuenta con una infraestructura adecuada para un precinto Universitario.</li> <li>• Falta de manuales de procedimientos administrativos</li> </ul>

### **OPORTUNIDADES**

- Lograr una Sede adecuada para un recinto Universitario, en terreno ya adquirido por la Universidad Nororiental Privada "Gran Mariscal de Ayacucho" ubicado en la Av. Alirio Ugarte Pelayo frente al C.C Monagas Plaza.
- Posible independencia del Vicerrectorado Administrativo ubicado en la Sede principal de Barcelona Estado Anzoátegui para la toma de decisiones, implementación de planes estratégicos, entre otros.
- Nivel de crecimiento de la población actual ayudaría al crecimiento de la población estudiantil generando así un mayor número de clientes (estudiantes).
- Voluntad, vocación y disposición de aprender, capacitarse, crecer y profesionalmente de los empleados de la Coordinación Administrativa.

### **Estrategias FO**

#### **Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades**

- Efectuar planes de adiestramiento y capacitaciones de manera continua.
- Incorporar mas recursos tecnológicos para agilizar el desarrollo de los procesos automatizados, esto con intención de minibar los tiempos de respuesta.
- Mejorar la prestación del servicio en el Departamento de Control de Estudios

### **Estrategias DO**

#### **Disminuir debilidades aprovechando oportunidades**

- Realización de campañas de divulgación al personal de la misión y visión de la Coordinación Administrativa.
- Establecer indicadores de gestión que monitoreen, controlen y regulen el desarrollo de las actividades
- Crear estrategias a corto y largo plazo para el cumplimiento de la misión y visión.
- Independencia de la Coordinación Administrativa del Vicerrectorado Administrativo para la toma de decisiones en el núcleo.
- Construcción de una nueva sede ubicada en la Av. Alirio Ugarte Pelayo frente al C.C Monagas Plaza

**Fuente:** La investigadora

**Figura N° 6. Matriz DOFA para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho**

	<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos tecnológicos necesarios para alcanzar cualquier objetivo que se proponga la Coordinación Administrativa.</li> <li>Personal altamente capacitado con altos valores éticos e institucionales.</li> <li>Recursos económicos necesarios para llevar a cabo planes estratégicos que se formulen dentro de la Coordinación Administrativa.</li> <li>Los sistemas de información computarizados utilizados por la organización son estables, seguros y confiables.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades del día a día no están orientadas al cumplimiento de la misión y visión de la Coordinación Administrativa.</li> <li>Carencias de estrategias de la Coordinación Administrativa para la ejecución de sus procesos.</li> <li>Ausencia de indicadores de gestión que midan el desempeño de los procesos.</li> <li>Dependencia total del Vicerrectorado Administrativo en la Sede principal de Barcelona Estado Anzoátegui.</li> <li>Ausencia de Sede propia, no cuenta con una infraestructura adecuada para un precinto Universitario.</li> <li>Falta de manuales de procedimientos</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La competencia existente en Maturín en el área de estudios que se da por la Universidad de Oriente considerada una casa de estudio de alto prestigio.</li> <li>El riesgo país por la inestabilidad económica actualmente vivida, ya que puede limitar a un porcentaje considerable de la población a tener el alcance de costear estudios universitarios en instituciones privadas.</li> <li>El alto índice de morosidad presente en la organización.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategias FA</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>Uso de fortalezas para esquivar amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar captación de clientes mediante campañas publicitarias.</li> <li>Apertura de nuevas carreras, que ayuden al crecimiento de la población estudiantil.</li> <li>Controlar los procesos de cobranza y gestionar para que se cumplan las sanciones a los morosos como medida de presión</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategias DA</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>Minimizar las debilidades y atenuar las amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de campañas de divulgación al personal de la misión y visión de la Coordinación Administrativa.</li> <li>Realización de campañas de divulgación al personal de la misión y visión de la Coordinación Administrativa.</li> <li>Establecer indicadores de gestión que monitoreen, controlen y regulen el desarrollo de las actividades</li> <li>Crear estrategias a corto y largo plazo para el cumplimiento de la misión y visión.</li> <li>Independencia de la Coordinación Administrativa del Vicerrectorado Administrativo para la toma de decisiones en el núcleo.</li> <li>Construcción de una nueva sede ubicada en la Av. Alirio Ugarte Pelayo frente al C.C Monagas Plaza.</li> </ul>

**Fuente:** La investigadora

## **2.4 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NORORIENTAL PRIVADA “GRAN MARISCAL DE AYACUCHO”, NÚCLEO MATURÍN**

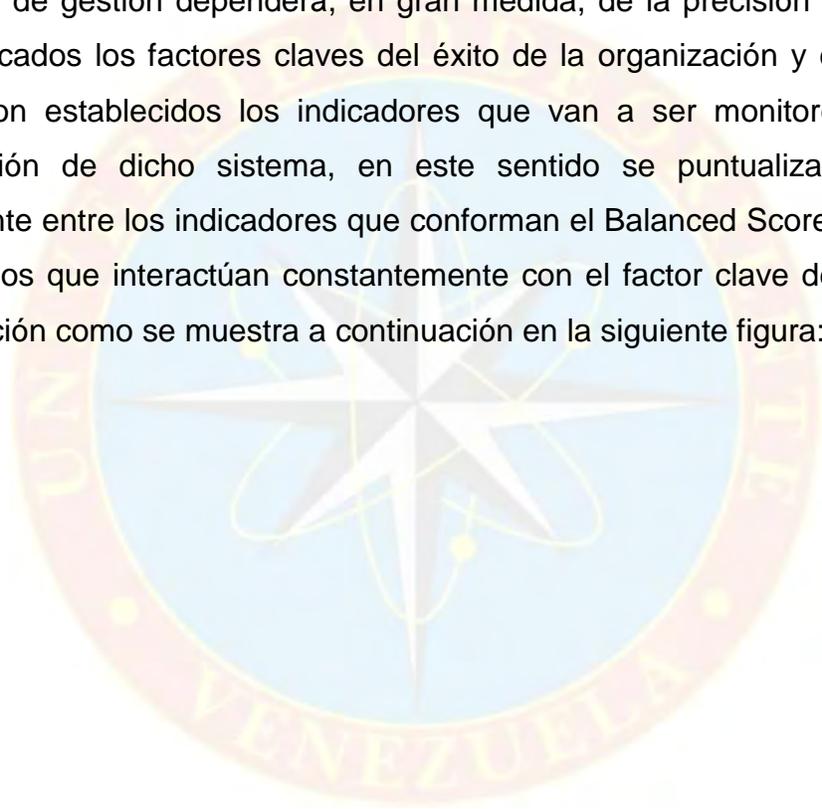
Debido a la ausencia de indicadores de gestión en la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” se estudió la necesidad de implementar herramientas gerenciales que ayuden a desarrollar a la organización con mayor éxito, como lo es el sistema de control de gestión basado en un Balanced Scorecard, la implementación de indicadores, ayudaría a la medición de la eficiencia organizacional, siendo ésta uno de los retos más críticos a los que se enfrentan las universidades, ya que puede tener un papel clave en aspectos como el cumplimiento de planes estratégicos y planes operativos anuales, la evaluación del logro de los objetivos, o el nivel de desempeño de los directivos y empleados, entre otros.

Según García (2005), el sistema de control de gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Los sistemas de control de gestión cuentan con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante

la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

En el caso de la Coordinación Administrativa de la Universidad Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” Núcleo Maturín, la eficiencia de un sistema de control de gestión dependerá, en gran medida, de la precisión con que son identificados los factores claves del éxito de la organización y del rigor con que son establecidos los indicadores que van a ser monitoreados en la ejecución de dicho sistema, en este sentido se puntualiza la relación existente entre los indicadores que conforman el Balanced Scorecard con los procesos que interactúan constantemente con el factor clave de éxito de la institución como se muestra a continuación en la siguiente figura:



**Figura N° 7. Cadena, iniciativas o palancas de valor para alcanzar resultados financieros que garanticen el logro de visión.**



**Fuente:** Kaplan y Norton. Balanced Scorecard

En función de definir un buen Indicador de control en un proceso, función u organización, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

- ¿Es fácil de medir?
- ¿Se mide rápidamente?
- ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ¿Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas estas preguntas son afirmativas, ya está definido un indicador apropiado. Como ventaja se puede observar que se requiere de poco tiempo para evaluar cada pregunta de manera concreta y asegurar si se responde afirmativamente o negativamente. Además, este procedimiento permite definir solo indicadores que resuelvan el problema que se este presentando en ese momento, y no que genere más trabajo del existente. Los Indicadores deben ser claros, importantes, fiables y sobre todo, seleccionar solo los necesarios debido a que las mediciones y seguimiento de los Indicadores generan costos.

Por ello se aboga por la inclusión de indicadores de gestión dentro de la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” para así obtener datos relevantes que reflejen los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, y de esa forma permitir

la toma de decisiones y el control o evaluación de las situaciones de debilidad que se vayan presentando.

Existen diferentes modelos que permiten racionalizar la elección de indicadores a partir de la realidad organizacional. Evidentemente el modelo de uso para el desarrollo de esta investigación es el Balanced Scorecard, aunque su diseño, como el de cualquier sistema de información, depende de múltiples variables, y puede tener diversos grados de sofisticación y formalización.

El Balanced Scorecard, traduce las estrategias y la misión de una organización en un conjunto de medidas de actuación o iniciativas (actividades) que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Es importante añadir que aunque el Balanced Scorecard proporciona una base para la gestión organizacional y puede conducir al éxito de las estrategias organizacionales, no es suficiente en sí mismo, pues requiere de la implementación de distintas actividades para mejorar los procesos de la organización, conduciéndola en la dirección correcta y mejorando su eficiencia.

Según, Kaplan y Norton:

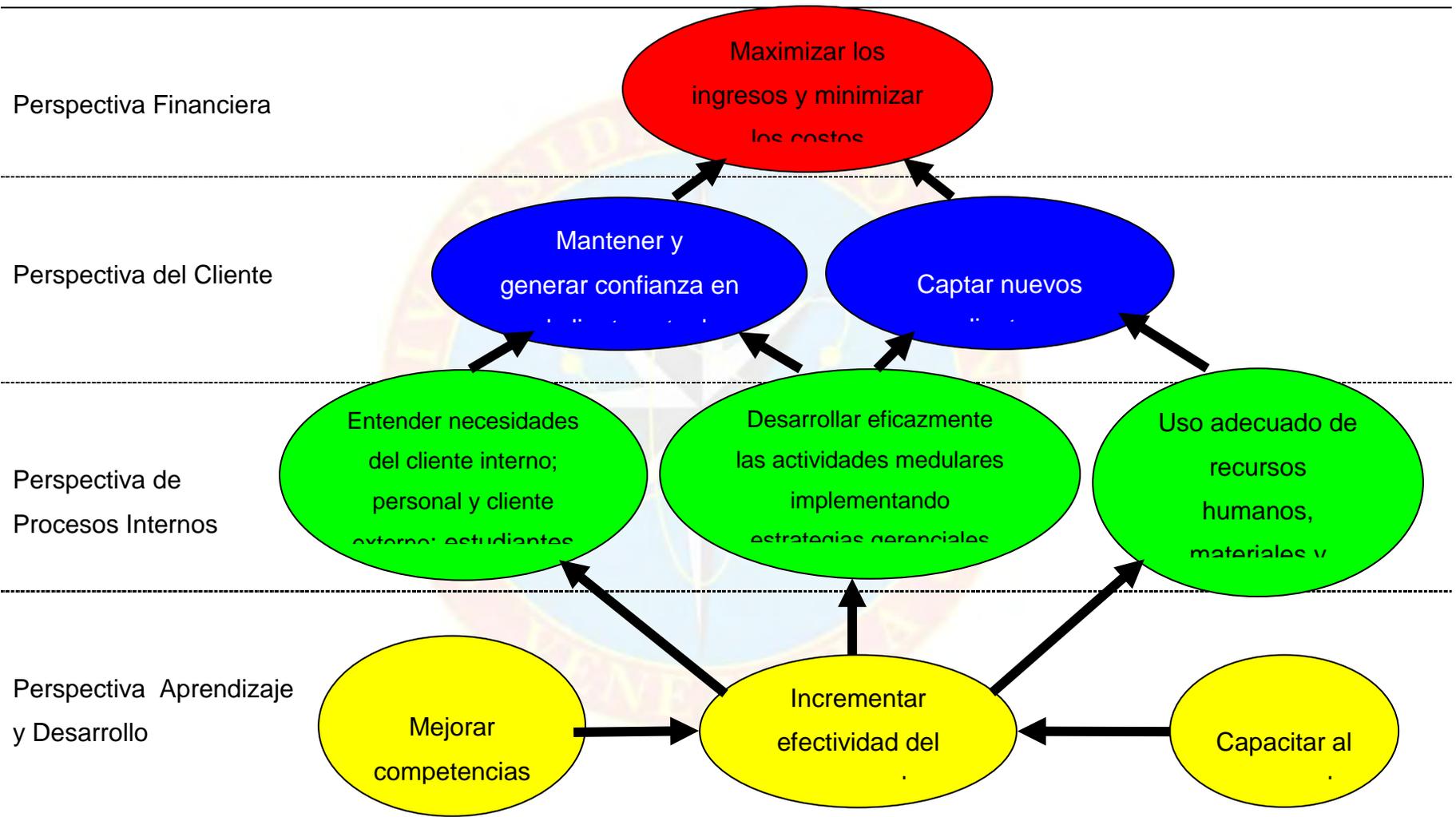
**En el Balanced Scorecard los diferentes indicadores estarán claramente alineados y coordinados, ya que deben reflejar las relaciones causales tendientes al logro de los objetivos de la organización, de igual manera deben gestionar las estrategias organizacionales a largo plazo para llevar a cabo procesos 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 sistema de control de gestión propuesto para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, mide la actuación de la organización desde el Balanced Scorecard y cuatro perspectivas equilibradas. El mismo se visualiza en la figura N°8.



**Figura N° 8** Sistema de Control de Gestión propuesto para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, basado en el Balanced Scorecard.



Fuente: La Investigadora

Para finalmente, seleccionar los indicadores hay que tener en cuenta varios criterios. El primero, es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menores (igual o mayor a cuatro), mejor. La razón es que demasiados indicadores diluyen el mensaje que comunica el Balanced Scorecard y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo.

Los indicadores son escogidos tomando en cuenta las prioridades estratégicas de las organizaciones, las cuales surgen de alguna de las siguientes fuentes:

- A partir de su visión, de su misión, sus valores o sus objetivos.
- Los análisis estratégicos sobre competitividad y posicionamiento.
- Los análisis internos sobre excelencia operativa a nivel administrativo.
- Análisis del entorno, en cuanto a las tendencias legales, políticas, sociales, económicas y sectoriales, nacionales o internacionales.

Otro criterio relevante a la hora de seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, sean cuantificables y objetivos. Esto no quiere decir que un indicador subjetivo sea malo. Quiere decir, que entre un objetivo y otro subjetivo, el primero es preferible. Los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos debidos a consideraciones políticas de la organización y son más fáciles de interpretar (aunque igual complejo de explicar). En cualquier caso, siempre es aconsejable que exista un texto acompañando cada perspectiva que comente los resultados obtenidos.

El principal objetivo del Balanced Scorecard está en el alineamiento del plan estratégico con las acciones operacionales de la organización, por medio del esclarecimiento y traducción, de la visión de la organización en las diferentes estrategias, debiendo para esto considerarse las estrategias de las diferentes áreas del conocimiento en estrategias específicas. 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.

El Balanced Scorecard produce mayor impacto al inducir cambios organizacionales. El recurso humano administrativo establecerá metas que al ser cumplidas transformarán la organización. Se diseñó el Sistema de Control de Gestión para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada "Gran Mariscal de Ayacucho" Núcleo Maturín, basado en el Balanced Scorecard por medio de tablas de indicadores de desempeño que alinearán a la coordinación administrativa hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y consecuentemente, en el largo plazo, al cumplimiento de la visión organizacional.

A continuación se muestran las tablas que contienen los indicadores considerando cada una de las perspectivas que conforman el Balanced Scorecard:

**Cuadro 11** Indicadores de Gestión propuestos para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, basado en el Balanced Scorecard.

OBJETIVO	INDICADOR	CALCULO
<b><i>Perspectiva Financiera</i></b>		
Maximizar los Ingresos y Minimizar los Costos	Rentabilidad	Ingreso neto / Costo del Servicio
	Rotación de Activos	Ingreso neto / Activos Totales
	Crecimiento de Población Estudiantil	Nuevos Ingresos Periodo Actual – Nuevos Ingresos Periodo Anterior
	Cobranza	Nº de Estudiantes Inscritos - Nº Estudiantes Solventes / 100
<b><i>Perspectiva del Cliente</i></b>		
Mantener y generar confianza en el cliente actual	Productividad de la mano de obra	Ingreso neto / número de empleados
	Eficiencia del mercadeo	Ingreso neto / costos de mercadeo
	Eficiencia de publicidad	Ingreso neto / costos de publicidad
	Satisfacción del Cliente	A través de cuestionarios
Captar nuevos clientes	Eficiencia del mercadeo	Captación de nuevos clientes / costos de mercadeo
	Eficiencia de publicidad	Captación de nuevos clientes / costos de publicidad

**Fuente:** La Investigadora

**Cuadro 12.** Indicadores de Gestión propuestos para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, basado en el Balanced Scorecard.

OBJETIVO	INDICADOR	CALCULO
<b><i>Perspectiva de los Procesos Internos</i></b>		
Entender necesidades de clientes	Índice de Satisfacción del Cliente	Reclamos Solventados - Reclamos Sin Solventar
Desarrollar eficazmente actividades medulares implementando estrategias Gerenciales	Ausentismo	Horas-hombre de ausencia / horas-hombre totales
	Rotación interna	Número de cambios de puesto de trabajo / total de cargos
	Rotación externa	Número de retiros / total de empleados
	Calificación del desempeño	Número de evaluaciones deficientes / total de personas evaluadas
	Tiempo medio de entrega de solicitudes	Tiempo de pedido / tiempo de entrega
	Cumplimiento de plazos de entrega	Tiempo de entrega real / tiempo de entrega pautado
	Efectividad del control	Número de Auditorias de control / % de Detección de Problemas
	Rentabilidad de áreas	Recursos financieros asignados a áreas / ingresos del área
	Rentabilidad de productos	Recursos financieros asignados a productos / ingresos del área
	Estado de tecnologías	Horas de paro de tecnología / horas maquina trabajadas
Uso adecuado de recursos humanos, materiales y financieros	Productividad de recursos	Ventas de Servicio / Recursos empleados
	Obsolescencia	Productos obsoletos en almacén / material almacenado

**Fuente:** La Investigadora

**Cuadro 13.** Indicadores de Gestión propuestos para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, basado en el Balanced Scorecard y cuatro perspectivas

OBJETIVO	INDICADOR	CALCULO
<b><i>Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo</i></b>		
Mejorar competencias	Eficacia media de la formación	Actividades de formación / % de participantes
	Formación en nuevas tecnologías	Actividades de formación en nuevas tecnologías / número de empleados
	Índice de formación	Actividades de formación / número de empleados
Mejorar ambiente de trabajo	Clima Laboral	Evaluaciones de Clima Laboral
Incrementar efectividad del personal	Cumplimiento de Plan de Formación y Adiestramiento	% de horas de adiestramiento completadas a la semana
	Evaluación de Desempeño	Calificación de la Evaluación de Desempeño del Personal

**Fuente:** La Investigadora

## **FASE III**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1 CONCLUSIONES**

En concordancia con los objetivos de la investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

1. Se observó que existen muchas dificultades en el desarrollo de las actividades, la cual viene dada por la falta un sistema de control de gestión, ya que se maneja bajo criterios de acción estáticos e inerciales, no existen tiempos estándar para la realización de los procesos, carece de la direccionalidad por la debilidad en la definición de lineamientos y objetivos estratégicos. De tal manera que es necesaria la implementación de herramientas que controlen cada una de las actividades de la Coordinación Administrativa.
2. Se determinó la ausencia de indicadores de gestión relacionados con el Balanced Scorecard y sus cuatro (4) perspectivas: financiera, procesos internos, aprendizaje y clientes, observándose que las funciones ejecutadas en el día a día por la Coordinación Administrativa pueden ser medidos por indicadores desarrollados a través de las perspectivas del Balanced Scorecard generando un mejor control y desempeño de todos los procesos.
3. La Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” Núcleo Maturín, actualmente posee ciertas debilidades y amenazas, que si no se toma el control de las mismas, podrían ser un obstáculo de fuerza mayor para el

desenvolvimiento de sus funciones, pero a su vez cuenta con muchísimas oportunidades y fortalezas, que si se implementa un buen control de gestión podrían ser de gran utilidad para el logro de la misión y visión de la organización.

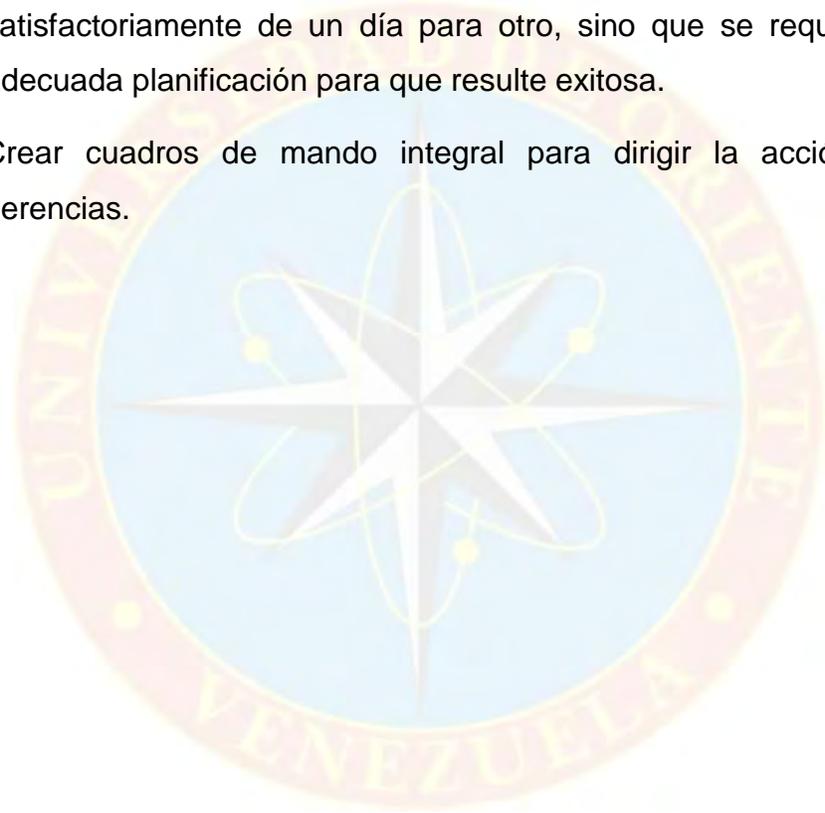
4. El diseño de un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín trae consigo muchos beneficios tanto tangibles como intangibles de gran importancia para la institución, entre ellos uno de los más importantes es que permite llegar a ser más competitivos en la prestación del servicio, generando una mayor captación de clientes y a su vez un crecimiento de la organización.

### **3.2 RECOMENDACIONES**

A partir de la investigación realizada se recomienda:

- Aplicar Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín
- Mantener la atención y las investigaciones referentes a la efectividad relativa de los indicadores de gestión, con el fin de definir su pertinencia y adecuación a los cambios que ocurran en el tiempo.
- Voluntad y seguimiento de la alta Gerencia: Resulta indispensable o de suma importancia que la alta gerencia esté involucrada activamente y realice seguimiento en el proyecto al revisar el Mapa de Estrategia, de lo contrario el proyecto se verá estancado.

- Recursos: Resulta necesario la inversión de dinero, ya sea para implementar el sistema de información que soporte, como para llevar a cabo las mediciones de los indicadores.
- Tiempo: Es de gran importancia dedicar o destinar horas hombre para la discusión, revisión, implementación y evaluación de los objetivos e indicadores. Cabe destacar que este proceso no se puede llevar a cabo satisfactoriamente de un día para otro, sino que se requiere de una adecuada planificación para que resulte exitosa.
- Crear cuadros de mando integral para dirigir la acción de otras gerencias.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). **Desarrollo por Competencias**, (1ra Edición) Caracas: Granica
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**: Introducción a la Metodología Científica. (5ta Edición) Caracas: Episteme
- Balestrini, M. (1998). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Consultores asociados, servicio editorial. Caracas. Venezuela. 2da edición.
- Barrios. Y. (2003). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**” Universidad Pedagógica Libertador. UPEL, Año:2003.
- Bernal, C. (2000). **"Metodología de la investigación para Administración y Economía"**. Pearson Educación de Colombia. Santafé de Bogotá. Colombia.
- Chiavenato I. (2001). **Administración**: Proceso Administrativo, Teoría, Proceso y Práctica. (3ra Edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- García, J. y Munch, L (2002). **Fundamentos de Administración**. (3ra Edición). México. Trillas

Hogde, B. (2008). **Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral**. (6ta Edición) Madrid: Pearson Educación.

Kaplan, R y Norton, D. (2000). **Cuadro de Mando Integral**. The Balanced Scorecard). (6ta Edición). Venezuela: Gestión 2000

Koontz, H. y Weihrich, H. (2003). **Administración**. Una Perspectiva Global. (12va Edición). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Portal de la Enciclopedia Libre. Wikipedia  
(<http://es.wikipedia.org/wiki>)

Portal de la Universidad Nororiental Privada "Gran Mariscal de Ayacucho"  
(<http://www.ugma.edu.ve/subsite/nueva.htm>)

Reglamento General de la Universidad Nororiental Privada "Gran Mariscal de Ayacucho", Núcleo Maturín, Sección 1: de la Coordinación Administrativa.

Robbins, S. (1996). **Administración**. (5ta Edición) México: Editorial Limusa, S.A

Sabino, C. (2002). **El Proceso de Investigación**. (4ta Edición). Caracas: Panapo.

Schâfer, A. (2005). **Diseño de un CMI para la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Austral de Chile**. Trabajo de Grado, Ingeniería Civil. Universidad Autral de Chile

Tamayo y Tamayo, M. (2003). **El Proceso de la Investigación Científica.**  
(4ta Edición). México: Editorial Limusa, S.A



## GLOSARIO

Balanced Scorecard (BSC): Conocido también como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta eficaz que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia para convertirlas en acción, a partir de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos y la del aprendizaje y crecimiento. (Kaplan, R y Norton, D. 2000). **Cuadro de Mando Integral**. The Balanced Scorecard). (6ta Edición). Venezuela: Gestión 2000

Estrategia: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>)

Planes Estratégicos: La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.(Kaplan, R y Norton, D. 2000). **Cuadro de Mando Integral**. The Balanced Scorecard). (6ta Edición). Venezuela: Gestión 2000

Perspectivas: Son aquellas dimensiones planteadas para ver el desempeño estratégico de la organización, en cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, proceso y crecimiento y aprendizaje. (Kaplan, R y Norton, D. 2000). **Cuadro de Mando Integral**. The Balanced Scorecard). (6ta Edición). Venezuela: Gestión 2000

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo: Centrado fundamentalmente en base al éxito actual y futuro del negocio, como es el caso de la gente, la tecnología y la información. Cada uno de estos elementos forma parte de una organización de aprendizaje y permiten obtener mejores logros. (Kaplan, R y Norton, D. 2000). **Cuadro de Mando Integral**. The Balanced Scorecard). (6ta Edición). Venezuela: Gestión 2000

Perspectiva Procesos Internos: Se enfoca en el desempeño de los procesos clave que motorizan el negocio. (Kaplan, R y Norton, D. 2000). **Cuadro de Mando Integral**. The Balanced Scorecard). (6ta Edición). Venezuela: Gestión 2000

Perspectiva Cliente: Basado en el proceso de la organización que impacta a la satisfacción de expectativas, por lo tanto, también la percepción de los clientes sobre la contribución que la empresa les da como propuesta de valor. (Kaplan, R y Norton, D. 2000). **Cuadro de Mando Integral**. The Balanced Scorecard). (6ta Edición). Venezuela: Gestión 2000

Perspectiva Financiera: Es el resultado del beneficio de las otras perspectivas, vienen las consecuencias que satisfacen las expectativas de los accionistas del negocio. (Kaplan, R y Norton, D. 2000). **Cuadro de Mando Integral**. The Balanced Scorecard). (6ta Edición). Venezuela: Gestión 2000

Producto: es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Producto>)

Objetivos Estratégicos: son aquellos propósitos muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la

formulación del plan estratégico, traducido de el modelo causa efecto. (Kaplan, R y Norton, D. 2000). **Cuadro de Mando Integral**. The Balanced Scorecard). (6ta Edición). Venezuela: Gestión 2000

Indicador: son instrumentos o mecanismos que sirven para poder evaluar en que medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos. la naturaleza de un indicador puede ser dado en término cuantitativos y cualitativos. (Kaplan, R y Norton, D. 2000). **Cuadro de Mando Integral**. The Balanced Scorecard). (6ta Edición). Venezuela: Gestión 2000

Metas: representa el resultado o valores, deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. (Kaplan, R y Norton, D. 2000). **Cuadro de Mando Integral**. The Balanced Scorecard). (6ta Edición). Venezuela: Gestión 2000

Factores Claves de Éxito: conocido también como factores críticos de éxito, son aquellos logros realizados y a realizarse de tal forma que garantice los objetivos específicos. (Kaplan, R y Norton, D. 2000). **Cuadro de Mando Integral**. The Balanced Scorecard). (6ta Edición). Venezuela: Gestión 2000



## Anexo 1

Lista de Cotejo

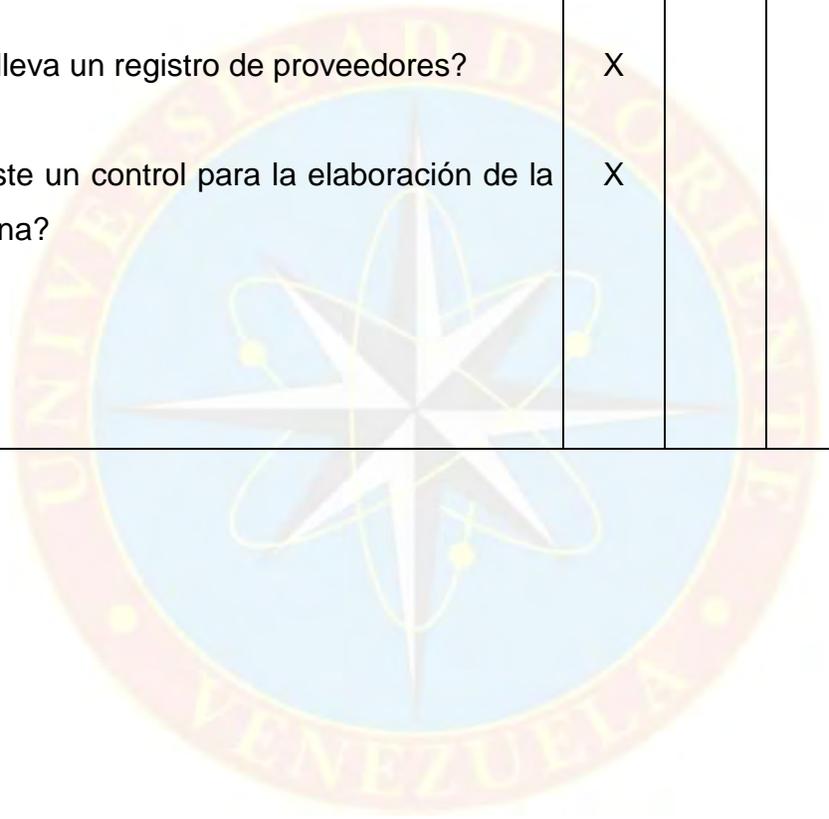
**Cliente: Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho” Núcleo Maturín.**

**Preparado por: María Fernanda Pinder**

**Fecha : al 13/02/2012**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>1. Diagnosticar la situación actual de la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”</b>			
1.1. ¿Están formalmente establecidas las funciones de la Coordinación Administrativa?	X		
1.2. ¿La Coordinación Administrativa suministra y controla los insumos necesarios para el continuo desempeño de las actividades académicas y administrativas de la organización?	X		
1.3. ¿Existe un control de las cuentas por pagar?	X		

1.4. ¿Existe un control de las cuentas por cobrar?	X		
1.5. ¿Se coordinan actividades de servicios generales, tales como mantenimiento de aulas, instalaciones y equipos?	X		
1.6. ¿Se lleva un registro de proveedores?	X		
1.7. ¿Existe un control para la elaboración de la nomina?	X		



OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.8. ¿Se realizan informes administrativos, ya sean anuales, mensuales o semanales de la gestión llevada a cabo dentro de la Coordinación Administrativa?	X		
1.9. ¿Se lleva el control de los fondos rotativos?	X		
1.10. ¿Los procedimientos administrativos aplicados para ejecutar las actividades están documentados en un manual?		X	
1.11. ¿Dispone la unidad estudiada de un Sistema de Control de Gestión?		X	
1.12. ¿Existe un plan estratégico en la Coordinación Administrativa?		X	
1.13. ¿Existe una estrategia formalmente establecida para el desarrollo de los procesos internos y administrativos?		X	
1.14. ¿Se encuentra establecida una metodología para el logro de la visión y misión de la organización?		X	

<p><b>2. Identificar los indicadores presentes en la Coordinación Administrativa relacionados con el Balanced Scorecard y sus cuatro (4) perspectivas: clientes, financiera, procesos internos, aprendizaje y desarrollo.</b></p> <p><b>Clientes</b></p> <p>2.1. ¿Existen mecanismos que permitan conocer la satisfacción del cliente?</p>		X	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---	--

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SI	NO	OBSERVACIONES
<p><b>Aprendizaje y Desarrollo</b></p> <p>2.2. ¿Se encuentra establecido un programa de desarrollo, capacitación y adiestramiento para el personal?</p> <p>2.3. ¿Se aplica una evaluación de desempeño?</p> <p>2.4. ¿Se aplica algún mecanismo motivacional</p>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	

para incentivar al recurso humano?			
2.5. ¿Existe un desarrollo de competencias por cada puesto de trabajo?		X	
<b>Financiera</b>			
2.6. ¿Se ejerce un control de la cuenta de cada estudiante para garantizar la solvencia respectiva y sus trámites para la prosecución estudiantil?		X	
2.7. ¿Existen planes estratégicos para garantizar un crecimiento de la población estudiantil?		X	
2.8. ¿Las expectativas financieras se encuentran centradas en el índice de rendimiento?		X	
2.9. ¿Se llevan a cabo planes de minimización de costos por proceso?		X	
<b>Procesos Internos</b>			
2.10. ¿Están establecidas estrategias destinadas a satisfacer los requerimientos del mercado?		X	
2.11. ¿Se realiza una planificación estratégica			

en función de cumplir con la misión y visión de la organización?		X	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
2.12. ¿Existe un sistema de control que mida y regule los tiempos de respuesta a los estudiantes?		X	
2.13. ¿Se implementan estrategias de posicionamiento, calidad y mejora de procesos?		X	
<b>3. Matriz DOFA para detectar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en la Coordinación Administrativa de Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín</b>			
3.1. ¿Las actividades del día a día no están orientadas al cumplimiento de la misión y visión de la Coordinación Administrativa?		X	
3.2. ¿Se evidencia carencia de estrategias en la Coordinación Administrativa para la	X		

ejecución de sus procesos?			
3.3. ¿Existen indicadores de gestión que midan el desempeño de los procesos?		X	
3.4. ¿La organización cuenta con una infraestructura adecuada para un recinto Universitario?		X	
3.5. ¿Consta la organización de recursos económicos necesarios para llevar a cabo planes estratégicos que se formulen dentro de la Coordinación Administrativa?	X		
3.6. ¿Los sistemas de información computarizados utilizados por la organización son estables, seguros y confiables?	X		
3.7. ¿Existe una competencia en el mercado?	X		

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
**Anexo 2**



**ENCUESTA**

El instrumento que a continuación se le presenta tiene como fin recopilar información para una investigación titulada **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NORORIENTAL PRIVADA “GRAN MARISCAL DE AYACUCHO”, NÚCLEO MATURÍN**. Usted, como cliente puede proporcionar información veraz y confiable, la cual será utilizada como insumo para un estudio en la Coordinación Administrativa. Este instrumento es de carácter anónimo y los datos solicitados son confidenciales y serán utilizados solo para los fines indicados. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**INSTRUCCIONES:**

No identifique la encuesta.

Sea objetivo y sincero en cada respuesta.

Cualquier duda consulte al encuestador.

Este instrumento es de carácter individual.

1.- ¿Está de acuerdo con el monto correspondiente a las cuotas por concepto de materias?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

2.- ¿Las instalaciones de la institución reúnen las condiciones físico-ambientales adecuadas para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

3.- ¿Las aulas de clase están dotadas con el mobiliario necesario?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

4.- ¿La institución le ofrece seguridad a los estudiantes durante su permanencia en las instalaciones?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

5.- Cuando requiere tramitar algún documento (solvencia, constancia de estudio, record académico), ¿Obtiene respuesta en un tiempo prudencial?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

6.- ¿La institución fomenta la realización de actividades académicas culturales, deportivas y recreacionales?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

7.- ¿La institución dispone de una biblioteca dotada con libros actualizados?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

8.- ¿Las quejas y reclamos de los estudiantes son atendidos con prontitud?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

9.- ¿El procedimiento para ejecutar los pagos de las mensualidades es sencillo y cómodo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

## HOJAS METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/5

<b>Título</b>	<b>DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NORORIENTAL PRIVADA “GRAN MARISCAL DE AYACUCHO”, NÚCLEO MATURÍN</b>
<b>Subtítulo</b>	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

#### **Autor(es)**

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Pinder C. María F.	<b>CVLAC</b>	18 206 438
	<b>e-mail</b>	mf_pinder@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: “Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2”. Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

#### **Palabras o frases claves:**

Balanced Scorecard
Estrategias
Indicadores
Proceso Administrativos
Productos

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/5**  
**Líneas y sublíneas de investigación:**

Área	Subárea
Ciencias Sociales y administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

**Resumen (Abstract):**

Esta investigación tiene por objeto fundamental diseñar un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín. Se realizó bajo la modalidad de investigación de campo de carácter proyectiva. La población objeto de estudio se dividió en dos (2) poblaciones. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de revisión bibliográfica mediante fichas de registro, la observación directa participativa mediante una lista de cotejo, siendo esta analizada cualitativamente, se aplicó una encuesta mediante un cuestionario y para las entrevistas no estructuradas se utilizó la libreta de notas. La conclusión de este trabajo de investigación permitió conocer que en la Coordinación Administrativa existen muchas dificultades en el desarrollo de las actividades por la falta de un sistema de control de gestión en función de medir, controlar y dirigir el desempeño de cada actividad. A partir de la investigación realizada se recomienda: Aplicar un Sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard en el Balanced Scorecard para la Coordinación Administrativa de la Universidad Nororiental Privada “Gran Mariscal de Ayacucho”, Núcleo Maturín para establecer indicadores que ayuden a la optimización de todos los procesos que se ejecutan.

Si el funcionario de SIBIUDO encargado de transcribir los metadatos encuentra este campo en blanco, debe copiarlo de la versión digital del texto del trabajo mediante “copiar y pegar”.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/5

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail				
MSc. Mary Figueroa	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input checked="" type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>				
	<b>e-mail</b>				
	<b>e-mail</b>				
Msc. Maira López	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	14254731			
	<b>e-mail</b>				
	<b>e-mail</b>				
Msc. Argelis Salazar	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	14422354			
	<b>e-mail</b>				
	<b>e-mail</b>				

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	03	14

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

**Lenguaj** e: spa  
 Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/5

### Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
MARIA PINDER.DOCX	Aplication word

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: \_\_\_\_\_ (opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Dato requerido. Ejs: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

### Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Postdoctorado, etc.

### Área de Estudio:

Administración

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

### Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU Nº 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC Nº 696/2009"**.

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



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLANOS CUVARE**  
Secretario



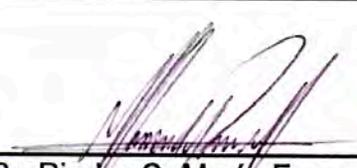
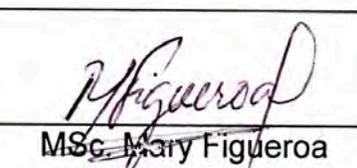
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

JABC/YGC/manuja

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6**

**Derechos:**

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009):** “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”

	 <hr/> <p>Br. Pinder C. María Fernanda C.I.: 18 206 438 <b>AUTORA</b></p>	
	 <hr/> <p>MSc. Mary Figueroa C.I.: 4 947 984 <b>TUTOR</b></p>	