



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**INDICADORES DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS
DEDICADAS AL RAMO DEL CYBER CAFÉ MUNICIPIO
SUCRE, CUMANÁ EDO SUCRE.**

**(Caso de Estudio Centro de Telecomunicaciones la Victoria
C.A)**

Proyecto de Grado Modalidad Investigación presentado como requisito
parcial exigido para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública

T.S.U. ÁNGELO J. LABORI R

C.I: 13.67.0317

GUATAMARE, MAYO DE 2009



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
COORDINACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

De conformidad con el Art. 69 de la Normas Internas para la tramitación, entrega, discusión y evaluación de Trabajo de Grado de la Escuela de Hotelería y Turismo del Núcleo Nueva Esparta de la Universidad de Oriente, deja constancia que el Trabajo de Grado, modalidad Investigación, titulado: INDICADORES DE GESTION PARA LAS EMPRESAS DEDICADAS AL RAMO DEL CYBER CAFÉ MUNICIPIO SUCRE, CUMANA EDO SUCRE. (Caso de Estudio Centro de Telecomunicaciones la Victoria, C.A)

Presentado por el T.S.U Laborí Rodríguez, Ángelo José, C.I.: V-13.670.317, como requisito parcial para optar el título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA, ha sido evaluado y aprobado con la categoría:

APROBADO

Lcdo. Carlos Rivero
Tutor Académico

Econ. Esmeralda Salcedo
Jurado Principal

Lcda. Sileyna Cedeño
Jurado Principal

DEDICATORIA

En primer lugar le dedico este triunfo y el logro de una de mis metas Mi Dios Todopoderoso, por ser la luz que ilumina mi camino en el sendero de la vida, el ha sido la fuerza para lograr mi cometido, porque siempre ha estado en los momentos más difíciles de mi vida, me ha brindado las fuerzas, el aliento, la seguridad, la paz, el amor, y sobretodo el entusiasmo de seguir adelante y ver una de mis metas realizadas.

Dedicado con todo mi amor y mi corazón a mi madre y a mi padre ALIDA y AURELIANO, porque han sido ellos los que me han impulsado a llegar tan lejos, brindándome todo su apoyo y cariño incondicional. Es más de lo que se puede pedir y a ellos les debo lo que soy hoy. Han sido ellos, y serán mis eternos maestros, guiándome siempre por el buen camino. ESTE TRIUNFO ES PARA TI MADRE Y PARA TI PADRE

A mi ESPOSA COMPAÑERA Y AMIGA TIBISAY, por ser una persona muy especial y maravillosa a la cual amo con toda mi fuerza y corazón. MAMI, gracias por estar siempre a mi lado apoyándome tanto en los momentos buenos como en los malos. “Te Amo Como Jamás Pensé Que Podía Llegar Amar a Alguien en Esta Vida. TE AMO”.

Ángelo J Labori Rodríguez

DEDICATORIA

Hoy, al culminar una de mis metas trazadas quiero dedicar mi triunfo:

A mi hija; Gyser del Carmen, quien se encuentran preparándose y pronto entrara en esta casa de estudio; para que este logro le sirva de ejemplo de seguir adelante y culminar la meta que se han propuesto. Demostrando siempre lo que puede ser en la vida cuando no los proponemos. Dios la bendiga y que sus sueños, metas y anhelos también se les hagan realidad.

En especial a mis sobrinos ALEXANDER, ANGELO, LEANGY, ERIK JOSE, ENMANUEL Y CAROLINA, MARYURYS, DAYMAR, Y JULIA, que son lo más lindo de la casa. Este logro se los dedico para que en un futuro les sirva de ejemplo e inspiración para lograr todo lo que se propongan, la vida está llena de sueños y metas que no son imposibles si se quieren cumplir; YO ESTARÉ AHÍ PARA APOYARLOS Y AYUDARLOS EN CUALQUIER SUEÑO QUE DESEEN EMPRENDER, DIOS MEDIANTE.

A mis hermanos ALEXANDER, LAURA y ALEJANDRO, los quiero mucho. Son todos ustedes la inspiración para superarme en la vida; y descubrir que el amor de familia es especial, y que no importa la distancia SIEMPRE ESTAREMOS UNIDOS, COMO LO QUE SOMOS UNA FAMILIA.

A todos mis amigos en especial a: Ysaura, Rosalba, Ángela, Naudis, Fátima, Maialba, Mailyz, Daniel, Cesar, Johan, por su cariño y amistad incondicional. Los quiero mucho

Ángelo J Labori Rodríguez

DEDICATORIA

A mis cuñadas: YAMILE, HAYDEMAR, ZORAIMA, MARICELA Y AMANDITA, quienes siempre me han ayudado y motivado no solamente en el trayecto de mis estudios, sino en todas las situaciones significantes de mi vida

A mis cuñados: RAFAEL, JULIO, VICTOR, Y ALONSO, para que nunca dejen de soñar porque cuando deseamos algo con toda la fuerza del corazón, el universo conspira a nuestro favor para lograrlo.

A la ilustre Casa de estudios Universidad de Oriente y en especial, a la Escuela de Hotelería y Turismo, Coordinación Programa de Licenciatura en Contaduría Pública nunca te olvidaré.

A todos aquellas personas tan especiales conmigo quienes no necesitan alusión personal.

A todos mis maestros y profesores durante toda mi trayectoria estudiantil, mi cariño y mi respeto.

SE LOS DEDICO A TODOS

Ángelo J Labori Rodríguez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer profundamente a El Gran Poder de Dios, a la Virgencita del Carmen, a las (3) divinas personas y a San Miguel Arcángel por su amor y misericordia y porque sus bendiciones me permitieron llegar hasta donde he llegado.

Quiero expresar mis más profundos agradecimientos a todas aquellas personas que, de alguna u otra forma, me ayudaron a hacer posible la realización de este trabajo, el cual me servirá para obtener el título de Lcdo. en Contaduría Pública. Y muy especialmente a:

A mis padres ALIDA Y AURELIANO, gracias a ellos soy hoy un profesional. A ellos no solo les doy las gracias por haberme traído al mundo, sino por cuidar y velar por mi siempre

A mi esposa TIBISAY BRITO DE LABORI, por todas las cosas que siempre hizo por mí, por todos sus esfuerzos, por tener la paciencia para estar conmigo, por estar siempre a mi lado y por ser el pilar donde pude apoyarme en los días que me sentí vencido.

A todos mis hermanos; Alexander, Laura y Alejandro porque siempre estuvieron ahí, conmigo, dándome aliento, cuidándome, apoyándome y aconsejándome.

A mis eternos amigos YSAURA, ROSALBA, ANGELA, FATIMA, MAIALBA, MAILYZ, NAUDY, DANIEL, CESAR. Y a toda la gente maravillosa que conocí en mis distintas carreras.

AGRADECIMIENTO

A la familia CASTELIN, especialmente al señor LUIS Y ALBINA por ser como unos segundos padres para mí y brindarme su cariño y su apoyo.

A mi tutora académico, Lcdo. Carlos Rivero, por su orientación, colaboración, paciencia y apoyo durante todas y cada una de las asesorías.

A los profesores de la Escuela de Contaduría, por su orientación y consejos durante nuestra carrera y por ser ejemplos de superación, constancia y éxito a seguir.

A la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, la máxima casa de estudio por habernos permitido cursar estudios en este núcleo y formarnos como profesionales.

A todos mis amigos y compañeros, quisiera nombrarlos a cada uno de ustedes pero son muchos, gracias por estar conmigo en todo este tiempo donde he vivido momentos buenos y no tan buenos y recuerden que siempre los llevaré en mi corazón.

No me puedo despedir sin antes decirles que sin ustedes a mi lado no lo hubiera logrado. Les agradezco a ustedes con toda mi alma el haber llegado a mi vida y el compartir momentos agradables y tristes, pero esos momentos son los que nos hacen crecer y valorar a las personas que nos rodean.

Ángelo J Labori Rodríguez

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN.....	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1.- Planteamiento del Problema y Formulación del problema.	7
1.2. Objetivos de la Investigación.....	11
1.2.1. Objetivo General.	11
1.2.2. Objetivos específicos.....	12
1.3. Justificación.....	12
1.4. Alcance.....	14
1.5. Limitaciones	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	16
2.1.- Antecedentes de Investigación.	16
2.2.- Reseña Histórica del Centro de Telecomunicaciones la Victoria C.A.	18
2.2.1.- Misión de la empresa.....	19
2.2.2.- Visión de la empresa	19
2.3.- Bases Teóricas.	19
2.4.- Definición de Términos.....	22
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	25
3.1.- Nivel y Diseño de la Investigación.....	25

3.1.1.- Tipo de Investigación.....	25
3.1.2.- Nivel de la Investigación.	26
3.2.- Técnicas de Recolección de Datos.....	26
3.3.- Población y muestra.....	28
CAPÍTULO IV. CAPÍTULO IV LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	31
4.1.- Diseño y Formulación de Indicadores de Gestión.....	31
4.2.- Características de los indicadores de gestión	32
4.3.- Tipos de Indicadores de gestión	34
4.4.- Pasos para Diseñar los Indicadores de Gestión	40
4.4.1.- Definición del Objeto de Estudio.....	41
4.4.2.- Producción de Variables.....	42
4.4.3.- Definición y Descripción de Variables.....	42
4.4.4.- Jerarquización de Variables	43
4.4.5.- Formulación de los Indicadores de Gestión.....	44
4.4.6.- Perfiles de Indicadores	44
4.5.- Diseño y formulación de los indicadores de gestion para los cyber café	46
4.5.1.- Producción de Variables Según los Componentes del Sistema.	46
4.5.3.- Jerarquización de Variables	51
4.5.3.1.- Calificación de las Variables Según su Peso	51
4.5.3.2.- Asignación de Puntos a las Variables Según su Grado de Relevancia	51

4.5.3.3.- Valoración de Variables para el Centro de Telecomunicaciones la Victoria, Municipio Sucre Cumana Estado Sucre.....	54
4.5.3.4.- Resultado de la Jerarquización de las Variables	59
4.5.4.- Formulación de los Indicadores de Gestión.....	61
4.5.4.1.- Indicadores de Segundo Nivel	63
4.5.4.2.- Clasificación de los Indicadores de Gestión.....	64
4.5.5.- Perfil de Indicadores de Gestión.....	65
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS	78



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
COORDINACIÓN PROGRAMA DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA
PÚBLICA**

**DISEÑAR INDICADORES DE GESTION PARA LAS EMPRESAS
DEDICADAS AL RAMO DEL CYBER CAFÉ MUNICIPIO SUCRE, CUMANA
EDO SUCRE. (Caso de Estudio Centro de Telecomunicaciones la
Victoria, C.A)**

AUTOR: T.S.U. ANGELO J. LABORI R.

TUTOR: PROF. CARLOS RIVERO.

Guatamare, Mayo de 2009

RESUMEN

Los indicadores de gestión representan un instrumento de control que permiten medir el desempeño de una organización, que acompañado de un continuo monitoreo permite detectar cualquier desviación y se tomen los correctivos necesarios oportunamente para que se logren los objetivos y metas propuestos por la institución. Este trabajo de investigación tiene como finalidad formular indicadores de gestión para la Empresas de Telecomunicaciones dedicadas al Ramo del Cyber Café, específicamente del

Centro de Telecomunicaciones la Victoria del municipio Sucre, Cumana Estado Sucre, basándose en un modelo factible que cuenta con la base documental necesaria para generar los indicadores que posteriormente se aplicarán como herramienta de medición para evaluar y controlar los procesos medulares de la dependencia y establecer parámetros de comparación para señalar las posibles desviaciones y generar las respuestas necesarias en el momento oportuno con el propósito de optimizar los procesos administrativos de la unidad, el uso eficiente de los recursos disponibles y la calidad de los servicios prestados a sus clientes, etc.. Para hacer posible el desarrollo de los objetivos propuestos en esta investigación, la información se recogió de forma directa en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria. En esta empresa no existe una herramienta que le permita generar indicadores y se le hace necesario aplicar un mecanismo de control interno que facilite formular indicadores de gestión al Centro de Telecomunicaciones la Victoria para determinar o cuantificar la Efectividad, eficacia, economía, calidad y eficiencia con la cual opera el sistema.

INTRODUCCIÓN

La productividad en el mundo de los negocios ha estado dominada por los activos tangibles desde hace mucho tiempo y hoy en día todavía se siguen utilizando los indicadores financieros para su evaluación. Los indicadores financieros eran los adecuados para medir y evaluar las inversiones, propiedades, instalaciones y equipamiento en los balances de las empresas, de igual forma la cuenta de resultados también reflejaban los gastos asociados con el uso de esos activos para producir ingresos y beneficios dejando a un lado a los activos intangibles. En el mundo actual donde los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, requerimos de herramientas que describan y evalúen este tipo de activos también.

Por lo tanto, las empresas están obligadas a definir estrategias que les permitan ser competitivas, y si éstas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. En tal sentido, un adecuado diseño de índice de gestión es de gran importancia.

Sin embargo, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Por consiguiente, conocer a las empresas a través del uso de indicadores, es muy útil para la toma de decisiones y el monitoreo de su

comportamiento, así como también para la verificación del cumplimiento de los objetivos y metas.

Los índices de gestión surgen como herramientas para suministrar información que permita hacer frente a las exigencias del entorno y a la presión competitiva mundial, las cuales las convierten en inoperante al modelo tradicional de gestión y lo obligan a evolucionar para dar respuesta a los cambios en la producción, el mercado, la tecnología, las políticas públicas, entre otros. A finales del siglo XX un cliente más selectivo y un mercado cada vez más competitivo, desplazaron los costos como punto focal de la gestión para dar paso al valor, en el cual se incluye la calidad, la diversidad de productos, disponibilidad.

Además, la incertidumbre generada por el entorno, donde el cambio es la constante, exige nuevas formas de adaptación para superar las restricciones que afectan el logro de los objetivos. Estas tres fuerzas (clientes, competencia y cambio), como las definen Hammer y Champy (1996), son las que en definitiva han perfilado las nuevas maneras de organizar el trabajo y gerenciar las empresas.

Es de resaltar, que la mayoría de éstos sistemas de medición de desempeño usado en las organizaciones hasta ahora se han enfocado principalmente en indicadores de comportamiento pasado, por ejemplo los estados financieros, los cuales muestran la situación de la empresa a una fecha específica, pero no dicen nada acerca de cómo la compañía esta creando valor para asegurar su crecimiento y desarrollo futuro.

No obstante se le preguntarían a las empresas por ejemplo, ¿están los clientes satisfechos con nuestros servicios? ¿En cuánto tiempo solucionarían

un problema reportado por un cliente? ¿Están nuestros empleados capacitados de acuerdo con las funciones que realizan? ¿Qué relación tienen las anteriores interrogantes con el flujo de nuestros ingresos? Notablemente podrían observar que las respuestas serían vagas en cuanto a esto, puesto que los medios disponibles se dirigen a algo en particular el análisis financiero.

Sin embargo, desde hace algún tiempo se han estado implementando nuevas herramientas que buscan la investigación de indicadores no financieros, es decir, no solo se refieren a aspectos operativos o comerciales de lanzamiento, crecimiento y consolidación, sino al de los recursos humanos y al acompañamiento del crecimiento que ellos vayan a experimentar.

Por lo tanto, el punto de partida de índices gestión es el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias. Los indicadores miden cómo la organización, a partir de sus competencias básicas, responde o supera los factores claves de éxito en el mercado y frente a sus clientes.

No obstante, un sistema integrado de medición de gestión es un conjunto de indicadores “medibles” derivados del plan estratégico, que nos permite evaluar, los objetivos, las acciones y los resultados y por lo tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Al respecto, Humberto Serna Gómez menciona cuatro tipos de indicadores:

- De Economía: Miden la austeridad, oportunidad y la medida en la adquisición de bienes y servicios.
- De efectividad: Miden la generación de valor al cliente.
- De eficiencia: Consiste en lograr los objetivos con el uso adecuado de los recursos y se logran al mejorar la relación Valor agregado-producto (proceso)
- De Eficacia: Consiste en volver los insumos mas productivos en el logro de los objetivos (Resultado).

Se evidencia entonces que en estos cuatro tipos de indicadores de gestión se hace referencia a factores y aspectos que van más allá que lo meramente financiero, toman en cuenta lo económico, al ser humano, a los procedimientos y lo mas importante pueden ser aplicados tanto a empresas públicas como privadas, pequeñas o grandes.

Dentro de ésta clasificación empresarial cabe resaltar la importancia que tienen la micro y pequeña empresa, hoy en día, constituyen el centro del sistema económico de nuestro país, estas empresas cumplen un rol fundamental; pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, igualmente añadiendo valor agregado, constituyen un eslabón determinante en la actividad económica y la generación de empleo.

Bajo este contexto, el sector de los cyber café no es la excepción, debido a que la mayor parte de las empresas dedicadas al ramo de las

telecomunicaciones del país se ubican dentro de este grupo de empresas y la actividad desarrollada en el negocio del cyber café debe adecuarse a formas de producción cambiantes y constantes, propias del contexto económico nacional y mundial en el que estamos inmersos.

Por tal motivo, sería importante aplicar una metodología que permita diseñar un modelo de INDICES DE GESTION, que nos ayude a evaluar y medir todos estos aspectos a las empresas dedicadas al ramo del cyber café como herramienta de gestión en busca de la competitividad, lo cual constituye la motivación del autor para realizar la siguiente investigación, la cual será de tipo documental y de campo, dado que se necesitará realizar una amplia revisión de la bibliografía existente sobre el tema en cuestión y aplicarla a una muestra representativa de las empresas del cyber café del Municipio Sucre, Estado Sucre Cumaná.

Para llevar a cabo la investigación, se emplearán un conjunto de técnicas para obtener la información requerida, las mismas que proporcionaran los datos necesarios para desarrollar el tema de estudio. Entre estas se tienen: la observación directa participativa e individual, observación indirecta, entrevistas semiestructurada y la revisión documental, cuestionarios.

Por lo tanto, para dar alcance y muestra a los objetivos planteados la investigación será estructurada en (5) cinco capítulos que abarcaran todos los datos, información, resultados y análisis hechos al tema. Tales capítulos son:

- **Capítulo I:** El problema. Se incluye el planteamiento del problema, donde se desarrollo la problemática, las razones que justifican el estudio, y los objetivos, General y especifico, dirigidos a definir especialmente lo que se persiguió. También se incluye el Alcance y la Limitación, donde se pretende señalar la magnitud e importancia del estudio.
- **Capítulo II:** Marco Teórico. Comprende los antecedentes; Reseña histórica de la empresa, las bases teóricas y la definición de términos.
- **Capítulo III:** Marco Metodológico. Donde se desarrolla la metodología: Nivel y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de Datos y procedimiento de análisis.
- **Capítulo IV:** Diseño y Formulación de los indicadores de gestión para los cyber café. Los cuales comprenden: Aspectos Generales de los indicadores, las características de los indicadores, los tipos de indicadores, los pasos para la formulación de los indicadores y la formulación de los indicadores para los cyber cafe.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema y Formulación del problema.

La tarea esencial de la administración moderna, es enfrentarse al cambio, en cuanto a; las estructuras organizacionales, los productos, la tecnología, el medio ambiente, la cultura, nuevas leyes, los empleados, nuevas técnicas y herramientas para gerenciar, cambios en el ámbito político, económico y social. Cambios dados a un ritmo acelerado que han experimentado las instituciones en los últimos años y que aun experimentan, producto del fenómeno de la globalización y aunado a esto tendrían las innovaciones en la ciencia y en la tecnología, los cambios de valores que conciernen al hombre, las variaciones en las estructuras organizacionales tradicionales.

Pues bien, todo estos cambios han hecho que los administradores de hoy requieran de una alta capacidad para enfrentarse a las complejidades del mundo actual y poder realizar las operaciones, determinar las prioridades, definir los problemas apropiadamente y detectar sus causas y eliminarlas, de tal manera que les permitan movilizar los recursos de las organizaciones en pro del logro de sus metas. Todo esto ha originado la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas.

A raíz, de todos los cambios y la necesidad de adaptarse a ellos, las organizaciones han tenido que buscar y aplicar nuevos enfoques, herramientas y conceptos que les faciliten identificar cuáles son las estrategias que deben implementar y desarrollar, para alcanzar la visión y

lograr la misión de las empresas y expresar dichas estrategias en objetivos específicos que puedan ser alcanzados en el proceso de transformación por el cual deberíamos pensar en el mundo dinámico y cambiante que vivimos.

De este modo y para ajustar las empresas e instituciones a los dinámicos cambios del mundo actual se han implementado novedosos mecanismos como lo son: la planeación estratégica, calidad total, reingeniería, administración estratégica , outsourcing, presupuesto por programas, administración por objetivos, valorización del capital intelectual, administración por proyectos, entre otros, en fin, unos aceptados más que otros, pero aportando su grano de arena en la búsqueda del mejoramiento continuo y la eficiencia en las operaciones y su gestión.

Pues bien, dentro de esta variedad de metodologías y aunado a la inquietud a nivel gerencial de mejorar la eficiencia empresarial surgen los indicadores de gestión; como una nueva metodología diseñada para evaluar estrategias dentro de las empresas.

Ahora bien, esta metodología es definida por GOMEZ (2002) como:

Un Indicador de gestión se define como una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados.

Estos indicadores pueden ser: De Economía, De Efectividad, De Eficiencia, De Eficacia y De Riesgo. Son

Factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.”

De acuerdo a esto, se podría decir que los Índices de Gestión es un sistema de gestión estratégica anclado en un sistema de medición y monitoreo de aspectos claves relacionados a la implementación de estrategias. Al respecto, Hill (1996), define estrategia como: “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. (Pág. 5).

Por lo tanto, se evidencia la importancia de implementar estrategias en las organizaciones y a través de la metodología de índices de gestión se han tenido buenos resultados, debido a que reconocidas corporaciones internacionales han obtenido excelentes resultados con esta metodología, tanto es así, que ha sido incorporado a los procesos de gerencia estratégica en un 60% de las grandes corporaciones de los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones Europeas y Asiáticas. Así lo afirma Pérez en su artículo publicado Internet ¿Qué es Índices de Gestión?

Específicamente, dentro de los distintos tipos de organizaciones empresariales que existen en Venezuela se encuentran las dedicadas a las telecomunicaciones, las cuales pueden considerarse como una de las empresas más dinámicas y con mayor actividad económica en nuestro país, por cuanto utiliza una gran cantidad de mano de obra, representan unos de los problemas de mayor peso para la administración al momento de determinar los ingresos.

Por otra parte, este sector se caracteriza por realizar grandes inversiones en activos, cuya recuperación se logra a largo plazo, afectado también por una agresiva competencia de nuevos servicios y competidores en un entorno cada vez más global y dinámico. Esto se puede traducir en algunos factores que pueden ser serias amenazas para cualquier organización al generar la necesidad de realizar importantes modificaciones que les permitan desarrollar nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo.

Debido a que, la mayoría de nuestras organizaciones en el país, no tienen una visión clara y en muchos casos desconocen la misma, y en otros ni siquiera la tienen, y no solamente conocerla sino que los empleados se comprometan a realizarla y darle cumplimiento.

Sin embargo, estas organizaciones se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en indicadores financieros tradicionales; lo cual ubica su empeño corporativo en hechos pasados, colocando su énfasis en resultado a corto plazo. Estos índices por sí solo no llegan al logro de las metas, por lo que las empresas para ser exitosas deben buscar un complemento a estos indicadores financieros, que evalúen o midan tanto las variables cualitativas como cuantitativas.

Tal es el caso del Doctor Humberto Serna Gómez, donde explica que los tipos de indicadores de gestión pueden ser: De economía, de efectividad, de eficiencia y de eficacia; el cual los mismos serán tomados como base de esta investigación enfocados a las empresas dedicadas al ramo del café, Municipio Sucre, Cumaná Estado Sucre.

Por todo lo planteado anteriormente, surge la motivación del autor en la siguiente investigación, la cual tiene como objetivo fundamental; El Diseño de Índices de Gestión en la industria Tecnológica, tomando como base para el estudio una empresa del Estado SUCRE, denominada Centro de Telecomunicaciones la Victoria C.A. Así que para el logro de tal fin se han planteado las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los aspectos generales de la industria de las Telecomunicaciones específicamente los Cyber?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Centro de telecomunicaciones la Victoria. C.A.?
- ¿Qué indicadores utiliza la empresa en estudio para medir su eficiencia?
- ¿Cuáles son los pasos para el diseño de Indicadores de Gestión?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General.

Diseñar Indicadores de Gestión para las empresas dedicadas al ramo del cyber café Municipio Sucre Cumaná Estado Sucre. (Caso de estudio Centro de TELECOMUNICACIONES La Victoria C.A.”

1.2.2. Objetivos específicos

- Estudiar los aspectos generales de las empresas de Telecomunicaciones específicamente de los Cyber Café.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Centro de Telecomunicaciones la Victoria C.A.
- Determinar los indicadores de gestión que utilizan actualmente la empresa Centro de Telecomunicaciones la Victoria S.A.
- Describir los pasos para la implementación del diseño de Indicadores De Gestión.
- Determinar las utilidades y ventajas de los indicadores de gestión.

1.3. Justificación.

Muchas organizaciones exitosas han buscado la forma de tomar la delantera y concertar una verdadera cultura de misión, visión y valores compartidos. Estas organizaciones desean implementar en esa cultura un sistema sencillo para medir el éxito y manejar sus parámetros esenciales, a la vez que se busca la transformación del personal en un equipo que demuestre objetiva y consistentemente creer en esos valores

Por tal motivo, para que las organizaciones puedan ser globalmente competitivas deben, en el mundo actual: ser coherentes en términos de visión y misión, estar orientadas hacia el cliente, ser eficientes en su labor

diaria, ser financieramente solventes, sensibles a los temas del medio ambiente, conscientes del uso de la energía y socialmente responsables

Vale la pena, realizar esta investigación relacionada con los Índices de Gestión, en virtud de que les permitirá a las empresas evaluar, los objetivos, las acciones y los resultados obtenidos y por lo tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

La aplicación de esta metodología aportará grandes beneficios a la industria de las telecomunicaciones puesto que, le permitirá por primera vez, alcanzar un análisis cualitativo y cuantitativo de sus operaciones, por medio del enlace de índices financieros e índices de gestión

El Índice de Gestión requiere la definición de la visión, misión y los valores de la organización, a partir de estos elementos se desarrolla la estrategia. Así mismo, ayuda a las organizaciones a administrar mejor la creación de valor a largo plazo.

Este estudio tendrá como finalidad conocer el Índice de Gestión como un diseño para las organizaciones dedicadas al ramo de las telecomunicaciones específicamente de los cyber café del Municipio Sucre, Cumana Estado Sucre.

Para cualquier empresa un Diseño de Índices de Gestión, contribuirá a ordenar la organización, así como a mantener sus procesos dentro de un estándar único, en donde lo fundamental es el proceso de mejora continua, a través del análisis de los indicadores de gestión y financieros, y lograr definitivamente un equilibrio final, en donde se mida el resultado de toda la gestión empresarial.

A su vez, la información proveniente del estudio servirá de base para estudios posteriores, incluyendo a todos aquellos estudiantes a nivel superior, profesionales, así como también de orientación para todos aquellos entes que involucran los Índices de Gestión en su organización

1.4. Alcance

El estudio pretenderá alinear los diferentes tipos de indicadores que se desarrollan en los Cyber café, con la misión y visión de la organización, de tal forma que todos los que integran el personal de la empresa, desde el gerente hasta el último de los empleados trabajen intensamente, y al mismo tiempo; poder lograr los objetivos propuestos en el plano de los tipos de indicadores de gestión con los cuales trabaja el doctor Serna Gómez: de economía, de efectividad, de eficiencia y de eficacia, a fin de satisfacer las expectativas de los accionistas, el personal y los clientes.

Éste modelo de indicadores de gestión se podría aplicar de forma integral en cualquier Cyber café del estado sucre e inclusive en cualquier cyber café a nivel nacional. Sin embargo, se aplicará para diseñar los indicadores de gestión del centro de telecomunicaciones la victoria, Municipio Sucre, Cumaná Estado Sucre.

1.5. Limitaciones

El desarrollo de éste estudio, estuvo limitado por la falta de conocimiento, por parte del personal del centro de Telecomunicaciones la Victoria, relacionado con el tema (indicadores de gestión), pero sin embargo la estrategia misma contempla un escenario o perspectiva para la

capacitación, actualización, y asesoramiento, orientado hacia el desarrollo profesional.

Hay otros aspectos que incidieron sobre las mismas y limitaron la obtención de información necesaria para el desarrollo del presente estudio, como por ejemplo, la poca disponibilidad del personal del Centro de Telecomunicaciones la Victoria, c.a. lo que dificultó la obtención de la información debido a sus múltiples ocupaciones.

También fueron objeto de limitaciones, la carencia de material bibliográfico que existe sobre el tema, debido a que éste tema es sumamente nuevo y la mayoría de los especialistas en esta materia son de nacionalidad extranjera, lo que dificulta la obtención de textos al respecto, teniendo el autor que trasladarse a otras regiones del país en busca de bibliografía, entre otros.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo trata de apoyo teórico que da sustento a este estudio, para la cual se vale las teorías y enfoques que sirva de marco referencial al tema objeto de estudio. El mismo comprende: Antecedentes, Bases Teóricas y Definición de Términos

2.1.- Antecedentes de Investigación.

Para realizar la siguiente investigación se encontraron valiosos aporte relacionados con el tema a investigar, dentro de los cuales destacan los estudios realizados por:

ALVAREZ (2007) CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. Trabajo de Grado. Modalidad Investigación. La investigación propone la aplicación del Cuadro de Mando Integral como estrategia para lograr la competitividad financiera. El desarrollo del estudio se logrará a través del tipo de investigación descriptiva. La conclusión general consistió en que el BIV adolece de experiencia en la aplicación de CMI, a pesar de que presenta una situación en la cual se observan características propicias para el desarrollo la mencionada técnica empresarial.

BETANCOURT Y BRUZUAL (2005) CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Trabajo de Grado. Modalidad Investigación. Dicha investigación fue documental, por está razón, se usó la revisión bibliográfica y la búsqueda en Internet como técnicas de recolección de información. En este sentido, el desarrollo de la investigación, permitió llegar a la conclusión, que el Cuadro de Mando Integral proporciona una

perspectiva global de la empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones para poder llevar a cabo una correcta gestión de la misma.

Además, este modelo constituye una herramienta de importancia para el contador público, pues, permite tener una visión mucho más clara y amplia del negocio y del funcionamiento cabal de todos los elementos que la componen.

Se establece un instrumento que le permite a la empresa complementar los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros que miden los logros estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los procesos de negocios, los accionistas y la innovación y el aprendizaje.

BLANCA (2001) *MARKETING DE SERVICIOS*. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Universidad Central de Venezuela. Trabajo de Grado. Modalidad Investigación. Donde se busca determinar la integración del cliente a las empresas a través del Marketing de servicios y dar a conocer conceptos nuevos en el tema; entre ellos administración y la medición de la calidad en el servicio, la recuperación del servicio, la vinculación entre la medición del cliente y la medición del desempeño, así como también el tratamiento ínter funcional de los problemas mediante la integración del Marketing a otras disciplinas como las operaciones y los recursos humanos.

RARAE L (2005) *FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN*. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Trabajo de Grado. Modalidad Investigación. Los indicadores de gestión representan un instrumento de control que permiten medir el desempeño de una organización, que

acompañado de un continuo monitoreo permite detectar cualquier desviación y se tomen los correctivos necesarios oportunamente para que se logren los objetivos y metas propuestos por la institución.

VERA (2004) ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Trabajo de ascenso. Universidad del Zulia. La cual tiene como Objetivo Analizar la administración Estratégica como Herramienta para entender las fuerzas competitivas y crear ventajas competitivas en forma sistemática y consistente. El surgimiento de un nuevo panorama competitivo como resultado de la revolución tecnológica y la creciente globalización. La revolución tecnológica da cada vez mas importancia a la innovación empresarial y la capacidad de introducir con rapidez bienes y servicios nuevos en el mercado, para ofrecer a los clientes bienes y servicios de valor y calidad aumentando la probabilidad de obtener rendimientos superiores al promedio. La Administración Estratégica ayuda a las organizaciones a identificar lo que desean lograr y como alcanzar esos valiosos resultados.

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

2.2.- Reseña Histórica del Centro de Telecomunicaciones la Victoria C.A.

Centro de Telecomunicaciones la Victoria, C.A. fue fundado el 19 de Junio de 2005 por su Fundadora, Tibisay del V. Brito Pérez. Su principal actividad es prestar servicios de INTERNET y servicios de telefonía Fija y Móvil.

2.2.1.- Misión de la empresa

Centro de Telecomunicaciones la Victoria, C.A., tiene como misión, proveer productos, servicios y soluciones a la industria de las telecomunicaciones. Para tener éxito, Centro de telecomunicaciones La Victoria se enfoca en las necesidades de los clientes.

2.2.2.- Visión de la empresa

Centro de Telecomunicaciones la Victoria, C.A., tiene como visión “Ser Líder Indiscutible en la Industria de las Telecomunicaciones y Proveer Soluciones para los Cyber Café del Estado Sucre en Tiempo Real”.

2.3.- Bases Teóricas.

Indicadores de Gestión

Según Humberto Serna Gómez, un Indicador de Gestión se define como una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados.

Estos indicadores pueden ser: de Economía, de Efectividad, de Eficiencia y de Eficacia. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas en un determinado proceso.

Según Humberto Serna Gómez la tipología de los indicadores de gestión pueden ser: de Economía, de Efectividad, de eficiencia y de Eficacia

De Economía

Este primer atributo se refiere a las condiciones en que una determinada empresa accede a los recursos financieros, humanos y materiales. En este ámbito, la fijación de los criterios o indicadores de gestión (es decir, los criterios de medición), supone la determinación o identificación de los correspondientes estándares o patrones con respecto a aspectos tan importantes como el conocimiento real de las necesidades que deben ser atendidas y su comparación con lo que se ha adquirido o se pretende adquirir; la determinación de las calidades admisibles; el grado de utilización de los bienes o servicios a adquirir; y, finalmente, las posibilidades, plazos y condiciones de la compraventa de los recursos materiales.

Para que una operación sea económica el acceso a los recursos debe realizarse en el momento y cantidad adecuados y con la mejor (en este caso menor) relación coste-calidad posible. En resumen, se podría decir que la economía se alcanza cuando se adquieren los recursos más adecuados (en cantidad y calidad) al coste más bajo.

De Efectividad

La efectividad mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada. Razón por la que a estos indicadores se les denomina también indicadores de impacto.

El valor, efectiva o potencialmente creado, no puede medirse en base exclusivamente a los productos, ya que éstos en general carecen de una significación propia, sino en relación con los resultados e impactos que generan. Los indicadores de efectividad constituyen un valioso complemento

de los indicadores de eficiencia, dado que la eficiencia en el ámbito de las empresas debe entenderse como relación entre costes y valor efectivamente producido (impacto). Por esta razón, se debe procurar maximizar el valor efectivamente creado a través de la actuación de los líderes empresariales, minimizando los recursos utilizados para conseguirlo.

De eficiencia

El grado de eficiencia de una actuación está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados en relación con los recursos empleados a tal efecto. Así, una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio. Desde esta perspectiva, el análisis de la eficiencia puede abarcar los siguientes aspectos:

El rendimiento o desempeño del servicio prestado del bien adquirido, o vendido, con relación a su coste.

La comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar.

Un conjunto de recomendaciones orientadas a la crítica y, si procede, la mejora de los resultados obtenidos.

De eficacia

Como es de sobra conocido, la eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

La evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación –plasmada en unos programas- en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que éstos se pretenden alcanzar. Lo anterior, en virtud de que para llevar a cabo la evaluación será preciso analizar la forma y magnitud en que los resultados obtenidos –en forma de bienes o servicios- se ajustan a los efectos previstos.

De esta forma, la eficacia puede ser considerada, como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados.

2.4.- Definición de Términos.

- **ESTRATEGIA:** es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una organización, como así también a grandes rasgos, los medios para alcanzarlos. (ROBBINS: 1998).
- **GESTIÓN:** Modelos o procesos de gerencia estratégica para formular, ejecutar y evaluar acciones en pro de alcanzar la Misión y

la Visión de una empresa, a través de la planificación, dirección, control y gerencia (GALLEGOS: 2002).

- **INDICADORES:** es el grado de éxito obtenido en el cumplimiento de un objetivo. (BELTRÁN: 2004).
- **INDICADORES DE GESTIÓN:** relaciones entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambios generados en el objetivo o fenómeno observado, respecto de los objetivos y metas previstas e influencias esperadas. (BELTRÁN:2004)
- **ÍNDICE:** Es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados. (BELTRÁN: 2004).
- **MISIÓN:** Define el negocio a que se dedica la organización o al que debería dedicarse con los valores y expectativas de las personas con interés en ella. (Olve, R y Wetter, M. 2002).
- **PERSPECTIVAS:** múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico de la organización. Estas dimensiones, permiten ver el negocio desde cuatro perspectivas (CREELMAN: 2001).
- **PLANEACIÓN:** es la proyección de un futuro deseado y los medios para conseguirlos. Es un proceso continuo de toma de decisiones interdependientes, que se dirige hacia la producción de uno o más

estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. (ROBBINS: 1998).

- **VISIÓN:** Descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización, que significativamente va mas allá de su entorno actual y posición competitiva. (Olve, R y Wetter, M. 2002).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Corresponde hacer referencia en éste capítulo a todos los métodos, reglas, metodologías, técnicas, instrumentos y estrategias a utilizar por el autor para desarrollar la investigación.

Para desarrollar el trabajo de investigación el autor puede usar cualquier enfoque metodológico, siempre y cuando su trabajo logre justificar de manera lógica la metodología seleccionada, por ello en el presente Capítulo se explicará la metodología utilizada en la investigación.

3.1.- Nivel y Diseño de la Investigación.

3.1.1.- Tipo de Investigación.

La investigación según el estudio que se pretenderá realizar y el propósito perseguido por el autor, es de naturaleza investigación de campo, apoyada en una investigación documental.

- Investigación de Campo; ya que se tomarán datos de la realidad y en forma directa, es decir, serán datos originales o primarios. Se tratará de explicar una metodología aplicable a datos tomados de la realidad. (Centro de Telecomunicaciones la Victoria, S.A. Cumana Estado Sucre).
- Apoyada en una Investigación Documental; dado a que para realizar la investigación se harán revisiones y consultas a fuentes documentales (textos), documentos en línea, además se dará en el

desarrollo del trabajo enfoques, criterios, opiniones, reflexiones, conclusiones, en general análisis del autor basados en estudios previos sobre el tema.

3.1.2.- Nivel de la Investigación.

El nivel de la investigación es descriptivo y analítico, debido a que se describen los pasos para la implementación del diseño de los Índices de Gestión y se analizará la importancia y ventajas que trae su aplicación en las empresas de Telecomunicaciones específicamente en el ramo de los Cyber Café del Estado Sucre; es descriptiva dado a que en ella se intentara señalar los pasos, rasgos, aspectos y beneficios que ofrece la implementación de la estrategia de Índices de Gestión y su importancia dentro de las empresas de Telecomunicaciones, así como también la necesidad de una herramienta que permita mejorar el rendimiento de dichas empresas.

3.2.- Técnicas de Recolección de Datos.

Para llevar a cabo la investigación, se emplearán un conjunto de técnicas para obtener la información requerida, la misma que proporcionará los datos necesarios para desarrollar el tema estudiado. Entre éstas se tienen:

- Revisión Documental:

Mediante esta técnica el autor obtendrá información a través de fuentes documentales, mediante la revisión bibliográfica, sobre el tema a estudiar en diversos tipos de escritos tales como: libros, documentos en línea, informes, revistas, entre otros.

- Observación Directa:

Técnica que permite recolectar información percibida de los hechos tal como ocurren en el área a estudiar, así como también recopilar la información necesaria para desarrollar ésta investigación, por medio de la participación en actividades desarrolladas dentro de la organización en estudio como lo son procedimientos contables en cuanto a registros y análisis financieros, reclutamiento y selección de trabajadores, adquisición de tecnologías de punta, estudios de mercados y contactos con los clientes de la empresa, entre otros.

- Observación Indirecta:

La aplicación de ésta técnica permite obtener información del tema, de observaciones o estudios hechos por otras personas, o de otros registros. Como lo son trabajos similares realizados de Índices de Gestión, así como la indagación de hechos similares por empresas donde se aplique esta metodología.

- Entrevista Estructuradas:

Por medio de ésta técnica se recolectará información, aplicando para ello una serie de preguntas con base a una guía o patrón, es decir, cuestionarios, en el que las respuestas se transcribieran tal cual como las proporciona el entrevistado. Se entrevistarán al personal directivo, empleados, obreros, clientes de la empresa y a empresas de la competencia.

- Cuestionario:

Medio utilizado para hacer una serie de preguntas, de manera estándar al personal que labora en los Cyber Café del estado Sucre, dicha técnica puede ser definida, como un conjunto de preguntas elaboradas en forma de interrogantes, las cuales son formuladas basándose en los indicadores o variables del tema y que se sustentaran con el marco teórico y los objetivos.

3.3.- Población y muestra

Población

La escogencia del diseño de investigación de campo obliga a utilizar fuentes de información primaria para recabar los datos, y en ese sentido es necesario determinar la población que se va a involucrar en la investigación.

Al respecto Pérez (2002) define la población como “el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, objetos o elementos que se someten a estudios, pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información”. (p.66).

La población o universo se refiere al conjunto para el cual son validas las conclusiones que se obtengan de la investigación.

Dentro de esta perspectiva, se tomará como población a cinco (5) empresa del Municipio Sucre, Cumaná Estado Sucre, incluyendo la empresa Centro de Telecomunicaciones la Victoria, C.A.

La población objeto de estudio estará representada por la totalidad de (35) trabajadores y cien (100) clientes, conformada por: Dos (2) Directivos, Dos (2) empleados y (3) obreros.

Cuadro N° 1. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN.

EXTRACTO	NUMERO DE PERSONAS
Presidente	1
Gerente	1
Empleados	2
Obreros	3
Clientes	100
Total	107

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Muestra

La muestra de la presente investigación será opinática debido a que será seleccionada por la decisión del investigador.

En este sentido la muestra quedará conformada por treinta (35) trabajadores y cincuenta (50) clientes. Se entrevistará a los 5 gerentes, a los 5 presidentes, a los diez (10) empleados, 15 obreros y 50 clientes de las diferentes empresas seleccionadas.

CUADRO Nº 2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA.

Presidente	5
Gerentes	5
Empleados	10
Obreros	15
Clientes	50
TOTAL	85

Fuente: Elaboración Propia (2008).

CAPÍTULO IV. CAPÍTULO IV LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.

4.1.- Diseño y Formulación de Indicadores de Gestión

El desarrollo del sector de la pequeña y mediana empresa en la economía nacional ha creado la necesidad de contar con más y mejores herramientas de dirección empresarial, que les permita crear valor a través de las técnicas de gestión.

Los indicadores de gestión vienen a formar parte de las nuevas técnicas como herramienta de análisis y control que se ha venido utilizando desde hace mucho tiempo, y que ha permitido medir el desempeño de una organización para mantener una monitoria constante, de tal manera que se aporte información oportuna al proceso de planificación estratégica y se puedan realizar los ajustes o modificaciones que la situación requiera, de allí que, la planificación constituye el punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de la misión, objetivos, metas y los cursos de acción para lograrlo, a partir de ahí se establecen los indicadores necesarios como herramientas de control de gestión para evaluar el desempeño de las diferentes actividades planeadas.

Pues, los indicadores de gestión tienen como marco de referencia o guía para su formulación, a la visión o misión de una organización o unidad objeto de estudio. Ya que es aquí en donde se establece el direccionamiento de la institución: qué quiere ser en el futuro y su propósito. Por lo tanto, hay que asegurarse que las actividades programadas se realicen de manera eficiente para poder alcanzar las aspiraciones propuestas.

Para evaluar adecuadamente la gestión de una institución o empresa, es necesario, previamente, definir su misión, formular los objetivos que orientarán a corto, mediano y largo plazo su accionar, y establecer metas de productividad y de gestión. La evaluación de la gestión institucional debe constituirse en un proceso permanente, que permita medir el logro de resultados, según parámetros previamente establecidos y acordados por todos sus miembros, para derivar de allí los proyectos, medidas y transformaciones que sean pertinentes.

El diseño de indicadores de gestión se propone con miras a la optimización del uso de la información que genera el centro de telecomunicaciones la victoria, Municipio Sucre, Cumana Estado Sucre. Su utilidad, radica en que puede ofrecerle a la organización, la oportunidad de cumplir a cabalidad con sus objetivos y metas, específicamente en cuanto a la producción de información cuantitativa y cualitativa que muestre de manera precisa la realidad de los cyber café, la cual pueda servir como marco referencial para el proceso de toma de decisiones.

4.2.- Características de los indicadores de gestión

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. Tomando como ejemplo el Centro de Telecomunicaciones la Victoria, para obtener el coste de un día de trabajo, nos interesa saber el número total de horas trabajadas, pero no sería relevante utilizar para el cálculo, el número total de personas que asisten al cyber cafe.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones. Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita identificar automáticamente cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable, A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un coste aceptable (que el coste de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonable de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible

en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costes de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

4.3.- Tipos de Indicadores de gestión

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

Existen diferentes tipos de indicadores de gestión el cual, presentamos en el siguiente esquema:

a) Indicadores de inputs, outputs y outcomes

Indicadores de inputs: los indicadores de medios, inputs, son unidades de medida que permiten conocer la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades para llevar a cabo su actividad. Son la base para la evaluación de la economía y de la eficiencia en la gestión de programas y servicios. Gran parte de la información necesaria para elaborarlos proviene de la contabilidad de costes. De ahí la importancia de su implantación.

Indicadores de outputs: los indicadores de outputs permiten medir el nivel de servicios prestados por un programa. Su determinación exige un análisis detallado de éste y conocer, de forma pormenorizada, la totalidad de sus actividades.

A diferencia de las organizaciones orientadas al beneficio, resulta complicado encontrar una medida única de logros y realizaciones de las instituciones puesto que sus metas son más difíciles de concretar.

Indicadores de outcomes: los indicadores de outcomes representan la contribución o impacto social de una agencia, departamento, programa o servicio, en términos no monetarios. Se conocen también como indicadores de eficiencia social, ya que miden logros en el cumplimiento de los objetivos, así como la percepción que tienen los ciudadanos de las mejoras de su calidad de vida, tras la implantación de un determinado programa. Por ello, estos indicadores se obtienen de los resultados de estadísticas o encuestas que reflejan el incremento, objetivo o subjetivo en el bienestar social y la satisfacción personal de los empleados

b) Indicadores presupuestarios y contables, de organización, sociales, de entorno y de impacto

Indicadores presupuestarios y contables: partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie de ratios o indicadores que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.

Indicadores de organización: la organización de una entidad variará en función de diversos parámetros como su actividad, dimensión, localización, carácter central o territorial, etc.

Para elaborar indicadores sobre la misma, se analizará su organigrama funcional, incluyendo los órganos de dirección, de ejecución, administración y los órganos de control.

Indicadores sociales: son instrumentos que valorarán el impacto social de las actuaciones de la entidad, expresados en unidades no monetarias. Pueden ir referidos a los usuarios de los servicios y contribuyentes (creación de puestos de trabajos, etc.) o a los trabajadores (duración de la jornada semanal, rotación, despidos, temperatura del despacho, ayudas a los estudios del personal, etc.).

Indicadores de entorno: Los elementos constitutivos del entorno de un programa forman parte del medio exterior no controlado por éste. Aspectos demográficos como la evolución de la población, económicos como la variaciones en el precio de la energía, culturales como los cambios en las preferencias de los ciudadanos, medioambientales que pueden influir en programas de infraestructuras públicas, etc., pueden incidir de forma más o menos decisiva en los logros o resultados de un programa.

Indicadores de impacto: Los efectos que la aplicación de un programa o política de una empresa, o la actividad de una entidad provocan en la sociedad o en la economía, si son relevantes, deben ser conocidos por los usuarios de la información.

c) Indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia y de Efectividad

Los indicadores posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión. Para ello, es necesario seleccionar los que resulten más significativos.

Los indicadores pueden ser clasificados de acuerdo con el mecanismo de control para el cual obtienen información del sistema. Así los indicadores pueden ser:

De Economía

Este primer atributo se refiere a las condiciones en que un determinado organismo o institución accede a los recursos financieros, humanos y materiales.

En este ámbito, la fijación de los criterios o indicadores de gestión (es decir, los criterios de medición), supone la determinación o identificación de los correspondientes estándares o patrones con respecto a aspectos tan importantes como el conocimiento real de las necesidades que deben ser atendidas y su comparación con lo que se ha adquirido o se pretende adquirir; la determinación de las calidades admisibles; el grado de utilización de los bienes o servicios a adquirir; y, finalmente, las posibilidades, plazos y condiciones de la compraventa de los recursos materiales.

Para que una operación sea económica el acceso a los recursos debe realizarse en el momento y cantidad adecuados y con la mejor (en este caso menor) relación coste-calidad posible. En resumen, se podría decir que la economía se alcanza cuando se adquieren los recursos más adecuados (en cantidad y calidad) al coste más bajo.

De Eficacia

Como es de sobra conocido, la eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión.

Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

La evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación –plasmada en unos programas- en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que éstos se pretenden alcanzar. Lo anterior, en virtud de que para llevar a cabo la evaluación será preciso analizar la forma y magnitud en que los resultados obtenidos –en forma de bienes o servicios- se ajustan a los efectos previstos.

De esta forma, la eficacia puede ser considerada, tanto desde el punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también –y aún más importante- como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

Los puntos clave sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los objetivos cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos.

De Eficiencia

El grado de eficiencia de una actuación está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados en relación con los recursos empleados a tal efecto.

Así, una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con

unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio.

Desde esta perspectiva, el análisis de la eficiencia puede abarcar los siguientes aspectos:

- El rendimiento o desempeño del servicio prestado del bien adquirido, o vendido, con relación a su coste.

- Un conjunto de recomendaciones orientadas a la crítica y, si procede, la mejora de los resultados obtenidos.

De Efectividad

La efectividad mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada. Razón por la que a estos indicadores se les denomina también

Indicadores de Impacto.

El valor, efectivo o potencialmente creado, no puede medirse en base exclusivamente a los productos, ya que éstos en general carecen de una significación propia, sino en relación con los resultados e impactos que generan.

Los indicadores de efectividad constituyen un valioso complemento de los indicadores de eficiencia, dado que la eficiencia en el ámbito de la gestión debe entenderse como relación entre costes y valor efectivamente producido (impacto). Por esta razón, se debe procurar maximizar el valor efectivamente

creado a través de la institución, minimizando los recursos utilizados para conseguirlo.

4.4.- Pasos para Diseñar los Indicadores de Gestión

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen.

Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores.

Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. En otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

El desarrollo de indicadores de gestión son parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

Para evaluar adecuadamente la gestión de una institución o empresa, es necesario, previamente, definir su misión, formular los objetivos que orientarán a corto, mediano y largo plazo su accionar, y establecer metas de productividad y de gestión. La evaluación de la gestión institucional debe constituirse en un proceso permanente, que permita medir el logro de resultados, según parámetros previamente establecidos y acordados por

todos sus miembros, para derivar de allí los proyectos, medidas y transformaciones que sean pertinentes

Un indicador es una respuesta a una formulación estadística que puede ser simple o compuesta, que refleja algún rasgo importante de una empresa y debe ser relevante y vinculante. A partir de esto, se estructura la siguiente propuesta como un conjunto de pasos para la elaboración de los indicadores de gestión.

4.4.1.- Definición del Objeto de Estudio

El primer paso consiste en la definición del objeto de estudio, lo que requiere precisar el alcance o área motivo de evaluación, la cual comprende el señalamiento de:

- La actividad a evaluar
- La unidad objeto de evaluación (“unidad de análisis”)
- El lapso de tiempo seleccionado para practicar su evaluación

Para definir el objeto de estudio en su justa dimensión, es necesario conocer la organización a partir del enfoque de sistema, lo que exige responder a las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es su misión?

- ¿Cuáles son sus metas y objetivos?
- ¿Cuál es su estructura orgánica y funcional?
- ¿Cuáles son sus procesos, insumos y productos?
- ¿Quiénes son sus usuarios y clientes?
- ¿Cuáles son sus relaciones de intercambio con su entorno?

4.4.2.- Producción de Variables

El segundo paso consiste en la producción de variables a partir del sistema de la unidad de análisis. Para ello se debe formular un número determinado de variables, las cuales servirán de base para elaborar los indicadores de gestión requeridos para el seguimiento, control y evaluación de la unidad de análisis seleccionada.

Se formularán tantas variables como sea posible, por cada una de las relaciones que correspondan al sistema en estudio.

4.4.3.- Definición y Descripción de Variables

La definición de las variables representa la reafirmación de los elementos que lo conforman.

La descripción de las variables representa la delimitación de las fronteras en las que se localiza, haciendo mención de los componentes que incluye y los que excluyen, labor que genera uniformidad a la hora de utilizar la variable, además de “disciplinar” su combinación para la formulación de los indicadores de gestión.

4.4.4.- Jerarquización de Variables

Rodríguez (2000: 6), la define como una actividad destinada a estimar la relevancia de cada variable dentro del sistema de control de gestión, a partir del conocimiento de la misión y características de la organización que se evalúa, especialmente en atención a los procesos que desarrolla, la naturaleza de sus insumos y productos, etc., a fin de garantizar la oportuna y debida toma de decisiones, apoyada por la información que resulte de la implantación del sistema de seguimiento, control y evaluación de gestión.

A fin de obtener los mejores resultados al jerarquizar las variables, es conveniente que en este proceso participen la mayor parte o la totalidad de los individuos involucrados en el control de la gestión que se evalúa.

Un método objetivo de Jerarquización consiste en la “ponderación” (peso) de cada variable. Este método considera previamente la fijación de unos criterios, a los cuales se establecerá una ponderación o peso, según el grado de importancia o trascendencia de cada criterio, conforme a los fines y metas de la unidad que se evalúa. Y de (puntos) para determinar el nivel de relevancia que tiene cada variable para materializar a cada uno de estos criterios.

4.4.5.- Formulación de los Indicadores de Gestión

La formulación de los indicadores de gestión se hace a partir de las variables de mayor jerarquía, mediante preguntas formuladas a cada uno de los criterios de Jerarquización seleccionados. Las respuestas a esas interrogantes quedaran expresadas en los indicadores del sistema de seguimiento. Control y evaluación de gestión, dando siempre preferencia en la selección a las variables de mayor jerarquía.

Es importante tener presente que un reducido número de indicadores claves, elaborados a partir de variables debidamente jerarquizadas, arrojará información exacta respecto a las áreas de mayor relevancia sobre las cuales se desea hacer seguimiento, control y evaluación de gestión. Con lo cual se evita la sobre abundancia de datos, a la vez que se logra la concentración de esfuerzos en la evaluación de las áreas críticas.

Todo esto conlleva a una capacidad de respuesta que permita aplicar correctivos oportunos cuando se requieran, a partir de un monitoreo bien concebido, además del consecuente ahorro de recursos humanos, materiales y de tiempo.

4.4.6.- Perfiles de Indicadores

El perfil de un indicador es el conjunto de elementos característicos que facilitan la descripción y clasificación de un indicador, como apoyo a la tarea de seguimiento, control y evaluación de una gestión.

La definición del perfil de cada uno de los indicadores que integran el sistema de seguimiento, control y evaluación de gestión, tiene importancia en

tanto que permita conocer la dimensión exacta de los indicadores, su ámbito y oportunidad de aplicación, las fuentes de localización de la información para la operatividad del sistema, entre otros datos de importancia. En síntesis, mediante la definición del perfil de los indicadores se logra una mejor administración del sistema. La elaboración de estos perfiles de indicadores comprende la definición de los aspectos siguientes.

- Número correlativo del indicador.
- Título del indicador.
- Fórmula del indicador.
- Jerarquía de las variables del indicador.
- Categoría de las variables del indicador.
- Objetivo del indicador.
- Tipo de indicador según el modelo.
- Tendencia del indicador según “debe ser”.
- Comparación con otros indicadores.
- Unidad administrativa donde se localizan los datos.
- Fuente de información de los datos.

- Periodicidad de la toma de datos.
- Periodicidad de uso del indicador.

4.5.- Diseño y formulación de los indicadores de gestión para los cyber café

Los indicadores de gestión son un instrumento de control que permite medir el desempeño de una organización, que acompañado de un continuo monitoreo permite detectar cualquier desviación y se tomen los correctivos necesarios oportunamente para que se logren los objetivos y metas propuestas por la institución. Los indicadores deben ser significativos del proceso que evalúan, fáciles de entender, contables y medir la eficiencia, la eficacia, la efectividad y calidad como principales criterios de evaluación.

4.5.1.- Producción de Variables Según los Componentes del Sistema.

Por medio del proceso medular del centro de telecomunicaciones la victoria antes determinado, se procede a crear las diferentes variables, utilizando parámetros físicos como elementos descriptivos a cada una de ellas.

Cuadro N° 1. Producción de Variables según los componentes del sistema

COMPONENTES DEL SISTEMA	DESCRIPCIÓN
DEMANDAS O INSUMOS	FÍSICAS: 1-Total de personas que Visitaron durante el año 2.008 el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.
PROCESOS	FÍSICAS: 1- Total de Equipos Adquiridos por la empresa para satisfacer la Demanda en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria. 2- Total de Tiempo Empleado para Atender a los Cliente en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria para el año 2008.
PRODUCTOS O SALIDAS	FÍSICAS: 1- Total de Clientes que se Incrementaron durante el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria. 2- Total de Empleados Satisfechos por el trabajo realizado en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria. CALIDAD: 1- Grado de satisfacción de los Clientes en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.

Fuente: Elaboración Propia. 2.009

4.5.2.- Definición y Descripción de Variables

A todas y cada una de las variables producidas en el paso anterior se le deberá responder una serie de preguntas presentadas en el cuadro siguiente para ser definidas.

Cuadro Nº 2. Descripción de la Variable Nº 1

NOMBRE DE LA VARIABLE: Total de personas que visitaron durante el año 2.008 el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.
DEFINICIÓN: Se refiere a todas las personas que visitaron durante el año 2.008 el Centro de Telecomunicaciones.
INCLUYE: Todas las personas que visitaron el cyber cafe
EXCLUYE: Todos las personas que no visitaron el cyber cafe
PREFERIBLEMENTE SE COMPARARÁ CON LAS VARIABLES: Total de equipos adquiridos por la empresa para satisfacer la demanda en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.

Fuente: Elaboración propia 2.009

Cuadro Nº 3. Descripción de la Variable Nº 2

NOMBRE DE LA VARIABLE: Total de Equipos Adquiridos por la Empresa para Satisfacer la Demanda en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.
DEFINICIÓN: Representa la cantidad de Equipos que se compraron en la empresa en el periodo 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.
INCLUYE: Todos los Equipos Comprados
EXCLUYE: Todos los Equipos Existentes
PREFERIBLEMENTE SE COMPARARÁ CON LAS VARIABLES: Total de personas que Visitaron durante el año 2.008 el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.

Fuente: Elaboración propia. 2.009

Cuadro N° 4. Descripción de la Variable N° 3

NOMBRE DE LA VARIABLE: Total de Tiempo Empleado para Atender a los clientes en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.
DEFINICIÓN: Se refiere a la cantidad de tiempo que se emplea para atender a los Clientes en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.
INCLUYE: Todas las horas Trabajadas
EXCLUYE: Todas las horas sin Trabajar
PREFERIBLEMENTE SE COMPARARÁ CON LAS VARIABLES: Total de personas que visitaron durante el año 2.008 el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.

Fuente: Elaboración propia. 2.009

Cuadro N° 5. Descripción de la Variable N° 4

NOMBRE DE LA VARIABLE: Total de Clientes que se Incrementaron durante el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.
DEFINICIÓN: Describe el número de clientes que se incrementaron en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.
INCLUYE: Todos los Nuevos Clientes
EXCLUYE: Todos los Clientes existentes
PREFERIBLEMENTE SE COMPARARÁ CON LAS VARIABLES: Total de equipos adquiridos por la Empresa para Satisfacer la demanda en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.

Fuente: Elaboración propia. 2.009

Cuadro Nº 6. Descripción de la Variable Nº 5

NOMBRE DE LA VARIABLE: Total de Empleados Satisfechos por el trabajo realizado en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.
DEFINICIÓN: Se refiere a la cantidad de empleados satisfecho en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria
INCLUYE: Todos los Empleados Satisfechos
EXCLUYE: Total de Empleados
PREFERIBLEMENTE SE COMPARARÁ CON LAS VARIABLES: Total de Equipos Adquiridos por la Empresa para Satisfacer la Demanda en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.

Fuente: Elaboración propia. 2.009

Cuadro Nº 7. Descripción de la Variable Nº 6

NOMBRE DE LA VARIABLE: Grado de satisfacción de los Clientes en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.
DEFINICIÓN: Representa el grado de satisfacción de los clientes en el año 2.008, en el Centro de telecomunicaciones la Victoria
INCLUYE: Todos los clientes satisfechos.
EXCLUYE: Todos los clientes insatisfecho.
PREFERIBLEMENTE SE COMPARARÁ CON LAS VARIABLES: Total de Clientes que se Incrementaron durante el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.

Fuente: Elaboración propia. 2.009

4.5.3.- Jerarquización de Variables

Para la jerarquización de las variables se utilizaron los resultados obtenidos en el cuadro N° 1, Producción de Variables según los componentes del sistema. En este proceso de gradación es recomendable que participe un grupo de personas, equipo de trabajo o trabajadores del área objeto al estudio a los fines de disminuir en lo posible la subjetividad.

4.5.3.1.- Calificación de las Variables Según su Peso

Se utilizará una escala del 1 al 8, en tal caso la puntuación de 8 se le asignará a la variable de mayor peso.

El resultado de esta asignación de valores se asentará en el cuadro valoración de variables que se mostrará más adelante.

4.5.3.2.- Asignación de Puntos a las Variables Según su Grado de Relevancia

Para esta clasificación de las variables se le asignó una puntuación comprendida entre 0 al 3, según sea la relevancia de la variable, para ello se utilizó una pregunta guía: ¿Qué relevancia tiene el total de... (Variable)... con o para que... (Criterio)?. La respuesta de la pregunta anterior se comparó con el contenido del cuadro N° 8, Escala de Valoración, que a continuación se muestra, asignándose valores a la variable que corresponda con las definiciones según sea: Muy relevante, Relevante, Poco relevante o No es relevante.

Cuadro N° 8. Escala de Valoración

Nº	RESPUESTAS	DESCRIPCIÓN DE LA RESPUESTA	Ptos.
1	MUY RELEVANTE	Quando la materialización de los hechos expresados en el criterio está determinado principalmente por la condición de la variable o viceversa.	3
2	RELEVANTE	Quando la materialización de los hechos expresados en el criterio está determinada por la condición de la variable o viceversa, pero hay otros factores de peso que también influyen.	2
3	POCO RELEVANTE	Quando la materialización de los hechos expresados en el criterio está influida por la condición de la variable y viceversa, pero hay otros valores de mayor peso.	1
4	NO ES RELEVANTE	Quando la materialización de los hechos expresados en el criterio no está determinada por la condición de la variable ni viceversa.	0

Fuente: Elaboración Propia. 2.009

El resultado de esta valoración se asentará en al cuadro valoración de las variables.

El cuadro que prosigue es el modelo aplicar para la asignación de valores a las variables. Contiene una serie de criterios constante que permite fijar puntos a las variables de acuerdo al grado de relevancia que tiene con la pregunta formulada.

Cuadro N° 9. Valoración de la Variable N° ____ Formato

PREGUNTA		RESPUESTA		
N°	¿Qué relevancia tiene el total de _____ _____	(1) Peso	(2) Puntos	(3) Valor = (1)*(2)
1	... para que los Productos se generen al menor costo?			
2	... con que en los Procesos se haga un uso óptimo de los recursos?			
3	... con que los RRHH estén capacitados para su desempeño?			
4	... con que los Insumos sean de calidad?			
5	... con que los Activos sean adecuados para desarrollar los procesos?			
6	... con que el Tiempo utilizado en los procesos sea justo?			
7	... con que los Programas respondan a la necesidad del cliente?			
8	... para que Las demandas sean satisfechas con los productos?			
Total de Puntos				

Fuente: Elaboración propia 2.009

Instrucciones para registrar los valores de las variables en el cuadro anterior

Pregunta: Colocar en el espacio rayado el nombre de la variable que se quiere jerarquizar

Peso: Corresponde al peso de cada criterio asignado según la importancia dada en la escala entre 1 al 8.

Punto: Asignar a cada respuesta la puntuación fijada según la escala de valoración del 0 al 3.

Valor: Es el resultado de multiplicar el peso (1) por los puntos (2) del criterio. Los valores obtenidos en la columna (3) se suman y se alcanza el “total de puntos” logrados para cada variable. Estos puntos se trasladan al cuadro relación de variables jerarquizadas.

Nota: Se recomienda asignar primero todos los pesos a cada una de las variables y luego todos los puntos, a los fines de no confundir los criterios de asignación.

4.5.3.3.- Valoración de Variables para el Centro de Telecomunicaciones la Victoria, Municipio Sucre Cumana Estado Sucre.

Cuadro Nº 10. Valoración de la Variable Nº 1

PREGUNTA		RESPUESTA		
Nº	¿Qué relevancia tiene el total de <u>Personas que Visitaron durante el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la</u>	(1) Pe	(2) Pu	(3) Valo r =
1	... para que los Productos se generen al menor costo?	5	2	10
2	... con que en los Procesos se haga un uso óptimo de los	4	2	8
3	... con que los RRHH estén capacitados para su desempeño?	1	0	0
4	... con que los Insumos sean de calidad?	3	1	3
5	... con que los Activos sean adecuados para desarrollar los	4	1	4
6	... con que el Tiempo utilizado en los procesos sea justo?	7	2	14
7	... con que los Programas respondan a la necesidad del cliente?	8	3	24
8	... para que Las demandas sean satisfechas con los productos?	7	3	21
Total de Puntos				84

Fuente: Elaboración Propia. 2.009

Cuadro N° 11. Valoración de la Variable N° 2

PREGUNTA		RESPUESTA		
N°	¿Qué relevancia tiene el total de <u>Equipos Adquiridos por la empresa para satisfacer la demanda en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria?</u>	(1) Peso	(2) Puntos	(3) Valor = (1)*(2)
1	... para que los Productos se generen al menor costo?	3	2	6
2	... con que en los Procesos se haga un uso óptimo de los recursos?	6	2	12
3	... con que los RRHH estén capacitados para su desempeño?	5	2	10
4	... con que los Insumos sean de calidad?	3	1	3
5	... con que los Activos sean adecuados para desarrollar los procesos?	2	0	0
6	... con que el Tiempo utilizado en los procesos sea justo?	7	3	21
7	... con que los Programas respondan a la necesidad del cliente?	8	3	24
8	... para que Las demandas sean satisfechas con los productos?	7	2	14
Total de Puntos				90

Fuente: Elaboración Propia. 2.009

Cuadro Nº 12. Valoración de la Variable Nº 3

PREGUNTA		RESPUESTA		
Nº	¿Qué relevancia tiene el total de <u>Tiempo Empleado para Atender a los clientes en el año 2.008 en el Centro de telecomunicaciones la Victoria?</u>	(1) Peso	(2) Puntos	(3) Valor = (1)*(2)
1	... para que los Productos se generen al menor costo?	5	2	10
2	... con que en los Procesos se haga un uso óptimo de los recursos?	6	1	6
3	... con que los RRHH estén capacitados para su desempeño?	7	2	14
4	... con que los Insumos sean de calidad?	5	1	5
5	... con que los Activos sean adecuados para desarrollar los procesos?	2	0	0
6	... con que el Tiempo utilizado en los procesos sea justo?	4	2	8
7	... con que los Programas respondan a la necesidad del cliente?	3	2	6
8	... para que Las demandas sean satisfechas con los productos?	2	0	0
Total de Puntos				49

Fuente: Elaboración Propia. 2.009

Cuadro N° 13. Valoración de la Variable N° 4

PREGUNTA		RESPUESTA		
Nº	¿Qué relevancia tiene el total de <u>Cientes que se Incrementaron durante el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria?</u>	(1) Peso	(2) Puntos	(3) Valor = (1)*(2)
1	... para que los Productos se generen al menor costo?	2	0	0
2	... con que en los Procesos se haga un uso óptimo de los recursos?	5	2	10
3	... con que los RRHH estén capacitados para su desempeño?	5	2	10
4	... con que los Insumos sean de calidad?	5	2	10
5	... con que los Activos sean adecuados para desarrollar los procesos?	2	1	2
6	... con que el Tiempo utilizado en los procesos sea justo?	7	2	14
7	... con que los Programas respondan a la necesidad del cliente?	7	3	21
8	... para que Las demandas sean satisfechas con los productos?	8	3	24
Total de Puntos				91

Fuente: Elaboración Propia. 2.009

Cuadro N° 14. Valoración de la Variable N° 5

PREGUNTA		RESPUESTA		
Nº	¿Qué relevancia tiene el total de <u>Empleados Satisfechos</u> en el año 2.008 en el Centro de telecomunicaciones la Victoria?	(1) Peso	(2) Puntos	(3) Valor = (1)*(2)
1	... para que los Productos se generen al menor costo?	1	0	0
2	... con que en los Procesos se haga un uso óptimo de los recursos?	2	0	0
3	... con que los RRHH estén capacitados para su desempeño?	5	1	5
4	... con que los Insumos sean de calidad?	3	1	3
5	... con que los Activos sean adecuados para desarrollar los procesos?	2	1	2
6	... con que el Tiempo utilizado en los procesos sea justo?	3	1	3
7	... con que los Programas respondan a la necesidad del cliente?	7	3	21
8	... para que Las demandas sean satisfechas con los productos?	8	3	24
Total de Puntos				58

Fuente: Elaboración Propia. 2.009

Cuadro N° 15. Valoración de la Variable N° 6

PREGUNTA		RESPUESTA		
Nº	¿Qué relevancia tiene el <u>Grado de satisfacción de los Clientes en el año 2.008, en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria?</u>	(1) Peso	(2) Puntos	(3) Valor = (1)*(2)
1	... para que los Productos se generen al menor costo?	1	0	1
2	... con que en los Procesos se haga un uso óptimo de los recursos?	4	2	8
3	... con que los RRHH estén capacitados para su desempeño?	7	3	21
4	... con que los Insumos sean de calidad?	5	2	10
5	... con que los Activos sean adecuados para desarrollar los procesos?	6	3	18
6	... con que el Tiempo utilizado en los procesos sea justo?	5	1	5
7	... con que los Programas respondan a la necesidad del cliente?	6	3	18
8	... para que Las demandas sean satisfechas con los productos?	7	3	21
Total de Puntos				101

Fuente: Elaboración Propia. 2.009

4.5.3.4.- Resultado de la Jerarquización de las Variables

La posición es el orden jerárquico de cada variable según la puntuación obtenida (mayor puntaje 1er. Lugar, etc.)

Cuadro N° 16. Resultado de la Jerarquización de las Variables

VARIABLE N°	1	2	3	4	5	6
PUNTOS	84	90	49	91	58	101
POSICIÓN	4	3	6	2	5	1

Fuente: Elaboración Propia. 2.009

Nota: Cuando se tengan variables con igual puntuación, se debe revisar la asignación de valores estableciendo, y determinar cuál es más relevante para desempatar las puntuaciones de las variables.

A continuación se relacionarán mediante un cuadro las variables, según su posición.

Cuadro N° 17. Relación de posición de las variables

POSICIÓN	VARIABLES	PESO
1º	Grado de satisfacción de los Clientes en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.	101
2º	Total de Clientes que se incrementaron durante el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.	91
3º	Total de Equipos Adquiridos por la Empresa para Satisfacer la Demanda de los Clientes en el año 2.008 en el Centro de	90
4º	Total de personas que visitaron durante el año 2.008 el Centro de Telecomunicaciones la Victoria	84
5º	Total de empleados satisfechos en el año 2.008 en el Centro de telecomunicaciones la Victoria	58
6º	Total de tiempo Empleado para Atender a los clientes en el año 2.008 en el Centro de telecomunicaciones la Victoria.	49

Fuente: Elaboración propia. 2.009

4.5.4.- Formulación de los Indicadores de Gestión

Por medio de los resultados generados en el cuadro anterior (relación de posición de las variables) se transformaran las variables jerarquizadas en preguntas (¿Cuántos...? ¿En qué porción...? ¿Cuál es el...?), para producir respuestas que posteriormente se convertirán en los indicadores de gestión significativos que nos permita evaluar eficazmente las funciones principales del Centro de Telecomunicaciones la Victoria.

Cuadro Nº 18. Cuestionario de preguntas para la formulación de indicadores de gestión

Nº VARIABLE	PREGUNTA
1	¿Cuál es el Grado de satisfacción de los Clientes en el año 2.008, en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria?
2	¿Cuántos Clientes se incrementaron durante el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria?
3	¿Cuántos equipos Adquirió la Empresa para Satisfacer las Demandas en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria?
4	¿Cuántas personas visitaron durante el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria, por realizar?
5	¿Cuántos empleados quedaron satisfecho por el trabajo que realizaron en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria?
6	¿Cuál es el Total de de Tiempo Empleado para Atender a los clientes en el año 2.008 en el Centro de telecomunicaciones la Victoria?

Fuente: Elaboración propia. 2.009

Nota: Cuando una de las preguntas se considere que no es relevante para la evaluación de las áreas críticas de la unidad de análisis debe ser eliminada.

Las respuestas a las preguntas del cuadro anterior se consideran indicadores de 1er. nivel porque no se necesitó aplicar ninguna habilidad matemática, ni la participación de otra información o variable para obtener su resultado.

Cuadro Nº 19. Indicadores de Gestión

Nº	PREGUNTA	INDICADORES DE 1ER NIVEL
1	¿Cuál es el Grado de satisfacción de los Clientes en el año 2.008, en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria?	Satisfacción de los clientes en el año 2.008, en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria
2	¿Cuántos clientes se incrementaron durante el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria?	Clientes incrementados, durante el año 2.008, en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria
3	¿Cuántos equipos adquirió la Empresa para Satisfacer la Demanda en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria?	Equipos adquiridos para satisfacer la demanda, en el año 2008, en el Centro de Telecomunicaciones la
4	¿Cuántas personas visitaron durante el año 2.008 el Centro de Telecomunicaciones la Victoria.	Total de personas que visitaron en el año 2.008, el centro de Telecomunicaciones la Victoria
5	¿Cuántos empleados quedaron satisfechos en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria?	Empleados satisfechos, en el año 2.008, en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria
6	¿Cuál es el Total de Tiempo Empleado para Atender a los clientes en el año 2.008 en el Centro de telecomunicaciones la Victoria?	Total de Tiempo Empleado para Atender a los Clientes en el año 2.008, en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria

Fuente: Elaboración propia. 2.009

4.5.4.1.- Indicadores de Segundo Nivel

Para obtener indicadores de segundo nivel, se utilizaron las variables jerarquizadas y la relacionaron con cualquier otra de las variables que sea necesario para obtener datos importantes para evaluar los procesos medulares.

Cuadro Nº 20. Indicadores de Segundo Nivel

Nº VARIABLE	PREGUNTA	INDICADORES DE 2do. NIVEL
1	Grado de satisfacción de los clientes en el año 2.008, en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria	TOTAL DE CLIENTES SATISFECHOS X
2	Total de clientes que se incrementaron durante el año 2.008, en el Centro de Telecomunicaciones la victoria	TOTAL DE CLIENTES QUE SE INCREMENTARON X100 TOTAL DE EQUIPOS ADQUIRIDOS
3	Total de equipos adquiridos por la empresa para satisfacer la demanda en el año 2.008, en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria	TOTAL DE EQUIPOS ADQUIRIDOS POR LA EMPRESA X100 TOTAL DE PERSONAS QUE
4	Total de personas que visitaron durante el año 2.008, el Centro de Telecomunicaciones la Victoria, por realizar	
5	Total de empleados satisfechos en el año 2.008 en el Centro de Telecomunicaciones la Victoria	TOTAL DE EMPLEADOS SATISFECHOS X 100 TOTAL DE EMPLEADOS
6	Total de Tiempo Empleado para Atender a los clientes en el año 2.008, en el Centro de Telecomunicaciones la victoria	TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO PARA ATENDER A LOS CLIENTES X 100 TOTAL DE PERSONAS QUE

Fuente: Elaboración propia 2009

Nota: A los indicadores de primer nivel que no se le encuentre razonamiento para convertirse en indicadores de segundo nivel se dejan en blanco.

4.5.4.2.- Clasificación de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión se clasifican según respondan a los criterios de Eficacia, Eficiencia, Calidad, Impacto, Economía y Efecto.

Cuadro Nº 21. Clasificación de los Indicadores de Gestión

Nº	INDICADOR	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
2	$\frac{\text{TOTAL DE CLIENTES QUE SE INCREMENTARON}}{\text{TOTAL DE EQUIPOS ADQUIRIDOS POR LA EMPRESA}}$	EFICACIA	EFICACIA EN LA INCREMENTACIÓN DE LOS CLIENTES
3	$\frac{\text{TOTAL DE EQUIPOS ADQUIRIDOS POR LA EMPRESA}}{\text{TOTAL DE PERSONAS QUE VISITARON EL CYBER CAFE}}$	EFICIENCIA	EFICIENCIA EN LA ADQUISICIÓN DE EQUIPOS POR LA EMPRESA
5	$\frac{\text{TOTAL DE EMPLEADOS SATISFECHOS}}{\text{TOTAL DE EMPLEADOS}}$	EFICACIA	EFICACIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS
6	$\frac{\text{TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO PARA ATENDER A LOS CLIENTES}}{\text{TOTAL DE PERSONAS QUE VISITARON EL CYBER CAFE}}$	EFICIENCIA	EFICIENCIA EN EL TIEMPO EMPLEADO PARA ATENDER A LOS CLIENTES

Fuente: Elaboración propia 2009

Nota: Si es necesario se pueden generar indicadores de 3er., 4to. Y más grados utilizando los resultados de indicadores de grados inferiores para ser utilizados como información para la creación de indicadores de niveles superiores.

4.5.5.- Perfil de Indicadores de Gestión

Como se explicó anteriormente, el perfil de un indicador es el conjunto de elementos característicos que facilitan la descripción y clasificación de un indicador.

Cuadro Nº 22. Perfil del Indicador Formato

TÍTULO:	
NÚMERO	CÓDIGO:_____ TIPO:_____
FÓRMULA: _____	
CATEGORÍA DE VARIABLE: _____	TENDENCIA: _____
OBJETIVO:	
UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS:	
FUENTES DE INFORMACIÓN:	
PERIODICIDAD EN LA TOMA DE DATOS:	
PERIODICIDAD DE USO DE LA INFORMACIÓN:	
USUARIOS POTENCIALES:	

Fuente: Elaboración propia

Definición de los conceptos para llenar el perfil de indicadores:

Número: Representa la ubicación del indicador en el sistema de información.

Código: Si fuese necesario para fines del sistema de información o abreviar el nombre.

Tipo: Se relaciona con el modelo y será de entrada, insumos, proceso, producto o impacto, según corresponda.

Formula: Es la expresión para el cálculo del indicador.

Categoría de Variable: Consiste en especificar la naturaleza de las variables que componen el indicador, es decir, si son de tipo cronológica, física o económica.

Tendencia: Se refiere a la tendencia hacia un valor ideal u óptimo.

Objetivo: Describir con palabras la relación del numerador – denominador con relación a las metas, planes o programas de la unidad de análisis. Involucra el aspecto que se quiere medir.

Ubicación Física de los Datos: Se refiere al sitio donde se encuentran los datos.

Fuentes de Información: Fuentes donde se registra la información (reportes, boletines, expedientes, programas, presupuestos, etc.)

Cuadro N° 23. Perfil de Indicador N° 2

TÍTULO: INCREMENTACIÓN DE LOS CLIENTES		
NÚMERO: <u>01</u>	CÓDIGO: <u>IDC</u>	TIPO: <u>ENTRADA</u>
FÓRMULA: $\frac{\text{TOTAL DE CLIENTES QUE SE INCREMENTARON}}{\text{TOTAL DE EQUIPOS ADQUIRIDOS POR LA EMPRESA}}$		
CATEGORÍA DE VARIABLE: <u>FÍSICA</u> TENDENCIA: <u>HACIA 1</u>		
OBJETIVO: DETERMINAR LA INCREMENTACIÓN DE LOS CLIENTES, DEBIDO A LA OBTENCIÓN DE NUEVOS EQUIPOS MÁS AVANZADOS.		
UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS: EN EL CENTRO DE TELECOMUNICACIONES LA VICTORIA		
FUENTES DE INFORMACIÓN: REGISTROS, EXPEDIENTES		
PERIODICIDAD EN LA TOMA DE DATOS: SEGÚN LA APARICIÓN DE LOS DATOS		
PERIODICIDAD DE USO DE LA INFORMACIÓN: PARA EL ANÁLISIS Y LA TOMA DE DECISIONES		
USUARIOS POTENCIALES: DIRECCIÓN Y PRESUPUESTO		

Fuente: Elaboración propia 2009

Cuadro Nº 24. Perfil del Indicador Nº 3

TÍTULO: ADQUISICIÓN DE NUEVOS EQUIPOS POR LA EMPRESA PARA SATISFACER LA DEMANDA		
NÚMERO: <u>02</u>	CÓDIGO: <u>ADNEPESD</u>	TIPO: <u>PROCESO</u>
FÓRMULA: $\frac{\text{TOTAL DE EQUIPOS ADQUIRIDOS POR LA EMPRESA}}{\text{TOTAL DE CLIENTES QUE VISITARON EL CYBER CAFE}}$		
CATEGORÍA DE VARIABLE: <u>FÍSICA</u> TENDENCIA: <u>HACIA 1</u>		
OBJETIVO: DETERMINAR LA ADQUISICIÓN DE NUEVOS EQUIPOS POR LA EMPRESA PARA SATISFACER LA DEMANDA DEL CENTRO DE TELECOMUNICACIONES LA VICTORIA		
UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS: EN EL CENTRO DE TELECOMUNICACIONES LA VICTORIA		
FUENTES DE INFORMACIÓN: REGISTROS Y EXPEDIENTES		
PERIODICIDAD EN LA TOMA DE DATOS: SEGÚN LA APARICIÓN DE LOS DATOS		
PERIODICIDAD DE USO DE LA INFORMACIÓN: PARA EL ANÁLISIS Y LA TOMA DE DECISIONES		
USUARIOS POTENCIALES: DIRECCIÓN Y PRESUPUESTO		

Fuente: Elaboración propia 2009

Cuadro Nº 25. Perfil del Indicador Nº 5

TÍTULO: SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS		
NÚMERO: <u>03</u>	CÓDIGO: <u>SDE</u>	TIPO: <u>SALIDA</u>
FÓRMULA: $\frac{\text{TOTAL DE EMPLEADOS SATISFECHOS}}{\text{TOTAL DE EMPLEADOS}}$		
CATEGORÍA DE VARIABLE: <u>FÍSICA</u> TENDENCIA: <u>HACIA 1</u>		
OBJETIVO: DETERMINAR EL PROMEDIO DE EMPLEADOS SATISFECHOS		
UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS: EN EL CENTRO DE TELECOMUNICACIONES LA VICTORIA		
FUENTES DE INFORMACIÓN: REGISTROS Y EXPEDIENTES		
PERIODICIDAD EN LA TOMA DE DATOS: SEGÚN LA APARICIÓN DE LOS DATOS		
PERIODICIDAD DE USO DE LA INFORMACIÓN: PARA EL ANÁLISIS Y LA TOMA DE DECISIONES		
USUARIOS POTENCIALES: DIRECCIÓN Y PRESUPUESTO.		

Fuente: Elaboración propia 2009

Cuadro N° 26. Perfil del Indicador N° 6

TÍTULO: TIEMPO EMPLEADO PARA ATENDER A LOS CLIENTE		
NÚMERO: <u>04</u>	CÓDIGO: <u>TEAC</u>	TIPO: <u>PROCESO</u>
FÓRMULA: $\frac{\text{TOTAL DE HORAS TRABAJADAS}}{\text{TOTAL DE PERSONAS QUE VISITARON EL CYBER CAFE}}$		
CATEGORÍA DE VARIABLE: <u>FÍSICA</u> TENDENCIA: <u>HACIA 1</u>		
OBJETIVO: DETERMINAR EL TIEMPO QUE SE NECESITAN PARA ATENDER A LOS CLIENTE		
UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS: EN EL CENTRO DE TELECOMUNICACIONES LA VICTORIA		
FUENTES DE INFORMACIÓN: REGISTROS Y EXPEDIENTES		
PERIODICIDAD EN LA TOMA DE DATOS: SEGÚN LA APARICIÓN DE LOS DATOS		
PERIODICIDAD DE USO DE LA INFORMACIÓN: PARA EL ANÁLISIS Y LA TOMA DE DECISIONES		
USUARIOS POTENCIALES: DIRECCIÓN Y PRESUPUESTO		

Fuente: Elaboración propia 2009

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo de investigación permite señalar algunas conclusiones, basándose en la información presentada en capítulos anteriores; las cuales no pretenden resumir los contenidos más importantes del trabajo, sino, mostrar las ideas más relevantes, que fueron surgiendo en la medida que se llevaba a cabo el mismo.

- Los Indicadores de gestión es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, que busca complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros, para establecer un balance entre el desempeño cotidiano de la organización y la construcción de un futuro promisorio que logre la misión y la visión organizacional
- Para los Indicadores de Gestión es indispensable la utilización tanto de los indicadores financieros como los no financieros, pues considera que debe haber un balance entre los resultados tangibles (económicos) y los resultados intangibles (satisfacción del cliente) que se van obteniendo día a día y así asegurar un futuro próspero.
- Los Indicadores de Gestión son todo un concepto innovador que transforma la visión de la empresa en acción. Permite gestionar los objetivos de la organización, a la vez que facilita la comunicación y comprensión de los objetivos y estrategias a todos los niveles de la organización

- Los indicadores de Gestión no son indicadores diseñados por intuición, son indicadores basados en la visión de la organización y cada uno de sus objetivos o metas, es decir, que la visión a través de los objetivos se convierte en todo un sistema coherente de indicadores.
- La principal causa de fracaso de la implementación de los Indicadores de Gestión es no tener bien definida la misión – visión de la organización, ya que hay una gran cantidad de empresas que no las tienen establecidas de forma clara, lo cual los lleva a formar objetivos que no guardan ninguna relación con las mismas, incluso ni siquiera con su política de calidad
- EL Centro de Telecomunicaciones la Victoria debe planificar estrategias o acciones que deben realizarse para alcanzar paulatinamente cada uno de los objetivos y metas establecidas, no conforme con alcanzarlos, sino de una manera efectiva y eficiente.
- En el Centro de Telecomunicaciones la Victoria no existe una herramienta que le permita generar indicadores y se le hace necesario aplicar un mecanismo de control interno que facilite formular indicadores de gestión para determinar o cuantificar la calidad y eficiencia con la cual debe operar la institución.

RECOMENDACIONES

Es necesario que el Centro de Telecomunicaciones la Victoria, del Municipio Sucre, Cumana del estado Sucre aplique los indicadores de gestión formulados en esta investigación para evaluar y controlar los procesos administrativos llevados a cabo. Todo esto conlleva a un monitoreo bien concebido con el fin de generar respuestas que permitan aplicar correctivos oportunos para desarrollar las actividades de manera óptima y alcanzar los objetivos y metas establecidas por la institución.

Una vez aplicados los indicadores de gestión en Centro de Telecomunicaciones se debe realizar un registro de información de éstos, con el objeto de establecer los parámetros de comparación para otros periodos a evaluar con los mismos indicadores de gestión generados en este trabajo.

Al igual que El Centro de Telecomunicaciones la Victoria, los demás Centros de telecomunicaciones del Municipio Sucre, Cumana Estado Sucre deben aplicar el modelo propuesto para formular sus propios indicadores de gestión que permitan medir sus actividades y hacerlas más eficientes y económicas, y así contribuir con el decrecimiento del gasto desmedido y el mejoramiento en la calidad de la prestación de los servicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beltrán, Jesús (2006). **Herramientas para lograr la Competitividad** (2ª edición) Colombia: Editorial 3R, S.A
- Blanco, Francisco (1976). **El control Integrado de Gestión.** (1ª edición) México: Editorial LIMUSA, S.A.
- García, José R. (1993). **Guía práctica de los indicadores de gestión para establecimientos de atención médica.**Ciudad: Caracas. Disiulimed, C.A.
- FERRER, María (2.002). **Discusión de los Criterios de Evaluación Para Construir Indicadores de Gestión.** Maracaibo: Centro de Estudios de la Empresa, Universidad del Zulia.
- FIDIAS, Arias (2.004). **El Proyecto de Investigación.** (3ª edición). Venezuela: Editorial EPISTEME.
- Kaplan, Robert y otros. (1997). **Cuadro de Mando Integral (*The Balanced Scorecard*).** Ciudad: Barcelona. Gestión 2000
- GOODSTEIN, L., Nolan, T. y Pfeiffer, J. (1.998). **Planeación Estratégica Aplicada.** Colombia: McGRAW HILL INTERAMERICANA, S.A.

ROSALES, Carlos (2.002). **Formulación de Indicadores de Gestión de los Procesos Administrativos Llevados a Cabo en la Delegación de Finanzas del Núcleo de Sucre de la U.D.O.** Cumaná: Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

RODRÍGUEZ, Rafael (2.000). **Metodología Para la Generación e Interpretación de Indicadores de Gestión.** Caracas: Centro de Estudios Superiores de Auditoría de Estado. Contraloría General de la República.

SERNA, Humberto (2.000). Gerencia Estratégica. (7ª edición). Colombia: **3R EDITORES, GLOBAL Ediciones, S.A.**

SERNA, Humberto (2.006). **Como Diseñar un Sistema Integral de Medición de Gestión.** (7ª edición). Colombia: 3R EDITORES, GLOBAL Ediciones, S.A.

López, A. **El Cuadro de Mando Integral.** Disponible en Línea: <http://www.5campus.com/lección/cmando> (Consultado 10/12/2007, Hora: 10:00 AM.)

Martinez, R. **Balance Scorecard.** Disponible en: [http:// www.arearch.com](http://www.arearch.com) (Consultado 12/12/2007, Hora: 11:00 AM.)

Morillo, M. **Indicadores no Financieros de la Contabilidad de Gestión.** Disponible en: [http:// www.mujeresempresas.com.](http://www.mujeresempresas.com) (Consultado 15/01/2008, Hora 14:00 PM.)

Vanega, C. **Control de gestión.** Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com> (Consultado 20/01/2008, Hora 16:00 pm.)

ANEXOS

ANEXOS

Anexo Nº 1

METODOLOGÍA PARA LA GENERACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN:

Los anexos mostrados a continuación constituyen los formatos básicos para formular los indicadores de gestión. (Apoyarse en la generación de los indicadores de gestión realizados en El Centro de Telecomunicaciones la Victoria y la teoría referida en el presente trabajo).

1) Producción de Variables según los componentes del sistema

COMPONENTES DEL SISTEMA	DESCRIPCIÓN
DEMANDAS O INSUMOS	.
PROCESOS	
PRODUCTOS O SALIDAS	.

2) Definición y Descripción de Variables

A todas y cada una de las variables producidas en el paso anterior se le deberá responder una serie de preguntas presentadas en el cuadro siguiente para ser definidas.

Descripción de la Variable N° ___

NOMBRE DE LA VARIABLE:
DEFINICIÓN:
INCLUYE:
EXCLUYE:
PREFERIBLEMENTE SE COMPARARÁ CON LAS VARIABLES:

3) Jerarquización de Variables

- Calificación de las Variables Según su Peso
- Asignación de Puntos a las Variables Según su Grado de Relevancia.
(se utiliza el cuadro escala de valoración)

4) Escala de Valoración

Nº	RESPUESTAS	DESCRIPCIÓN DE LA RESPUESTA	Ptos.
1	MUY RELEVANTE	Cuando la materialización de los hechos expresados en el criterio está determinado principalmente por la condición de la variable o viceversa.	3
2	RELEVANTE	Cuando la materialización de los hechos expresados en el criterio está determonada por la condición de la variable o viceversa, pero hay otros factores de peso que también influyen.	2
3	POCO RELEVANTE	Cuando la materialización de los hechos expresados en el criterio está influida por la condición de la variable y viceversa, pero hay otros valores de mayor peso.	1
4	NO ES RELEVANTE	Cuando la materialización de los hechos expresados en el criterio no está determinada por la condición de la variable ni viceversa.	0

5) Valoración de la Variable N° _____

PREGUNTA		RESPUESTA		
Nº	¿Qué relevancia tiene el total de _____ _____	(1) Peso	(2) Puntos	(3) Valor = (1)*(2)
1	... para que los Productos se generen al menor costo?			
2	... con que en los Procesos se haga un uso óptimo de los recursos?			
3	... con que los RRHH estén capacitados para su desempeño?			
4	... con que los Insumos sean de calidad?			
5	... con que los Activos sean adecuados para desarrollar los procesos?			
6	... con que el Tiempo utilizado en los procesos sea justo?			
7	... con que los Programas respondan a la necesidad del			
8	... para que Las demandas sean satisfechas con los productos?			
Total de Puntos				

6) Resultado de la Jerarquización de las Variables

VARIABLE N°						
PUNTOS						
POSICIÓN						

A continuación se relacionarán mediante un cuadro las variables, según su posición.

7) Relación de posición de las variables

POSICIÓN	VARIABLES	PESO
1°		
2°		
3°		
4°		
5°		
6°		

8) Cuestionario de preguntas para la formulación de indicadores de gestión

Nº VARIABLE	PREGUNTA
1	
2	
3	
4	
5	
6	

9) Indicadores de Gestión

Nº VARIABLE	PREGUNTA	INDICADORES DE 1ER NIVEL
1		
2		
3		
4		
5		
6		

10) Indicadores de Segundo Nivel

Nº VARIABLE	PREGUNTA	INDICADORES DE 2do. NIVEL
1		
2		
3		
4		
5		
6		

11) Clasificación de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión se clasifican según respondan a los criterios de Eficacia, Eficiencia, Calidad, Impacto, Economía y Efecto.

Nº	INDICADOR	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
2			
3			
5			
6			

Nota: Si es necesario se pueden generar indicadores de 3er., 4to. Y más grados utilizando los resultados de indicadores de grados inferiores para ser utilizados como información para la creación de indicadores de niveles superiores.

12) Perfil de Indicadores de Gestión

Perfil del Indicador N°

TÍTULO:		
NÚMERO	CÓDIGO: _____	TIPO: _____
FÓRMULA: _____		
CATEGORÍA DE VARIABLE: _____		TENDENCIA: _____
OBJETIVO:		
UBICACIÓN FÍSICA DE LOS DATOS:		
FUENTES DE INFORMACIÓN:		
PERIODICIDAD EN LA TOMA DE DATOS:		
PERIODICIDAD DE USO DE LA INFORMACIÓN:		
USUARIOS POTENCIALES:		

ANEXO 13

1- ¿Qué indicadores están utilizando actualmente en la empresa?

DE ECONOMÍA DE EFECTIVIDAD DE EFICIENCIA
DE EFICACIA OTROS

2- ¿Conoce alguno de ellos?

SI NO

3- ¿Cómo son objetivos Estratégicos?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

4- ¿Alguna vez ha escuchado hablar de indicadores de gestión?

SI NO NUNCA

5- ¿Cómo considera usted el servicio que presta?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

6- ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia en el trabajo que realiza?

AÑOS MESES DIAS HORAS

7- ¿Cómo son los incentivos de los empleados?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

8- ¿Surgen reclamos por parte de los clientes?

DIARIO SEMANAL QUINCENAL OTROS

9- ¿Qué tan rápido se resuelven los reclamos?

MUY RÁPIDO RÁPIDO LENTO MUY LENTO

10- ¿Qué cantidad de clientes Visita la Empresa?

DE 1 A 10 11-20 21 A 30 O MAS

11- ¿La empresa promueve el trabajo en equipo?

SI NO NUNCA SIEMPRE

12- ¿La empresa promueve el desarrollo y el crecimiento del personal?

SI NO NUNCA SIEMPRE

13- ¿Impulsa la eficiencia, eficacia y efectividad?

SI NO NUNCA SIEMPRE

14- ¿Dispone de herramientas de información sobre la gestión de la empresa?

SI NO NUNCA SIEMPRE

15- ¿La empresa identifica fortalezas y debilidades en el mejoramiento de las actividades?

SI NO NUNCA SIEMPRE

16- ¿Evalúa y visualiza las actividades?

SI NO NUNCA SIEMPRE

17- ¿Cómo es su rotación de inventarios?

DIARO SEMANAL QUINCENAL MENSUAL

18- ¿Cómo es su sistema de facturación?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

19- ¿Cuál es su índice de perdidas?

DE 0 A 1000 1001-5000 5001 A 10000 10000 o MAS

20- ¿Cuál es su índice de ganancias?

DE 0 A 1000 1001-5000 5001 A 10000 10000 o MAS

21- ¿Cada cuanto tiempo realiza usted el presupuesto?

MENSUAL TRIMESTRAL SEMESTRAL ANUAL

22- ¿Son muy altos los costos operativos?

SI NO

23- Como califica los proceso internos de la organización?

MUY RÁPIDO RÁPIDO LENTO MUY LENTO

24- ¿Están satisfecho los empleados por el trabajo que realizan?

SI NO

25- ¿Utiliza indicadores financieros, si la respuesta es si, indique cuales?

ANEXO 14

1- ¿Cómo cree usted que es el servicio prestado?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

2- ¿Tuvo que esperar para que lo atendieran?

SI NO

3- ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que lo atendieran?

HORAS MINUTOS SEGUNDOS OTROS

4- ¿En qué condiciones tuvo que esperar?

SENTADA PARADA OTROS

5- ¿Está satisfecho por la atención prestada?

SI NO

6- ¿Cómo esperaba usted que fuera la atención?

EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

7- ¿Cada cuanto tiempo visita la empresa?

DIARIO SEMANAL QUINCENAL MENSUAL

8- ¿Le dieron instrucciones de cómo usar los equipos?

SI NO

9- ¿Está conforme con los equipos que utiliza la empresa?

SI NO

10- ¿Las tarifas de la empresa se adaptan a la realidad?

S

NO

11-¿Qué sugerencia le haría a la empresa?