

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA
TESIS DE GRADO**



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES BALANCEADOS
PARA LA ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DE ORIENTE NUCLEO ANZOÁTEGUI**

REALIZADO POR

Viviana Del Carmen Gómez Hernández
Yuliana Del Carmen Cotúa

Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente
Como requisito parcial para optar al título de

LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA

Barcelona, Noviembre 2012

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA
TESIS DE GRADO**



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES BALANCEADOS
PARA LA ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DE ORIENTE NUCLEO ANZOÁTEGUI**

Tutora.
Msc. Yoselina Rondón

Elaborado por:
Gómez, Viviana C.I 18.567.191
Cotúa, Yuliana C.I 19.292.995

Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente
Como requisito parcial para optar al título de

LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA

Barcelona, Noviembre 2012



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE ANZOATEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

ACTA DE GRADO Nro. DCA-05 – 2012

En la ciudad de Barcelona, a la 10:20 del día 23 del mes de Noviembre del año Dos Mil doce, reunidos en la Sala de Consejo de Escuela del edificio sede de la Escuela de ciencias Administrativas del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente, los ciudadanos:

Prof. Yoselina Rondón
Prof. Norelys Medina
Prof. Daysi Rodríguez

(Asesor) 
(Jurado Principal) 
(Jurado Principal) 

Designados por la Comisión de Trabajo de Grado y por resolución del Consejo de Escuela de Ciencias Administrativas para integrar el jurado del examen de Trabajo de Grado:

“Diseño de un Sistema de Indicadores Balanceados para la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui”

Presentado por el(los) Bachiller(es) :

YULIANA DEL CARMEN COTUA

C.I. Nro.19.292.995

En el **III** período del **2012**, como requisito parcial para optar al Título de Licenciado (s) en:

CONTADURÍA PÚBLICA

Hace constar que después de haberse efectuado la disertación de rigor a que se refiere el reglamento de Trabajo Grado, de la Universidad de Oriente, se pasó a votación con el siguiente resultado:

APROBADO POR Unanimidad



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE ANZOATEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

ACTA DE GRADO Nro. DCA-05- 2012

Asimismo enfatizan que al amparo de los reglamento existentes, el juicio impartido no implica solidaridad de los miembros del jurado con las opiniones personales del (Los) exponente (s).

Para constancia se levanta la presente Acta a las *11:30am* del día y lugar antes expresados, que suscriben los miembros del jurado mencionado:


PROF. YOSELINA RONDON
Presidente


PROF. NORELYS MEDINA
Miembro Principal


PROF. DAYSI RODRÍGUEZ
Miembro Principal

La Directora de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente, certifica que las firmas que anteceden son auténticas y corresponden a las personas cuyos nombres aparecen en esta Acta.


PROF. MANUELA MÉNDEZ
Directora



MM/Carmen L.



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE ANZOATEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

ACTA DE GRADO Nro. DCA-01 – 2012

En la ciudad de Barcelona, a la 10:20 del día 23 del mes de Noviembre del año Dos Mil doce, reunidos en la Sala de Consejo de Escuela del edificio sede de la Escuela de ciencias Administrativas del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente , los ciudadanos:

Prof. Yoselina Rondón
Prof. Norelys Medina
Prof. Daysi Rodríguez

(Asesor) 
(Jurado Principal) 
(Jurado Principal) 

Designados por la Comisión de Trabajo de Grado y por resolución del Consejo de Escuela de Ciencias Administrativas para integrar el jurado del examen de Trabajo de Grado:

“Diseño de un Sistema de Indicadores Balanceados para la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui”

Presentado por el(los) Bachiller(es) :

VIVIANA DEL CARMEN GÓMEZ HERNÁNDEZ

C.I. Nro.18.567.191

En el **III** período del **2012**, como requisito parcial para optar al Título de Licenciado (s) en :

CONTADURÍA PÚBLICA

Hace constar que después de haberse efectuado la disertación de rigor a que se refiere el reglamento de Trabajo Grado, de la Universidad de Oriente, se pasó a votación con el siguiente resultado:

APROBADO POR Unanimidad



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOATEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

ACTA DE GRADO Nro. DCA-01- 2012

Asimismo enfatizan que al amparo de los reglamento existentes, el juicio impartido no implica solidaridad de los miembros del jurado con las opiniones personales del (Los) exponente (s).

Para constancia se levanta la presente Acta a las **11:30 am** del día y lugar antes expresados, que suscriben los miembros del jurado mencionado:


PROF. YOSELINA RONDON
Presidente


PROF. NORELYS MEDINA
Miembro/Principal


PROF. DAYSI RODRÍGUEZ
Miembro Principal

La Directora de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente, certifica que las firmas que anteceden son auténticas y corresponden a las personas cuyos nombres aparecen en esta Acta.


PROF. MANUELA MENDEZ
Directora



MM/Carmen L.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	vii
RESOLUCIÓN	xi
DEDICATORIA	xii
AGRADECIMIENTO	xiv
RESUMEN.....	xvii
INTRODUCCIÓN	xviii
CAPITULO I.....	21
EL PROBLEMA.....	21
1.1 Planteamiento del Problema.....	21
1.2 Objetivos de la Investigación	27
1.2.1 Objetivo General	27
1.2.2 Objetivos Específicos	27
1.3 Justificación e Importancia	28
CAPITULO II.....	30
MARCO TEÓRICO	30
2.1 Antecedentes de la Investigación	30
2.2 Bases Teóricas.....	34
2.2.1 Gerencia Administrativa	34
2.2.1.1 Aspectos Básicos Del Proceso Gerencial	35
2.2.2 Planificación Estratégica	36
2.2.2.1 Definiciones.....	36

2.2.2.2 Beneficios de la Planificación Estratégica	38
2.2.2.3 Modelo de Planificación Estratégica	40
2.2.2.4 Elementos que conforman la Planificación Estratégica.....	48
2.2.3 Definición De Sistema:	50
2.2.3.1 Tipos De Sistemas	51
2.2.3.2 Sistemas De Información	52
2.2.3.3 Sistema De Información En La Organización.....	53
2.2.3.4 Sistemas De Información Gerencial.....	54
2.2.3.5 Sistemas De Información Como Arma Estratégica	56
2.2.4 Balance Scorecard	61
2.2.4.1 Definición	61
2.2.4.2 Elementos básicos del Balanced Scorecard	63
2.2.4.3 Aplicación del Balanced Scorecard en las Organizaciones sin fines de lucro como Universidades o Instituciones Educativas	66
CAPÍTULO III	69
MARCO METODOLOGICO	69
3.1 Tipo de Investigación.....	69
3.2 Diseño de Investigación.....	70
3.3 Población y Muestra	71
3.3.1 Población.....	71
3.3.2 Muestra:	72
3.4 Técnica e Instrumentos de recolección de datos.....	73

3.5 Procesamiento de la Información y Datos	74
CAPITULO IV.....	75
CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	75
4.1 Universidad de Oriente del Núcleo de Anzoátegui	75
4.1.1 Reseña Histórica	75
4.1.2 Visión De La Universidad De Oriente	76
4.1.3 Misión De La Universidad De Oriente	76
4.1.4 Objetivos De La Universidad De Oriente.....	77
4.1.5 Escuela de Ciencias Administrativas.....	77
4.1.5.1 Reseña Histórica	77
4.1.5.2 Licenciatura En Administración	78
4.1.5.3 Licenciatura En Contaduría.....	79
PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	80
4.2 Análisis Estadístico.....	80
4.2.1 Discusión de los Resultados	131
4.3 Describir los Factores Claves de éxito mediante las perspectivas cliente, interna, financiera y conocimiento y aprendizaje de la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui.....	132
4.4 Definir la misión, visión y objetivos estratégicos que debe poseer la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui.....	136
4.5 Identificar que debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existen en la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De	

Oriente Núcleo de Anzoátegui a través de la construcción de una Matriz DOFA.....	142
4.6 Elaborar el Cuadro Integral de Mando con indicadores para medir la actuación y mejoras a nivel gerencial de la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui	145
CONCLUSIONES	151
RECOMENDACIONES	152
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	153
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:.....	155

RESOLUCIÓN

De acuerdo con el artículo 41 del Reglamento de Trabajo de Grado

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y, solo podrán ser utilizados para otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, el cual lo participará al Consejo Universitario”.

DEDICATORIA

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.

Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis hermanos, tíos, primos, abuelos y amigos.

Viviana Gómez

DEDICATORIA

A dios por darme la sabiduría necesaria protecciones y orientaciones para alcanzar este triunfo

A mi madre por su apoyo cariño dedicación esfuerzo y q dentro de todas sus preocupaciones me dio la posibilidad de brillar

A mi Tio Gerdenson por su apoyo y ayuda para salir adelante

A mi padre gracias

A la Abuela Carmelina por darme lo mejor de ti por tu amor y oraciones

A mi Hermano José por su cariño apoyo y ejemplo a mi Hermana María por su inagotable sonrisa apoyo y cariño

A mis Tías María Merry Yanet Zaida y Tíos por su apoyo ayuda y cariño...

A mi Abuelo Pepe por ser esa figura paterna su gran ejemplo y cariño se q donde estés compartes esta alegría

Yuliana Cotúa

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, al brindarme los medios necesarios para continuar mi formación, y siendo un apoyo incondicional para lograrlo ya que sin él no hubiera podido.

A mi Padre que ya partió a la presencia del Altísimo, dedicarle este presente documento quien permanentemente me apoyo con su espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr mis metas y objetivos propuestos y que al brindarme con su ejemplo a ser perseverante y darme la fuerza que me impulsó a conseguirlo.

A mi Madre que me acompaño a lo largo del camino, brindándome la fuerza necesaria para continuar y momentos de ánimo así mismo ayudándome en lo que fuera posible, dándome consejos y orientación,
GRACIAS MAMA TE AMO!

A Mis Hermanos por su apoyo y ayuda en todo lo que necesita gracias hermanos

A mi Hermana Marvelys por toda su ayuda y apoyo en todo lo que necesitara gracias hermana TE AMOOO

A MI NOVIO, LUIS COVA POR TODA SU COMPRESION Y AYUDA EN LOS MOMENTOS EN QUE MAS LOS NECESITE TE AMO!

A mi compañera de tesis, Yuliana Cotua por haber emprendido este camino conmigo, por haber estado en todo momento , a pesar de los momentos difíciles que nos pone la vida y aun así seguimos adelante como mujeres fuertes y luchadoras que somos aprendí mucho de ti mi NENA TE ADORO

También quiero agradecer a todos mis familiares que contribuyeron conmigo para lograr este objetivo tan anhelado

GRACIAS

Viviana Gómez

AGRADECIMIENTO

A dios por darme la sabiduría necesaria protecciones y orientaciones para alcanzar este triunfo

A mi madre por su apoyo cariño dedicación esfuerzo y q dentro de todas sus preocupaciones me dio la posibilidad de brillar

A la Abuela Carmelina por darme lo mejor de ti por tu amor y oraciones

A mi Hermano José por su cariño apoyo y ejemplo a mi Hermana Maria por su inagotable sonrisa apoyo y cariño

A mi Abuelo Pepe por ser esa figura paterna su gran ejemplo y cariño se q donde estés compartes esta alegría

A mi querida pareja de tesis gracias mi vivi por tan gran paciencia y maravilloso apoyo dios te bendiga tqm

A mis amistades udistas ely, mi nena, leidys catira, yerita, mary, emi, leo, mi negro xq su amistad a ido más allá de una simple compañía

A la Sra. Yaya y Gricelda por su gran confianza, cariño y apoyo...

A la UDO por ser mi casa de estudio en esta trayectoria a todos por formar parte de esta meta cumplida y por creer en mí.

Yuliana Cotua

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**



**Diseño de un Sistema de Indicadores Balanceados para la Escuela de
Ciencias Administrativas - Núcleo Anzoátegui**

Tutor:
Msc. . Yoselina Rondón

Autores:
Gómez, Viviana
Cotúa, Yuliana
Fecha: octubre 2012

RESUMEN

El Balanced Scorecard es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Balanced Scorecard introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. Esta investigación persigue como objetivo general Diseñar Un Sistema De Indicadores Balanceados Para La Escuela De Ciencias Administrativas - Núcleo Anzoátegui. Para ello se asume un metodología de tipo descriptiva, con un diseño de campo y dentro de los principales instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta y la observación directa la consulta de antecedentes, entre las principales conclusiones se destaca la importancia de conocer los objetivos que se persigue en la Eca, ya que permite no solo identificar las fallas sino también proponer estrategias que mejoran la condición actual, y así gestionar las estrategias en esta institución académica a través de un sistema de indicadores balanceados y que existe un compromiso enfocado hacia el cumplimiento en la prestación de servicios académicos y administrativos dentro de las empresas. Esta investigación indica que el diseño de un método basado en la planificación estrategia puede ser complementado con el Balanced Scorecard y así generar una excelente estrategia gerencial dándole prioridad a lo realmente importante a través de un sistema organizado de prioridades basadas en indicadores de gestión.

Palabras Claves: Diseño, Sistema, Balanced, Indicadores, ECA, Escuela

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Balanced Scorecard (BSC) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

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

Para su óptimo funcionamiento es necesaria la implementación de un sistema de indicadores balanceados el cual podría basarse en el modelo del Balanced Scorecard (cuadro integral de mando) para así iniciar un proceso de análisis y detección de posibles fallas a nivel de gerencia para ofrecer las alternativas de solución basadas en sus requerimientos y necesidades.

El Balanced Scorecard es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Balanced Scorecard introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El diseño de un método basado en la planificación estratégica puede ser complementado con el Balanced Scorecard y así generar una excelente estrategia gerencial dándole prioridad a lo realmente importante a través de un sistema organizado de prioridades basadas en indicadores de gestión.

El modelo Balanced Scorecard facilita la ejecución de estrategias, el entendimiento de la misma, simplifica los sistemas de seguimiento, da la información clave para la toma de decisiones. En definitiva, es una herramienta muy útil para llevar a cabo todo el proceso de gestión de la estrategia.

Tomando en consideración los indicadores que definen de manera amplia y completa el funcionamiento de una organización, así como las relaciones directas que en esta existe cabe mencionar que la utilización de un sistema de indicadores de gestión estratégica, diseñado para orientar el funcionamiento de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui representa una herramienta valiosa al momento de definir los criterios por los cuales esta realiza sus actividades, las cuales son el motor que impulsa su crecimiento y desarrollo.

La utilidad de la elaboración de tal trabajo, consiste en la oportunidad que le ofrece al investigador, de profundizar e identificarse con algunos de los conocimientos adquiridos y llevarlos a la práctica, para constatar su viabilidad, resolver problemas o crear nuevos planteamientos gerenciales que contribuyan con el mejoramiento de la gerencia en organizaciones sin fines de lucro.

Para la mayor y mejor comprensión de la investigación realizada la misma se ha distribuido por capítulos, destacando entre ellos los siguientes

Capítulo I El problema: contenido del planteamiento del problema, interrogantes, objetivos de la investigación, la justificación e importancia.

Capítulo II. Marco Teórico el cual se encuentra conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y fundamentos conceptuales y filosóficos que dan soporte a la investigación.

Capítulo III donde se establece el Marco Metodológico conociendo así la metodología empleada para la realización de la misma, aquí se define y establece el tipo de investigación, el diseño de la investigación y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para el Capítulo IV comprende el diagnóstico de la situación actual definido de la siguiente manera: el análisis estadístico de los indicadores y discusión de los resultados, así como el desarrollo de los objetivos específicos que conforman la investigación

Por último en el Capítulo V donde se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Día a día se presentan nuevos cambios en el medio donde se desarrollan o ejecutan las actividades relacionadas directamente con un conjunto de funciones basadas en los diferentes cargos desempeñados. En virtud de estos cambios es necesario realizar constantes ajustes o adaptaciones para estar a la vanguardia de las exigencias.

Por esta razón debemos de plantearnos nuevas formas no solamente de ejecutar sino también de medir el resultado de nuestros esfuerzos rutinarios, con el ánimo de lograr un enfoque preciso para conocer donde estamos ubicados actualmente, y cuál debe ser el horizonte en que nos debemos mover para lograr de una manera organizada y sistemática, el camino correcto a la realización de nuestras propias metas con resultados satisfactorios.

El simple hecho de conocer con precisión la misión y visión de lo que se desea alcanzar en un tiempo establecido determina en principio el éxito o fracaso de la meta, es por esta razón que cada vez es más necesario el contar con una herramienta diseñada para cuantificar los diferentes factores involucrados en el buen funcionamiento y gestión de las actividades dentro de las empresas, sin hacer distinción de la condición y naturaleza de la misma.

La adopción de un modelo basado en la gestión estratégica ofrece la oportunidad de medir y mejorar los diferentes procesos a través del análisis de un conjunto de factores denominados perspectivas, donde efectivamente

se destacan la perspectiva cliente, procesos internos, financiera y conocimiento y aprendizaje siendo estas los ejes fundamentales para la aplicación del modelo del Balanced Scorecard.

En relación al modelo del Balanced Scorecard los autores **Kaplan y Norton (1998)** afirman:

El Balanced Scorecard es un modelo que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. El Balanced Scorecard traduce la estrategia de la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (p.45)

Una herramienta de control específica, es el Balanced Scorecard, que permite dar seguimiento a la estrategia, involucrar al personal, medir el desempeño, asegurar recursos y establecer planes de acción para lograr los propósitos establecidos en la empresa y la tan anhelada excelencia organizacional.

El BSC proporciona a los directivos (de una compañía) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro Según lo exponen **Kaplan y Norton (1998)**.

Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El BSC traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (p.14)

En la actualidad la gestión de los procesos administrativos en muchas entidades especialmente las educativas (universidades) se ven disminuidos

en su eficiencia y eficacia, debido a la falta de una herramienta que permita medir o cuantificar con suficiente objetividad el funcionamiento de la misma, así como los resultados obtenidos de la ejecución de ciertas actividades, todo esto representa un factor negativo para lo que corresponde a la respuesta oportuna y la solución eficaz a las solicitudes o demandas realizadas ante el personal administrativo por parte de los miembros de la organización.

La situación estructural y operativa de las instituciones públicas educativas a nivel superior en Venezuela hoy en día ameritan una revisión; y es el momento oportuno de abordar el tema de la problemática que presenta los diferentes departamentos que conforman a la Universidad de Oriente especialmente la Escuela De Ciencias Administrativas (ECA) donde se desenvuelven las operaciones institucionales de una nueva sociedad académica y educativa basada en las gestiones administrativas ejecutadas en esta, teniendo en cuenta que la cultura, los valores, los principios y postulados que los rigen, y la ausencia de ellos podrían distorsionar limitar o retrasar el logro de los objetivos propuestos.

Un hecho relevante diagnosticado dentro de la escuela de Ciencias Administrativas es que según **Gómez y Cotúa (2012)** afirman

Últimamente se ha experimentado dentro de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui un conjunto de inconformidades o desviaciones en la ejecución normal de los procesos administrativos llevados a cabo en esa dependencia, lo que ha generado disminución considerable de la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos. Esto ha incrementado los problemas relacionados con las respuestas oportunas a las solicitudes realizadas así como el bienestar interno y la desmejora del clima organizacional interno por parte de los trabajadores de dicha entidad. (s/p)

En este sentido y ampliando lo antes expuesto se tiene que en la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui se evidencia que esta no cuenta con un sistema de indicadores balanceados donde se establezca la planificación estratégica como medio efectivo para lograr obtener los resultados esperados al momento de plantearse objetivos, es por ello que muchas de las oportunidades que se le han presentado en su periodo de gestión han sido malgastadas o sub utilizadas, precisamente por no contar con un medio o herramienta que le permita cuantificar y establecer líneas estratégicas de acción que les indiquen cual es el mejor camino a seguir para obtener resultados positivos relacionados con los objetivos planteados.

Tomando como referencia el hecho de la importancia que reviste la planificación estratégica en las organizaciones **Fred Davis (1997)** indica:

La planeación estratégica es un elemento indispensable dentro del establecimiento de metas y logros de objetivos, esta define el camino a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, cuando se carece de ella se encuentra en una situación lamentable y en desventaja, ya que es poco lo que se puede lograr sin planificación u organización alguna. Cuando se tiene una mala planificación a nivel de organización se sufren retrasos que limitan su crecimiento en el área estratégica, no es que no se logran los objetivos, sino que en muchos se usa el doble de tiempo y recursos. (p.62)

Actualmente en la ECA podría experimentar problemas relacionados con la falta de definición de la misión y visión que persigue la misma, lo que dificulta alinear los objetivos individuales con los objetivos y metas organizacionales, por esto existe un gran porcentaje de confusión en los procesos gerenciales llevados a cabo en los departamentos, los cuales si se logran equilibrar se optimizaran de manera efectiva, además de ello también esta presente la falta de lineamientos precisos y estratégicos que permitan

evaluar el avance y desarrollo de esta escuela como parte de la institución por carecer de una correcta descripción de los factores críticos de éxito que esta posee y que muchas veces no son tomados en cuenta, lo que dificulta prestar un servicio de calidad.

Por ende resulta necesario para su óptimo funcionamiento la implementación de un sistema de indicadores balanceados en el Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, el cual podría basarse en el modelo del Balanced Scorecard (cuadro integral de mando) para así iniciar un proceso de análisis y detección de posibles fallas a nivel de gerencia para ofrecer las alternativas de solución basadas en sus requerimientos y necesidades.

Una vez presentadas las razones por las cuales resulta indispensable el análisis y estudio de este tema que afecta tan directamente a la población especialmente al sector académico y educativo y donde resulta necesario darle respuesta satisfactoria a las siguientes interrogantes:

¿Cuenta actualmente la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui con un sistema de indicadores balanceados que permita el logro satisfactorio de los objetivos que se tienen planteados?

¿Cuáles son los factores claves de éxito relacionados con las perspectivas cliente, interna, financiera y conocimiento y aprendizaje existentes en la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui?

¿Cuál es la misión, visión y objetivos estratégicos que debe poseer la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui?

¿Qué debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existen en la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui?

¿Será beneficioso realizar un cuadro integral de mando con indicadores que permitan medir la actuación a nivel gerencial de la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui y así proponer mejoras?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar Un Sistema De Indicadores Balanceados Para La Escuela De Ciencias Administrativas Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir los factores claves de éxito mediante las perspectivas cliente, interna, financiera y conocimiento y aprendizaje de la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui
- Definir la misión, visión y objetivos estratégicos que debe poseer la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui
- Identificar que debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existen en la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui a través de la construcción de una Matriz DOFA
- Elaborar el cuadro integral de mando con indicadores para medir la actuación y mejoras a nivel gerencial de la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui

1.3 Justificación e Importancia

El contexto en el que, en los últimos años, se desenvuelven las entidades públicas en especial las Universidades, está siendo cada vez más restrictivo como consecuencia de la menor disponibilidad de recursos, con una mayor exigencia sobre los niveles de resultados alcanzados y en especial sobre la calidad de los servicios prestados, específicamente aquellos relacionados con las gestiones administrativas.

Los Departamentos Universitarios, dentro de su ámbito de competencia tienen la facultad de promover todas aquellas actuaciones tendentes a mejorar el servicio que prestan y elevar el grado de satisfacción de sus clientes con la mayor eficacia y eficiencia, introduciendo todas aquellas herramientas de gestión que tengan como finalidad este propósito

Según lo exponen **Kaplan y Norton (1998)**.

El Balanced Scorecard es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Balanced Scorecard introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. (p.18)

El Balanced Scorecard mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito o fracaso no puede ser motivado o medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera, ya que este modelo financiero, desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial, mide los acontecimientos

del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

En un sentido amplio se tiene que la realización de esta investigación se considera relevante por el hecho de que busca presentar lo relacionado a la implementación de un sistema de indicadores balanceados usando como herramienta el Balance Scorecard en la escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui para mejorar la Gestión de los procesos administrativos y a su vez permite la adquisición de conocimientos actualizados donde se involucran factores que guardan una marcada relación con la importancia de las mejoras significativas en la gestión de los procesos administrativos utilizando como base la planificación estratégica.

Cabe destacar que el propósito de esta investigación es de mucha importancia para los investigadores, porque sirve de base y herramienta tanto educativa como profesional, permitiendo conocer de forma documental y practica a la implementación de mecanismos y herramientas estratégicas.

Así como también la investigación servirá como fuente bibliográfica de consulta para alumnos, profesores interesados en el tema tratado, y se constituye en antecedente para trabajos a realizarse en un futuro.

Generando beneficios directos para los estudiantes, profesionales y comunidad en general, ya que aborda un tema importante como lo es el estudio e implementación de un sistema de indicadores balanceados para mejorar el funcionamiento de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui para los procesos administrativos

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Rondón (1999), presentó su trabajo especial de grado en la Universidad Central de Venezuela, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales como requisito parcial para optar al Título de Magíster, Mención: Gerencia Empresarial, titulado **“Proposición de un Sistema de Gestión Estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), BALACED SCORECARD (BSC), para el Post-grado en Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente”**, el objetivo general de esta investigación es Proponer un Sistema de Gestión Estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), BALACED SCORECARD (BSC), para el Post-grado en Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente una vez culminado el mismo se pudo concluir que se propone un sistema de gestión estratégica para la Universidad de Oriente basado en un enfoque moderno propuesto por Robert Kaplan y David Norton, llamado Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral. Este enfoque permite gestionar las estrategias de la organización a través de un sistema de indicadores balanceados. El post-grado en ciencias administrativas (PCA), en la Universidad de Oriente, es una prestigiosa institución educativa, la cual se ha extendido hasta el sur del país. Esto hace que su gerencia se vea expuesta a actividades operativas que merman el pensamiento y la acción estratégica, por lo que se requiere establecer un sistema de gestión que permita mantener la excelencia y la calidad en las actividades que realiza el postgrado. El sistema de gestión propuesto a través de este proyecto para el PCA, permitió visualizar la eficiencia del BSC, en lo que se refiere a proporcionar las herramientas

necesarias a través de un sistema de indicadores para comprometer a toda la organización a gestionar sus estrategias. Y, dio como resultado que la arquitectura del BSC, permitió desarrollar una dinámica de reflexiones, acerca de la investigación de los objetivos e indicadores claves, que facilitan la consecución de las estrategias. Así, como también una constante interacción con los actores claves y expertos en el funcionamiento de la organización a fin de precisar los objetivos e indicadores adecuados que faciliten la dinámica del modelo causa-efecto. Se recomienda para cada indicador de resultado, que se fijen metas expresadas dentro de parámetros que se ajuste a cada objetivo con la finalidad de crear en el personal de la institución un sentido de responsabilidad respecto al logro eficiente de cada objetivo del BSC.

Aporte: Su aporte al estudio en referencias se basa en la aplicación del BSC, dentro de la organización a través del conjunto de indicadores, que permiten medir y evaluar el desarrollo de las estrategias tanto individual como grupal, a través de sus cuatro perspectivas, obteniendo un control general en todos los movimientos de la empresa en función del logro de la planificación como tal.

Carvajal, Montano y Salazar (2003) en la universidad de oriente núcleo de Anzoátegui realizaron una investigación titulada: “**El Balanced Scorecard; una Herramienta Administrativa en la planificación estratégica Corporativa**”. El objetivo general fue el diseño de un método de planificación estratégica corporativa, con sus fases en las teorías del Balanced Scorecard. La investigación fue documental, se basó en el análisis de datos obtenido, el nivel de la investigación es descriptiva. Entre sus conclusiones se destacan: El Balanced Scorecard, debe ser un instrumento que simplifique y mejore la planificación a través de clasificar el modelo de

negocio, priorizar lo importante y dar consistencia de la que muchas organizaciones todavía carecen.

Aporte: esta investigación sirve de amplia referencia para el trabajo desarrollado porque indica que el diseño de un método basado en la planificación estrategia puede ser complementado con el Balanced Scorecard y así generar una excelente estrategia gerencial dándole prioridad a lo realmente importante a través de un sistema organizado de prioridades basadas en indicadores de gestión.

Salazar y Zapata (2004), realizaron un trabajo en la universidad de oriente en el núcleo de Monagas el trabajo de grado titulado “**El Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión de la Planificación Estratégica de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente, núcleo Monagas**”. Para optar al título de licenciados en contaduría. El mismo tiene como objetivo general; Implementar el **Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión de la Planificación Estratégica de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente, núcleo Monagas**. La investigación fue de campo, ya que está basada en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información a través de las cuales se construyó el marco referencial; El nivel de la investigación es descriptiva. Entre sus conclusiones más relevantes se tienen: El Balanced Scorecard permite visualizar claramente la situación financiera de la Escuela, a través de la aplicación de sus perspectivas básicas, es decir; con el estudio del modelo de gestión misma.

Aporte: el aspecto útil de esta investigación radica en que ofrece la oportunidad de conocer la eficiencia y eficacia de la implementación del Balanced Scorecard cuando es utilizado como herramienta de gestión teniendo como base la planificación estratégica, además indica que facilita la

visualización de la situación financiera de la escuela de ciencias sociales y administrativas, lo que guarda mucha relación con el tema estudiado dejando una base o fundamento positivo por la posibilidad de aplicación en la ECA.

Quintana y Andrew (2006) realizaron un trabajo especial de grado en la universidad de oriente núcleo de Anzoátegui para optar al título de licenciada en contaduría pública titulado **La Calidad De La Educación en la Escuela de Ciencias Administrativa de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui bajo un Enfoque Gerencial**. El Objetivo General de la investigación es Analizar la Calidad De La Educación a través del desarrollo de una Planificación Estratégica en la Escuela De Ciencias Administrativa De La Universidad De Oriente Núcleo Anzoátegui. En cual concluyen se considera en verdad importante es la constante búsqueda del desarrollo y crecimiento de la excelencia docente, como herramienta fundamental para la mejor y mayor preparación de los alumnos. Todo esto a través del vincular a la Escuela de Ciencias Administrativas con otros organismos, cuyo objetivo estén enmarcados dentro de los planes de investigación y desarrollo elaborados por la escuela para su mejor desempeño. Para obtener los resultados deseados se diseñaron como parte de la propuesta de excelencia docente estrategias corporativas que permitan alcanzar las metas establecidas dentro de la excelencia académica y docente, las cuales dan cuenta de metas de superación en todo el ámbito del que hacer de la Escuela de Ciencias administrativas, en su relación con el entorno y en su organización interna. Dentro de las principales líneas de acción establecidas para obtener una excelencia académica y docente dentro de la escuela de ciencias administrativas se asumieron las siguientes, considerando que todas pueden ser realizadas dentro de dicha institución por contar con las condiciones requeridas y necesarias para tal fin; Crear cultura organizacional;

Aprender de todo el mundo; Excelencia académica; Mejoramiento de la calidad de vida del sector Estudiantil.

Aporte: esta investigación sirvió de apoyo referencias sobre todo en los conceptos y la parte de definiciones, aclarando específicamente las diferencias que pueden existir en una organización antes de implementar el modelo del Balanced Scorecard y luego de haberlo implementado, hay factores que se destacan como la calidad la excelencia docente, como herramienta fundamental para la mejor y mayor preparación de los alumnos, garantizando así el egreso de unos profesionales integrales y altamente capacitados además que ofrece líneas de acción que perfectamente se pueden tomar como referencia al momento de identificar los problemas existente en la escuela de ciencias administrativas de la universidad de oriente del núcleo de Anzoátegui.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Gerencia Administrativa

Al cambiar las condiciones en las cuales operaban las empresas el modelo Taylorista perdió importancia, entonces fueron surgiendo modelos alternativos. En este sentido, otro grupo de investigadores comenzó a desarrollar teorías generales sobre la administración y la organización. A estas se les conocen como las teorías de la administración generales o los teóricos clásicos siendo, Henry Fayol y Max weber los más provinentes. Según **Cabamenas, (1997)**, citado por Fayol "...distinguió como funciones directivas fundamentales la predicción, la organización, el mando, la coordinación y el control". (Pág. 37). La cita precedente indica el aporte de Fayol a la ciencias administrativas al considerar que en toda organización independientes de sus características grandes o pequeñas, públicas o

privadas, manufactureras o de servicio, realizan funciones administrativas y estas posteriormente al adquirido carácter universal, adaptables a cualquier organización.

Así mismo Fayol fue primero en investigar y sistematizar el comportamiento gerencial a través del proceso administrativo. El análisis de dicho proceso lo efectuó estudiando las funciones del administrador reconocidas en forma general como planificar, organizar, dirigir y controlar.

Fayol, también conocido como “Padre de la teoría Moderna” resalta en la ciencia administrativa por cuanto desarrollo los 14 principios gerenciales, los cuales según **Robbins, (1996)** son “...división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al bien común, remuneración del personal, centralización, jerarquía de autoridad, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo”. (Pág 39).

De allí depende que los principios de Fayol son importantes en el proceso administrativo, se aplica recientemente y se aplican frecuentemente y se constituyen en centro de estudio de la gerencia. Sobre esto se han desarrollado la modernidad gerencial.

2.2.1.1 Aspectos Básicos Del Proceso Gerencial

Tradicionalmente, se ha hablado de la administración y gerencia como procesos análogos; al respecto **Ruiz, (1995)**, define: “La administración como la actividad o conjunto de actividades dirigidas por un individuo o un conjunto de individuos, con el fin de cumplir los objetivos de una empresa”. (Pág. 12). Así mismo de la perspectiva administrativa señala “...la gerencia consiste en el conjunto de acciones y procesos aplicables para lograr la administración de recursos”.

En este mismo orden de ideas Londoño y Mesa aborda el concepto administrativo “El conjunto de actividades secuenciales que deben desarrollar el gerente para alcanzar los procedimientos organizacionales” (Pág. 58).

En los planteamientos de ambos autores reflejan las relaciones de la administración y gerencia, por cuanto gerencial implica poner en práctica los procesos administrativos para que los recursos de una organización sean manejados adecuadamente y se logren los objetivos establecidos. En síntesis puede decirse que administrar se refiere al proceso de realizar las tareas bien hechas, con eficiencia a través de otras personas. Este proceso representa la ejecución de las funciones o actividades emprendidas por los gerentes, conocidas como: planificación, organización, dirección y control.

2.2.2 Planificación Estratégica

2.2.2.1 Definiciones

Es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a una organización alcanzar sus objetivos.

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

Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro el cual Según **Stoner (1996)** expone:

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia (p.285)

Es el proceso de determinar los mayores objetivos de la organización, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos. El proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos. La planeación estratégica se encarga de cubrir todas las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización como un todo y no solo cumpliendo los de un departamento en particular.

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una empresa obtienen procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como

de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico

La planificación Estratégica; es considerada una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica y consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Según **Sallenave (1991)**, afirma que:

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". (pág 257)

2.2.2.2 Beneficios de la Planificación Estratégica

La realización de un proceso formal de planificación estratégica genera beneficios a la organización. Entre éstos, cabe señalar que **Fred R. David (1994)** expone como beneficios los siguientes:

Permite aunar directrices y concentrar esfuerzos en una empresa, permitiendo movilizar a todos los ejecutivos claves en función de objetivos compartidos, en los cuales existe consenso.

El logro de esta visión compartida entre los ejecutivos, crea un compromiso de éstos con el presente y futuro de la organización, y facilita así acciones de dirección, innovación y liderazgo.

Facilita la identificación de los focos de atención estratégicos dentro de la organización (corporativa, de negocios y funcional), que deben convertirse en la fuente de interés de todos los ejecutivos para alcanzar los objetivos y metas trazados.

Se constituye en un poderoso elemento ordenador, que permite a la empresa ir estableciendo prioridades en la toma de decisiones en el tiempo, evaluar los resultados de las mismas, corregir acciones y acercarse a los objetivos y metas trazados originalmente.

Se introduce una disciplina de pensamiento distinta, con un horizonte de largo plazo. Esto impone una nueva práctica en los ejecutivos, cual es preocuparse de la dirección estratégica del negocio de la firma.

Permite el desarrollo de competencias gerenciales entre los miembros claves de la organización, dado que se ven expuestos, durante un período en forma sistemática, a la reflexión en torno a los objetivos de la empresa y a la materialización de los mismos. Dicho de otro modo, un proceso de planificación estratégica agrega valor en sí a los participantes de la misma ampliando su visión y conocimiento del negocio así como sus capacidades propositivas en torno al quehacer actual y futuro de la organización.

Mejora la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, y eleva las habilidades de administración.

Permite incorporar nuevos conceptos de gestión, tales como liderazgo, trabajo en equipo y coordinación. Al respecto, la constitución de equipos de trabajo para el desarrollo de actividades y proyectos es fundamental y beneficiosa, toda vez que refuerza valores y prácticas de trabajo tales como colaboración, responsabilidad, compromiso, identidad y logro de objetivos.

Facilita a la organización que la lleva a cabo, anticiparse, adaptarse y permanecer frente a los cambios económicos, tecnológicos, legales, y políticos, más que ser sobrepasada por los hechos sin capacidad de reacción previa alguna.

2.2.2.3 Modelo de Planificación Estratégica

Existe un patrón o modelo básico considerado como un formato para un plan básico en el cual **Fred R. David (1994)** afirma lo siguiente:

I. Establecimiento de la Misión

Definición de la Misión

Objetivos a largo plazo.

II. Revisión del ambiente externo

Ambiente industrial (Modelo de las cinco fuerzas de Porter)

Macroambiente (factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos)

Evaluación de oportunidades y amenazas.

III. Revisión del Ambiente Interno

Análisis de la cadena de valores

Análisis financiero

Evaluación de fuerzas y debilidades.

IV. Definición de estrategias empresariales.

V. Programas integrados

Implementación de la Planeación Estratégica

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Según los procesos de planificación estratégica **Fred R. David (1994)** **expone lo siguiente:**

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro que es y en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida. (p.63)

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

La planificación estratégica se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. En ese sentido, el plan permite

orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir producto de la búsqueda de consenso entre actores, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización. Finalmente, el plan señala metas e indicadores que se convierten en referencias o Standard para el control de la gestión.

En términos de proceso, los diferentes autores plantean el mismo integrado por varias etapas, algunas de tipo secuencial otras incorporando la retroalimentación de etapas. Todos coinciden en señalar que el proceso se inicia con un diagnóstico, estudio o investigación de la situación o realidad a planificar. Posteriormente se pasa a una etapa de programación, elaboración o formulación de alternativas que se discuten y deciden colectivamente para pasar después a una etapa de ejecución o aplicación y control. Por último, una vez se ejecuta el plan se procede a su evaluación. En resumen, el proceso se plantea en las siguientes etapas:

Diagnóstico, estudio o investigación de la realidad.

Programación, elaboración o formulación.

Discusión y decisión.

Ejecución o aplicación.

Control.

Evaluación.

Tal como se muestra el conjunto de etapas, las mismas se solapan con otros procesos administrativos. La ejecución o aplicación del plan corresponde más al proceso de dirección que toma como insumo los

aspectos formulados para ser llevados a cabo. El control es un proceso relacionado con la planificación pero contiene su propio método y la evaluación es un mecanismo de control. De allí que, en este caso, solo se aceptan como etapas del proceso de planificación el diagnóstico, la programación, la discusión y las decisiones de las opciones que formarán parte del plan.

El proceso se puede resumir en dos grandes fases que incorporan la comunicación y las decisiones respectivas. Esas fases son la de análisis y la de diseño.

En la primera fase, el equipo que planifica define los problemas que deben ser resueltos, los describe, establece las relaciones entre estos, los diagramas para comunicarlos en forma de síntesis, los jerarquiza y selecciona nudos críticos.

Una vez se llega a acuerdos sobre lo que se debe resolver se procede a diseñar objetivos y estrategias de resolución. El objetivo se refiere a la situación global que se estima alcanzar al final del plan y la estrategia se presenta como la combinación de recursos, procedimientos y trayectoria a seguir desde la situación presente a la situación objetivo definido.

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

Definir la Misión de la Organización.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien clara la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura,

servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo. Por causa de la apertura económica y tecnológica la mayoría de las empresas están expuestas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estados en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobre todo en las crisis.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?

Mercados. ¿En qué mercados compite?

Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?

Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?

Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?

Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?

Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

2. Establecer los Objetivos de la Organización

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

Formular las Estrategias de la Organización:

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos. Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades. Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas: 1) estrategias de penetración en el mercado, 2) estrategias de desarrollo del mercado, 3) estrategias para el desarrollo de productos y 4) diversificación.

4. Plan de Cartera de la Organización:

La fase del plan de cartera o plan de portafolio de negocios permite conocer que negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. A este nivel del análisis se decide que áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización. Una herramienta básica para la definición del plan de portafolio de negocios es la matriz de portafolio de negocios.

La estrategia a seguir con cada grupo, es que la participación en el mercado y la rentabilidad mantiene una alta correlación, ahí que los gerentes deben sacar la mejor producción, sin incurrir en alguna inversión, sólo gastos de mantenimiento y utilizar la cantidad de efectivo que produce en inversiones promisorias.

La matriz de participación en el crecimiento ofrece una herramienta conceptual simple para definir productos y balancear su combinación. La cartera de productos mercados puede tener un número abrumador de productos de alto atractivo de mercado, pero a un bajo potencial competitivo

y productos de escaso o nulo atractivo comercial y muy débil potencial competitivo.

De igual forma se puede apreciar la carencia de productos de fuerza competitiva hoy, pero de bajo atractivo comercial para el futuro y productos de gran atractivo comercial y potencial competitivo pero que requieren de fuertes inversiones para seguir creciendo.

La nueva matriz parte de tres supuestos: (1) una compañía tiene que alcanzar una ventaja competitiva para ser rentable; (2) el número de maneras con las que se puede obtener ventajas y el tamaño potencial de la ventaja varía entre industrias, y (3) las industrias evolucionan, lo que altera la magnitud y naturaleza de la ventaja. Las características fundamentales de una industria pueden determinarse al considerar el número de maneras como se puede obtener una ventaja y el tamaño de ésta.

5. Práctica De Los Procesos Estratégicos

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

Para obtener lo mejor de las tecnologías de la Planeación Estratégica, es necesario:

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.
- Convocar a todo el personal para que suministre la información.
- Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.

- Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal

2.2.2.4 Elementos que conforman la Planificación Estratégica

a) Estrategia

Según **Francés, A. (2001)** “Es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” (p.28), esta definición de la estrategia es parte de un proceso cíclico, el cual consta de un Carácter Informal y un Carácter Formal, seguidamente se describen cada una de ellas.

1) El Ciclo Estratégico de Carácter Informal: este sigue un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se define estrategias para la consecución de los mismos, son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados. Este ciclo lo puede aplicar un individuo en sus asuntos personales ya que no requiere de ningún lapso de tiempo prefijado

2) El Ciclo Estratégico de Carácter Formal: en contraste, la definición de objetivos y estrategias es explícita, y debe quedar por escrito, y con las estrategias se sigue un proceso de planificación operativa, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución a través de la evaluación para así, comprobar si realmente se han cumplido los objetivos o si estos deben ser modificados.

Según **González, (2004)**: “la ejecución competente de una estrategia bien concebida, es la mejor prueba de la excelencia administrativa”. También, es posible identificar cinco concepciones alternativas, que si bien compiten tienen la importancia de complementarse (p.127)

Estrategia como Plan: es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

Estrategia como Táctica: es una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor. **Estrategia como Pauta:** la estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no.

Estrategia como Posición: la estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

Estrategia como Perspectiva: la estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante y específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento. Además, el proceso de creación de la estrategia y su puesta en marcha comprende de cinco tareas, (**Thompson y Strickland, 2001**), estas se describen de la siguiente manera:

1. Desarrollar una visión estratégica, es decir, un mapa de rutas del futuro de una empresa, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.
2. Determinar objetivos, para así poder dar seguimiento al desempeño y al progreso de una organización.
3. Crear una estrategia, la cual consiste en las acciones y enfoques de negocios que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio.
4. Poner en práctica y ejecución la estrategia, es fundamental una actividad orientada a la acción; las actividades de desarrollo de competencias y habilidades, de preparación de presupuestos, de creación de una cultura y de guía, son todas partes del proceso.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos, en donde la visión, los objetivos, la estrategia y el enfoque de la empresa a la puesta en práctica nunca son concluyentes; la evaluación del desempeño, la supervisión de los cambios en el medio ambiente que la rodea y los ajustes son partes normales y necesarias del proceso de administración estratégica.

2.2.3 Definición De Sistema:

Es un Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente. El ser humano, por ejemplo, es un sistema que consta de un número de órganos y miembros, y solamente cuando estos funcionan de modo coordinado el hombre es eficaz. Similarmente, se puede

pensar que la organización es un sistema que consta de un número de partes interactuantes.

Sistema es un conjunto de elementos interdependientes. Es un grupo de unidades combinadas para formar un todo organizado y cumplir una función determinada. La palabra sistema es fundamentalmente un término para designar la conectividad de las partes entre sí. Es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario.

2.2.3.1 Tipos De Sistemas

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

Sistemas Físicos o Concretos: cuando están compuestos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño maquinaria, objetos y cosas reales.

Sistemas Abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.

En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:

Sistemas Cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el

ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

Sistemas Abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo. Existe una tendencia general de los eventos en la naturaleza física en dirección a un estado de máximo desorden.

Los sistemas abiertos evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización. Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización.

El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.

2.2.3.2 Sistemas De Información

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

Un sistema de información es un tipo especializado de sistema que puede definirse como, un conjunto de elementos o componentes interrelacionados para recolectar (entrada), manipular (proceso) y diseminar (salida) datos e información y para proveer un mecanismo de retroalimentación en pro del cumplimiento de un objetivo.

2.2.3.3 Sistema De Información En La Organización

Es un método organizado de proporcionar información pasada, presente y futura acerca de las operaciones internas y las actividades externas. Sirve de apoyo a las funciones de planeación, de control y operativos de una organización y suministra información uniforme en el tiempo apropiado para ayudar en el proceso de la toma de decisiones. El sistema de información esta conformado por los siguientes procesos:

Entrada. En sistemas de información, la entrada es la actividad que consiste en recopilar y capturar datos primarios.

Procesamiento. En sistemas de información, el procesamiento supone la conversión o transformación de datos en salidas útiles. Esto puede implicar ejecutar cálculos, realizar comparaciones y adoptar acciones alternas, y el almacenamiento de datos para su uso posterior. El proceso puede llevarse a cabo de manera manual o con la asistencia de computadoras.

Salida. En sistemas de información, la salida implica producir información útil, por lo general en forma de documentos y/o reportes.

Retroalimentación. En sistemas de información, la retroalimentación es la salida que se utiliza para efectuar cambios en actividades de entrada o procesamiento.

2.2.3.4 Sistemas De Información Gerencial

Los sistemas de información gerencial son una serie de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración. Sin embargo debe recalcar que es una colección de sistemas de información y no un sistema total.

Este concepto aunque más amplio, se ajusta plenamente porque los sistemas de información de todas las funciones de la empresa están unidas cada vez más en un supersistema, compuesto de sistemas casi independientes, pero de tal modo que ninguno de ellos puede verse completamente separado de los otros.

Por definición se entiende como Sistema de Información Gerencial al método de poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesite para facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir que las funciones de planeación, control y operaciones se realicen eficazmente en la organización. De esta definición se deduce que la finalidad de un Sistema de Información Gerencial es la de suministrar a los gerentes la información adecuada en el momento oportuno. Por lo tanto el valor de la información proporcionada por el sistema debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos, estos son: Calidad, Oportunidad, Cantidad y Relevancia.

Es un conjunto de información extensa y coordinada de subsistemas racionalmente integrados que transforman los datos en información en una variedad de formas para mejorar la productividad de acuerdo con los estilos y características de los administradores. Esta transformación se realiza con

base en los criterios de calidad establecidos, que son el tiempo, la relevancia, la precisión, la retroalimentación y la disponibilidad selectiva de los datos.

Un sistema de información gerencial es un sistema integrado que proporciona información con el objeto de apoyar la planeación, control y las operaciones de una organización con el fin de desarrollar información útil en la administración. Implica personal, procedimientos, equipos, modelos y otros. Los sistemas de información gerencial se distinguen de los sistemas de procesamiento de datos y de transacciones porque destacan la toma de decisiones administrativas.

El procesamiento de transacciones proporciona algunos datos necesarios, si bien no todos, para generar la información que necesita la gerencia. Un sistema de información gerencial utiliza la información del pasado, presente y de proyección para apoyar la solución de problemas y la toma de decisiones. Lo importante es tener disponible la información de manera oportuna, que sea uniforme entre todos los usuarios sin tomar en cuenta el departamento donde ellos trabajan.

El concepto de sistema de información gerencial en tener presente de que existe un requerimiento esencial para la comunicación entre los diferentes centros de decisiones de una organización. Por ello, cada elemento de una organización para tomar decisiones depende de los datos de información que se originan en otras áreas de la organización. Un componente básico de los sistemas de información gerencial es el conjunto de procedimientos que lo sustentan. La falta de uno de los procedimientos es un factor decisivo al evaluar la utilidad y éxito del sistema. A continuación se describen los procedimientos principales de un sistema:

Captura y validación de datos define la forma en que deben capturarse y validarse los datos, para mantener una integridad y precisión, debido a que datos inexactos o incompletos pueden traer como consecuencia tomas de decisión incorrectas y por tanto obtener malos resultados para la organización.

Administración de datos control de almacenamiento y conservación de datos por medio de procedimientos y normas para garantizar el acceso desde varias aplicaciones. Seguridad e integridad procedimientos que garanticen la integridad de los datos, evitando perdidas, y controlando el acceso sólo a personas autorizadas, así como los movimientos que se lleven a cabo con ellos: captura, recuperación y cambios

2.2.3.5 Sistemas De Información Como Arma Estratégica

Al considerar el término “oficina del futuro” de un ejecutivo, pensamos en que ella está integrada por un gran número de terminales de un computador, junto a una amplia profusión de datos y gráficos. En ella permanece en su jornada de trabajo el ejecutivo de la empresa dedicado al seguimiento y control del medio interno y externo de la misma, y a la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias competitivas.

Actualmente la Alta Gerencia está destinada a ampliar los horizontes de planificación y a la toma de decisiones bajo grados de incertidumbres cada vez mayores, a causa del aumento de la competencia en el medio empresarial, (incremento en el número de competidores), y a la disminución en la disponibilidad de los recursos. Esto conduce a la imperiosa necesidad de manipular cada vez más información para poder realizar decisiones acertadas.

Es reconocido que la gerencia de información es la base fundamental de una gerencia estratégica adecuada. La introducción de la tecnología de computadores ha conllevado a que los diversos sistemas de información se conviertan en elementos de importancia en la organización. El computador facilita a los tomadores de decisiones, la obtención, análisis y evaluación de enormes cantidades de información en forma rápida y exacta. La mayoría de las herramientas analíticas de procesamiento de la información se pueden programar en aplicaciones, con el objeto de proporcionar datos transformados en información estratégica provechosa.

Considerando la inmensa capacidad, en lo que al manejo de la información se refiere; los computadores están en capacidad de convertirse en una ventaja estratégica para las organizaciones más diversas. Por ello debe dársele a la tecnología de cómputos, la gran importancia y el suficiente tiempo que merecen para ayudar en forma fructífera, la integración efectiva del análisis y la intuición; en vez de considerarlo simplemente como una forma o manera de reducir los costos.

El papel adecuado de los computadores dentro del Proceso de Gerencia Estratégica, es visto de la forma siguiente:

- Sirven para ampliar y mejorar nuestra capacidad de juicio,
- Se considera como un marco que permite que la ciencia y la capacidad de juicio, se combinen y se vuelvan más explícitas; y no solo como proveedores de soluciones,
- Es el carácter concreto a la estructura y el aporte a los ejecutivos, en cuanto al análisis y modificación de alternativas hipotéticas,

- Es un valioso instrumento que permite la posibilidad de ampliación y de juicio.

La Tecnología de Computadores, ha invadido todos los sectores de la sociedad. Los sistemas de procesamiento de palabras, el correo y los archivos electrónicos, las redes de comunicación electrónicas, los computadores tipo escritorio, la transferencia electrónica de fondos, las paginas electrónicas para simulación y los sistemas de apoyo a decisiones estratégicas, son algunas de las muchas aplicaciones exitosas de los computadores al campo de los negocios.

Los computadores sirven para ampliar y mejorar nuestra capacidad de juicio. Deben considerarse como un marco que permite que la ciencia y la capacidad de juicio se combinen y se vuelvan más explícitas y no sólo proveedores de soluciones. Es el carácter concreto de esta estructura y el aporte a los ejecutivos, en cuanto al análisis y modificación de alternativas hipotéticas, lo valioso de su capacidad de ampliación y de juicio.

La tecnología de computadores se encuentra invadiendo todos los sectores de la sociedad, creando una conmoción comparable a la revolución industrial. Los sistemas de procesamiento de palabras, el correo y los archivos electrónicos, las redes de comunicación electrónica, los computadores tipo escritorio, las transferencias electrónicas de fondos, las páginas electrónicas para simulaciones y los sistemas de apoyo a las decisiones estratégicas son algunas de las muchas aplicaciones exitosas de los computadores al campo de los negocios.

Todos los sistemas de información implican tres (3) actividades principales; reciben datos como entrada; procesan los datos por medio de cálculos, combinan elementos de los datos, actualizan cuentas, etc., y

proporcionan informaciones manuales, electromecánicas y computarizadas. En tres (3) funciones: Sistema de Información de Procesamiento de Transacciones, Sistema de Información para Administradores, Sistema de Información de Informes Financieros Externos.

Sistema de Información de Procesamiento de Transacciones

Es un sistema de procesamiento de datos que sirve principalmente para manejar transacciones en el nivel operativo, pero no es un Sistema de Información Gerencial. Ejemplo:

Sistema de Información para Administradores

En este sistema se muestran cuatro (4) clases generales de información creada por computadora, esta información puede servir para control de operaciones, planeación estratégica y a largo plazo, y a corto plazo, control administrativo y solución de problemas especiales. Es un sistema computarizado, los programas de cómputo pueden monitorizar continuamente transacciones que entran y están siendo procesadas para detectar en forma automática circunstancias excepcionales que requieren la atención del administrador.

Por ejemplo, condiciones en las que no hay inventario debido a una transacción de ventas o una de crédito de ventas que fue aceptada para procesamiento, aunque el cliente ya se haya pasado de su límite de crédito, puede ser detectada por el sistema como una excepción.

La mayoría de los informes para control administrativo están basados en resúmenes de los archivos maestros transacciones y no en las transacciones directamente.

Sistemas de Información de Informes Financieros Externos

Casi todas las empresas deben preparar informes financieros para distribuirlos a otras personas fuera de la organización y otras organizaciones; ésta es una de las formas en que una organización interactúa con su medio. Por ejemplo, a los principales acreedores que desean conocer la probabilidad de que el dinero que se les debe les sea pagado y a los accionistas, para informales del estado financiero de compañía.

Estos informes externos pueden tener propósitos limitados (los que envían a las oficinas del gobierno, del seguro social o impuestos retenidos); o bien, estados financieros con propósito general, como hojas de balance de la compañía y estados de ingresos. Con frecuencia debe diseñarse un subsistema especial que genere informes con propósito limitados, como los que se envían en las oficinas del gobierno.

Existe mucha interrelación entre estos sistemas y los de información administrativos, aunque sus propósitos sean distintos. De cierto, como mucha de la información financiera necesaria para los administradores y los usuarios de información externa es similar, algunas organizaciones, en especial las más pequeñas, diseñan sus sistemas de información para que sean útiles, tanto para elaborar informes financieros externos, como para los propósitos administrativos, esta práctica no permite a los administradores tener un sistema de informes internos acorde con sus necesidades.

Sistema de Información de Inteligencia

En la mayoría de las organizaciones que tienen un plan a largo plazo, éste es un plan maestro desde el punto de vista de que hay otros sistemas de planeación subordinados, e integrados con el sistema de planeación a largo plazo.

Un sistema de información de inteligencia de negocios reúne y analiza sistemáticamente la información acerca del ámbito social, político, legal, y económico de uno o más países, así como de la salud y prospectos futuros de la industria en la que se encuentra la organización y acerca de sus competidores pueden descubrirse los patrones que, por ejemplo, indican un cambio inminente o que sugieren las estrategias de largo plazo de compañías competidoras.

No obstante, proporcionan información para la planeación que, de otra manera los administradores no recibirán. Estos sistemas también reducen la cantidad de tiempo que los administradores deben dedicarse a reunir la información de la planeación, lo que les deja más tiempo para lo que es la planeación en sí misma.

Por lo general, un sistema de información de inteligencia es casi independiente de los otros sistemas. Debido a que la mayoría de la información reunida está dirigida a la planeación estratégica, aunque una parte puede ser útil para la planeación de corto plazo o para actividades de operación.

2.2.4 Balance Scorecard

2.2.4.1 Definición

El Balanced Scorecard es una metodología de gestión de rendimiento estratégica que traduce la estrategia en la acción en todos los niveles de una organización. Para capturar el rendimiento de organización con exactitud y con eficacia, las medidas y métricas de rendimiento con cuidado son seleccionadas, estas métricas son seleccionados a través de cuatro perspectivas equilibradas: financiero, cliente, proceso de negocio interno y procesos internos y crecimiento. Usando estas medidas de rendimiento y

métricas, el Balanced Scorecard describe los resultados y los conductores de rendimiento para alcanzar la misión de la organización y objetivos estratégicos.

Según **Hubert Rampersad (2003)** expone que:

El BSC gap o brecha existente entre el plan estratégico definido y el trabajo diario que realizan todas las personas que forman parte de la organización. El hecho de definir objetivos concretos, diseñar planes de acción para conseguirlos, responsabilizar a cada una de las personas implicadas en ellos, medir el avance en estos objetivos y el avance en el desempeño individual se llama gestionar la estrategia. Así pues, el modelo Balanced Scorecard ayuda a gestionar la estrategia (pág 238)

Por una parte este modelo facilita el entendimiento de la estrategia porque fuerza a hacer el ejercicio mental de transformar esa estrategia en objetivos concretos, más cercanos a la realidad de la gestión del día a día de la empresa y además objetivos que impliquen a las diferentes unidades de negocio o áreas de soporte.

Por otra parte, al realizar este esfuerzo de concreción en la definición de objetivos, se adquiere un mejor entendimiento de la estrategia. Como habitualmente los objetivos se definen en equipo, durante este proceso se intercambian las diferentes impresiones y formas de entender la estrategia definida, por lo que se logra una visión común de la misma. Todos los integrantes alcanzan una visión compartida de hacia dónde va la compañía y los objetivos que hay que alcanzar.

El modelo Balanced Scorecard ayuda a resolver los problemas que se ha ido enumerando, de ahí su gran potencial. Facilita la ejecución de la estrategia, el entendimiento de la misma, simplifica los sistemas de seguimiento, da la información clave para la toma de decisiones. En

definitiva, es una herramienta muy útil para llevar a cabo todo el proceso de gestión de la estrategia.

2.2.4.2 Elementos básicos del Balanced Scorecard

Los elementos de un modelo BSC son los siguientes:

Mapas estratégicos:

El mapa de objetivos estratégicos o mapa estratégico es la herramienta central del modelo Balanced Scorecard. En él se va traduciendo la estrategia diseñada previamente, mediante la definición y disposición en el mapa de objetivos concretos y más operativos relacionados entre ellos.

El mapa de objetivos estratégicos describe la estrategia de creación de valor de la compañía. Es una representación visual de las relaciones entre los principales elementos de la estrategia definida y ayuda a la organización a describir su estrategia de forma coherente y consistente. El mapa estratégico va a ser la hoja de ruta, la que va a guiar en el proceso de pasar de la formulación de la estrategia a su implantación.

Los principios en los que se basa un mapa estratégico son:

La estrategia tiene que equilibrar las fuerza contradictorias: por ejemplo, invertir en activos intangibles para un crecimiento a largo plazo de los ingresos normalmente entra en conflicto con la reducción de costes para mejorar los resultados financieros a corto plazo. La estrategia debe buscar el punto de equilibrio entre los objetivos a largo plazo y los objetivos financieros a corto plazo y este equilibrio debe quedar claro en el mapa

La estrategia se basa en una propuesta de valor al cliente diferenciada: satisfacer la demanda de los clientes es la base para la

creación de valor de una forma sostenible. Una propuesta de valor al cliente clara y diferenciada es el pilar para la articulación de la estrategia

El valor se crea mediante los procesos internos: los objetivos financieros y de cliente del mapa estratégico muestran lo que la compañía desea alcanzar con su estrategia. Los objetivos en la perspectiva interna, cuando están alineados con las perspectivas anteriores, explican cómo se alcanzan esos objetivos.

La estrategia está compuesta por líneas estratégicas simultáneas y complementarias: cada agrupación de objetivos proporciona resultados en distintos momentos del tiempo. La mejora de los procesos operativos arroja resultados a corto plazo. Mejorar la atención con el cliente dará resultados en un plazo de tiempo mayor.

Un mapa estratégico contiene una serie de objetivos representada por las figuras ovaladas dispuestas a lo largo y ancho de un espacio dividido horizontalmente en cuatro áreas a las que llamamos perspectivas de negocio; y verticalmente, espacios que representan las distintas líneas estratégicas. Todos los objetivos están relacionados entre sí mediante flechas, llamadas relaciones causa-efecto, de manera que los objetivos inferiores apoyan el logro de los objetivos situados por encima

Indicadores:

Los indicadores son parámetros de medición que permiten visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos e informan del avance logrado en ellos. Es fundamental tener en mente que "aquello que se mide es lo que se considera importante". Los indicadores dan concreción a los objetivos y limitan las posibilidades de interpretaciones erróneas.

Cada indicador tendrá una persona responsable asignada que tendrá que coincidir con el gestor del ámbito en el que cae ese indicador, es decir, será el responsable de proponer o llevar cabo las actuaciones necesarias para que ese indicador alcance los niveles deseados.

Metas y Responsables:

La meta es un propósito de alcanzar un determinado nivel de un indicador en un plazo de tiempo determinado. El momento de acordar metas y responsables es un punto de inflexión en el proceso porque hasta ahora la construcción del BSC (mapa estratégico, indicadores, etc.) ha sido colectiva, se ha hecho dentro del comité de dirección o del equipo responsable de cada unidad.

En el momento de fijar responsable a objetivos e indicadores y de establecer una meta, se produce un compromiso individual de la persona que se va a responsabilizar. Por otra parte, éste es el momento donde se unen estrategia y presupuesto, puesto que muchas de las metas de los indicadores se obtendrán de los presupuestos que se están elaborando

Iniciativas Estratégicas:

Son aquellos proyectos y/o planes de actuación que la organización va a poner en marcha para asegurar la consecución de uno o más objetivos estratégicos durante un determinado período de tiempo. Se descomponen en actuaciones clave, las que deben contar con fechas límite para su ejecución. Estas actuaciones y sus fechas límite constituyen los hitos más relevantes para el seguimiento de las iniciativas estratégicas.

2.2.4.3 Aplicación del Balanced Scorecard en las Organizaciones sin fines de lucro como Universidades o Instituciones Educativas

Aunque el enfoque y la implementación de la herramienta estratégica Balanced Scorecard ha sido diseñada en principio para la aplicación en empresas o negocios con fines de lucro se ha determinado que el uso del cuadro integral de mando en las empresas gubernamentales o sin fines de lucro genera también resultados satisfactorios.

Un elemento importante en la implementación del Balanced Scorecard en las empresas sin fines de lucro es que la perspectiva financiera proporciona una restricción o limitación y no un objetivo en este tipo de organizaciones por lo cual las mismas se encuentran limitadas a un presupuesto asignado lo que las obliga a restringir los gastos basados en ese presupuesto. Para alcanzar el éxito en estas organizaciones este no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades estimadas en el presupuesto, el éxito en las organizaciones sin fines de lucro se mide más que por el aspecto financiero o las ganancias obtenidas por cuanto eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios.

Los objetivos tangibles deben ser definidos por los clientes o usuarios del servicio prestado, las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones pero rara vez será el objeto primordial.

La estructura del Balanced Scorecard para las organizaciones sin fines de lucro a diferencia del BSC para negocios esta dirigido hacia una estrategia donde se destaque la eficiencia y beneficios que se puedan aportar a la comunidad o entorno donde funciona la mencionada organización, es decir, todos los esfuerzos operativos y financieros se concentran en lograr satisfacer las necesidades de la comunidad, en función del servicio que

ofrecen o prestan, en este caso será dirigido a la comunidad estudiantil que es quien primeramente recibe el servicio prestado por la escuela de ciencias administrativas y en segundo orden a los docentes, personal administrativo y obrero que allí labora.

El aspecto financiero en este tipo de estructuras puede formar parte de la perspectiva interna o convertirse en un medio para impulsar la eficiencia de los procesos operativos, administrativos y gerenciales. La estructura del Balanced Scorecard para las organizaciones sin fines de lucro, tanto en la perspectiva financiera como la de la comunidad pueden representar dos aspectos de relevada importancia ya que la organización requiere alcanzar objetivos que resultan satisfactorios, para así mantener la eficiencia y eficacia de los procesos operativos y por ende prestar un servicio de calidad a la comunidad donde se proyecta. Razón por la cual este tipo de organizaciones se plantea a través del Balanced Scorecard dos grandes estrategias la primera es gestionar la satisfacción de la comunidad y la segunda obtener la viabilidad económica.

La implementación del Balanced Scorecard en las instituciones educativas obedece a la búsqueda de la excelencia en la calidad del servicio que estas ofrecen es por ello que su aplicación busca siempre a satisfacer las necesidades de tener una mejor gestión y así ofrecer un mejor servicio a estudiantes, docentes y personal administrativo.

El producto de una institución educativa es el conocimiento que aporta para la generación y evolución de la sociedad formando profesionales integrales, los cuales con la educación recibida se insertaran dentro de la sociedad, aportando con su formación nuevos esquemas para el desarrollo o la continuidad de actividades específicas. Una institución educativa posee un cuerpo directivo, que fija o establece lineamientos, un cuerpo de

coordinadores de áreas que se encargan de armonizar los lineamientos de la directiva en las acciones de los educadores o docentes que presentan el personal operativo de la misma, y son los que llevan a cabo directamente el proceso de formación académica

La filosofía en el manejo del aspecto financiero en una institución educativa se centra en la optimización de los recursos disponibles de forma que puedan ser reinvertidos en la expansión y mejoramiento de la misma, así como también la administración de las finanzas juega un papel muy importante ya que estas deben cumplir con el presupuesto asignado la mejor prestación del servicio posible, por lo cual deben distribuir eficientemente entre todas las funciones de la institución garantizando la calidad en el servicio prestado.

El cliente esta representado por aquellos alumnos que se están formando dentro de la institución, así que el concepto de unidad de negocios es sustituido en estas instituciones por las diferentes especialidades y áreas científicas y humanísticas que forman al individuo alineadas al plan estratégico de la organización.

El Balanced Scorecard para estas instituciones debe enfocarse en hacer operativo los lineamientos establecidos en la visión de la misma, desde el personal administrativo hasta el contenido de enseñanzas de los alumnos. Debe permitir establecer una coordinación entre todos los componentes del proceso de formación de manera que sea coherente con su misión.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

La metodología de la investigación abarca el conjunto de herramientas que se utilizan en la investigación así como las técnicas y métodos que permiten logra el cumplimiento de los objetivos planteados.

En este sentido es la base fundamental de toda investigación, debido a que estructura de manera lógica y secuencial cada uno de los pasos a seguir para el cumplimiento de las metas propuestas. En este capítulo se delimita el camino y las pautas a seguir para la elaboración del trabajo de investigación en sí, el mismo contiene los lineamientos aplicados por los investigadores para el desarrollo de los objetivos propuestos y la consecución y análisis de los resultados obtenidos por la investigación realizada.

De esta manera el marco metodológico para cumplir con el objetivo general del anteproyecto planteado, se compone del tipo y diseño de la investigación, destacando que el tipo de investigación será descriptivo y el diseño que se pretende asumir será bajo la modalidad de proyecto factible así como también las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procesamiento de los datos lo que permitirán el cumplimiento de las fases comprendidas en la metodología por la cual será desarrollado el estudio. Esta información se presenta a continuación.

3.1 Tipo de Investigación

El desarrollo de este trabajo de investigación se hizo bajo un nivel descriptivo, motivado a que el objeto a estudiar refleja diversas actitudes con características importantes de mucho interés para ser analizadas y en consecuencia dar a conocer los criterios que abordan este capítulo.

Al respecto **García (1996)** expone que:

La investigación descriptiva está orientada a dar respuesta a las interrogantes que se plantean en el estudio. Esta modalidad investigativa se dirige a determinar y describir la naturaleza de una situación, tal como existe al momento de estudiarla. La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos. (p. 24)

Para la correcta realización de la investigación se requiere definir con antelación parámetros que indiquen el curso a seguir de la misma, es por ello que el investigador en todo el proceso investigativo establece criterios puntuales sobre cómo abordar, realizar y presentar la investigación en relación al tipo de investigación y considerando el tema objeto de estudio el más adecuado es el que corresponde a una investigación de tipo descriptiva.

En este caso en concreto de la realización de la presente investigación la misma se asume para su elaboración el tipo de investigación descriptiva ya que permite efectuar un análisis, comparación e interpretación de todos los aspectos que conforman el tema objeto de estudio planteado el cual se perfila hacia Diseñar Un Sistema De Indicadores Balanceados Para La Escuela De Ciencias Administrativas - Núcleo Anzoátegui.

3.2 Diseño de Investigación

Tomando en cuenta el tema planteado y lo que éste engloba se consideró el tipo de la investigación el cual se enmarcó dentro de la modalidad de investigación de campo el trabajo de investigación también se sustentó en una investigación de campo la cual define **Arias, F. (1992)** como; “aquella caracterizada porque los problemas que estudia surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella”. (Pág. 49)

Se considera una Investigación de Campo el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

Hernández, Fernández y Baptista (2000), al respecto, señalan que *“Población o universo es cualquiera conjunto de unidades o elementos como: personas, empresas, organizaciones entre otros, claramente definidos para el que se calculan las estimaciones o se busca la información. Deben estar definidos las unidades, su contenido y extensión”*. (p.471) La población en esta investigación se conformó por estudiantes, empleados administrativos y profesores de la escuela de ciencias administrativas (ECA) .

En tal sentido el total de la población es efectivamente todos los empleados, profesores y estudiantes de la antes mencionada escuela la cual asciende a 1.544 estudiantes de la escuela de administración, 2.024 de la escuela de contaduría pública, para un total de 3.508 estudiantes en la Escuela de Ciencias Administrativa 80 profesores y 20 empleados administrativos que suman la población utilizada por ser un estudio piloto.

3.3.2 Muestra:

En cuanto a la muestra es definida por Según **Arias, F.** (1992) como “*un sub conjunto representativo del universo o población*” (P. 90) La muestra para nuestro estudio está conformada por el 100% de la población por considerarse pequeña entonces estamos asumiendo como muestra la cual está representada por 100 alumnos y 20 empleados administrativos y 30 profesores para un total de 50 encuestados. Considerando que la población es igual a la muestra este estudio tiene probabilidad $M = n$

Población N1: Estará representada por 100 alumnos de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui

Muestra n1: estará representada por 50 individuos a saber 30 profesores y 20 empleados administrativos

Tipo de Muestra: Probabilística.

Tipo de Muestreo: Aleatorio simple de juicio.

Unidad de Estudio: Personal docente, administrativos y estudiantes de la UDO.

Instrumento de Recolección de Datos: Técnica de encuestas a través de un cuestionario estructurado, de acuerdo a los objetivos de la investigación

Tipo de Cuestionario: Directo Estructurado.

Procesamiento de Información: Los datos recolectados se procesaron estadísticamente con un paquete informático SPSS versión 17.0

Periodo de Encuesta: julio de 2012

3.4 Técnica e Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección le permitirán al investigador obtener información necesaria para dar respuesta rápida a las interrogantes de investigación

Bavaresco (2001) afirma

Las técnicas de investigación conducen a la verificación del problema planteado, ya que cada investigación determinará las técnicas que deben usarse y a su vez cada técnica establece las herramientas, instrumentos o medios que serán utilizados para la obtención de información que permita ubicar con precisión el objeto de estudio así como el desarrollo del mismo. (p.236)

Para obtener la información en esta investigación se empleó la técnica de la revisión documental o bibliográfica, ya que, como aclara **Bavaresco (2001)**, la mayoría de los estudios requieren el apoyo de esta técnica que incluye revisión de libros, folletos, así como de otros soportes que permiten el desarrollo del marco teórico de la investigación. Dentro de las principales técnicas que serán empleadas para la recolección de información se encuentran las siguientes:

Observación Directa: La observación directa es aquella que permite al investigador ganar información que no se pudo obtener por otras técnicas este modo permitirá comparar la forma de cómo se maneja los documentos y como se lleva a cabo los proceso y por lo tanto si se siguen todos los pasos especificados. Para la recolección de datos se consideró la encuesta definida por **Tamayo y Tamayo (1999)** Como

Un instrumento consistente en una serie de preguntas a las que contesta el mismo respondedor” Para efectos de la investigación se elaborará y aplicará en una encuesta;

contentiva por preguntas, con alternativas previamente establecidas la cuales permitió la recolección de los datos. (p.63)

Encuesta: La investigación por encuesta estudia poblaciones grandes o más pequeñas, seleccionando y analizando "muestra" elegidas de la población para descubrir la incidencia relativa, la distribución y la interrelación de variables sociológicas y psicológicas. Suelen así denominarse encuesta de muestreo.

3.5 Procesamiento de la Información y Datos

Para el procesamiento estadístico de los datos se utiliza un programa estadístico como herramienta primordial el cual permite de manera exacta establecer las variables a estudiar así como su tratamiento estadístico en Frecuencia y Estadístico Descriptivo, este programa estadístico se conoce como SPSS PC ++ para Windows versión 17.0 ya que es el software líder en análisis predictivo, gracias a la combinación "dedicación e innovación". Los hallazgos se calcularon con los estadísticos (frecuencia y porcentajes) realizándose un análisis cualitativo conforme a los objetivos propuestos.

Realizándose un análisis cualitativo y cuantitativo conforme a los objetivos propuestos lo que permite establecer una relación directa con la problemática planteada al inicio de la investigación y donde en el presente se evidencia con cifras la problemática antes expuesta. La manera más coherente de mostrar la información es a través de la construcción de tablas de frecuencia que permitan representar los datos en gráficos indicando los porcentajes de cada una de las variables estudiadas para su posterior profundización en función del análisis. Los hallazgos se calcularon con los estadísticos (frecuencia y porcentajes) siendo esto fácilmente observable a través de las gráficas

CAPITULO IV

CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1 Universidad de Oriente del Núcleo de Anzoátegui

4.1.1 Reseña Histórica

La Universidad de Oriente fue creada el 21 de noviembre de 1958, mediante el Decreto Ley No. 459 publicado en la gaceta oficial de la República de Venezuela N° 25.831 por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgar Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luis Manuel Peñalver. Comenzó a funcionar el 12 de febrero de 1959, el que señaló el nacimiento de la Universidad de Oriente y, un año después, 113 estudiantes y una docena de profesores, en una vieja casona del sector Caiguire de Cumaná, marcan el camino de la fructífera actividad académica de esta casa universitaria

Es una de las universidades más importantes de Venezuela y la principal institución universitaria y autónoma dedicada a la docencia e investigación del noreste del país, especialmente en Ciencia y Tecnología. La sede principal del Instituto está situada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre y cuenta con núcleos en los estados: Anzoátegui, Nueva Esparta, Sucre, Monagas y Bolívar.

En su concepción la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación Superior al servicio de la región con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo.

No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, la

departamentalización, los lapsos semestrales, el sistema de unidades de créditos, los cursos intensivos, desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pre y postgrado.

4.1.2 Visión De La Universidad De Oriente

La visión de una Organización diseña y orienta el futuro de la misma, es el estado deseado, al que se aspira llegar. El tal sentido la visión de la Universidad de Oriente es: Afianzarse como una organización científico-educativa de prestigio, que se destaque en la formación de recursos humano altamente calificados en lo científico, tecnológico y sociocultural; que responda a las demandas del entorno, así como a las existencias de cambio e innovación tecnológica necesarios para el desarrollo autónomo y sostenido de la región y del país.

4.1.3 Misión De La Universidad De Oriente

La visión de una Organización diseña y orienta el futuro de la misma, es el estado deseado, al que se aspira llegar. El tal sentido la visión de la Universidad de Oriente es: La Delegación de Planificación del Núcleo de Anzoátegui, de la Universidad de Oriente tiene como finalidad coordinar y dirigir la formulación, consolidación, seguimiento y evaluación de las políticas estratégicas y planes de desarrollo, que emanen del Decanato, la Dirección de Planificación, el Consejo Universitario y/o la Oficina de Planificación Universitaria (OPSU), las cuales orientan al núcleo en su función rectora en las áreas de docencia, investigación, extensión y fomento, a través de la captura de información de las variables académico-administrativas del mismo; formulación, coordinación y ejecución de los planes operativos, adiestramiento en técnicas de planificación y evaluación institucional para el

personal, en distintos niveles de la organización y asesorías para las autoridades del consejo de Núcleo, Direcciones de Escuelas, Departamentos Académicos y Dependencias Administrativas en materia de planificación y de evaluación institucional.

4.1.4 Objetivos De La Universidad De Oriente

- ✓ Institucionalizar la cultura de la planificación en el Núcleo como premisa para el cumplimiento eficaz de los objetivos académicos y de los procesos administrativos.
- ✓ Impulsar los cambios que son necesarios para llevar adelante el Proceso de Transformación Universitaria referentes a Núcleo.
- ✓ Asesorar a las autoridades del Núcleo en la formulación y definición de políticas, estrategias y planes institucionales.
- ✓ Impulsar acciones que orienten la formulación de planes de desarrollo estratégicos Institucional.
- ✓ Dirigir e integrar los procesos de planificación, presupuesto y evaluación de manera que permita optimizar los recursos humanos, financieros y materiales.

4.1.5 Escuela de Ciencias Administrativas

4.1.5.1 Reseña Histórica

El 20 de febrero de 1960, por Resolución del Consejo Universitario se crea en Barcelona, el Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente, respondiendo a las exigencias regionales de profesionales y técnicos. Este núcleo inicia sus actividades docentes el 12 de febrero de 1963, con la

apertura de las carreras de Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Industrial e Ingeniería Química.

En el segundo semestre de 1974 se reestructura el Núcleo de Anzoátegui, creándose las Escuelas de Ingeniería y Ciencias Aplicadas, la Escuela de Ciencias Administrativas, la Escuela de Medicina y la Unidad de Estudios Básicos.

Actualmente se dictan 14 carreras en su sede de Barcelona. La extensión de Anaco se creó para ofrecer las carreras de Contaduría Pública, Administración, Ingeniería Industrial e Ingeniería de Sistemas.

En la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui se encuentra localizada la Escuela de Ciencias Administrativas (ECA). Allí se forman unos tres mil quinientos sesenta y ocho (3568) estudiantes en esa área. Dirección de Escuela De Ciencias administrativas (2012), dicha escuela fue creada sin una visión y misión ya que se guían por objetivos.

La Escuela de Cs Administrativas de la Universidad de Oriente - Núcleo Anzoátegui te ofrece carreras largas en la especialidad de Administración Industrial y Contaduría Pública. Creado con el objetivo de servir como herramienta de encuentro social, y compartir distintos puntos de vista que han pasado en dicha Escuela creadora de Profesionales en la Especialidad de Contaduría Pública y Administración

4.1.5.2 Licenciatura En Administración

El Lic. en Administración, Administración mención Gerencia Industrial, Administración Comercial, Ciencias Administrativas y Ciencias Administrativas Gerenciales estudia y analiza los problemas organizacionales y funcionales de la empresa, para ofrecer alternativas que faciliten la toma de

decisiones. Asimismo, planifica organiza y controla las tareas de las actividades específicas de la empresa u oficina para lograr un elevado rendimiento, interviene en la reforma, estudio y aplicación de sistemas y procedimientos administrativos

4.1.5.3 Licenciatura En Contaduría

El Licenciado en Contaduría Pública o Contador Público organiza y dirige los servicios de contabilidad y asesora sobre los problemas de contabilidad a particulares, empresas, instituciones y organismos gubernamentales. Interviene en la elaboración de la política presupuestaria, asesora en problemas financieros, contabilidad administrativa y organización. Supervisa las operaciones contables en un establecimiento particular, organiza y dirige el trabajo de los asistentes del contador, cajeros y tenedores de libros.

Si trabaja en el libre ejercicio, puede llevar la contabilidad de las empresas que lo soliciten. Además, el Contador Público está en capacidad de preparar o revisar las declaraciones de impuestos y presentar las reclamaciones ante el fisco, verificar los libros y las piezas contables; así como también realizar investigaciones financieras en asuntos tales como: presupuestos, fraudes, conflictos sobre el pago de regalías e insolvencias bancarias.

PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.2 Análisis Estadístico

En este capítulo se desarrolla y presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante la recolección de los datos generados de la aplicación de la encuesta a dos grupos o sectores bien definidos de la escuela de ciencias administrativas, por una parte se tiene un grupo conformado por los estudiantes del 10mo semestre de ambas carreras, es decir, contaduría y administración y el otro grupo conformado por los docentes tanto fijos como contratados y el personal administrativo que labora en la escuela de ciencias administrativas, quienes a través de sus opiniones permiten que se establezca un patrón de análisis basados en la información suministrada por estos dando así fundamento a la investigación de campo.

Para obtener información valida fue necesario la aplicación de 2 encuestas una conformada por 19 preguntas la cual se le aplico a los estudiantes de la carrera de administración y contaduría y la otra de 20 preguntas siendo los involucrados para dar sus respuestas los docentes y el personal administrativo de la escuela de ciencias administrativas. Todo esto ha permitido el diseño y uso de indicadores balanceados para determinar la gestión de la misma en relación a la gestión realizada dentro de la escuela de ciencias administrativas evaluada bajo las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y clima organizacional.

Las encuestas realizadas fueron planteadas de una forma clara y sencilla, con un orden lógico, para que no exista dificultad en la interpretación de la misma, para sí obtener toda la información concerniente al desarrollo de los objetivos generales y específicos de la investigación.

Toda esta información permite realizar un análisis detallado sobre el modelo de gestión estratégica basado en un sistema de indicadores balanceados para optimizar los procesos realizados en la Universidad de Oriente Núcleo De Anzoátegui. Basándonos en hechos reales transmitidos por las opiniones dadas por las partes involucradas en este estudio, tal como es el caso del personal que labora en la Escuela De Ciencias Administrativas de la UDO - Anz indicándonos su apreciación a través de las respuestas dadas.

Para el procesamiento estadístico de los datos se utiliza un programa estadístico como herramienta primordial el cual permite de manera exacta establecer las variables a estudiar así como su tratamiento estadístico en Frecuencia y Estadístico Descriptivo, este programa estadístico se conoce como SPSS PC ++ para Windows versión 17.0 ya que es el software líder en análisis predictivo, gracias a la combinación “dedicación e innovación”. Los hallazgos se calcularon con los estadísticos (frecuencia y porcentajes) realizándose un análisis cualitativo conforme a los objetivos propuestos.

Realizándose un análisis cualitativo y cuantitativo conforme a los objetivos propuestos lo que permite establecer una relación directa con la problemática planteada al inicio de la investigación y donde en el presente se evidencia con cifras la problemática antes expuesta. La manera más coherente de mostrar la información es a través de la construcción de tablas de frecuencia que permitan representar los datos en gráficos indicando los porcentajes de cada una de las variables estudiadas para su posterior profundización en función del análisis.

Los hallazgos se calcularon con los estadísticos (frecuencia y porcentajes) siendo esto fácilmente observable a través de las gráficas que se presentan a continuación.

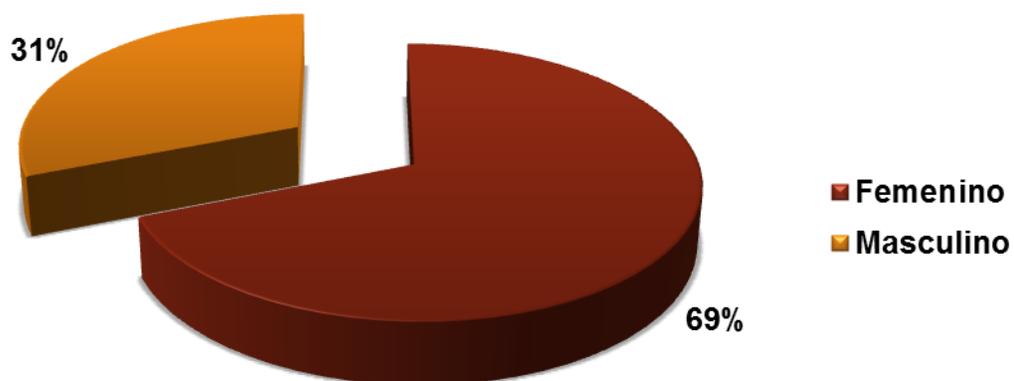
Encuesta Aplicada a los Estudiantes

Tabla N° 1 Sexo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	69	69,0
Masculino	31	31,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Grafico N° 1 Sexo



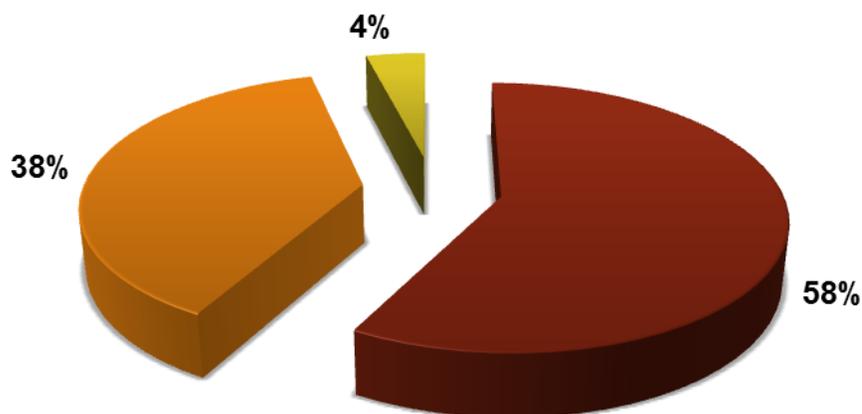
Análisis: una vez tabulados y analizados los datos obtenidos de la encuesta aplicada se tiene que un 69% de los encuestados son del sexo femenino, mientras que un 31% representan al sexo masculino, destacando son fueron más mujeres las encuestadas que los hombres. De lo que podemos deducir que la población estudiantil de la escuela de ciencias administrativas en su mayoría son mujeres. Aun cuando existe una parte representativa de hombres

Tabla N° 2 Edad

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 25 Años	58	58
De 26 a 30 Años	38	38
Más de 30	4	4
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Grafico N° 2 Edad



■ De 20 a 25 Años ■ De 26 a 30 Años ■ Más de 30

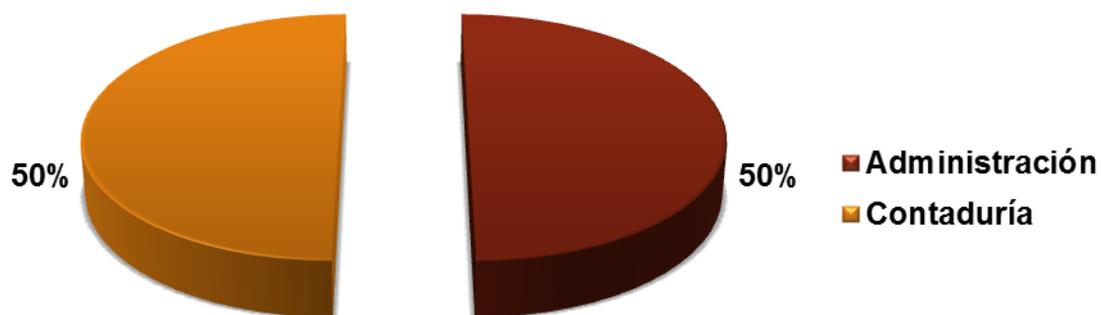
Análisis: considerando los datos obtenidos se tiene que la mayoría de los encuestados quienes abarcan el 58% tienen edades comprendidas entre los 20 y 25 años de edad, igualmente existe una parte significativa que involucra un 38% con edades comprendidas entre los 26 y 30 años de edad, en la misma tendencia se observa un 4% que tiene una edad contemplada mayor a los 30 años de edad.

Tabla N° 3 Carrera que cursa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Administración	50	50,0
Contaduría	50	50,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Grafico N° 3 Carrera que cursa



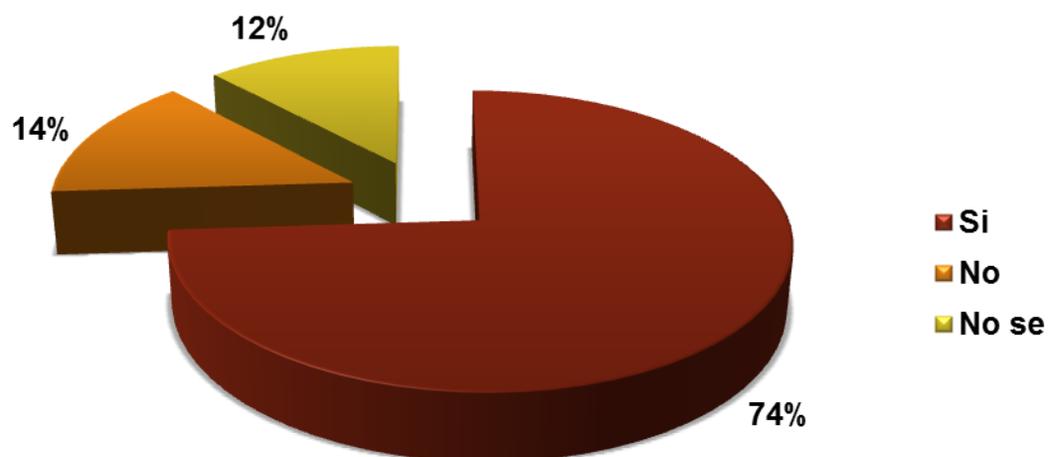
Análisis: al finalizar el proceso de tabulación y análisis se tiene que los datos indican que hay un 50% de los alumnos encuestados que pertenecen a la carrera de contaduría, así como un 50% que pertenece a la carrera de administración, determinando que existe un equilibrio o equidad en cuanto a la cantidad de alumnos que pertenecen a una carrera u otra lo que permite inferir que existe la misma cantidad de alumnos para ambas carreras.

Tabla Nº 4 ¿Cree usted que la ECA pudiera generar ingresos extra que permitan mejorar los procesos realizados en la misma?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	74	74,0
No	14	14,0
No se	12	12,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Grafico Nº 4 Generación de Ingresos Extra para mejorar procesos



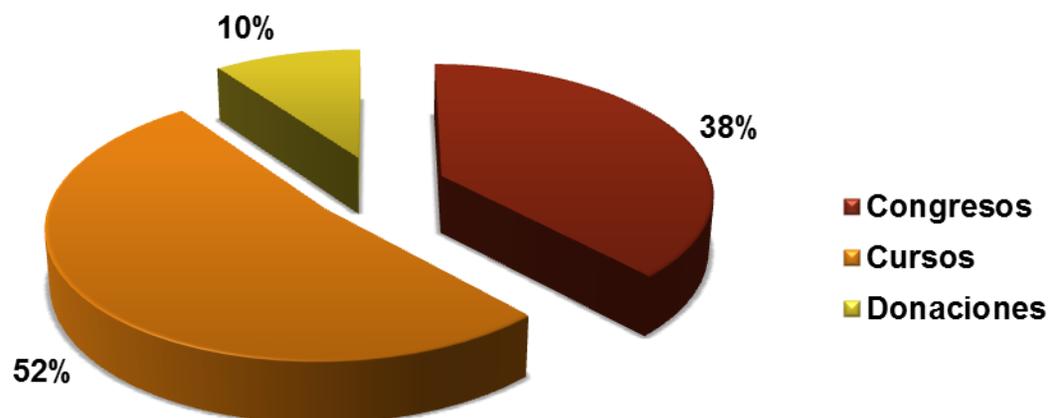
Análisis: en base a los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta se tiene que un 74% de los encuestados opinan que no saben si dentro de la eca se pudieran generar ingresos extra para así permitir mejorar los procesos llevados a cabo dentro de la misma, mientras que un 14% niegan que esto pudiera ocurrir, es decir, que exista la posibilidad de generar ingresos para establecer mejoras en la escuela, a diferencia de un 12% que opinan afirmativamente sobre esta condición especial, en la cual se involucra el hecho de tener la posibilidad de generar recursos extra para asumir económicamente un conjunto de mejoras dentro de la Escuela De Ciencias Administrativas.

Tabla Nº 5 ¿Qué modalidad utilizan en la ECA los estudiantes que permitan generar nuevos tipos de Ingresos?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Congresos	38	38,0
Cursos	52	52,0
Donaciones	10	10,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Grafico Nº 5 Modalidad utilizada en la ECA para generar Ingresos Extra



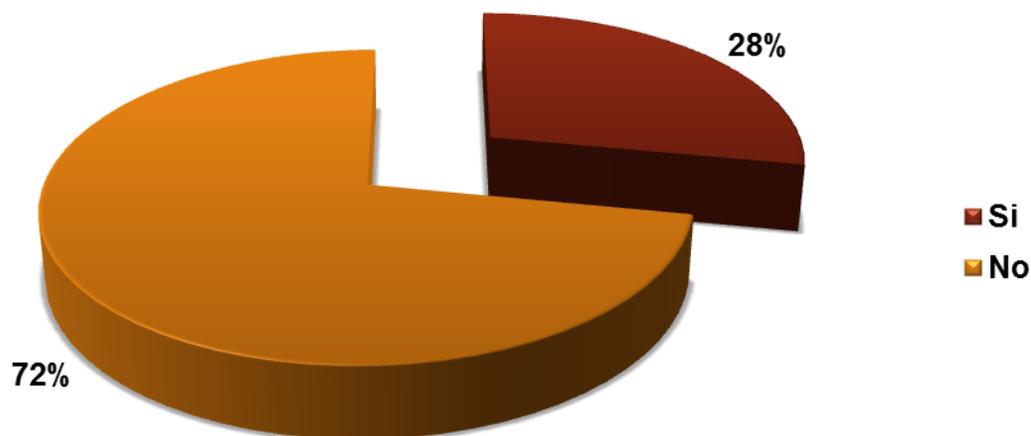
Análisis: tal como se puede observar en la gráfica anterior la mayoría de los encuestados que ocupan el 52% opina que la manera más común en cuanto a la modalidad que utilizan los estudiantes en la Eca para poder generar nuevos ingresos es a través de los cursos que se realizan en sus instalaciones y que una gran cantidad de lo recaudado va destinado a las mejoras de la escuela, así mismo se tiene que un 38% opina que la modalidad más acertada para este fin es a través de los congresos y por ultimo con un 10% de los encuestados quienes refieren que estos recursos se pudieran generar a través de las donaciones

Tabla Nº 6 ¿La Escuela de Ciencias Administrativas de la UDO-ANZ ha sido beneficiada por proyectos? Ley orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación LOCTI

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	28,0
No	72	72,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Grafico Nº 6 Beneficios recibidos a través de proyectos LOCTI



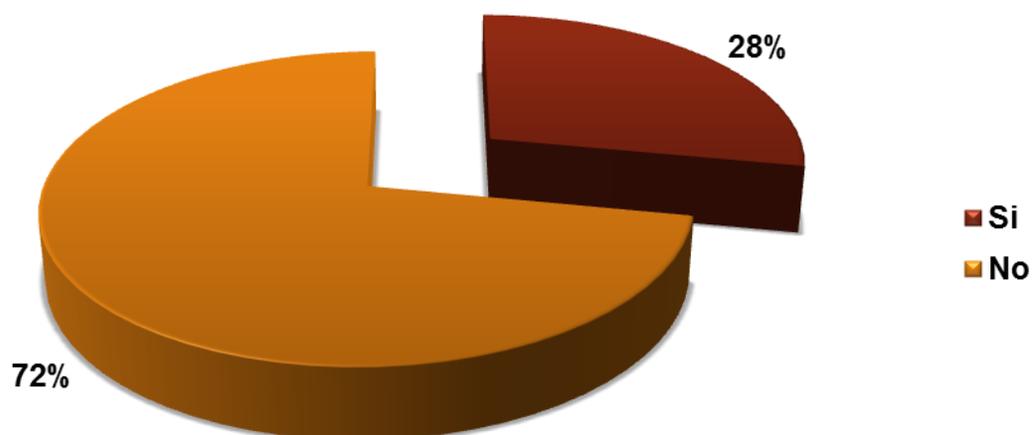
Análisis: de los análisis realizados a los datos obtenidos se puede observar que un 72% de los encuestados opinan de manera negativa sobre el hecho de que si la escuela de ciencias administrativas ha sido beneficiada por la generación y presentación de proyectos, es decir, esto no ha sido una vía directa para obtener beneficios, mientras que un 28% opina lo contrario, es decir, que la escuela de ciencias administrativas se ha visto beneficiada por la presentación y aprobación de otros de proyectos presentados.

Tabla N° 7 ¿La Escuela de Ciencias Administrativas de la UDO-ANZ ha sido beneficiada por proyectos? Plan Operativo Anual Institucional (POA)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	34,0
No	66	66,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 7 Beneficios recibidos a través de proyectos POA



Análisis: en función de los datos obtenidos se tiene como referencia la opinión del 72% de los encuestados quienes niegan recibir beneficios provenientes del POA, mientras que 28% afirma que en algún momento desde la existencia de esta escuela la misma se ha beneficiado directa o indirectamente de recursos asignados a través del POA.

Tabla N° 8 ¿La Escuela de Ciencias Administrativas de la UDO-ANZ ha sido beneficiada por proyectos?

Autogestión

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	52,0
No	48	48,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Grafico N° 8 Autogestión



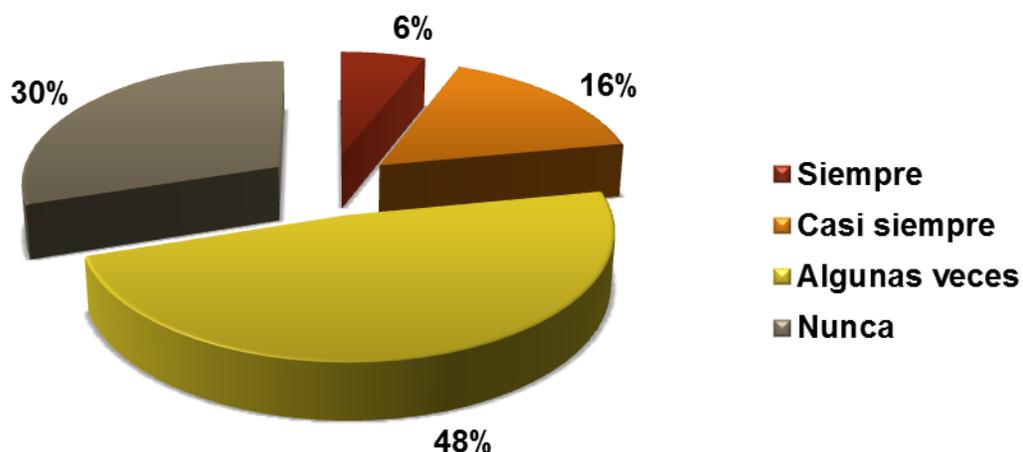
Análisis: de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se tiene que el 52% de los encuestados afirman que la autogestión ha sido uno de los medios a través de los cuales la escuela de ciencias administrativa ha obtenido beneficios a través de proyectos realizados, presentado y aplicados en la misma, mientras que un 48% de los encuestados opina que esto no ocurre que los proyectos que fomenta la autogestión no han sido base para obtener beneficios en la escuela de ciencias administrativas.

Tabla Nº 9 ¿Cree usted que los recursos que percibe la Universidad de Oriente son suficientes para afrontar la problemática económica que presenta la escuela de Ciencias Administrativas de la Udo – Anz?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	6,0
Casi siempre	16	16,0
Algunas veces	48	48,0
Nunca	30	30,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Grafico Nº 9 Recursos suficientes percibidos



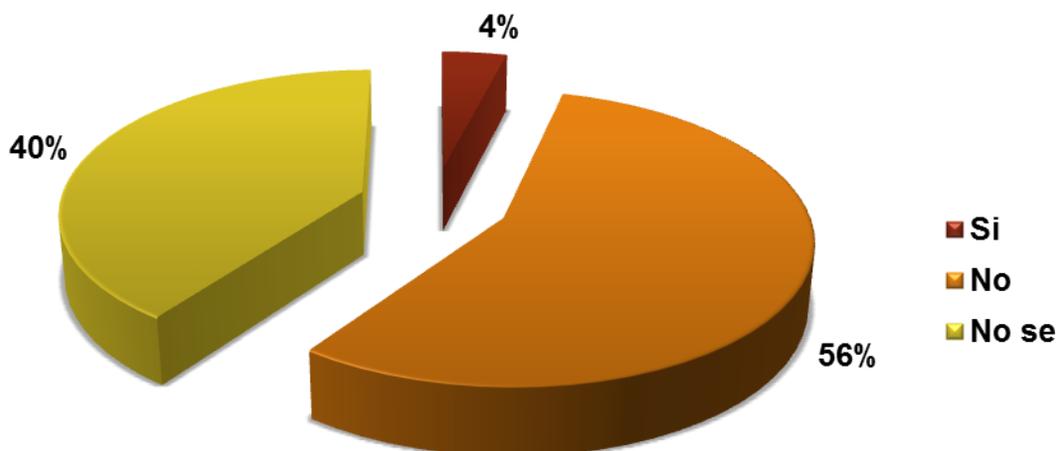
Análisis: considerando los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta a estudiantes de la escuela de ciencias administrativas en sus dos carreras se tiene que un 48% de ellos opinan que algunas veces los recursos que percibe la Universidad de Oriente son suficientes para afrontar la problemática económica que presenta la escuela de Ciencias Administrativas de la Udo – Anz, mientras que un 30% opina que estos nunca son suficientes, a diferencia de un 16% de los encuestados que opinan que casi siempre son suficientes los recursos, mientras un 6% afirma que siempre son suficientes.

Tabla N° 10 ¿Conoce usted sobre algún convenio que mantenga la UDO-ANZ con alguna institución pública o privada, en pro de la obtención de mejoras y avances en las distintas carreras que ofrece la Escuela de Ciencias Administrativas UDO Anzoátegui (ECA)?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	4,0
No	56	56,0
No se	40	40,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 10 Convenios mantenidos con alguna institución publica



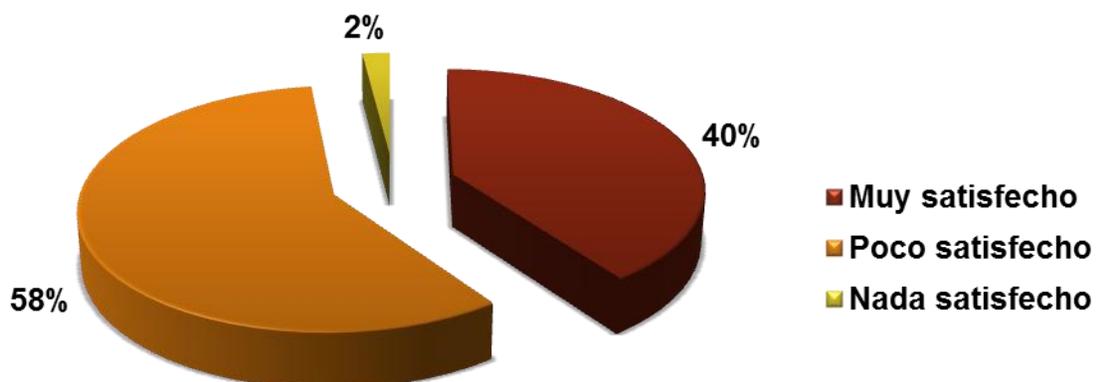
Análisis: considerando los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta a estudiantes de la escuela de ciencias administrativas en sus dos carreras se tiene que un 56% de ellos opinan que no tienen conocimiento sobre la existencia de algún convenio que mantenga la Udo – Anz con cualquiera otra institución bien sea pública o privada en pro de la obtención de mejoras y avances en las carreras que esta ofrece, es decir, no tienen apoyo de estas instituciones, mientras que un 40% opina que no tiene conocimiento o no sabe nada de esto al respecto, a diferencia de 4% que opina de manera afirmativa que existe este tipo de convenios o acuerdos donde los mismos son celebrados con la intención de que se obtengan mejoras significativas para los cursantes de las carreras impartidas en esta escuela.

Tabla Nº 11 ¿Qué tan satisfechos se encuentran los estudiantes con el proceso enseñanza – aprendizaje que ofrece en la Escuela de ciencias administrativas Udo – Anz?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	40	40,0
Poco satisfecho	58	58,0
Nada satisfecho	2	2,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico Nº 11 Satisfacción de los estudiantes con el proceso de enseñanza – aprendizaje impartido



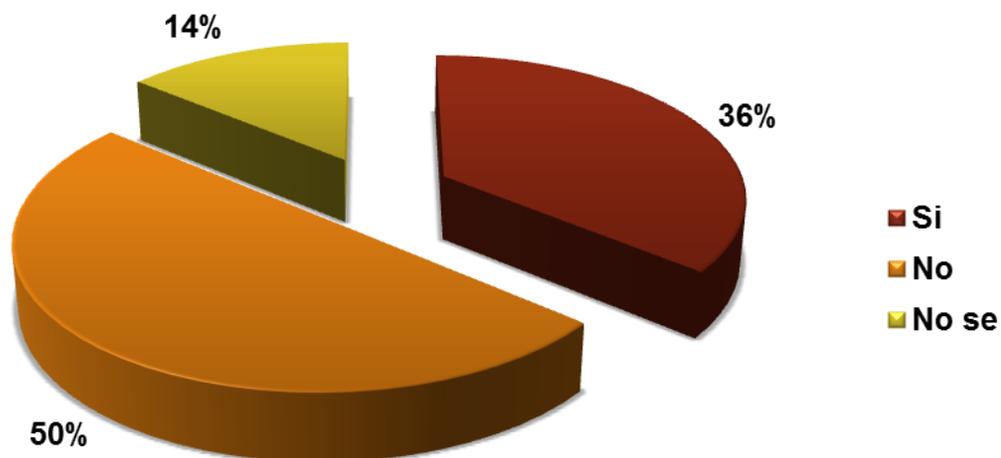
Análisis: una vez tabulados y analizados los datos obtenidos los resultados se contemplan sobre las opiniones dadas por un 58% de los encuestados quienes opinan encontrarse poco satisfechos con respecto al proceso de enseñanza – aprendizaje que en los actuales momentos ofrece la escuela de ciencias administrativas, mientras que un 40% afirma que su nivel con respecto a esta situación se encuentra en muy satisfechos y un 2% opina no estar nada satisfechos.

Tabla Nº 12 ¿Se considera que el actual pensum de estudios de las carreras impartidas en la escuela de ciencias administrativas de la UDO – Anz responde a las exigencias del mercado laboral?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	36,0
No	50	50,0
No se	14	14,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico Nº 12 Actualización del pensum de estudios



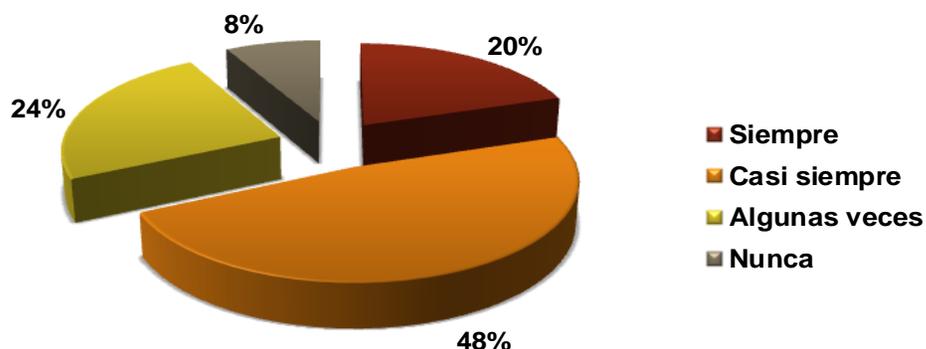
Análisis: uno de los aspectos que preocupa a los actuales estudiantes de la escuela de ciencias administrativas es el tema relacionado a las actualizaciones del pensum de estudio y su adaptación a las exigencias del mercado laboral del momento, razón por la cual el 50% de los encuestados opina que el mismo no se encuentra ajustados y no responde a las exigencias laborales por considerarse que el mismo está desfasado y en muchas materias los contenidos programáticos no están actualizados, mientras que un 36% opina que el actual pensum de estudio se encuentra ajustado a las exigencias del mercado laboral, a diferencia de un 14% de los encuestados quienes opinaron son saber a ciencia cierta la posición que tiene actualmente el pensum de estudio en relación con las exigencias del mercado laboral

Tabla N° 13 ¿Considera usted que la calidad de las enseñanzas académicas impartidas en la Escuela de Ciencias Administrativas, UDO-Anz aumenta el rendimiento académico de sus estudiantes favoreciendo la excelencia en el ejercicio profesional?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	20,0
Casi siempre	48	48,0
Algunas veces	24	24,0
Nunca	8	8,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 13 Calidad de la enseñanza académica impartida en la ECA



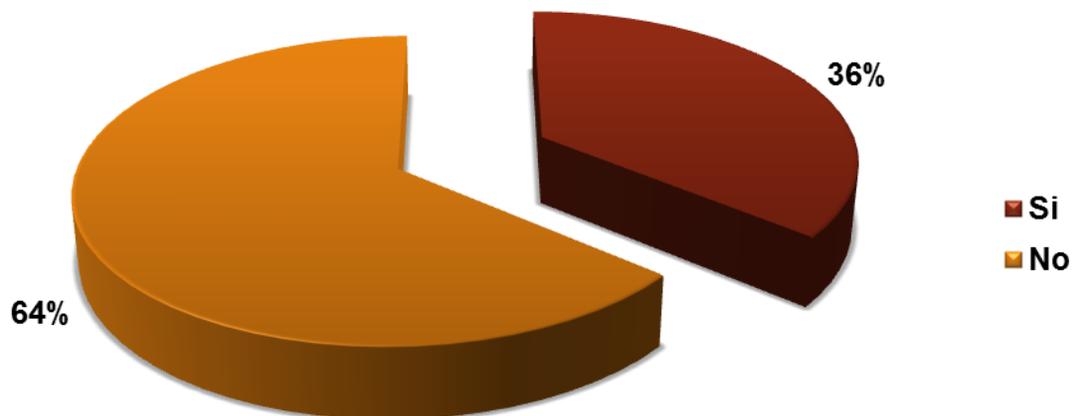
Análisis: luego de obtener la tabulación y análisis de los datos los resultados reflejan que un 48% de los encuestados opinan que casi siempre la calidad de las enseñanzas académicas impartidas en la Escuela de Ciencias Administrativas, UDO-Anz aumenta el rendimiento académico de sus estudiantes favoreciendo la excelencia en el ejercicio profesional, mientras que un 24% opina que la frecuencia con que esto ocurre es algunas veces, a diferencia de un 20% de los encuestados quienes afirma que esto se da siempre, en contra opinión a lo que expresa un 8% que opina que esto no ha ocurrido nunca. De todo esto se deduce que efectivamente existe una marcada tendencia a que la calidad las enseñanzas académicas que son impartidas en la Escuela de Ciencias Administrativas, UDO-Anz fomente el aumento del rendimiento académico de sus estudiantes favoreciendo la excelencia en el ejercicio profesional.

Tabla N° 14 ¿Conoce usted la misión y/o visión de la Escuela de Ciencias Administrativas de la UDO-Anz?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	36,0
No	64	64,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 14 Conocimiento de la misión y visión de la ECA



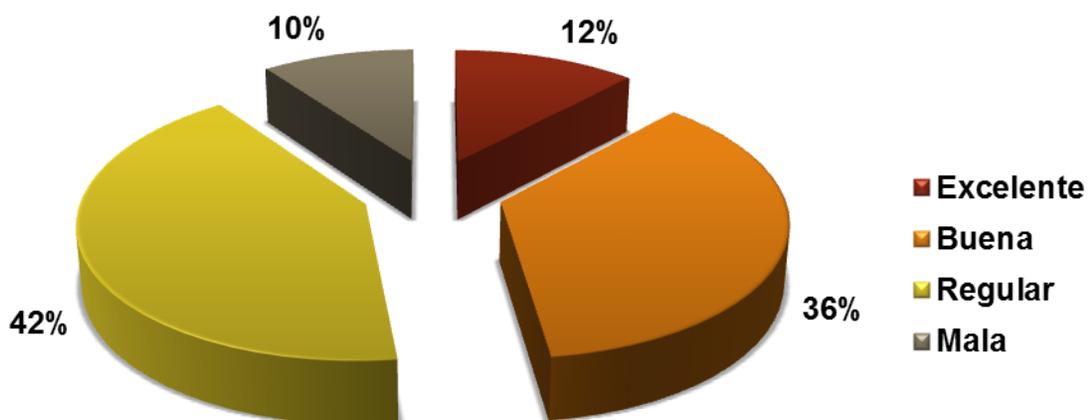
Análisis: de los datos obtenidos producto de la aplicación de la encuesta se tiene que el 64%.de los encuestados opinan de manera negativa sobre el conocimiento de la misión y visión de la escuela de ciencias administrativas, estos opina que si existe estos elementos dentro de la escuela los desconocen totalmente, mientras que en contra opinión a la anterior un 36% de los encuestados afirman conocer cuál es la misión y la visión que persigue la escuela de ciencias administrativas.

Tabla N° 15 ¿Cómo considera usted que es la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje que ofrece la ECA a los estudiantes en relación con las actualizaciones y los estándares internacionales?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	12,0
Buena	36	36,0
Regular	42	42,0
Mala	10	10,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 15 Actualización de los estándares Internacionales en el proceso de enseñanza – aprendizaje en la ECA



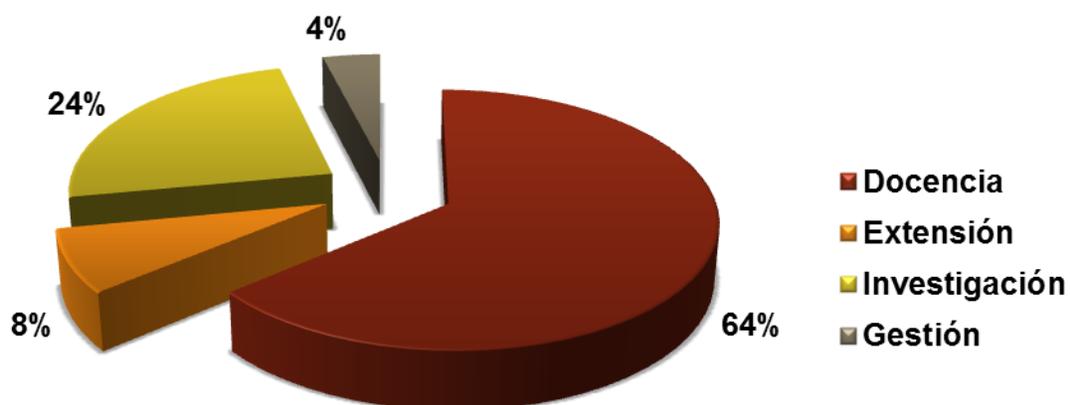
Análisis: de la totalidad de los encuestados quienes abarcan el 100% se tiene que un 42% de los mismos opinan que la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje donde esté involucrado la actualización y los estándares internacionales la misma se ha catalogado como regular, así como también existe un 36% que afirma que la calidad de este proceso es buena, mientras que un 12% opina que considera la calidad como excelente y un 10% de los encuestados la considera mala. Dejando claro que la tendencia sobre la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje sobre temas relacionados con las actualizaciones y los estándares internacionales es regular tendiendo a buena.

Tabla N° 16 ¿Cuál de estas áreas es desarrollada con mayor amplitud en la escuela de ciencias administrativas?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Docencia	64	64,0
Extensión	8	8,0
Investigación	24	24,0
Gestión	4	4,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 16 Áreas desarrolladas con mayor amplitud en la ECA



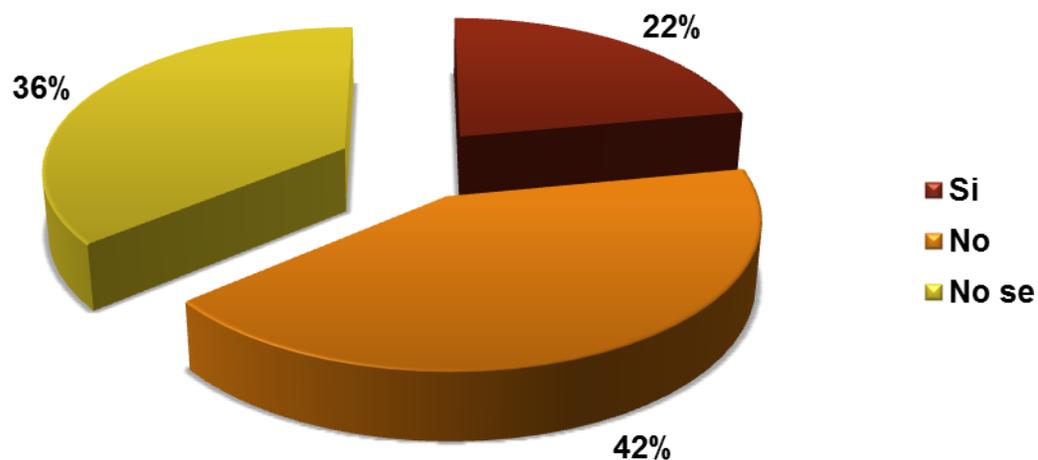
Análisis: tomando como referencias los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se tiene que los resultados se enfocan básicamente a la opinión emitida por un 64% de los encuestados quienes efectivamente opinan que el área desarrollada con mayor amplitud es la docencia, mientras que un 24% considera que el área más desarrollada es la investigación, a diferencia de un 8% que opina que esta área es la extensión y un 4% que opina al respecto que el área más desarrollada es la gestión.

Tabla Nº 17 ¿Cuentan los alumnos con algún cuerpo de apoyo para gestionar o presentar solicitudes y reclamos ante la escuela de ciencias administrativas en relación a su proceso de formación académica integral?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	22,0
No	42	42,0
No se	36	36,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico Nº 17 Cuerpo de apoyo para gestionar o presentar solicitudes y reclamos ante la escuela de ciencias administrativas en relación a su proceso de formación académica integral



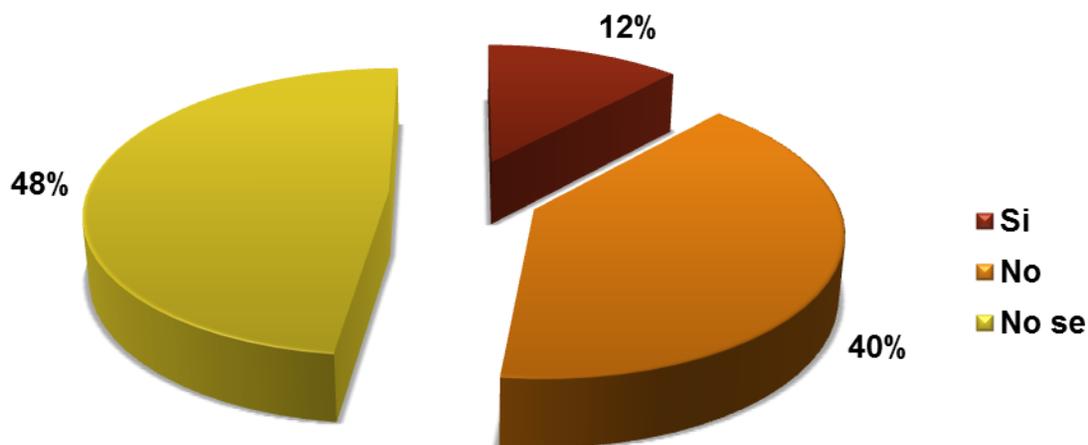
Análisis: según los datos arrojados por la aplicación de la encuesta se tiene que un 42% de los encuestados opinan que los alumnos no cuentan con algún cuerpo de apoyo para gestionar o presentar solicitudes y reclamos ante la escuela de ciencias administrativas en relación a su proceso de formación académica integral, mientras que un 36% opina que desconoce o no sabe de la existencia de este cuerpo de apoyo y un 22% de los encuestados afirma que existe este cuerpo de apoyo para los alumnos y que evidentemente presta los servicios requeridos.

Tabla N° 18 ¿Cuenta la escuela de Ciencias Administrativas con políticas de autogestión establecidas que permiten mejorar las distintas áreas y servicios que ofrece la misma a los estudiantes?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	12,0
No	40	40,0
No se	48	48,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 18 Políticas de autogestión establecidas que permiten mejorar las distintas áreas y servicios que ofrece la misma a los estudiantes



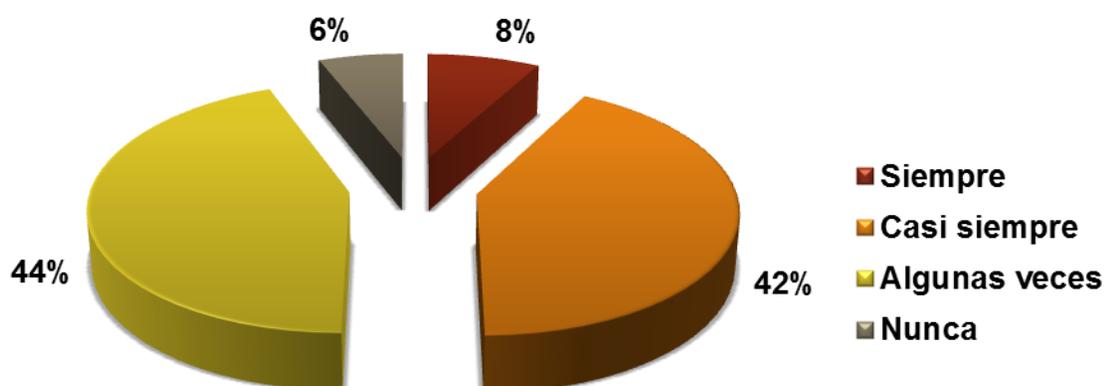
Análisis: tomando como referencia los datos contenidos en las encuestas se tiene que un 48% de los encuestados desconoce si la escuela de ciencias administrativas cuenta con políticas de autogestión con la visión de mejorar las diferentes áreas y servicios que son ofrecidos por esta escuela a los estudiantes, mientras que un 40% niega que la escuela de ciencias administrativas cuente con este tipo de políticas, a diferencia de un 12% de los encuestados quienes afirman que estas políticas de autogestión existen establecidas dentro de la escuela de ciencias administrativas.

Tabla N° 19 ¿Existe un compromiso enfocado hacia el cumplimiento en la prestación de servicios académicos y administrativos dentro de la Eca?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	8,0
Casi siempre	42	42,0
Algunas veces	44	44,0
Nunca	6	6,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 19 Existencia de compromisos hacia el cumplimiento de los servicios académicos y administrativos prestados en la ECA



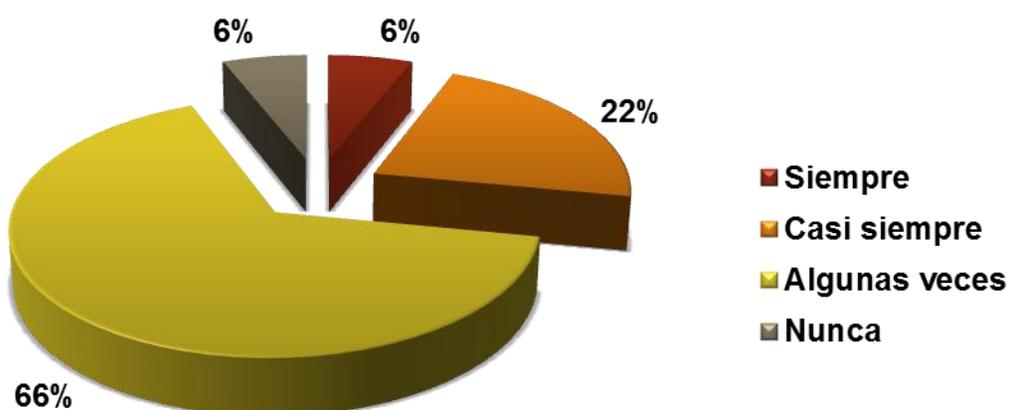
Análisis: según los datos arrojados por la implementación de la encuesta se tiene que un 44% de los encuestados afirma que algunas veces existe un compromiso enfocado hacia el cumplimiento en la prestación de los servicios académicos y administrativos que son ofrecidos por la Eca, mientras que un 42% de los encuestados opina que esto ocurre casi siempre, es decir está presente el compromiso hacia el cumplimiento de los servicios prestados. Así mismo se tiene un 8% de los encuestados quienes opinan que esto ocurre siempre y en contra opinión existe un 6% que afirma que esto no se realiza nunca.

Tabla N° 20 ¿Con que frecuencia se modifican o actualizan los servicios académicos y administrativos que presta la Eca?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	6,0
Casi siempre	22	22,0
Algunas veces	66	66,0
Nunca	6	6,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 20 Frecuencia con que se modifican o actualizan los servicios académicos y administrativos de la ECA



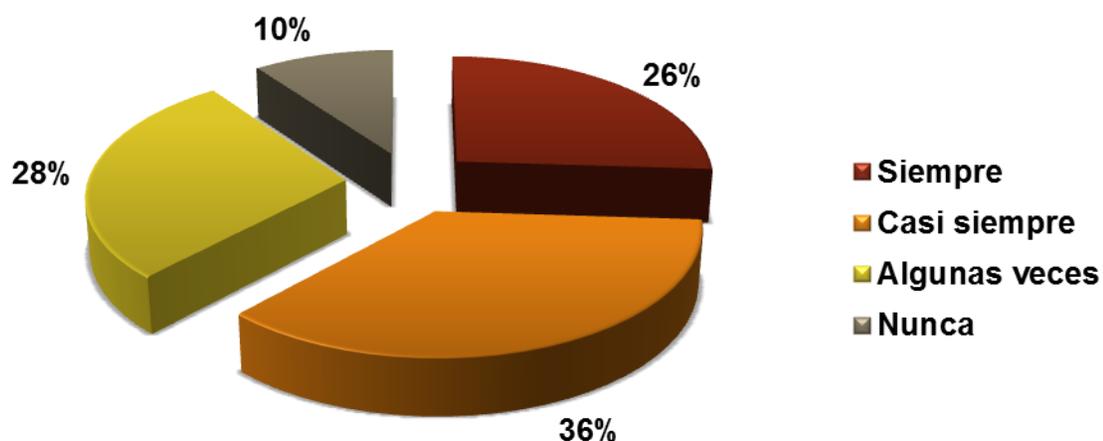
Análisis: en base a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta se tiene que un 66% de los consultados opinan que la frecuencia con que se modifican o actualizan los servicios académicos y administrativos que presta la Eca es algunas veces, mientras que un 22% opina al respecto que la frecuencia con que esto ocurre es casi siempre, a diferencia de un 6% que opina que ocurre siempre y un restante 6% que opina que no ocurre nunca.

Tabla N° 21 ¿Cree usted que el personal de la Eca se encuentra dispuesto a realizar procesos de aprendizaje para mejorar la gestión administrativa?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	26,0
Casi siempre	36	36,0
Algunas veces	28	28,0
Nunca	10	10,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 21 Se encuentra el personal dispuesto a realizar procesos de aprendizaje para mejorar la gestión administrativa



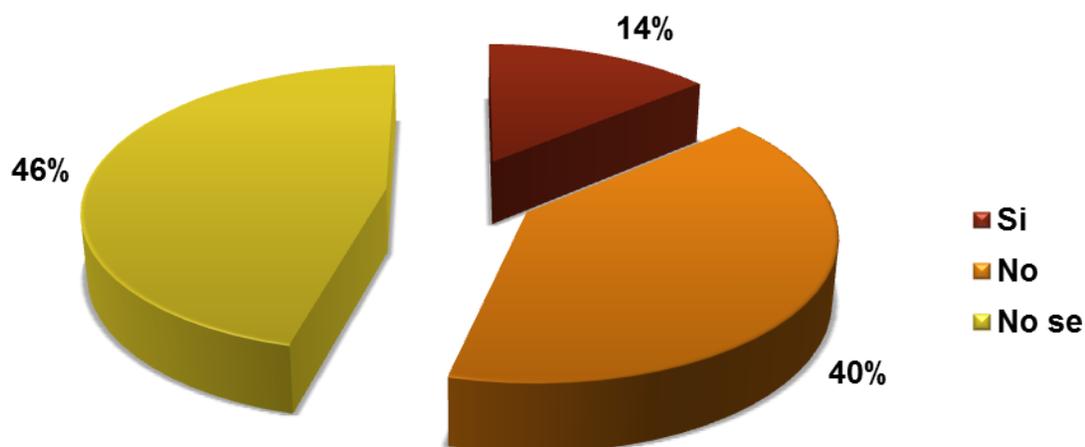
Análisis: tal como se puede observar en la gráfica anterior después de tabular y analizar los datos los resultados expresan que un 36% de los encuestados opinan que el personal de la Eca casi siempre se encuentra dispuesto a realizar procesos de aprendizaje para mejorar la gestión administrativa, mientras que un 28% de los encuestados opinan que la frecuencia con que ocurre esta situación es algunas veces, a diferencia de un 26% de los encuestados quienes afirman que esto ocurre siempre y por último se tiene un 10% que expresa a través de sus opiniones que esto no ocurre nunca. De lo que se deduce que el personal tiene una elevada disposición para realizar procesos de aprendizaje para mejorar la gestión administrativa

Tabla Nº 22 ¿Existe algún sistema o mecanismo de medición de desempeño y niveles de aprendizaje dentro de la Eca?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	14,0
No	40	40,0
No se	46	46,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico Nº 22 Existencia de algún sistema o mecanismo de medición de desempeño y niveles de aprendizaje en la ECA



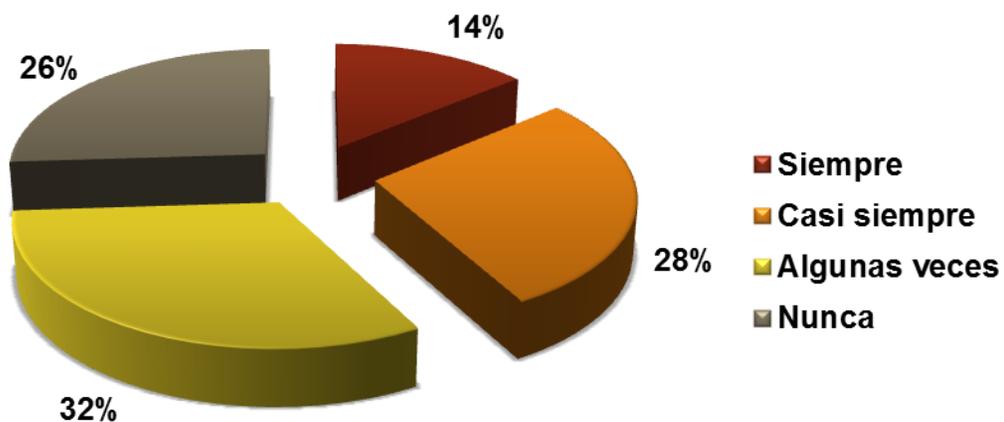
Análisis: tal como se puede observar en la gráfica anterior después de tabular y analizar los datos los resultados expresan que un 46% de los encuestados opinan que no tienen conocimiento o no saben de la existencia de algún mecanismo o sistema de medición de desempeño y niveles de aprendizaje implementados en la Eca, mientras que un 40% niegan la existencia de este tipo de mecanismos o sistemas, a diferencia de un 14% que afirma que dentro de la Eca existen un conjunto de mecanismos y sistemas diseñados para la medición del desempeño y los niveles de aprendizaje dentro de la escuela de ciencias administrativas.

Tabla Nº 23 ¿La Eca promueve y fomenta la motivación al logro entre sus empleados?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	14,0
Casi siempre	28	28,0
Algunas veces	32	32,0
Nunca	26	26,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico Nº 23 Promoción y fomento de la motivación al logro entre los empleados



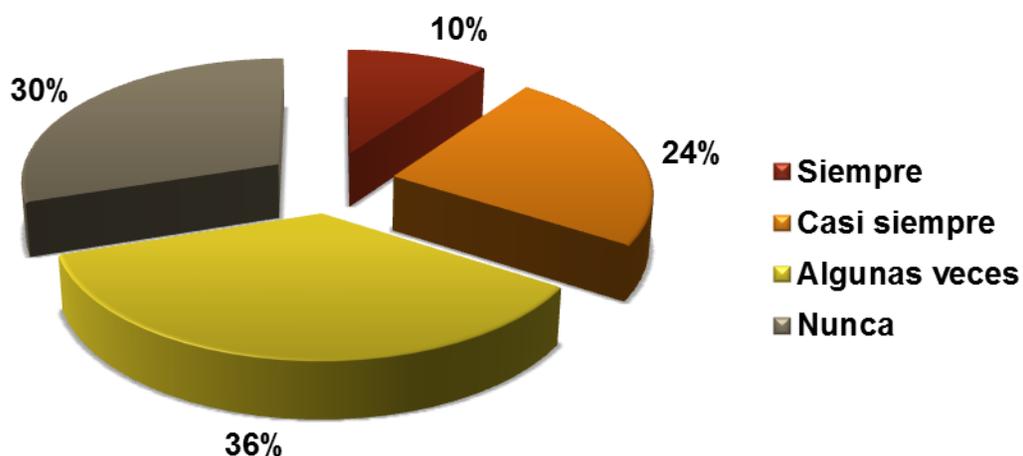
Análisis: en función de los datos obtenidos por la encuesta aplicada se tiene que un 32% de los consultados opinaron que algunas veces la eca promueve y fomenta lo relacionado a la motivación al logro entre sus empleados, mientras que un 28% opina que esto si ocurre pero casi siempre, mientras que un 26% opina que la frecuencia de ocurrencia de esta situación es nunca, además de ello se tiene que un 14% afirma que esto ocurre siempre.

Tabla Nº 24 ¿Los empleados de la Eca reciben reconocimiento cuando sobresalen en sus labores debido a su preparación y conocimientos?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	10,0
Casi siempre	24	24,0
Algunas veces	36	36,0
Nunca	30	30,0
Total	100	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los estudiantes del 10mo semestre de la Eca mayo 2012

Gráfico Nº 24 Reciben reconocimientos los empleados de la ECA cuando sobresalen en sus labores



Análisis: en función de los datos obtenidos por la encuesta aplicada se tiene que un 36% de los consultados opinaron que algunas veces los empleados de la Eca reciben reconocimientos cuando sobresalen en sus labores debido a su preparación y conocimiento, mientras que un 30% opina de manera contraria expresando que esto no ocurre nunca, mientras que un 24% afirma que en efecto ocurre pero casi siempre y un 10% opina que es siempre la ocurrencia de acciones asociadas a los reconocimientos de los empleados por sobresalir en sus labores dentro de la eca en base a su preparación y conocimiento.

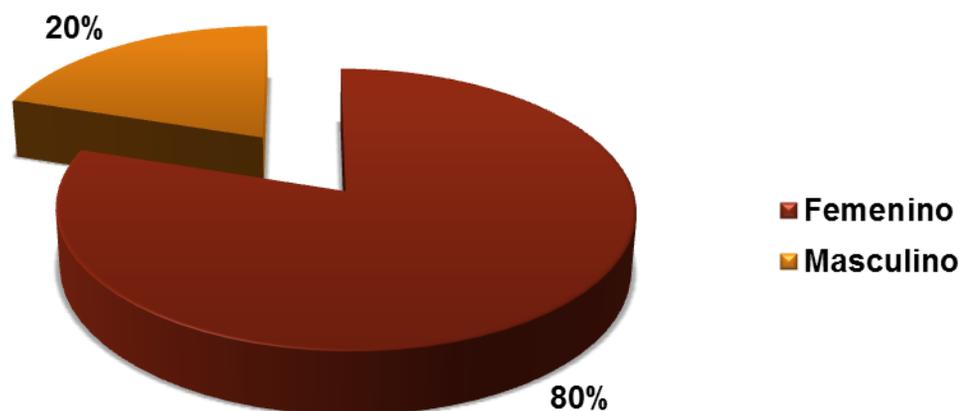
Encuesta aplicada a los Docentes

Tabla N° 25 Sexo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	40	80,0
Masculino	10	20,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 25 Sexo de los Docentes



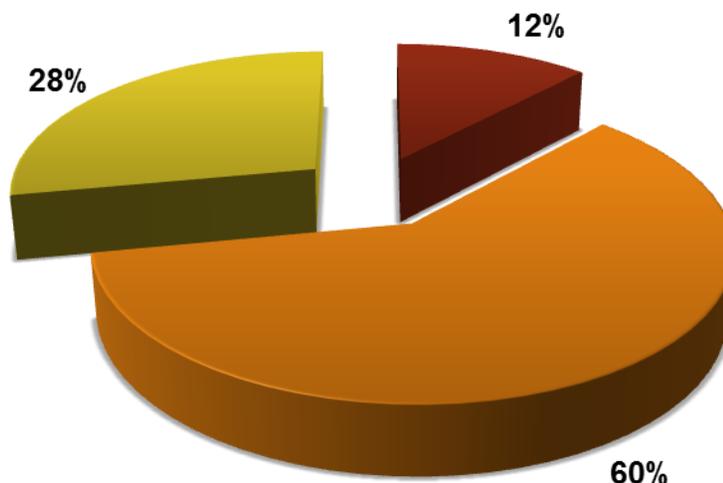
Análisis: Observando los resultados que se obtiene de la aplicación de la encuestas se tiene que la mayoría de los docentes encuestados son del sexo femenino tal como lo confirma un 80%, mientras que el restante 20% de los encuestados son del sexo masculino, lo que permite concluir que en la escuela de ciencias administrativas la mayoría de los profesionales dedicados a impartir clases en calidad de docentes son mujeres, superando significativamente a los hombres que también tiene esta labor.

Tabla N° 26 Edad

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 35 años	6	12
De 36 a 50 años	30	60
Más de 50 Años	14	28
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 26 Edad de los Docentes



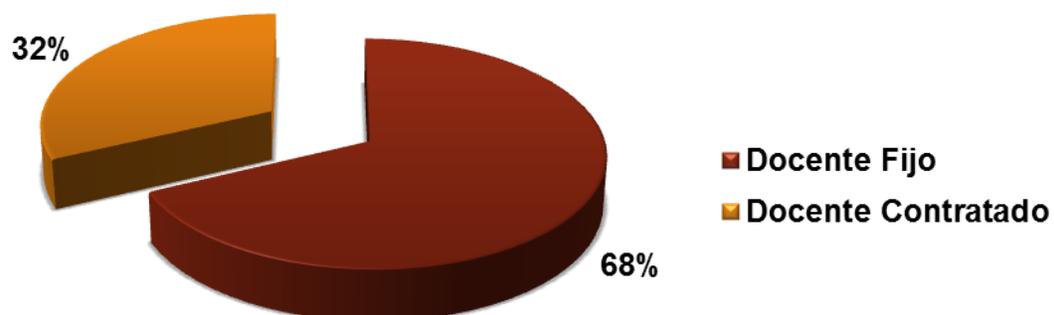
■ De 20 a 35 años ■ De 36 a 50 años ■ Más de 50 Años

Análisis: considerando los datos obtenidos se tiene que la mayoría de los encuestados quienes abarcan el 60% tienen edades comprendidas entre los 36 y 50 años de edad, igualmente existe una parte significativa que involucra un 28% que tiene una edad mayor a los 50 años de edad y otro grupo de los encuestados con edades comprendidas entre los 20 y 35 años de edad, en la misma tendencia se observa un 12%

Tabla N° 27 Condición Laboral

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Docente Fijo	34	68,0
Docente Contratado	16	32,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 27 condición laboral

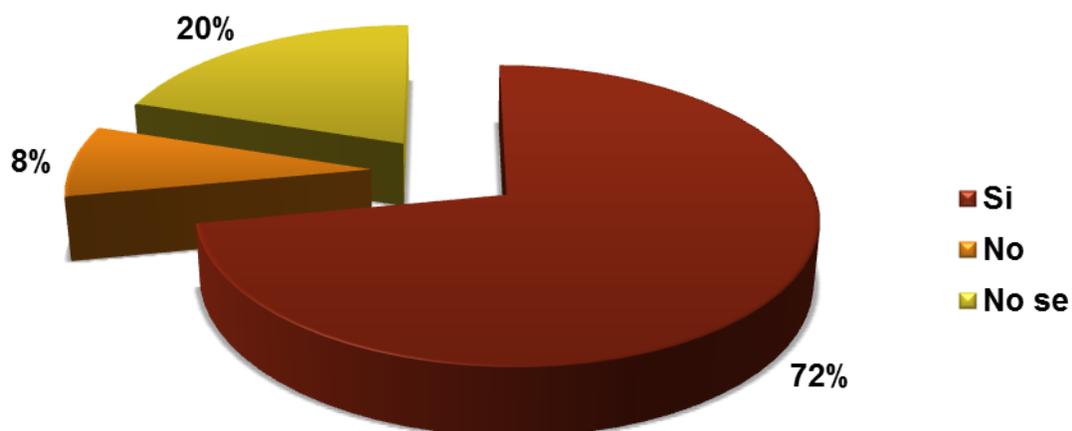
Análisis: una vez tabulados y analizados los datos contenidos en la encuesta se tiene que el 68% de los docentes encuestados tienen como condición laboral ser docentes fijos según la modalidad de contrato que poseen, a diferencia de un 32% de los encuestados que opinaron estar en la categoría de docentes contratados, esto permite inferir que la gran mayoría de los docentes de la escuela de ciencias administrativas llevan años ejerciendo funciones en sus respectivos cargos por lo que se han hecho merecedores de esta categoría laboral.

Tabla N° 28 ¿Cree usted que la ECA pudiera generar ingresos extra que permitan mejorar los procesos realizados en la misma?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	72,0
No	4	8,0
No se	10	20,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 28 Generación de ingresos extra para mejorar procesos



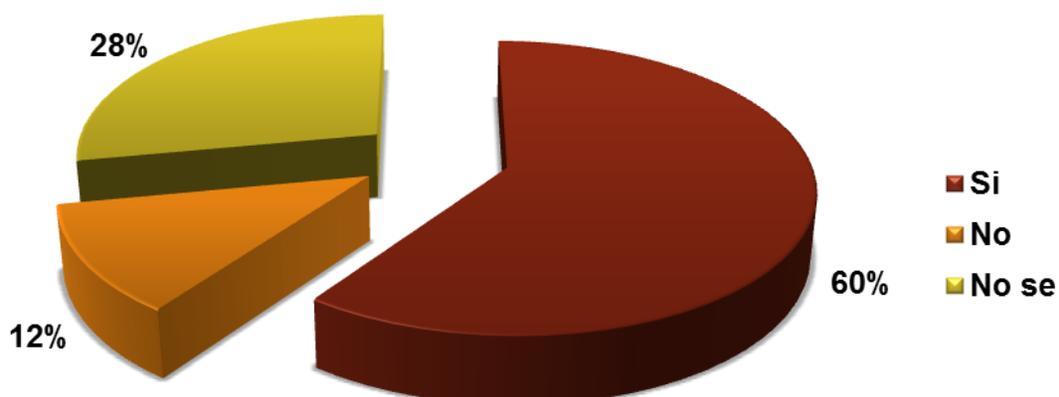
Análisis: basado en los datos arrojados por la encuesta aplicada se tiene que en efecto la mayoría de los encuestados quienes abarcan un 72% afirman que la Escuela de Ciencias Administrativa podría generar ingresos extra para mejorar los procesos que desarrollan en la misma, es decir, que se encuentra en condiciones y tiene capacidad para ello, mientras que un 20% no sabe si esta escuela pudiera generar este tipo de ingresos y el restante 8% niega que la misma pudiera llevar a cabo acciones que le permitan generar ingresos extra con la intención de mejorar los procesos realizados en la misma.

Tabla N° 29 ¿Considera usted que en la ECA existe una administración eficiente del presupuesto asignado?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	60,0
No	6	12,0
No se	14	28,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 29 Existencia de una administración eficiente del presupuesto asignado en la ECA



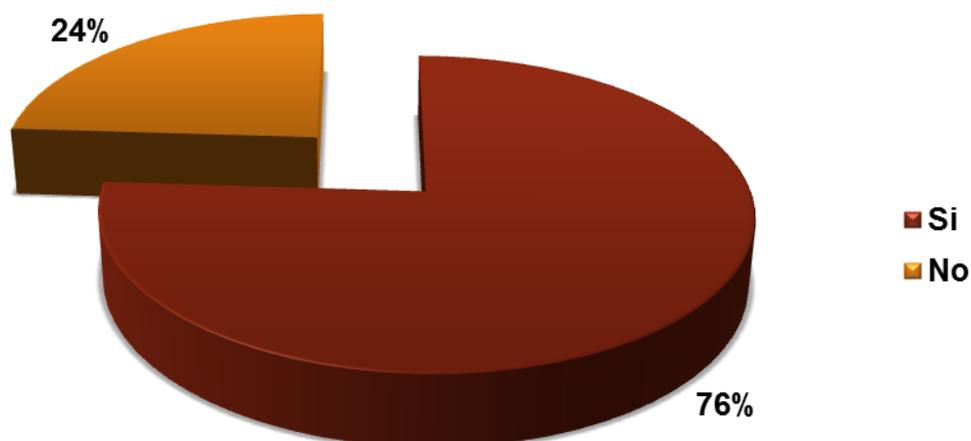
Análisis: en función de los datos obtenidos se tiene que los resultados se perfilan objetivamente hacia opiniones emitidas por un 60% de los encuestados quienes consideran de manera afirmativa la existencias dentro de la Escuela de Ciencias Administrativa de una administración eficientes del presupuesto que le ha sido asignado, mientras que un 28% no tiene conocimiento si este presupuesto podría ser suficiente o no y un 12% de los encuestados niegan que el mismo alcance para cada una de las gestiones que se deben llevar a cabo dentro de la escuela si se toma en consideración el presupuesto que le ha sido asignado para el actual periodo académico.

**Tabla N° 30 ¿La Escuela de Ciencias Administrativas de la UDO-ANZ ha sido beneficiada por alguno de estos proyectos?
Ley orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación LOCTI**

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	76,0
No	12	24,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 30 Beneficios por proyecto en la ECA LOCTI



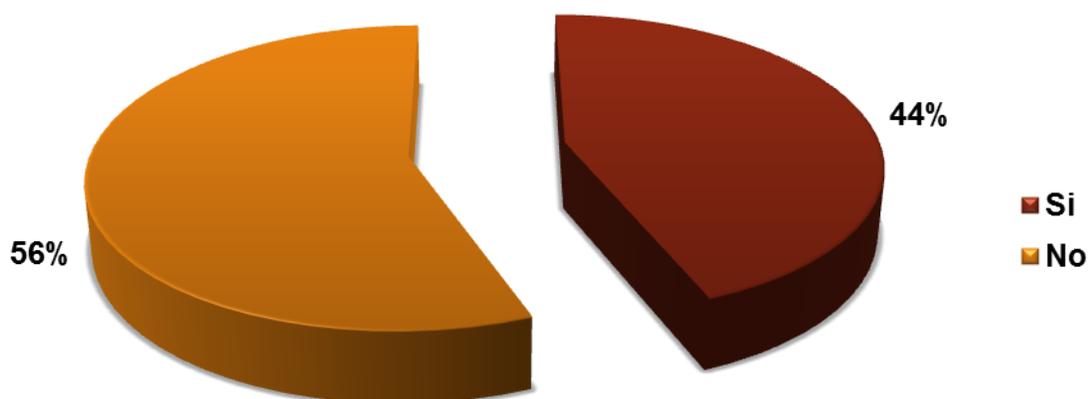
Análisis: luego de tabular y analizar los datos arrojados por la encuesta se tiene que la mayoría de los encuestados quienes abarcan el 76% afirman en sus opiniones que la forma de obtener recursos extra para la escuela es a través de la presentación de proyectos ante el LOCTI siendo beneficiada por este medio, mientras que el restante 24% niega que la escuela se haya visto beneficiada por proyectos presentados ante esta instancia.

Tabla N° 31 ¿La Escuela de Ciencias Administrativas de la UDO-ANZ ha sido beneficiada por alguno de estos proyectos? Plan Operativo Anual Institucional (POA)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	44,0
No	28	56,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 31 Beneficios por proyecto en la ECA POA



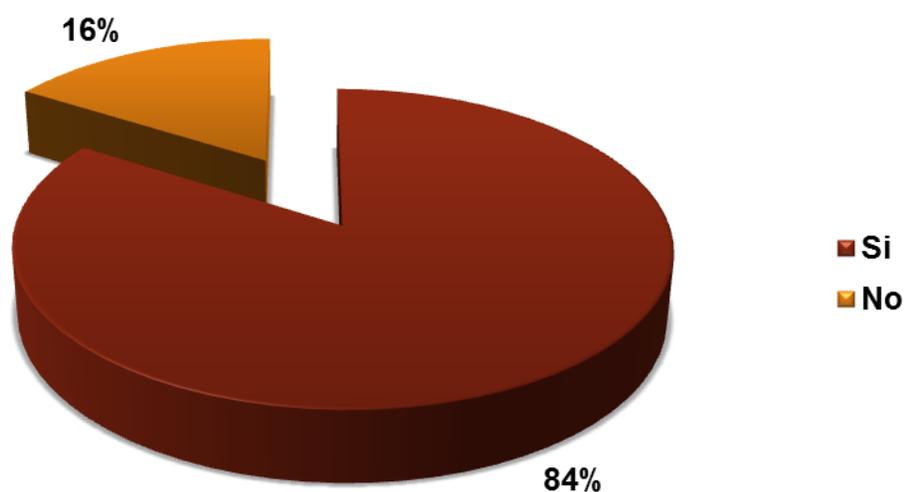
Análisis: en base a los resultados obtenidos producto de la aplicación de la encuesta se tiene que el 56% de los encuestados opinan que la escuela de ciencias administrativas no ha recibido aporte o beneficio alguno relacionado con el POA, mientras que un 44% afirma que en efecto esta escuela se ha visto beneficiada producto de los proyectos presentados y aprobados ante el POA

Tabla N° 32 ¿La Escuela de Ciencias Administrativas de la UDO-ANZ ha sido beneficiada por alguno de estos proyectos? Autogestión

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	84,0
No	8	16,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 32 Beneficios por proyecto en la ECA Autogestión



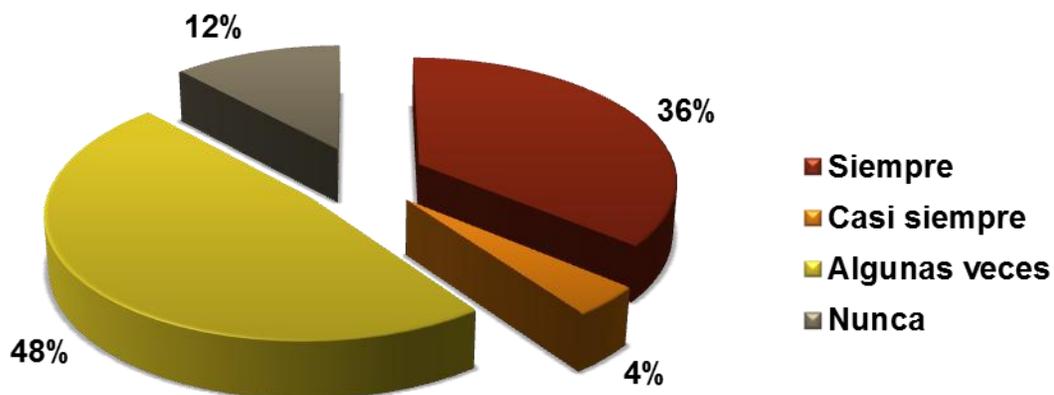
Análisis: según la opinión de los encuestados quienes abarcan un 84% se tiene que estos opinan de forma afirmativa que la escuela de ciencias administrativas se ha visto beneficiada en materia financiera a través de la autogestión y la presentación de proyectos, mientras que el 16% restante opina de manera negativa la ocurrencia de esta situación, es decir, no han tenido beneficios directos por aplicar o implementar acciones relacionadas con la autogestión.

Tabla N° 33 ¿Cree usted que los recursos que percibe la Universidad de Oriente son suficientes para afrontar la problemática económica que presenta la escuela de Ciencias Administrativas de la Udo – Anz?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	36,0
Casi siempre	2	4,0
Algunas veces	24	48,0
Nunca	6	12,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 33 Suficiencia de los recursos que percibe la UDO para afrontar problemas económicos en la ECA



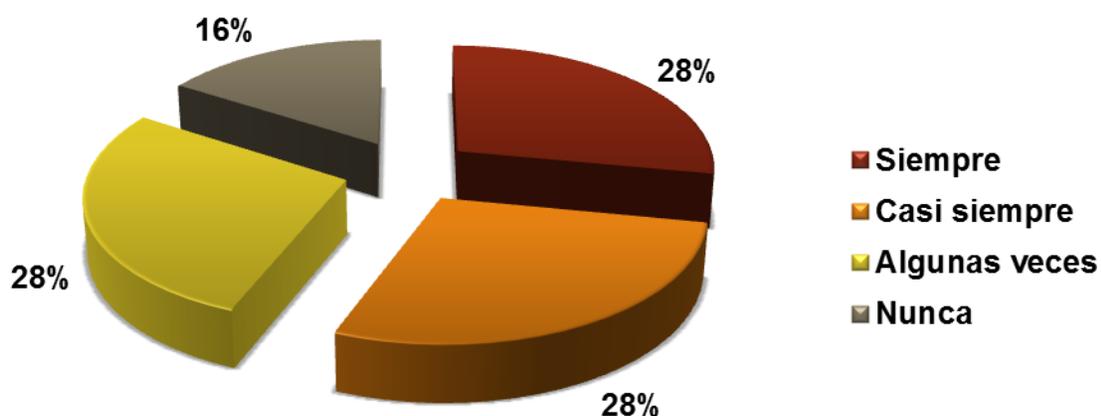
Análisis: tomando como referencias los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se tiene que un 48% de los encuestados consideran que algunas veces los recursos que perciben la UDO son suficientes para así poder afrontar la problemática económica existente en al Escuela de Ciencias Administrativa, mientras que un 36% opina que esto se puede soportar siempre, es decir, que los recursos son suficientes, a diferencia de un 12% que opina que los recursos nunca son suficientes, mientras que un 4% opina que estos alcanzan para su destino casi siempre.

Tabla Nº 34 ¿Considera usted que los incentivos laborales y salariales con los que cuenta el personal docente y administrativo que laboran en la ECA contribuyen al fomento del desarrollo y avance de los objetivos de la institución?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	28,0
Casi siempre	14	28,0
Algunas veces	14	28,0
Nunca	8	16,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico Nº 34 Frecuencia con que entregan incentivos laborales al personal docente y administrativo que labora en la ECA



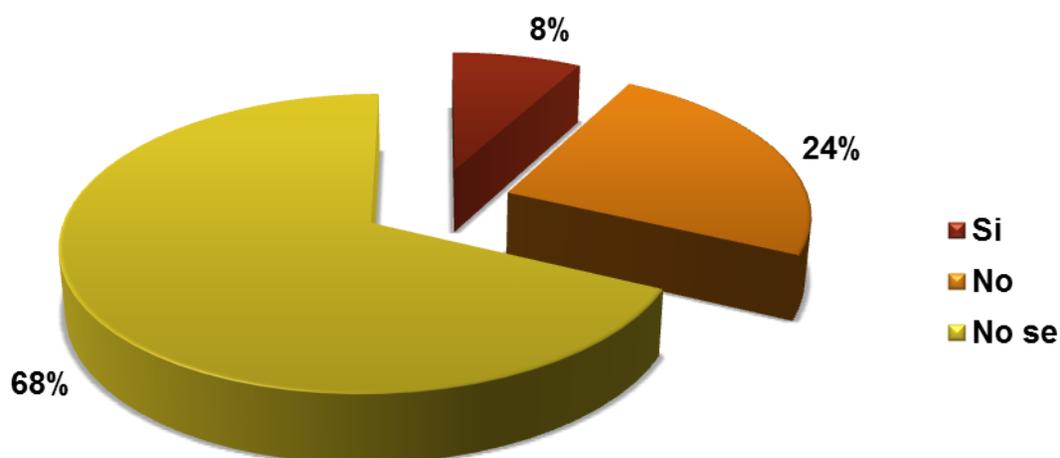
Análisis: tal como se observa en la gráfica anterior se puede evidenciar a través de las opiniones emitidas por un 28% que siempre los incentivos laborales y salariales con los que cuenta el personal docente y administrativo que laboran en la Escuela de Ciencias Administrativa contribuyen al fomento del desarrollo y avance de los objetivos de la institución, bajo la misma tendencia es decir un 28% más opinan que esto ocurre casi siempre, así como otro 28% que opina que la frecuencia con que esto ocurre es algunas veces, a diferencia de un 16% que opina que nunca este tipo de incentivos contribuye al fomento del desarrollo y avance de los objetivos de la institución

Tabla N° 35 ¿Conoce usted sobre algún convenio que mantenga la UDO-ANZ con alguna institución pública o privada, en pro de la obtención de mejoras y avances en las distintas carreras que ofrece la Escuela de Ciencias Administrativas UDO Anzoátegui?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	8,0
No	12	24,0
No se	34	68,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 35 Convenios que mantiene la UDO-ANZ con instituciones públicas para realizar mejoras en la ECA



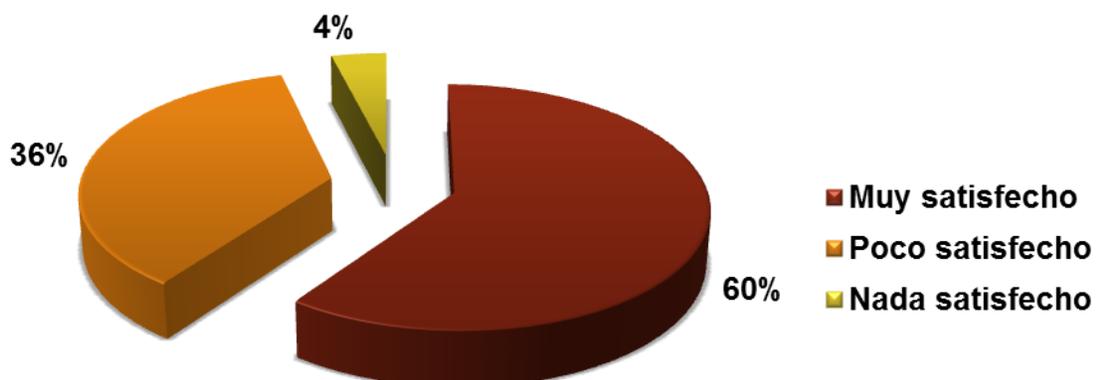
Análisis: en base a los datos recolectados durante la aplicación de la encuesta se observa que un 68% desconoce si existe algún convenio que mantenga la universidad con cualquier otra institución orientada a incrementar las mejoras y avances en las distintas carreras que son impartidas en esta escuela, mientras que un 24% niega la existencia de dicho convenio o alianza, mientras que un 8% opina afirmativamente sobre la existencia de este tipo de convenios, lo que permite inferir que la gran mayoría de los encuestados desconoce a ciencia cierta si existe o no algún tipo de convenio dirigido a mejorar y avanzar en acciones relacionadas con las carreras impartidas.

Tabla Nº 36 ¿Qué tan satisfechos se encuentran los docentes con el proceso enseñanza - aprendizaje que ofrecen en la Escuela de Ciencias Administrativas Udo – Anz?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	30	60,0
Poco satisfecho	18	36,0
Nada satisfecho	2	4,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico Nº 36 Nivel de satisfacción de los docentes con respecto al proceso enseñanza – aprendizaje ofrecido en la ECA



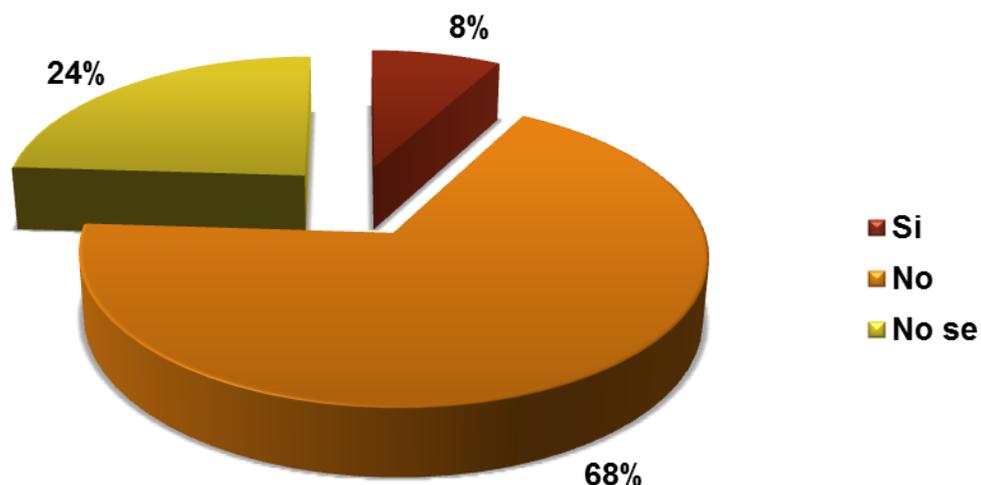
Análisis: considerando los datos obtenidos se tiene que el 60% de los encuestados se encuentran muy satisfechos en relación al con el proceso enseñanza - aprendizaje que ofrecen en la Escuela de Ciencias Administrativas Udo – Anz, mientras que un 36% de los mismos opinan encontrarse poco satisfechos y un 4% indica que están para nada satisfechos con este proceso llevado a cabo en la escuela de ciencias administrativas.

Tabla N° 37 ¿Considera que el actual pensum de estudios de las carreras impartidas en la Escuela De Ciencias Administrativas de la UDO – Anz responde a las exigencias del mercado laboral?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	8,0
No	34	68,0
No se	12	24,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 37 Similitudes del pensum de estudio con las exigencias del mercado laboral de las carreras impartidas en la ECA



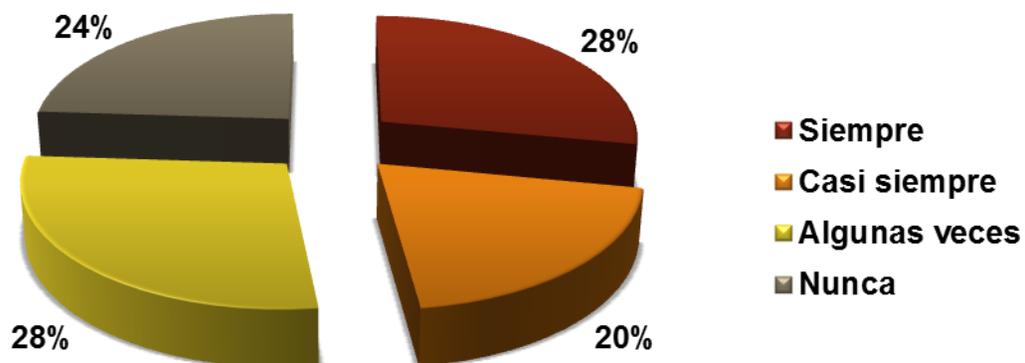
Análisis: basándose en las opiniones emitidas por los docentes contenidas en las encuestas aplicadas se tiene que la mayoría de ellos quienes ocupan un 68% niegan que el actual pensum de estudio de las carreras impartidas en la escuela responda a las exigencias del mercado laboral, ellos están conscientes de que el mismo amerita una ajuste y actualización para encontrarse en concordancia con lo exigido en el mercado laboral, mientras que un 24% desconoce si este pensum se ajusta o no a las exigencias laborales posteriores al egreso de los estudiantes de esta casa de estudio, mientras que una minoría conformada por el 8% afirman que el pensum se encuentra acorde con las exigencias laborales.

Tabla N° 38 ¿Considera usted que la calidad de las enseñanzas académicas impartidas en la Escuela de Ciencias Administrativas, UDO-Anz aumenta el rendimiento académico de sus estudiantes favoreciendo la excelencia en el ejercicio profesional?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	28,0
Casi siempre	10	20,0
Algunas veces	14	28,0
Nunca	12	24,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 38 Calidad de las enseñanzas académicas impartidas en la Escuela de Ciencias Administrativas, UDO-Anz



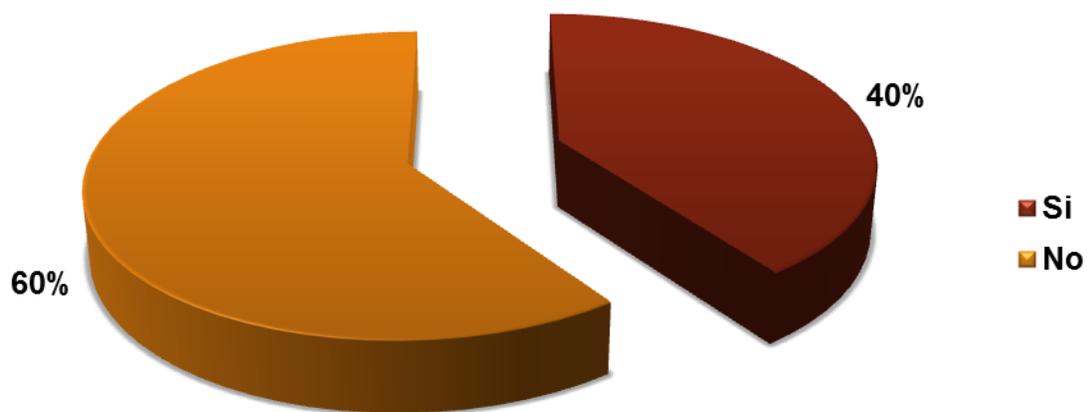
Análisis: tomando como referencia los resultados obtenidos se tiene que en proporciones muy similares la mayoría de los encuestados mantiene la misma tendencia en las opiniones, es decir, un 28% de los encuestados opinan que la calidad de las enseñanzas académicas impartidas en la Escuela de Ciencias Administrativas, UDO-Anz siempre aumenta el rendimiento académico de sus estudiantes favoreciendo la excelencia en el ejercicio profesional, así mismo se tiene que otro 28% opina que esto ocurre pero con menor frecuencia es decir, algunas veces, mientras que un 24% indica a través de sus opiniones que esto no ocurre nunca y un 20% que la frecuencia del mismo es casi siempre.

Tabla N° 39 ¿Conoce usted la misión y/o visión de la Escuela de Ciencias Administrativas de la UDO-Anz?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	40,0
No	30	60,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 39 Conocimiento de la misión y visión de la Escuela de Ciencias Administrativas por parte de los docentes



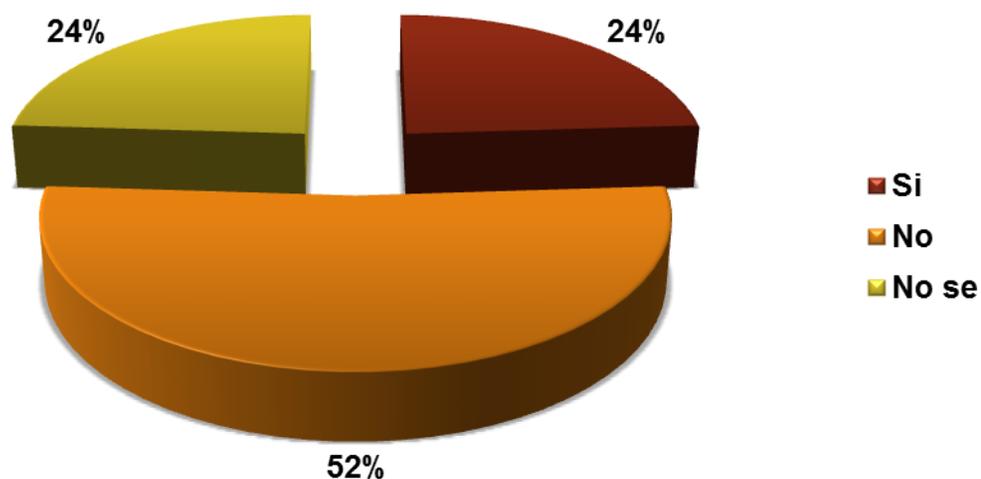
Análisis: una vez tabulados y analizados los datos los resultados obtenidos se perfilan hacia indicar que el 60% de los encuestados opinan que no conocen la misión y visión de la escuela de ciencias administrativas, mientras que el 40% restante opina que si sabe y conoce cuál es la misión y visión que persigue esta escuela, de lo que se deduce que aun existe una gran mayoría de docentes que no tienen claro cuál es la misión y visión que tiene la escuela de ciencias administrativas porque no se las han transmitido o informado como parte del proceso de inducción e información sobre las estrategias que posee la escuela de ciencias administrativas.

Tabla N° 40 ¿Está usted informado acerca de las necesidades académicas, de especialización y/o actualización del personal docente y administrativo de la ECA, UDO-Anz?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	24,0
No	26	52,0
No se	12	24,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 40 Información sobre las necesidades académicas, de especialización y/o actualización del personal docente y administrativo de la ECA, UDO-Anz



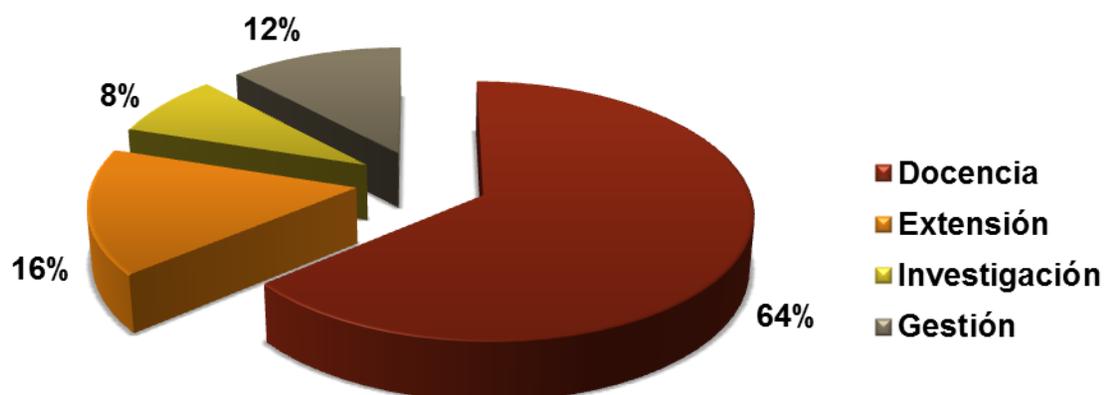
Análisis: tal como lo indica la gráfica anterior el 52% de los encuestados opinan que no se les informa sobre las necesidades académicas de especialización o actualización para el personal docente y administrativo de la eca, es decir no existe un calendario previo anual por ejemplo que indique las diferentes formas de capacitación o preparación que se tiene planificada hacer durante todo el año, mientras que a partes iguales con un 24% opina que si saben sobre las necesidades académicas existentes relacionadas con la especialización o actualización para personal docente o administrativos, mientras que el restante 24% no sabe cuáles son las principales necesidades existentes de capacitación y actualización de los docentes y personal administrativos.

Tabla N° 41 ¿Cuál de estas áreas es desarrollada con mayor amplitud en la Escuela De Ciencias Administrativas?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Docencia	32	64,0
Extensión	8	16,0
Investigación	4	8,0
Gestión	6	12,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 41 Áreas desarrolladas con mayor amplitud en la ECA



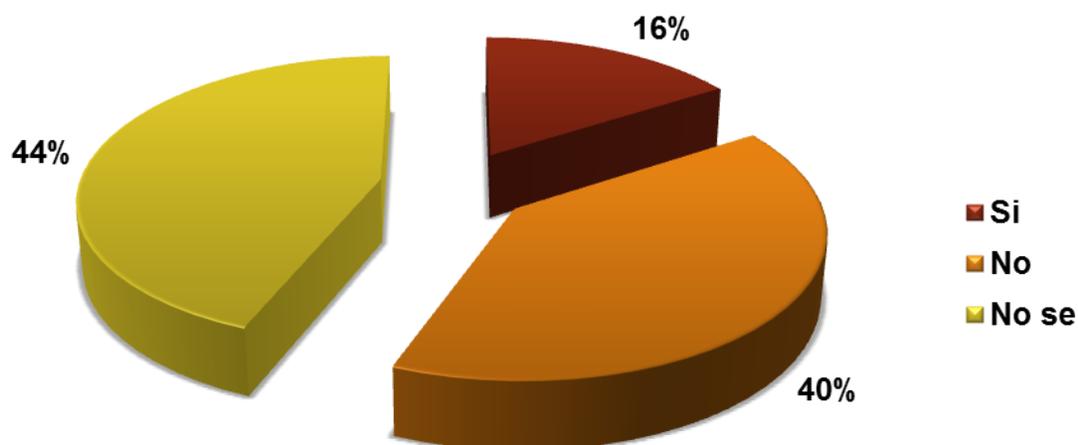
Análisis: en función de los datos obtenidos de la tabulación y análisis de las encuestas aplicadas se tiene que el 64% de los encuestados opinan que la docencia es el área desarrollada con mayor amplitud dentro de la escuela, mientras que un 16% afirma que el área de extensión es la más desarrollada, en esa misma tendencia se tiene que la gestión se desarrolla en una proporción más baja basado en la opinión del 12% de los encuestados y por último se tiene un 8% de los encuestados que opina según su criterio que el área más desarrollada es la investigación.

Tabla N° 42 ¿Conoce usted, actualmente, del desarrollo de algún programa de capacitación profesional para motivación del personal administrativo y docente de la ECA, UDO-Anz?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	16,0
No	20	40,0
No se	22	44,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 42 Desarrollo de programas de capacitación profesional para motivar al personal administrativo y docente de la ECA



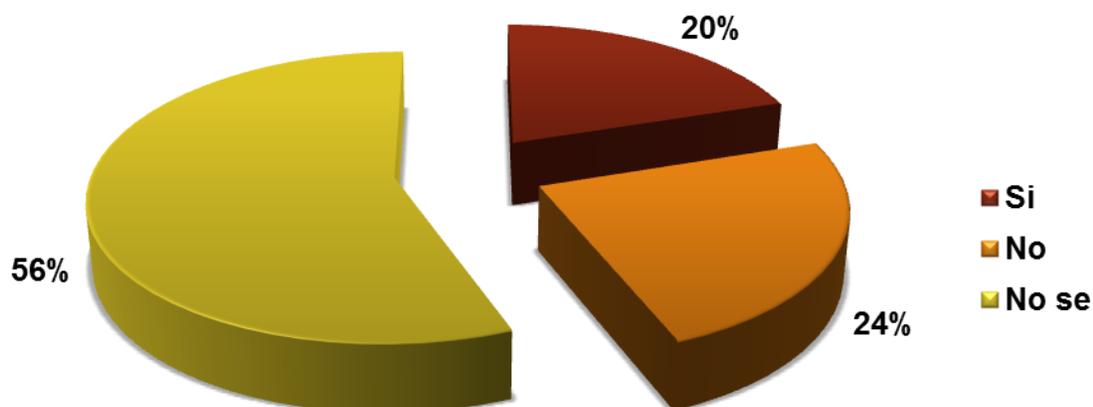
Análisis: según los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se tiene que un 44% de los encuestados opinan que no saben si actualmente la existencia de desarrollo de algún programa de capacitación profesional para motivación del personal administrativo y docente de la ECA, UDO-Anz, así mismo se tiene que un 40% de los encuestados desconoce totalmente la existencia de algún programa de capacitación profesional que fomente o busque la motivación del personal tanto docente como administrativo que labora dentro de la escuela de ciencias administrativas. A diferencia de un 16% afirma que existen programas generados para tener programas de capacitación profesional con tendencia a brindar motivación al personal que labora en la escuela tanto administrativo como docente.

Tabla N° 43 ¿Cuenta la escuela de Ciencias Administrativas con políticas de autogestión establecidas que permiten mejorar las distintas áreas y servicios que ofrece la misma a los estudiantes?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	20,0
No	12	24,0
No se	28	56,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 43 Políticas de autogestión para mejorar las áreas de servicio ofrecidos a los estudiantes de la ECA



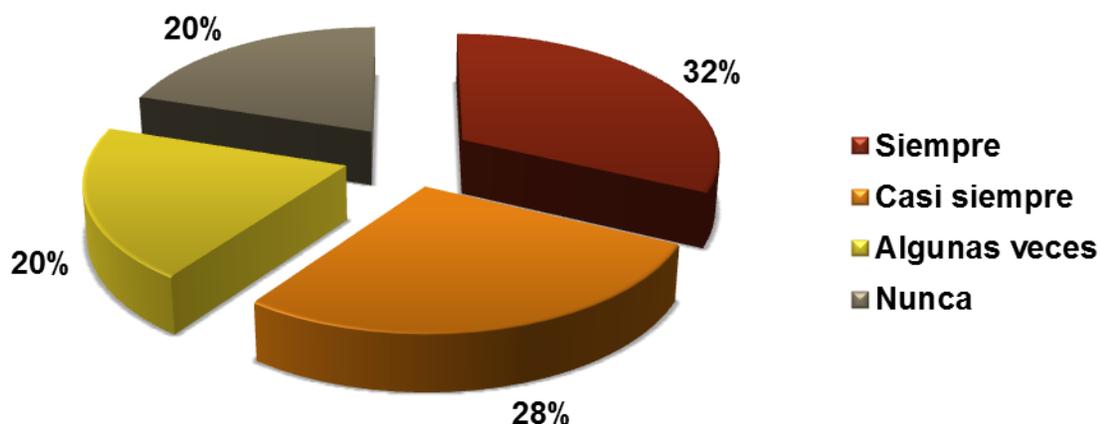
Análisis: de la totalidad de los encuestados que abarcan el 100% se tiene que un 56% de los encuestados opinan que desconocen si la escuela de Ciencias Administrativas cuenta con políticas de autogestión establecidas que permiten mejorar las distintas áreas y servicios que ofrece la misma a los estudiantes, mientras un 24% de los encuestados opinan que no cuentan con este tipo de políticas en la escuela de ciencias administrativas, a diferencia de un 20% que afirma que en la escuela de ciencias administrativas existen y cuentan con políticas de autogestión establecidas que permiten mejorar las distintas áreas y servicios que ofrece la misma a los estudiantes.

Tabla Nº 44 ¿Existe un compromiso enfocado hacia el cumplimiento en la prestación de servicios académicos y administrativos dentro de la Eca?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	32,0
Casi siempre	14	28,0
Algunas veces	10	20,0
Nunca	10	20,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico Nº 44 Existencia de compromiso para el cumplimiento en la prestación de servicios académicos y administrativos en la ECA



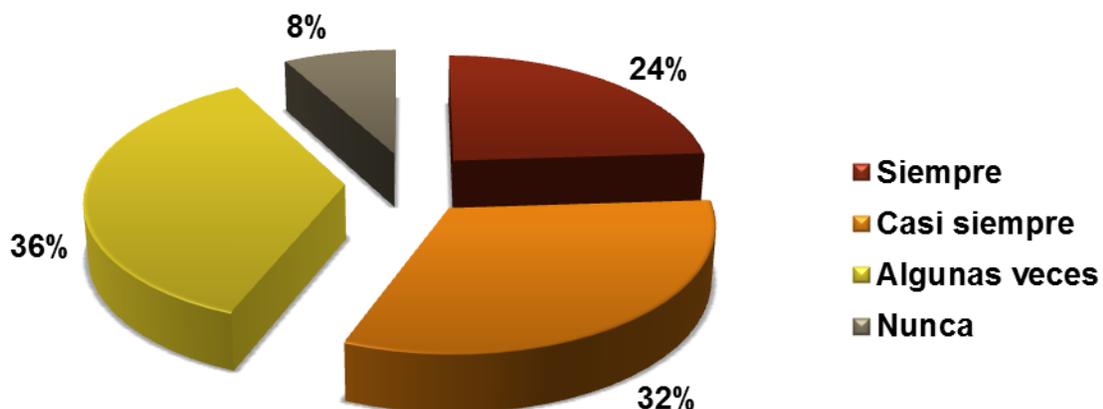
Análisis: tal como indica la gráfica anterior un 32% de los encuestados opinan que siempre existe un compromiso enfocado hacia el cumplimiento en la prestación de servicios académicos y administrativos dentro de la Escuela de Ciencias Administrativa, así mismo se tiene que un 28% afirma la existencia de este compromiso pero con una frecuencia menor estos indican que ocurre casi siempre, igualmente un 20% de los encuestados opinan que ocurre la misma situación solo que algunas veces y un 20% indica que esto no se da o no ocurre nunca.

Tabla N° 45 ¿Con que frecuencia se modifican o actualizan los servicios académicos y administrativos que presta la Eca?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	24,0
Casi siempre	16	32,0
Algunas veces	18	36,0
Nunca	4	8,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 45 Frecuencia con la que se modifican o actualizan los servicios académicos y administrativos que presta la Eca



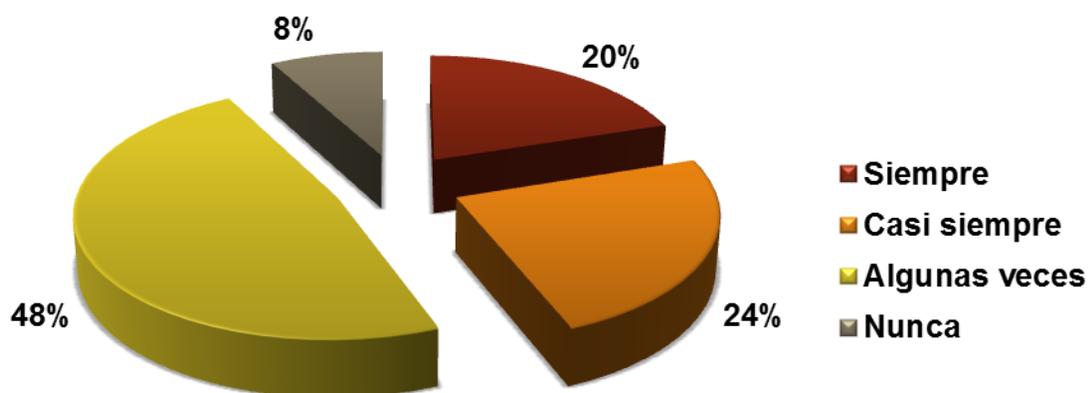
Análisis: considerando los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se tiene que un 36% de los encuestados opinan que algunas veces se modifican o actualizan los servicios académicos y administrativos que presta la Escuela de Ciencias Administrativa, mientras que un 32% indica que esto se realiza casi siempre, así mismo se tiene que un 24% opina al respecto que la frecuencia con la que se lleva a cabo las modificaciones o actualizaciones es siempre y por ultimo un 8% que opino que esto no se realiza o lleva a cabo nunca.

Tabla N° 46 ¿Cree usted que el personal de la Eca se encuentra dispuesto a realizar procesos de aprendizaje para mejorar la gestión administrativa?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	20,0
Casi siempre	12	24,0
Algunas veces	24	48,0
Nunca	4	8,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 46 Disposición del personal a realizar procesos de aprendizaje para mejorar la gestión administrativa



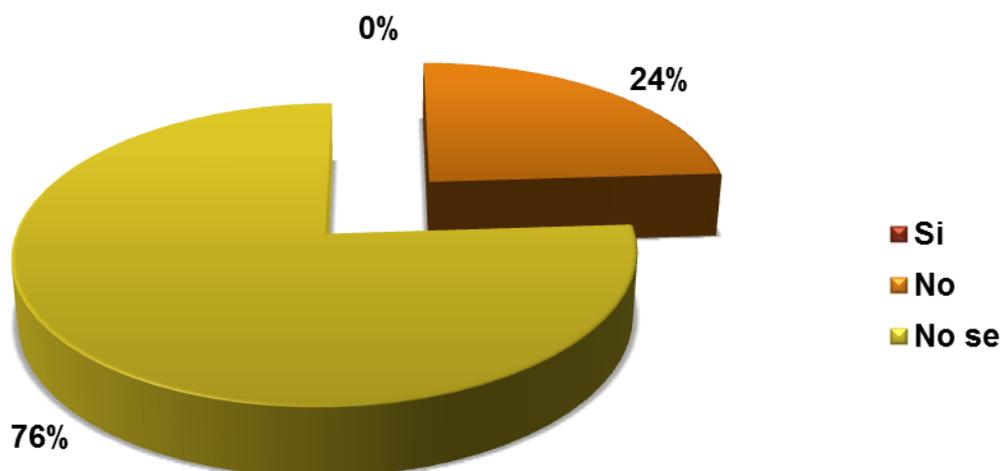
Análisis: considerando los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se tiene que un 48% de los encuestados opinan el personal de la Escuela de Ciencias Administrativa algunas veces se encuentra dispuesto a realizar procesos de aprendizaje para mejorar la gestión administrativa, mientras que un 24% opina que estos se encuentran dispuestos para estas actividades casi siempre, así como un 20% que opina que la dispersión por parte de esto es siempre, mientras que un 8% opina no encontrarse dispuestos nunca para realizar procesos de aprendizaje para mejorar la gestión administrativa

Tabla N° 47 ¿Existe algún sistema o mecanismo de medición de desempeño y niveles de aprendizaje dentro de la Eca?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	12	24,0
No se	38	76,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico N° 47 Existencia de algún sistema o mecanismo de medición de desempeño y niveles de aprendizaje dentro de la Eca



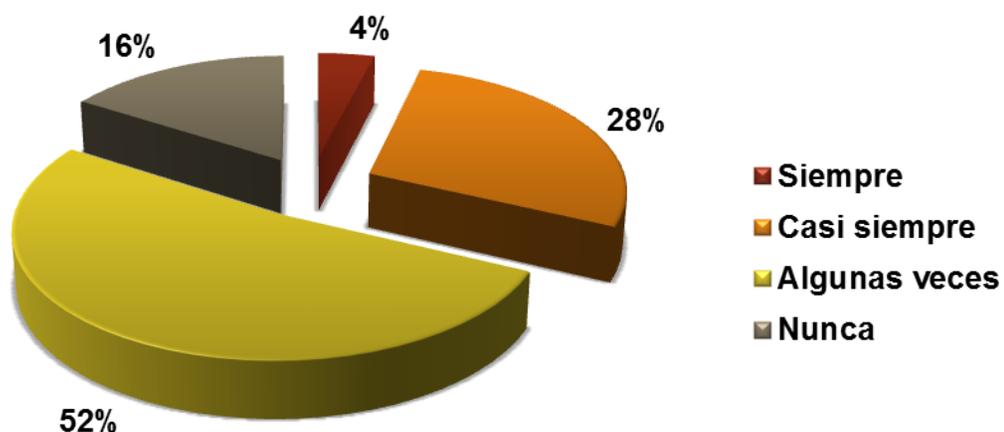
Análisis: tal como permite observar la gráfica anterior se tiene que el 76% que representa la mayoría de los encuestados afirman no saber sobre la existencia de algún sistema o mecanismo de medición de desempeño y niveles de aprendizaje dentro de la Escuela de Ciencias Administrativa, mientras que un 24% opina que no existe tal sistema o mecanismo que sirva para medir el desempeño o los niveles de aprendizaje dentro de la Escuela de Ciencias Administrativa.

Tabla Nº 48 ¿La Eca promueve y fomenta la motivación al logro entre sus empleados?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	4,0
Casi siempre	14	28,0
Algunas veces	26	52,0
Nunca	8	16,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico Nº 48 Promoción y fomento de la motivación al logro entre los empleados en la ECA



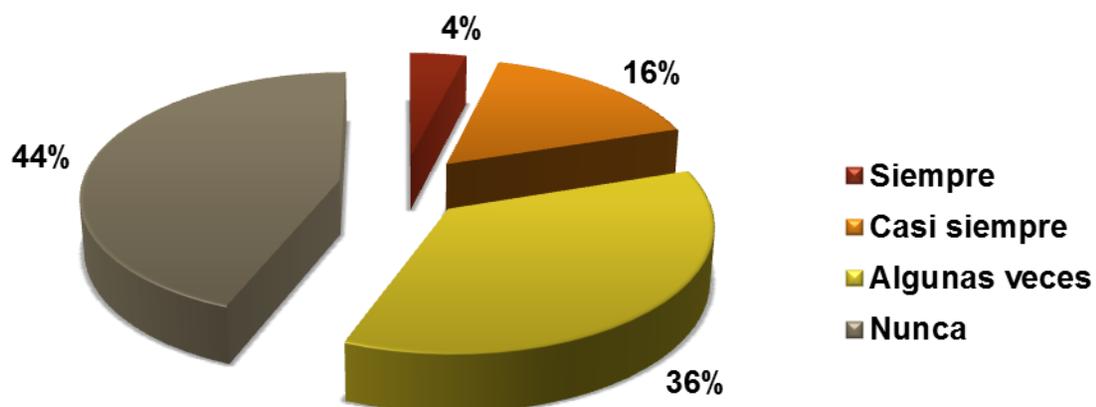
Análisis: haciendo referencia a los datos arrojados por la encuesta se tiene que un 52% de los encuestados opina que algunas veces la Escuela de Ciencias Administrativa promueve y fomenta la motivación al logro entre sus empleados, mientras que aunque la tendencia se mantiene un 28% opina que esto ocurre casi siempre, así como un 4% que opina que es siempre, caso contrario el que expone un 16% de los encuestados quienes opinan que esto no ocurre nunca.

Tabla Nº 49 ¿Los empleados de la Eca reciben reconocimiento cuando sobresalen en sus labores debido a su preparación y conocimientos?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	4,0
Casi siempre	8	16,0
Algunas veces	18	36,0
Nunca	22	44,0
Total	50	100,0

Fuente. Encuesta aplicada a los docentes y personal administrativo de la Eca mayo 2012

Gráfico Nº 49 Frecuencia con que reciben Reconocimiento cuando sobresalen en sus labores debido a su preparación y conocimientos



Análisis: haciendo referencia a los datos arrojados por la encuesta se tiene que un 44% de los encuestados opinan que los empleados de la Escuela de Ciencias Administrativa nunca reciben reconocimiento cuando sobresalen en sus labores debido a su preparación y conocimientos, a diferencia de un 36% que afirma que los reciben pero algunas veces, seguido de un 16% que indica que esto ocurre casi siempre y un 4% que opina al respecto que ocurre siempre.

4.2.1 Discusión de los Resultados

Estableciendo una relación de los resultados obtenidos con los antecedentes tomados como referencia se tiene que muchos de ellos guardan similitud en función de los resultados obtenidos, lo que indica que el análisis de las diferentes perspectivas analizadas.

En vista de que los resultados obtenidos indican la importancia que tiene para docentes, estudiantes y personal administrativo conocer con precisión cual es la misión y la visión de la escuela de ciencias administrativas, establece en su investigación **Rondón (1999)** la importancia de conocer los objetivos que se persigue en la Eca, resaltando que este tipo de estudios en instituciones académicas permite no solo identificar las fallas sino también proponer estrategias que mejoran la condición actual, ya que permite gestionar las estrategias de la organización a través de un sistema de indicadores balanceados. La ausencia de estos genera que su gerencia se vea expuesta a actividades operativas que disminuyen el pensamiento y la acción estratégica, por lo que se requiere establecer un sistema de gestión que permita mantener la excelencia y la calidad en las actividades que realiza el postgrado como parte de la escuela de ciencias administrativas.

La principal área desarrollada en la escuela de ciencias administrativas es la docencia y basado en los resultados obtenidos en este estudio, el Balanced Scorecard ha servido como herramienta estratégica para mejorar la planificación y dar consistencia a las acciones llevadas a cabo en la escuela de ciencias administrativas. Tal como expone en su investigación **Carvajal, Montano y Salazar (2003)** además de ello mantiene una relación directa con la presente debido a que en esta también se indica que algunas veces existe un compromiso enfocado hacia el cumplimiento en la prestación de servicios académicos y administrativos dentro de las

empresas. Esta investigación indica que el diseño de un método basado en la planificación estrategia puede ser complementado con el Balanced Scorecard y así generar una excelente estrategia gerencial dándole prioridad a lo realmente importante a través de un sistema organizado de prioridades basadas en indicadores de gestión.

Considerando que el personal de la Escuela de Ciencias Administrativa se encuentra dispuesto a realizar procesos de aprendizaje para mejorar la gestión administrativa así como expone **Salazar y Zapata (2004)**, ofrece la oportunidad de conocer la eficiencia y eficacia de la implementación del Balanced Scorecard cuando es utilizado como herramienta de gestión teniendo como base la planificación estratégica, además indica que facilita la visualización de la situación financiera de la escuela de ciencias sociales y administrativas, lo que guarda mucha relación con el tema estudiado dejando una base o fundamento positivo por la posibilidad de aplicación en la Escuela de Ciencias Administrativa

4.3 Describir los Factores Claves de éxito mediante las perspectivas cliente, interna, financiera y conocimiento y aprendizaje de la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui

Según **Hubert Rampersad (2003)** expone que:

Los factores claves de éxito representan aquel aspecto que la empresa debe fortalecer o tomar en cuenta para el éxito o subsistencia de la misma. Los factores críticos de éxito exponen de manera precisa cuales son esos elementos, aspectos o factores favorables con que cuenta una empresa u organización para iniciar un proceso de evaluación de su gestión, esta se puede llevar a cabo considerando para ello el estudio de 4 perspectivas si se toma como base la aplicación de la herramienta estratégica Balanced Scorecard, estas

perspectivas están definidas por la financiera, clientes, procesos internos y clima organizacional. (pág 243)

Luego de la evaluación y los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta se han podido establecer dentro de la escuela de ciencias administrativas de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui los siguientes factores claves de éxito:

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

Perspectiva Financiera:

- Generación de ingresos extra para mejorar los procesos llevados a cabo dentro de la escuela de ciencias administrativas
- Administración eficiente del presupuesto asignado
- Aprovechamiento de los beneficios derivados de la presentación de proyectos de inversión
- Obtención de recursos suficientes para afrontar la problemática económica

Perspectiva Cliente:

- Celebración de convenios y alianzas con instituciones para mejorar y avance en la eca
- Aumento del nivel de satisfacción de los docentes, estudiantes y personal administrativo que conforma la Escuela de Ciencias Administrativa

- Actualización e innovación académica a través de la implementación de un nuevo pensum de estudio para las carreras de administración y contaduría
- Desarrollo de mesas de trabajo, para la realización de nuevos proyectos y alcanzar la satisfacción
- Aumento de los niveles de calidad del proceso enseñanza – aprendizaje académico impartido en la Escuela de Ciencias Administrativa
- Logro de la excelencia en el ejercicio de la profesión
- Incremento en el conocimiento y cumplimiento de la misión y visión de la escuela de ciencias administrativas por parte de los docentes, estudiantes y personal administrativo que conforma la Escuela de Ciencias Administrativa.

Perspectiva Procesos Internos:

- Apoyo para gestionar o presentar solicitudes y reclamos ante la Escuela de Ciencias Administrativa relacionados con el proceso de formación académica integral
- Amplio desarrollo en áreas como la docencia, extensión, investigación y gestión por parte de los docentes que conforman la Escuela de Ciencias Administrativa
- Cuenta con políticas de autogestión de mejoras en las diferentes áreas académicas y de servicio que ofrece la Escuela de Ciencias Administrativa

- Existencia de compromiso y sentido de pertenencia enfocado hacia el cumplimiento en la prestación de servicios académicos y administrativos en la Escuela de Ciencias Administrativa
- Constante cambio y actualización de los servicios académicos y administrativos que ofrece la Escuela de Ciencias Administrativa

Perspectiva Clima Organizacional:

- Disposición y disponibilidad por parte del personal que labora en la Escuela de Ciencias Administrativa para llevar a cabo procesos de aprendizaje y mejorar la gestión administrativa
- Excelencia de sistemas y mecanismos de medición del desempeño y niveles de aprendizaje del personal que labora en la Escuela de Ciencias Administrativa
- Promoción y fomento de la motivación, integración y trabajo en equipo por parte del personal que labora en la Escuela de Ciencias Administrativa
- Reconocimiento y promoción de los empleados basados en el conocimiento, preparación y excelencia profesional.

4.4 Definir la misión, visión y objetivos estratégicos que debe poseer la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui

Misión Propuesta para la Escuela de Ciencias Administrativas

Proporcionar un excelente servicio en el área de preparación académica y contribuir a la formación de profesionales integrales satisfaciendo las necesidades de la población estudiantil asegurando una adecuada preparación de sus estudiantes, para que sean líderes en el desarrollo y progreso socioeconómico del país, tanto en el sector privado como en el público. Por lo que, en sus programas se incluyen teorías, herramientas y las habilidades necesarias para lograr elevar las capacidades y actitudes. Así como también brindar soluciones integrales en el procesos enseñanza - aprendizaje, basada en la excelencia en la calidad del servicio combinando la tradición e innovación con el mayor y mejor talento humano y avanzada tecnología.

Visión propuesta para la Escuela de Ciencias Administrativas

Consolidarse como un ente superior en la formación de profesionales con calidad de líderes en excelencia y en servicios, con solidas bases de conocimientos tecnológicos, gestión toma de decisiones en el ámbito de la Administración. Basado en la excelencia y calidad del servicio prestado. Contando con un sólido prestigio, confianza y credibilidad, en virtud de su gestión transparente, sus elevados niveles de excelencia en sus sistemas de formación, profesionalismo y sentido de compromiso de sus recursos humanos, la alta calidad en la atención y respeto para con sus usuarios como los estudiantes, docentes y personal administrativo. Dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado

laboral, prestando servicio de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico mediante la realización de funciones de investigación, docencia y extensión, atendiendo la pertinencia social del núcleo.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégico forman una de las partes que constituyen el cuadro integral de mando en el que se presentan como los resultados que se pueden medir y que se pueden alcanzar.

Describen los resultados que se esperan se alcancen en un intervalo de tiempo a corto plazo para poder llevar a cabo la visión a largo plazo.

Estos objetivos se derivan directamente de los factores críticos de éxito y generan una relación o vinculación con estos factores, debido a que ellos indican la situación o condición favorable con que cuenta la escuela de ciencias administrativas de la que se genera el objetivo estratégico que se desea alcanzar o cumplir en un lapso de tiempo no superior a un año, por considerarse a corto plazo.

Entre los diferentes objetivos estratégicos asociados a los factores claves de éxito que existen dentro de la escuela de ciencias administrativas se destacan los siguientes:

Perspectiva Financiera:

- Administrar el presupuesto asignado bajo esquemas de eficiencia y optimización de recursos

- Realizar alianzas estratégicas con empresas o entes públicos para solicitar el apoyo o donación de recursos extra y ser utilizados en la mejora de los procesos académicos y de gestión
- Presentar proyectos elaborados en la UDO para obtener ingresos extra mediante la realización de cursos, seminarios, congresos entre otros.
- Realizar una planificación estratégica que permita distribuir de forma efectiva el presupuesto asignado y hacer rendir los recursos para afrontar la problemática económica.

Perspectiva Cliente:

- Llevar a cabo convenios con instituciones que puedan dotar de equipos informáticos actualizados a los departamentos de la ECA (administración y contaduría) para automatizar los procesos utilizando para ello tecnología de punta
- Aplicar un sistema coordinado que permita la gestión y procesos de las solicitudes de docentes, estudiantes y personal administrativo y así poder incrementar el nivel de satisfacción de los mismos
- Plantear la necesidad urgente de la actualización del pensum de estudio de las carreras de contaduría y administración como meta para alcanzar la excelencia académica y la formación de un profesional integral
- Desarrollar planes que impulsen la calidad de la enseñanza académica dentro de la ECA
- Definir y hacer cumplir la misión y la visión de la ECA creando así sentido de pertenencia entre sus integrantes.

Perspectiva Procesos Internos

- Aumentar la eficacia y eficiencia de los servicios administrativos de gestión académica: procesos de inscripción, admisión y matriculación de los alumnos, procesos de expedición y control de actas de evaluación, procesos de solicitud de cambios de sección.
- Incentivar a los docentes a entregar comités destinados a fomentar las áreas académicas como docencia, extensión, investigación y gestión como parte del logro de la excelencia académica.
- Presentar y hacer cumplir políticas de autogestión para incrementar la rapidez de los procesos ejecutados en las diferentes áreas así como en los servicios ofrecidos en la ECA
- Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos de organización de las materias y sus contenidos, procesos de preparación de la documentación docente, procesos de organización de las secciones, procesos de evaluación de contenidos y profesores.
- Llevar a cabo evaluaciones constantes para actualizar los distintos procesos relacionados a los servicios académicos y administrativos prestados por la ECA.

Perspectiva Clima Organizacional

- Incrementar el periodo o lapso de tiempo para llevar a cabo jornadas de aprendizaje e integración del personal para mejorar la gestión administrativa de la ECA

- Evaluar y medir el nivel de desempeño de los empleados y así establecer una matriz de criterio para apoyar las partes que presentan debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas utilizando la matriz DOFA para generar estrategias que mejoren el desempeño de las funciones de los empleados.
- Estimular por medio de reconocimientos el desempeño de los empleados haciendo un reconocimiento público
- Incrementar los factores motivacionales y la integración y formación de equipos de trabajo comprometidos con el desarrollo y avance de la eca
- Impulsar proyectos de modernización de sus aulas
- Definir con claridad las responsabilidades y compromisos de los docentes entre si y con la institución

Valores:

La Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui orienta sus decisiones y acciones por los siguientes valores:

- **Honestidad:** Garantiza un equilibrio verdadero, en el que predomina la confianza, la seguridad, el respaldo, la sinceridad y el respeto mutuo, lo cual se traduce en una palabra: integridad.
- **Confianza:** Es la esperanza firme que se tiene en la gente, ella permite que la seguridad de que se harán bien las cosas predomine.
- **Comunicación:** Permite transmitir lo que se desea impartir. Por ello es necesario que sea veraz y efectiva.

- **Reconocimiento:** Es la recompensa que reciben los trabajadores universitarios por su destacada labor.
- **Logros:** Es el éxito que se obtiene mediante el cumplimiento de los objetivos trazados.
- **Solidaridad:** El desarrollo de este valor nos ayuda a ser una mejor sociedad. Nos hace sensibles frente a ciertas situaciones y nos permite sentirnos unidos a nuestros semejantes y ganados a cooperar con ellos.
- **Liderazgo:** Conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.
- **Responsabilidad:** Es el valor que facilita el cumplimiento de las obligaciones al hacer o decidir algo. Permite responder con gallardía, firmeza y compromiso ante ciertos actos o errores.
- **Equidad:** Es la cualidad basada en la justicia e imparcialidad que mueve a cada uno dar lo que merece.
- **Justicia:** Virtud que se inclina a dar a cada uno lo que le pertenece. Se corresponde con los derechos y deberes propios sin detrimento de los ajenos. No hay justicia sin libertad y democracia, por lo que se convierte en uno de los valores propios de la institución.

4.5 Identificar que debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existen en la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui a través de la construcción de una Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Excelente personal docente - Modernización de la gestión universitaria - Mejoramiento de la calidad de vida del sector Estudiantil - Cuenta con fundado como ente encargado de la preparación y adiestramiento del personal - Cuenta con una amplia de la sala de lectura - Diversidad en el área de docencia, investigación, extensión y gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal con dualidad de funciones, docentes y jefes de algunos departamento - Carencia de canales de comunicación bien definidos y en funcionamiento - Escases de docentes para impartir cátedras en la escuela - Bajos sueldos cancelados al personal - Presupuesto insuficiente para afrontar las necesidades de la escuela - Retraso en las cancelación de los pagos a los docentes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Excelente Posición geográfica estratégica de la escuela - Elevado interés por promover el desarrollo académico y profesional - Amplios planes que impulsen la excelencia Académica. - Capacitación del personal docente en el uso de nuevas herramientas Gerenciales - Asignación de becas y programas de mejoramiento estudiantil - Celebración de convenios y alianzas con instituciones para mejorar y avance en la eca 	<ul style="list-style-type: none"> - Excesivos paros y suspensión de actividades - Tienen un presupuestos asignado no controlado por ellos - Velocidad del cambio tecnológico - Aumento de competitividad de otros centros de educación superior - Altas remuneraciones a los docentes en otras universidades lo que genera el éxodo del personal a estas - Exposición del personal docente y administrativos a los antisociales producto de los disturbios estudiantiles

Fuente: Los Autores (2012)

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente personal docente 2. Modernización de la gestión universitaria 3. Mejoramiento de la calidad de vida del sector Estudiantil 4. Cuenta con fundado como ente encargado de la preparación y adiestramiento del personal 5. Moderna y amplia de la sala de lectura 6. Diversidad en el área de docencia, investigación, extensión y gestión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal con dualidad de funciones, docentes y jefes de departamento 2. Carencia de canales de comunicación bien definidos y en funcionamiento 3. Escases de docentes para impartir cátedras en la escuela 4. Bajos sueldos cancelados al personal 5. Presupuesto insuficiente para afrontar las necesidades de la escuela 6. Retraso en las cancelación de los pagos a los docentes
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente Posición geográfica estratégica de la escuela 2. Elevado interés por promover el desarrollo académico y profesional 3. Amplios planes que impulsan la excelencia Académica. 4. Capacitación del personal docente en el uso de nuevas herramientas Gerenciales 5. Asignación de becas y programas de mejoramiento estudiantil 6. Celebración de convenios y alianzas con instituciones para mejorar y avance en la eca 	<p>Realizar cursos de preparación y adiestramiento utilizando para ello el apoyo de fundado como organismo encargado de impartir cursos al personal docente y administrativo para incrementar la excelencia académica de la escuela (F2 F3 F4 F6 O2 O3 O4)</p>	<p>Proponer la realización de cursos, seminarios y congresos como alternativa para obtener ingresos extraordinarios para afrontar las necesidades económicas existentes en la escuela (D4 D5 D6 O2 O3 O4 O6)</p>
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excesivos paros y suspensión de actividades 2. Tienen un presupuestos asignado no controlado por ellos 3. Velocidad del cambio tecnológico 4. Aumento de competitividad de otros centros de educación superior 5. Altas remuneraciones a los docentes en otras universidades lo que genera el éxodo del personal a estas 6. Exposición del personal docente y administrativos a los antisociales producto de los disturbios estudiantiles 	<p>Diseñar un plan estratégico basado en la solución de problemas existentes en la escuela a través de la generación de ingresos propios en concordancia con la implementación de nuevos equipos tecnológicos para mejorar la gestión en la escuela (F2 F3 F6 A2 A3 A4)</p>	<p>Generar una brigada de protección conformada por estudiantes, docentes y personal administrativo que puedan brindar resguardo y seguridad cuando se presenten disturbios en la universidad para garantizar la integridad del personal y las instalaciones (D5 A1 A6)</p>

Fuente: Los Autores (2012)

Estrategias Desarrolladas A Través De La Elaboración De La MATRIZ DOFA

ESTRATEGIAS FO

Realizar cursos de preparación y adiestramiento utilizando para ello el apoyo de fundado como organismo encargado de impartir cursos al personal docente y administrativo para incrementar la excelencia académica de la escuela

ESTRATEGIAS DO

Proponer la realización de cursos, seminarios y congresos como alternativa para obtener ingresos extraordinarios para afrontar las necesidades económicas existentes en la escuela

ESTRATEGIAS FA

Diseñar un plan estratégico basado en la solución de problemas existentes en la escuela a través de la generación de ingresos propios en concordancia con la implementación de nuevos equipos tecnológicos para mejorar la gestión en la escuela

ESTRATEGIAS DA

Generar una brigada de protección conformada por estudiantes, docentes y personal administrativo que puedan brindar resguardo y seguridad cuando se presenten disturbios en la universidad para garantizar la integridad del personal y las instalaciones

4.6 Elaborar el Cuadro Integral de Mando con indicadores para medir la actuación y mejoras a nivel gerencial de la Escuela De Ciencias Administrativas de la Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui

El concepto de Cuadro de Mando Integral, fue creado por Robert S. Kaplan (Universidad de Harvard) y David P. Norton (Nolan Norton Institute) que ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar la empresa moderna. La razón no es otra que su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

EL Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía. El análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro áreas principales, que son: financiera, procesos internos, clientes e innovación y formación.

Es una estructura que nace del choque entre la necesidad de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inmovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico. Fue creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, y aunque sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento.

Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando esta equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

El Cuadro De Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Cuadro Integral de mando de la Perspectiva Financiera

Factores Críticos del Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de actuación	Metas	Acciones de mejora
Generación de ingresos extra para mejorar los procesos llevados a cabo dentro de la escuela de ciencias administrativas	Realizar alianzas estratégicas con empresas o entes públicos para solicitar el apoyo o donación de recursos extra y ser utilizados en la mejora de los procesos académicos y de gestión	Establecer conversaciones con diferentes organizaciones o empresas que patrocinen iniciativas académicas generando programas académicos de formación a nivel de postgrado	Lograr el apoyo de por lo menos 3 empresas para esta gestión en los próximos 6 meses	Contactar con las empresas que pueden patrocinar la implementación de nuevos programas académicos y enviarle propuestas cada 3 meses
Administración eficiente del presupuesto asignado	Administrar el presupuesto asignado bajo esquemas de eficiencia y optimización de recursos	Planificar los gastos a realizar eliminando gastos innecesarios que pueden ser retrasados hasta el final del periodo académico	Disminuir los gastos de la escuela en un 5% durante los próximos 6 meses como periodo de prueba	Darle el mejor uso y destino a los recursos disponibles y diseñar mecanismo para darle el mejor uso al presupuesto disponible
Aprovechamiento de los beneficios derivados de la presentación de proyectos de inversión	Presentar proyecto elaborados en la UDO para obtener ingresos extra mediante la realización de cursos, seminarios, congresos entre otros	Tomar la iniciativa de realizar seminarios y congresos dentro de la UDO y destinar una parte de los recursos recaudados para la optimización de la escuela	Realizar por lo menos 2 congresos al año donde se destaque las habilidades y tendencias administrativas	Promocionar nuevas estrategias y herramientas gerenciales para atraer alumnos que formen parte del congreso o seminario dictado
Obtención de recursos suficientes para afrontar la problemática económica	Administrar el presupuesto asignado bajo esquemas de eficiencia y optimización de recursos	Generar un plan de acción que permita establecer partidas a ser utilizadas de manera eficiente y eficaz debido a lo escaso del presupuesto asignado	Diseñar un plan alineado a los objetivos y metas establecidos y darle cumplimiento en los próximos 12 meses	Presentar un plan anualmente en el que se corrijan los errores del ultimo plan ejecutado

Fuente: Los Autores (2012)

Cuadro Integral de mando de la Perspectiva Clientes

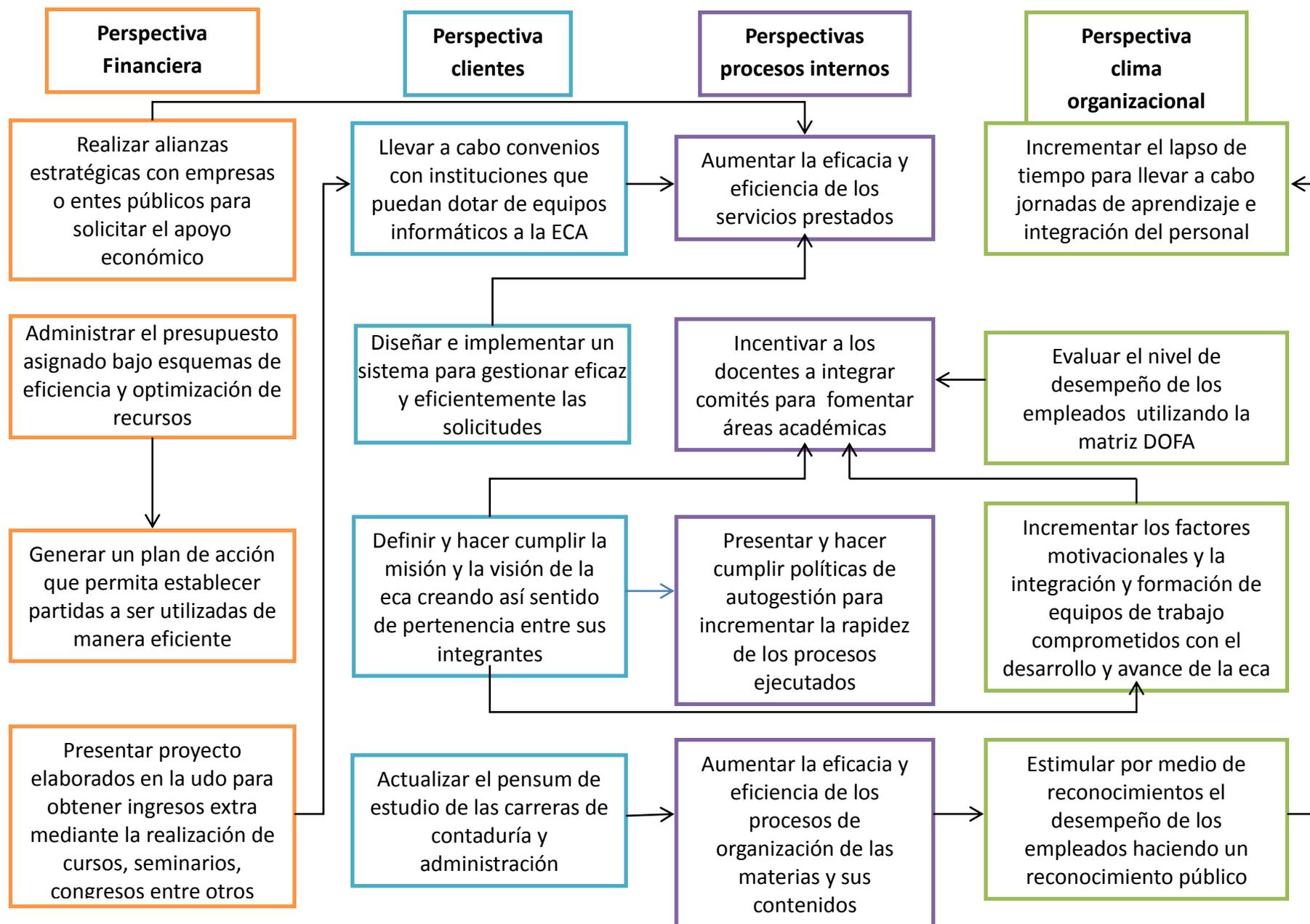
Factores Críticos del Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de actuación	Metas	Acciones de mejora
Celebración de convenios y alianzas con instituciones para mejorar y avance en la eca	Llevar a cabo convenios con instituciones que puedan dotar de equipos informáticos actualizados a los departamentos de la eca (administración y contaduría) para automatizar los procesos utilizando para ello tecnología de punta	Ubicar aquellas empresas que utilicen la dotación y mejoras académicas como parte del cumplimiento de su responsabilidad social para solicitar su apoyo y establecer una relación ganar – ganar	Dotar de equipos informáticos nuevos a la sala de informática por lo menos 1 vez al año	Presentar propuestas de los equipos necesarios a las empresas para que estas las puedan subsidiar su pago a través de una donación
Actualización e innovación académica a través de la implementación de un nuevo pensum de estudio para las carreras de administración y contaduría	Plantear la necesidad urgente de la actualización del pensum de estudio de las carreras de contaduría y administración como meta para alcanzar la excelencia académica y la formación de un profesional integral	Establecer una alianza con la comisión de curricular y los próximos proyectos de investigación que se elaboran para diseñar un plan para actualizar el pensum de estudios bajo los nuevos estándares internacionales	Asignarle a las tesis dirigidas temas relacionados con la actualización del pensum de estudio como proyecto de investigación durante los próximos 2 semestres	Asignar a docentes como tutores y coautores de estas investigaciones y así tener un material bastante viable para evaluar su aplicación
Desarrollo de mesas de trabajo, para la realización de nuevos proyectos y alcanzar la satisfacción	Desarrollar planes que impulsen la calidad de la enseñanza académica dentro de la eca	Formar mesas de trabajo conformadas por 5 docentes que se dediquen a generar planes de impulso de la calidad de enseñanza renovados cada 6 meses	Incentivar a los docentes a participar en la conformación de las mesas de trabajo de forma constante	Formar cada semestre 2 nuevos comités o mesas de trabajo para cubrir todas las necesidades de enseñanza
Incremento en el conocimiento y cumplimiento de la misión y visión de la escuela de ciencias administrativas por parte de los docentes, estudiantes y personal administrativo que conforma la eca	Definir y hacer cumplir la misión y la visión de la eca creando así sentido de pertenencia entre sus integrantes	Redactar la misión y la visión de la escuela de ciencias administrativas y hacerla cumplir de forma permanente por los docentes, personal administrativo y alumnos	En los próximos 2 meses tener ya definida y hecha pública la misión y la visión de la escuela de ciencias administrativas	Darle fiel cumplimiento de manera permanente a la misión y visión de la escuela de ciencias administrativas alineando los objetivos y metas tanto personales como corporativas

Fuente: Los Autores (2012)

Cuadro Integral de mando de la Perspectiva Procesos Internos				
Factores Críticos del Éxito	Objetivos Estratégicos	Medidas de actuación	Metas	Acciones de mejora
Apoyo para gestionar o presentar solicitudes y reclamos ante la Eca relacionados con el proceso de formación académica integral	Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos de inscripción, admisión y matriculación de los alumnos, procesos de expedición y control de actas de evaluación, procesos de solicitud de cambios de sección	Diseñar nuevos formatos manejados por internet o vía electrónica para hacer las solicitudes o reclamos de aquellas acciones que mantienen relación con el proceso de formación académica integral	Poner en funcionamiento esta nueva estrategia en los próximos 4 meses	Aplicar esta nueva estrategia como prueba piloto intranet en la eca y luego hacerla a través de internet cuando se hayan corregidos los errores existentes
Amplio desarrollo en áreas como la docencia, extensión, investigación y gestión por parte de los docentes que conforman la eca	Incentivar a los docentes a integrar comités destinados a fomentar las áreas académicas como docencia, extensión, investigación y gestión como parte del logro de la excelencia académica	Invitar a los docentes a la participación en las áreas de conocimiento a través de la presentación de trabajos de concurso y ascenso en los próximos 2 años	Aumentar la participación de los docentes en las áreas como docencia, extensión, investigación y gestión como parte del logro de la excelencia académica en un 25 %	Revisar y evaluar el aumento de la participación de los docentes reforzando las estrategias de ser necesario con invitaciones más frecuentes en áreas públicas (cartelera)
Cuenta con políticas de autogestión de mejoras en las diferentes áreas académicas y de servicio que ofrece la eca	Presentar y hacer cumplir políticas de autogestión para incrementar la rapidez de los procesos ejecutados en las diferentes áreas así como en los servicios ofrecidos en la eca	Actualizar las políticas cada 3 años para ajustarlas a las necesidades y escenarios existentes en la escuela destacando los procesos ejecutados en las diferentes áreas de servicio	Mejorar las políticas en un 60% a través de la actualización e innovación de normas y procedimientos basados en las políticas	Evaluar y renovar las políticas cuando estas entren en desuso o pierdan vigencia para mantenerse a la vanguardia en gestión
Existencia de compromiso y sentido de pertenencia enfocado hacia el cumplimiento en la prestación de servicios académicos y administrativos en la eca	Aumentar la eficacia y eficiencia de los procesos de organización de las materias y sus contenidos, procesos de preparación de la documentación docente, procesos de organización de las secciones, procesos de evaluación de contenidos y profesores	Incentivar el sentido de pertenencia de la Eca haciendo cumplir la prestación de servicios académicos y administrativos bajo una estructura de objetivos logrados en los próximos 6 meses	Incrementar en un 40% la cooperación y solución de problemas académicos y administrativos logrando satisfacer la demanda de alumnos	Realizar contrataciones de nuevo personal para así cubrir la cuota de matrícula en la escuela de ciencias administrativas en relación con la demanda existente

Fuente: Los Autores (2012)

Relación Causa – Efecto



CONCLUSIONES

El Balanced Scorecard es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Balanced Scorecard introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

La principal área desarrollada en la escuela de ciencias administrativas es la docencia y basado en los resultados obtenidos en este estudio, el Balanced Scorecard ha servido como herramienta estratégica para mejorar la planificación y dar consistencia a las acciones llevadas a cabo en la escuela de ciencias administrativas

Es importante conocer los objetivos que se persigue en la Eca, ya que permite no solo identificar las fallas sino también proponer estrategias que mejoran la condición actual, y así gestionar las estrategias en esta institución académica a través de un sistema de indicadores balanceados y que existe un compromiso enfocado hacia el cumplimiento en la prestación de servicios académicos y administrativos dentro de las empresas.

El diseño de un método basado en la planificación estrategia puede ser complementado con el Balanced Scorecard y así generar una excelente estrategia gerencial dándole prioridad a lo realmente importante a través de un sistema organizado de prioridades basadas en indicadores de gestión.

RECOMENDACIONES

- Utilizar el cuadro de mando integral para poner énfasis en los indicadores financieros y no financieros y que estos formen parte del sistema de información de los docentes, estudiantes y personal administrativo logrando así comprender las decisiones y acciones tomadas basados en los inductores del éxito a largo plazo.
- Implementar las estrategias sugeridas para aumentar el nivel de calidad y la excelencia en la gestión de la escuela de ciencias administrativas sirviendo de base y referencia para el futuro y también sirva de ejemplo a otras escuelas
- Hacer pública y de obligatorio cumplimiento la misión y visión aquí sugerida para así lograr alinear los objetivos personales del personal que labora en la eca con los objetivos administrativos que tiene la escuela de ciencias administrativas
- Realizar cursos de preparación y adiestramiento utilizando a fundado impartido al personal docente y administrativo para incrementar la excelencia académica de la escuela
- Proponer la realización de cursos, seminarios y congresos como alternativa para obtener ingresos extraordinarios para afrontar las necesidades económicas existentes en la escuela
- Diseñar un plan estratégico basado en la solución de problemas existentes en la escuela a través de la generación de ingresos propios en concordancia con la implementación de nuevos equipos tecnológicos para mejorar la gestión en la escuela

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, F. (1992) **“El Proyecto de Investigación”** Guía para su elaboración.
Caracas: Episteme

Bavaresco de Prieto, Aura. M, (2001). **Proceso Metodológico en la Investigación.** Maracaibo. Cuarta edición. Editorial de la Universidad del Zulia.

Carvajal, Montano y Salazar (2003) investigación titulada: **“El Balanced Scorecard; una Herramienta Administrativa en la planificación estratégica Corporativa**

Francés, Antonio (2001). **“Estrategia para la empresa en América Latina”.**
Caracas: Ediciones IESA.

Fred. R. D. (1997). **Administración Estratégica.** 9a Ed. Pearson. México

Guerrero González, Juan (2004) **Propuesta para operativizar un plan estratégico a través de la aplicación del Balanced Scorecard-BSC.**

Huber K Rampersad. (2003) **Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Una revolución en la gestión por resultados.** Edictorial Mc Graw Hill. España

Kaplan, R., Norton; D., (1998) **“Mapas estratégicos”**, Editorial Gestión 2000.

Kaplan, R; Norton, D (1992), **“The Balanced ScoreCard: Measures that drive Performance”.** Harvard Business Review. USA

Quintana Rosangel y Andrew Luzneida (2006) trabajo especial de grado titulado **La Calidad De La Educación En La Escuela De Ciencias**

**Administrativa De La Universidad De Oriente Núcleo Anzoátegui
bajo un Enfoque Gerencial**

Robbins, Stephen P. (1996). **Administración**. Teoría y Práctica. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México

Rondón, Y. (1999). **Proposición de un Sistema de Gestión Estratégico, basado en el Cuadro de Mando Integral, “Balanced Scorecard”**, para el post-grado en Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente. Tesis de Magíster no Publicada. Universidad Central de Venezuela

Salazar y Zapata (2004), trabajo de grado titulado **“El Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión de la Planificación Estratégica de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente, núcleo Monagas”**.

Sallenave, JEAN (1991) **“Gerencia y planeación estratégica”**. Colombia: Editorial Norma.

Sierra Bravo, R. (1991). **Ciencias Sociales: Epistemología, Lógica y Metodología**. Madrid: Paraninfo

Stoner, James. (1996). **Administración**. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.

Tamayo y Tamayo (1999). **Metodología de la Investigación**. México: Limusa Noriega Editores

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES BALANCEADOS PARA LA ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNIVERSIDAD DE ORIENTE NUCLEO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Gómez, Viviana	CVLAC: 18.567.191 E MAIL: <i>vivi_16186@hotmail.com</i>
Cotúa, Yuliana	CVLAC: 19.292.995 E MAIL: <i>cotuayuliana1711@hotmail.com</i>
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Diseño

Sistema

Balanced

Indicadores,

ECA

Escuela

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
	Contaduría Publica

RESUMEN (ABSTRACT):

El Balanced Scorecard es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Balanced Scorecard introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. Esta investigación persigue como objetivo general Diseñar Un Sistema De Indicadores Balanceados Para La Escuela De Ciencias Administrativas - Núcleo Anzoátegui. Para ello se asume un metodología de tipo descriptiva, con un diseño de campo y dentro de los principales instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta y la observación directa la consulta de antecedentes, entre las principales conclusiones se destaca la importancia de conocer los objetivos que se persigue en la Eca, ya que permite no solo identificar las fallas sino también proponer estrategias que mejoran la condición actual, y así gestionar las estrategias en esta institución académica a través de un sistema de indicadores balanceados y que existe un compromiso enfocado hacia el cumplimiento en la prestación de servicios académicos y administrativos dentro de las empresas. Esta investigación indica que el diseño de un método basado en la planificación estrategia puede ser complementado con el Balanced Scorecard y así generar una excelente estrategia gerencial dándole prioridad a lo realmente importante a través de un sistema organizado de prioridades basadas en indicadores de gestión.

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

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Rodríguez, Daysi	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	8.304.444			
	E_MAIL	daysi_c_rodriguez@hotmail.com			
	E_MAIL				
Medina, Norelys	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	9.993.787			
	E_MAIL	Norcar1@cantv.net			
	E_MAIL				
Rondón, Yoselina	ROL	CA	AS	TU X	JU
	CVLAC:	8.256.434			
	E_MAIL	trabajodegradoeca@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2012	11	23
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**ARCHIVO (S):**

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS.BSC-ECA.doc	Aplication/ms Word

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

ALCANCE

ESPACIAL: _____ (**OPCIONAL**)

TEMPORAL: _____ (**OPCIONAL**)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

LICENCIADO EN CONTADURIA

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PREGRADO

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Administración

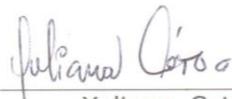
INSTITUCIÓN:

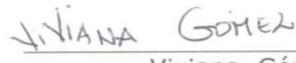
Universidad de Oriente – Núcleo de Anzoátegui

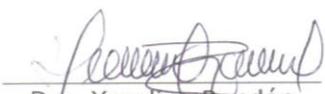
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

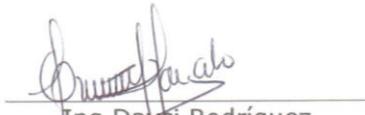
De acuerdo al artículo 41 del Reglamento de Trabajo de grado:
"Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y sólo
podrán ser utilizados con otros fines con el consentimiento del Consejo del
Núcleo respectivo, quien lo participara al Consejo Universitario"


Yuliana, Cotúa
AUTOR


Viviana, Gómez
AUTOR


Dra. Yoselina Rondón
TUTOR


Dra. Norelis Medina
JURADO


Ing Daysi Rodríguez
JURADO


POR LA COMISION DE TRABAJO DE GRADO

