

Universidad Centroccidental
"Lisandro Alvarado"
Decanato de Administración y Contaduría
Coordinación de Estudios de Postgrado



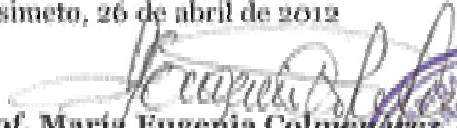
ACTA

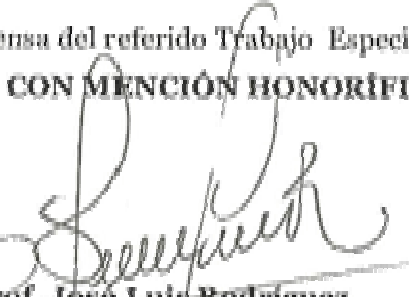
Hoy, veintiséis de Abril de dos mil doce, en la Sede de la Coordinación de Estudios de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", se efectuó la defensa del Trabajo Especial de Grado titulado "DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD DEL PROCESO DE REGISTRO ACADÉMICO DE LA COORDINACIÓN DE POSTGRADO DEL DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO" presentado por el Ing. Abog. **Jorge Luis Suárez Campos**, titular de la Cédula de Identidad N°. V-17.034.865, para optar al título de Especialista en Gerencia, Mención Empresarial (X Cohorte, Grupo I).


En nombre del jurado designado a tal efecto por la Comisión de Estudios de Postgrado del DAC, el **Coordinador - Presidente** del mismo, en conformidad con el artículo 27 de las Normas de Trabajo y Tesis de Grado de los estudiantes de Postgrado de la UCLA (13-07-90), procedió a instalar el jurado para la defensa del Trabajo Especial de Grado, integrado por los profesores: **María Eugenia Colmenárez (Coordinador-Presidente)**, **José Luis Rodríguez (Principal)**, **Ana Bracho (Tutor)**.

El Jurado, cumplidos los requisitos pautados y oída la defensa del referido Trabajo Especial de Grado, decidió emitir el siguiente veredicto: **APROBADO CON MENCIÓN HONORÍFICA.**

Barquisimeto, 26 de abril de 2012


Prof. María Eugenia Colmenárez
Coordinador - Presidente
C.I.: V-7.343.151


Prof. José Luis Rodríguez
Principal
C.I.: V-7.306.219


Prof. Ana Bracho
Tutor
C.I.: V-9.560.798





UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL



**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA
EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD DEL PROCESO DE REGISTRO
ACADÉMICO DE LA COORDINACIÓN DE POSTGRADO DEL
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA DE LA
UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL
LISANDRO ALVARADO**

Autor: Ing. / Abog. Jorge Suárez Campos
Tutora: Msc. Ana Bracho Barreto

Barquisimeto, Abril 2012



UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL



**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA
EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD DEL PROCESO DE REGISTRO
ACADÉMICO DE LA COORDINACIÓN DE POSTGRADO DEL
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA DE LA
UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL
LISANDRO ALVARADO**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA. MENCIÓN: EMPRESARIAL

Autor: Ing. / Abog. Jorge Suárez Campos

Tutora: Msc. Ana Bracho Barreto

Barquisimeto, Abril 2012

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	pp
LISTA DE CUADROS	iv
LISTA DE GRAFICOS	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	03
Planteamiento del problema	03
Objetivos de la investigación	09
Objetivo General	09
Objetivos Específicos	09
Justificación	09
Alcances y Delimitación	13
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	14
Antecedentes	14
Bases Teóricas	18
Bases Legales	37
Sistema de Variables	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	42
Naturaleza y Diseño de la investigación	42
Población	43
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	44
Validez	47
Procesamiento de Datos	47
Análisis de Datos	48
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	50
Entrevista	50
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
Conclusiones	71
Recomendaciones	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

LISTA DE CUADROS

	pp.
1 Operacionalización de la variable	41
2 Distribución de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA	44
3 Proveedores	51
4 Insumos	52

LISTA DE DIAGRAMA

		pp.
1	Visión Sistémica del Modelo Técnico de Control de Gestión	21
2	Procesos Claves en una Organización dirigido a la Prestación de Servicios	25
3	Criterios de medición de los procesos de un ente público	28
4	Visión Sistémica de la Aplicación de Indicadores para cada criterio de medición utilizado en la toma de decisiones gerenciales en la Coordinación de postgrado del Decanato de Administración y Contaduría (DAC) de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado	29

LISTA DE GRAFICOS

	pp.
1 Proveedores	51
2 Insumos	52



**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**



**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA
EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD DEL PROCESO DE REGISTRO
ACADÉMICO DE LA COORDINACIÓN DE POSTGRADO DEL
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA DE LA
UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL
LISANDRO ALVARADO**

Autor: Ing./Abog. Jorge Suárez Campos
Tutora: Msc. Ana Bracho Barreto
Mes y Año: Abril 2012

RESUMEN

Este estudio tiene como propósito Diseñar Indicadores de Gestión para la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad del proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización, a través de un estudio de investigación de campo, enmarcado de la investigación de carácter descriptivo con datos de interés que se recogen en forma directa de la realidad, se diagnosticó la situación actual del proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado in comento identificando las áreas críticas del proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado. El análisis efectuado permitió concluir que el personal considera que la organización dirige su gestión bajo condiciones controladas; esto es, sienten que la organización ejerce un control efectivo sobre los procesos, de igual manera se percibe que en esta organización existe una disyuntiva entre la percepción que poseen los cargos operativos y los cargos gerenciales, puesto que los primeros aducen que no existen metas predeterminadas conformadas por propósitos tangibles que puedan ser valoradas en cuanto a su consecución, sin embargo a nivel fáctico existen metas propuestas por las autoridades y que se ejecutan a cabalidad pero que a nivel operativo se dispersan por el gran cumulo de trabajo en relación a la plantilla de personal existente en la Coordinación. Por otra parte, los datos obtenidos muestran que en la Coordinación de Postgrado no existen procedimientos formales que registren los tiempos de atención, las incidencias en el servicio así como la identificación de los trabajadores que intervienen, como paso previo para formular de una manera clara y precisa el objetivo que se desea alcanzar, puesto que no existe un Sistema de Información o automatizado que permita contribuir con la celeridad de los procesos, cada una de las actividades son realizadas manualmente.

Descriptores: Registro Académico de Postgrado, Perfiles de Indicadores, Gestión, eficacia, eficiencia y calidad.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad están en la búsqueda de herramientas que conlleven a la optimización de sus procesos. Es por ello, que enfrentan grandes desafíos gerenciales en su búsqueda por garantizar la optimización en el uso de los recursos, realizando un mayor control sobre todos sus procesos y la toma de decisiones.

En este contexto, es necesario contar con un sistema de gestión que permita medir, evaluar y controlar el desempeño organizacional y de esta manera, lograr por un lado el cumplimiento de objetivos y metas trazadas eficaz, eficiente y efectivamente y por el otro hacer las correcciones pertinentes.

Cabe destacar, que un sistema de indicadores de gestión le va a permitir a la organización aplicar prácticas, metodologías y procedimientos orientados a la verificación de sus procesos en el momento preciso y oportuno y de esta manera poder determinar con antelación las desviaciones que pudieran presentarse en un momento determinado, hacer las correcciones requeridas y poder tomar decisiones minimizando riesgos.

Con base a lo expuesto anteriormente se considera oportuno reflexionar en cuanto se refiere al entorno de la Universidad venezolana actual, el cual impone que sus unidades orgánicas modifiquen las gestiones de sus procesos y actividades, en congruencia con la prosecución de una mayor economía, eficacia y eficiencia en el uso y redistribución de los recursos.

En este orden de ideas, la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado como cualquier organización debe ser gerenciada y organizada según los principios de Sistemas de Gestión los cuales suministran herramientas que permiten sistematizar la mejora continua de los procesos, sin olvidar la satisfacción de todos los usuarios de sus servicios: Estudiantes, Profesores, Padres de Familia, Empleadores, la Sociedad en general.

Desde esta perspectiva, la presente investigación aborda el diseño e implementación de indicadores de gestión para el proceso de Registro Académico de

la Coordinación de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado como herramienta gerencial que permita evaluar su funcionamiento y desempeño en pro de la optimización y así poder hablar con propiedad de eficiencia, eficacia, productividad, desempeño y calidad como parámetros de medición para la toma de decisiones.

Para ello, el trabajo se estructura de la siguiente manera: Capítulo I, El PROBLEMA, contentivo del planteamiento del problema, objetivos, justificación e importancia, alcance y limitaciones; Capítulo II, MARCO REFERENCIAL, el cual incluye los antecedentes de investigación, las bases teóricas, las bases legales, la definición de términos básicos y el sistema de variables.; Capítulo III, MARCO METODOLÓGICO, donde se expone el tipo de investigación, de diseño, población y muestra, técnicas de recolección y análisis de datos, Capítulo IV, ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS, contiene la presentación de los resultados y su interpretación. Capítulo V, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES; Capítulo VI, LA PROPUESTA. Finalmente, se presentan las referencias y anexos que completan el estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las exigencias de la globalización y la dinámica de las relaciones organizacionales, en donde la tecnología permite acortar distancias y crear nuevos sistemas sociales, económicos y culturales, obliga a las organizaciones a elaborar y mantener estrategias capaces de conllevar al logro de metas y objetivos, adecuando su estructura y funciones a los cambios que se producen en su entorno y a los requerimientos del medio en el cual se desenvuelven.

Por tanto, para que una organización logre cubrir los requerimientos de su entorno y sea viable en términos de eficacia y de eficiencia, se requiere de una gestión proactiva, fundamentada en el uso de estrategias que permitan lograr una mayor productividad en su actividad, además del cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas manifestadas en el impacto que causan debido a la calidad de sus productos.

Efectivamente, en las recientes transformaciones ocurridas en Venezuela, a raíz de la aplicación de las reformas constitucionales, y en caso particular en la gestión administrativa, con miras a lograr el desarrollo integral del país, sustentada en la estabilización de las variables macroeconómicas, produjeron un impacto significativo en las condiciones de la forma de concebir el funcionamiento de los organismos públicos y hacer más eficaz y eficiente el manejo de los recursos financieros aportados por el Estado.

En efecto, según Ortiz (2010), “los cambios ocurridos en el contexto nacional a nivel de la Administración Pública, han impactado sobre la gestión, dirigidos a lograr optimizar sus procesos con base a la toma de decisiones pertinentes y oportunas” (p.

27). Es por ello, que las organizaciones están orientadas a la búsqueda de un modelo sistémico que recolecte la información necesaria para fundamentar la selección de alternativas que brinden la capacidad de ejecutar los planes de desarrollo del Estado.

Al respecto, Paz (2009), señala que en Venezuela

...se ha establecido un nuevo modelo de control fiscal, con posiciones novedosas en el área de control fiscal posterior y la Auditoría de Estado, instituyendo el Control de Gestión que deja atrás la tradicional auditoría financiera y la convierte en una tarea inspectiva de mayor alcance y profundidad, mediante la realización de auditorías de gestión que permitan la evaluación de la economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos así como la calidad de los productos y servicios generados y los efectos e impactos que estos tienen en la comunidad, permitiendo medir de igual forma en una escala de valores determinada, el desempeño de los gerentes públicos respecto al cumplimiento de las metas programadas y el logro de los objetivos previstos, con el correspondiente proceso de toma de decisiones (p. 11).

En función de lo indicado anteriormente se puede agregar, que las organizaciones públicas y privadas requieren de indicadores de gestión que les permitan, manejar, validar y controlar los datos en tiempo real de manera tal; que la misma sea precisa, concisa, veraz y que esté disponible tanto a nivel local como en los diferentes ámbitos geográficos.

En este sentido, Rodríguez y Gómez (2008), definen los indicadores de gestión como “Expresiones cuantitativas a través de las cuales se busca analizar la gestión de una unidad orgánica, en áreas como el uso de recursos (eficiencia) o, cumplimiento de programas (efectividad)” (p. 104). Es por ello, que las organizaciones deben contar con herramientas que respondan efectivamente a las necesidades de las mismas, en donde se tomen decisiones en función a la calidad del producto o servicio, mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente o usuario.

En este contexto, Morales (2009) señala que “los indicadores de gestión deben actuar como corrientes de datos que, provenientes de distintas locaciones de la organización, desagüen en un lugar común donde puedan ser contextualizadas por su origen y valoradas por su importancia” (p.233). Se trata de la implementación de

medios para la recolección, categorización, clasificación y procesamiento de datos, que sustenten la toma de decisiones orientadas a la gestión organizacional.

Cabe señalar, que según López (2010), los indicadores de gestión :

...integran todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades organizacionales, para proteger y resguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los asientos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y registrar las operaciones de tal manera que puedan ser objeto de validación y control, en cuanto a su adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia y las normativas legales (p. 193)

Cabe mencionar, en referencia al sector público venezolano, que los indicadores de gestión de los organismos estatales son regulados por la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2009), y estatal y su Reglamento (2005), la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal (2010) y la del estado, así como las Normas Generales de Control Interno (1997) y la Metodología para la Auditoría de Gestión (1999), quienes regulan la obligatoriedad que tienen las máximas autoridades jerárquicas de los órganos y entes públicos en garantizar que los sistemas administrativos financieros, presupuestarios y técnicos aseguren datos confiables e información precisa, oportuna, consistente y completa a través de controles de validación.

Ahora bien, para que los organismos públicos puedan ser eficientes y eficaces en la ejecución de los planes de desarrollo deben enfocar su gestión financiera bajo lineamientos gerenciales que coadyuven a tomar las decisiones correctas, lo cual redundará en productividad, y rentabilidad; en congruencia con la actual visión de la Administración Pública venezolana. De allí, que es necesario contar con indicadores de gestión como instrumentos de medición del cumplimiento de la misión organizacional, que permitan evaluar el logro de objetivos y metas, tomando como base el proceso de planificación proyectada en la misma.

Sobre el particular, Pacheco y otros (2008), expresa que los indicadores de gestión son requeridos:

...para lograr los objetivos del Estado, establecidos en los planes estratégicos y en los programas de acción, con una utilización óptima de los recursos asignados y en condiciones tales que pueden ser objeto de control y supervisión por los órganos contralores estatales (p.19).

Cabe mencionar, que esta opinión coincide con lo establecido en el artículo 287 de la Constitución Bolivariana de Venezuela (2009), en los siguientes términos:

La Contraloría General de la República es el órgano de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos. Goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa, y orienta su actuación a las funciones de inspección de los órganos y entidades sujetas a su control.

En este orden de ideas, se debe considerar el hecho de que existen organizaciones que evalúan su gestión de manera empírica o mejor dicho bajo enfoques tradicionales, sin considerar los cambios de paradigmas manejados actualmente en cuanto al uso de estas herramientas como instrumentos para medir la gestión pública, donde debe prevalecer la optimización en el uso de los recursos.

A este respecto, Moreno (2009), afirma que es “ oportuno reflexionar en cuanto se refiere al entorno de la Administración Pública actual, el cual impone que los sistemas de información gerencial apoyen el proceso de toma de decisiones de tal forma que estas puedan ser las más acertadas” (p. 117).. Ciertamente, nuevas técnicas y herramientas sustituyen a las ya tradicionales, en aras de establecer el máximo de eficiencia en la gestión pública, y para ello se introducen procedimientos encaminados a fortalecer internamente a la organización, con respecto al entorno y a las exigencias de la sociedad venezolana.

En consecuencia, la gestión de los organismos públicos centra su atención en la medición, cuantificación y control de las actividades que acomete el órgano, incorporando información relevante para la toma de decisiones. En todo caso, en manos del directivo está elegir una u otra opción, para lo cual necesitará adquirir una visión global de los sistemas de información gerencial.

En este orden de ideas, Blanco (2003), destaca que “Existe una división del tipo de información tanto por su fuente como por su uso, que permite hacer claridad en la obtención de cada uno de ellos y su aplicación” (p. 261). El primer nivel se puede llamar transaccional y es donde se encuentra toda la información procedente de las transacciones ordinarias. Se trata de la determinación de los centros de responsabilidad: ingresos, costos operativos, costos discrecionales, beneficios e inversión. El segundo nivel es el estratégico, es decir, la toma de decisiones sobre asignación de recursos (dinero, personal, materiales, insumos) de tal manera que aumente la eficiencia y eficacia de la organización.

No obstante, según afirma Robles (2010),

La Administración Pública en todo el territorio nacional, carece de un sistema de información integrado administrativo, contable y presupuestario efectivo que enlace la gestión de todos los organismos públicos en la obtención de datos que engloben una contabilidad única nacional, a través de la cual se puedan medir los resultados así como el uso eficiente de los recursos asignados y se puedan obtener los costos de la calidad en el servicio, como fundamento de la toma de decisiones oportunas y eficaces (p. 22).

Esta circunstancia, determina que la gestión en los organismos públicos se oriente al control de las transacciones y no a la generación de información que con base a la retroalimentación permita la toma de decisiones que incremente la eficiencia y eficacia de la estrategia con la que se manejan los recursos del Estado.

Es oportuno mencionar, que de acuerdo a Isidoro (2008), esta situación es:

(...) más evidente en las universidades públicas, donde históricamente se ha trabajado sin contar con herramientas de gestión estratégica y los sistemas se orientan más a generar información para el control administrativo y no la necesaria para la toma de decisiones dirigidas a la optimización del uso de los recursos (p. 12).

De esta manera, es común observar en las organizaciones e instituciones del sector público y más específicamente en las universidades nacionales, la evaluación de la gestión mediante la simple confrontación del presupuesto programado vs

presupuesto ejecutado (Ejecución Física), obviando frecuentemente información de otras categorías de variables como económica, cronológica, física y de satisfacción interna y externa, entre otras.

Efectivamente, según Lameda (2010), “es común en el sector universitario utilizar datos aislados y de manera coyuntural para sustentar y justificar hechos pasados en lugar de utilizar información estructurada en forma metodológica para soportar el modelo de toma de decisiones de la organización, de aquí la información a destiempo, incompleta, irrelevante o hasta la falta de ella” (p. 182).

De lo anterior señalado se deduce que las universidades nacionales del Estado Lara algunas veces usan indicadores para medir la eficiencia y eficacia de su gestión estratégica, cumplimiento de proyecciones, metas, objetivos, lo cual ocasiona que no se detecten a tiempo, en el momento justo y preciso, las diferencias que podría estar presentándose entre lo planificado y los resultados obtenidos, para así hacer las debidas correcciones sobre la marcha.

Particularmente, Humbría (2009) señala que la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado

...adolece de información estadística acerca de las distintas actividades que se llevan a cabo y por ende no existen parámetros de excelencia que sirvan de guía al personal para el establecimiento de metas y objetivos claros e idóneos en pro del cumplimiento profesional que los conduzca a lograr la misión y visión institucional (p. 89).

En este sentido, la presente investigación centra su atención, como objeto de estudio en el Proceso de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría (DAC) de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, la cual según Álvarez (2011), “adolece de indicadores de gestión que les permita hacer análisis más asertivos sobre la buena marcha de sus procesos, en consecución del objetivo que debe cumplir esta unidad” (Gisela Álvarez, Jefe del Departamento de Registro Académico Pregrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centro Occidental Lisandro

Alvarado, entrevista concedida al investigador, 12 de diciembre de 2011). Esta situación de hecho no es ajena a la realidad de la Coordinación de Postgrado.

En atención a lo planteado, cabe señalar que en la Unidad de Registro Académico ya mencionado, no se manejan los indicadores de gestión estratégica pertinentes al área funcional (economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto), área de finanzas (contabilidad, costos, análisis financieros, presupuestos, flujo de cajas, cartera, tesorería) al igual que el área de recursos humanos (vinculación, adiestramiento, capacitación, análisis del puesto de trabajo, evaluación del desempeño, salarios, seguridad y salud ocupacional, bienestar); las cuales aportan información necesaria para la toma de decisiones.

Al respecto, Morales (2010), señala:

No hay indicadores de gestión para evaluar las áreas funcional y financiera, lo cual es una debilidad ya que la información generada en estas áreas es de vital importancia para la toma de decisiones estratégicas, las cuales son generadas actualmente considerando la experiencia de los gerentes basándose en los resultados de los años anteriores (p. 105).

Por consiguiente, de continuar la situación planteada, la Unidad de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del DAC de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado no está en condiciones de garantizar el suministro de recursos materiales y humanos a las unidades internas, dentro de los parámetros de excelencia e innovación, que contribuyan con el fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje, por cuanto las decisiones de las autoridades se fundamentan en datos empíricos, basados en registros históricos provenientes de la experiencia y no de un sistema de indicadores de gestión que provea la información necesaria para adaptarse a los requerimientos de la mencionada institución.

Asimismo, la falta de este tipo de instrumento que le permita conocer datos veraces y en tiempo real, dificulta la efectividad en el proceso de toma de decisiones operativas y estratégicas de los gerentes públicos, que tienen bajo su responsabilidad la Unidad de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del DAC de la

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado y lo que en primer lugar sería más importante, la buena gestión interna como unidad orgánica.

Además, no se deben obviar las consecuencias que puede desencadenar la problemática planteada en el recurso humano y las finanzas de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, ya que por un lado el personal puede estar trabajando en condiciones desmotivantes, por no existir parámetros que le evalúen su participación en el proceso productivo (directa o indirectamente); y por el otro no se tiene a la mano un sistema de gestión que responda a las necesidades de la organización en función a la economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto de los recursos asignados por el Estado.

Con base a estos argumentos, la presente investigación se plantea como propósito establecer indicadores de gestión como soporte del proceso de toma de decisiones gerenciales en la Unidad de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, como respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del proceso de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA?

¿Cuáles son las áreas críticas del proceso de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA?

¿Cuáles son los perfiles de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para el proceso de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA?

Desde esta perspectiva, la presente investigación desarrolla un análisis sistemático y metodológico del conjunto de razones numéricas expresivas, y caracterizadoras de la gestión en la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, traducido en indicadores que operacionalizan las principales variables de los procesos que se llevan a cabo en la organización, permitiendo así la toma de decisiones más acertadas y menos costosas.

Objetivos de la Investigación

General

Diseñar Indicadores de Gestión para la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad del proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado

Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA.
2. Identificar las áreas críticas del proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA.
3. Diseñar los perfiles de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para el proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA.

Justificación

Los indicadores de gestión poseen la capacidad de transformar grandes volúmenes de datos permitiendo realizar movimientos y registros de manera integrada y en tiempo real, además fundamenta la toma de decisiones ajustadas a las condiciones externas e internas de la organización.

De tal manera, que la información que generan los indicadores de gestión fundamentan la toma de decisiones y el control administrativo en el nivel gerencial , por lo tanto los entes u organismos de la administración pública deben contar con un sistema de criterios de medición bien diseñado y estructurado que determine, documente, coordine y mantenga todas las actividades claves, que sean necesarias en la prestación del servicio.

Desde este punto de vista, la presente investigación está enmarcada en los criterios de medición del proceso de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA como herramienta para la toma de decisiones, con la finalidad de establecer si permiten a las autoridades obtener información de manera eficaz y oportuna, a su vez, si logran responder a las necesidades presentes y futuras además de resolver problemas para así dar cumplimiento a los objetivos y metas trazadas en los planes anuales de trabajo.

En este sentido, los resultados de la investigación permitirán, por analogía, canalizar los ajustes pertinentes e igualmente corregir las anomalías que puedan presentarse en el funcionamiento de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA.

Por otra parte, desde el punto de vista financiero, la relevancia de la investigación se manifiesta en el uso de criterios de medición de la gestión financiera, esto es, se eficacia, eficiencia, productividad y rendimiento, siendo estos indicadores elementos claves para medir la gestión y de esta manera tomar decisiones acertadas en cuanto a la estrategia en el manejo de los recursos financieros, considerando para ello, el uso adecuado de los mismos.

Cabe destacar, las universidades nacionales como entes pertenecientes al sector público, están obligadas a satisfacer una diversa gama de necesidades sociales en continua expansión, exigiendo una gestión adecuada de los recursos públicos, cada vez más escasos y limitados. En este aspecto, se fundamenta la relevancia institucional de la presente investigación al incorporar nuevos conceptos gerenciales con criterios de economía, eficacia y eficiencia en las actividades de Registro Académico que se realizan en la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA de manera que pueda orientarse hacia una gestión social y a la recuperación y equilibrio de las variables que la conforman.

Por otra parte, esta investigación beneficia directamente a la Coordinación de Postgrado DAC-UCLA, suministrándole indicadores de doble propósito; el de informar y evaluar, obteniendo información objetiva, fiel y relevante para conocer del cumplimiento de los objetivos, los costos incurridos y el rendimiento de sus procesos

o actividades; y el de evaluar el rendimiento, los resultados y los impactos de los servicios y acciones que se cometen.

Es por ello que para la mencionada Coordinación, será de gran beneficio crear indicadores de gestión con la finalidad de generar información precisa y disponible en tiempo real, para soportar la toma de decisiones.

Asimismo, como un beneficio directo de los resultados de la investigación, la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, se podrá visualizar con claridad y precisión las variables que distorsionan el resultado esperado, permitiendo implementar los cambios necesarios en el proceso para inducir los resultados a valores deseados, permitiéndose un seguimiento oportuno de las variables y poder efectuar cambios estratégicos en las mismas, en lugar de simplemente esperar para contemplar resultados de actuaciones pasadas e inmutables.

Es oportuno mencionar, como justificación académica de la presente investigación, que el diseño de los indicadores de gestión se corresponderá con los lineamientos del Área Institucionalidad y Gerencia Pública del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado; particularmente, lo relativo a promover la aplicación de las propuestas del mundo de las organizaciones, la comunicación y la información generada por el avance tecnológico y su incidencia en la institucionalidad y gerencia de los organismos públicos.

De esta manera, en el marco de la Línea de Investigación Modernización del Estado y Gestión Pública, en lo concerniente a la búsqueda de mejorar la forma como se han manejado los recursos, mediante el conocimiento de los procesos internos desde el punto de vista de los costos, recursos, desperdicios, lo que permite la formulación y corrección objetiva de las metas en los planes y programas de la entidad.

Finalmente, el resultado de la investigación permitirá alcanzar los más altos niveles de desempeño y bienestar, lo cual es fundamental para el desarrollo profesional de su personal y el logro de las metas organizacionales de economía, eficacia, eficiencia, calidad e impacto de la gestión.

Alcance y Delimitación

La investigación tiene por alcance la formulación de perfiles de indicadores de gestión como soporte del proceso de toma de decisiones gerenciales en la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, en cuanto al proceso de Registro Académico con base a información recolectada en Marzo del año 2012.

Cabe señalar, que la elección de esta unidad de análisis tiene como finalidad minimizar las limitaciones relacionadas con el acceso de la información, en virtud de la disposición que tienen las autoridades de la mencionada Coordinación para colaborar con esta investigación, y su manifestación de apoyo a la implementación los indicadores de gestión que se diseñen.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

En este apartado de la investigación se expone el carácter, objeto, metodología y conclusiones de diferentes trabajos realizados por quienes se han interesado en aportar sus conocimientos para el estudio los indicadores de gestión y la toma de decisiones, las cuales se destacan a continuación:

En primer lugar y en el ámbito internacional, se reseña el estudio de Ruiz (2009), cuyo objetivo consistió en describir las características del modelo de gestión de calidad implantado en la Universidad Francisco Gavidia, El Salvador. En este sentido, se utilizó para el diagnóstico, la aplicación de cuestionarios, entrevistas a diez (10) miembros de la comunidad de la Universidad, así como la observación directa de los procesos. Todos los resultados fueron registrados en matrices 2 x 2, con el fin de incorporar las inferencias del investigador.

Desde este punto de vista, el autor en sus conclusiones sostiene que el monitoreo del desempeño de la organización por medio de los indicadores que miden el logro de los objetivos estratégicos de la Institución coadyuva al logro de sus objetivos con economía, eficiencia y eficacia. En este contexto, recomienda implementar como indicadores de registro académico, los siguientes: Índice de satisfacción del servicio en el proceso de inscripción de asignaturas, Índice de efectividad del proceso de emisión de certificaciones parciales de calificaciones, Tiempo promedio en la entrega de certificaciones parciales de calificaciones, Índice de efectividad del proceso de emisión de certificaciones de egreso, Tiempo promedio para la elaboración de la certificación de egreso y el Índice de eficacia en el proceso de generación de información académica para usuarios internos.

En este orden de ideas, el trabajo reseñado aporta a la presente investigación información acerca de cómo los indicadores de gestión puede ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los factores clave de éxito derivados de la estrategia y lo haga, además, de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman.

Ahora bien, en el ámbito nacional se consultó el trabajo de Arráez (2010), cuya finalidad consistió en seleccionar la herramienta adecuada para el manejo de las alternativas que ofrece la dinámica del mercado. Consecuentemente, se realizó un diagnóstico situacional de los cambios ocurridos en el entorno de la institución, que han influenciado en sus niveles de competencia e incertidumbre, mediante la aplicación de un cuestionario de opinión, conformado por veintitrés (23) ítems en la modalidad de diferencial semántico, aplicado a cuarenta y dos (42) trabajadores de la organización, y cuyos resultados fueron analizados mediante cuadros de distribución de frecuencia.

En este contexto, la autora en sus conclusiones afirma que la falta de un instrumento de gestión ha dificultado, el mantenimiento o la mejora de las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, la consecución de sus objetivos estratégicos, y la evaluación y la mejora del rendimiento. Por ello, recomienda la adopción de un sistema de información gerencial que permita el manejo de indicadores pertinentes para el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo.

Cabe señalar, que el estudio en referencia brinda información a la presente investigación acerca de los instrumentos metodológicos para diagnosticar los requerimientos organizacionales de un instrumento de gestión, y de cómo utilizar la información recabada en el diseño de indicadores.

De igual modo, Fuentes (2010), desarrolló una investigación descriptiva de campo, con el propósito de identificar y categorizar los indicadores necesarios para poder controlar el proceso, dividiendo los mismos en cuatro dimensiones: Aprendizaje y Crecimiento, Clientes, Procesos, Financiero, obteniendo una calificación general del organismo de la Administración Pública.

En este contexto, los datos necesarios fueron recolectados mediante la aplicación de un cuestionario constituido por treinta y dos (32) preguntas de carácter dicotómico a una muestra de cincuenta y dos (52) usuarios internos; treinta y cinco (35) usuarios externos de la empresa y doce (12) empleados del Departamento de Administración. Los datos recolectados fueron analizados mediante la estadística descriptiva, en términos de frecuencias y variaciones.

Consecuentemente, el autor en sus conclusiones sostiene que una de las características de las organizaciones públicas modernas es la incorporación a sus procesos de elementos de gestión que permitan una evaluación de sus logros y/o identificación de sus falencias para aplicar los correctivos necesarios. En este sentido, recomienda integrar los elementos conocidos como indicadores de gestión en una herramienta gerencial, que ayuda a la toma de decisiones porque brindan un punto de partida para poder medir controlar y mejorar los procesos dentro del departamento.

De esta manera, la información suministrada por la investigación en referencia sirve de soporte conceptual al presente trabajo relativo al establecimiento de los indicadores de gestión para la toma de decisiones en la Administración Pública. Asimismo, la metodología utilizada servirá de guía para la elaboración de la herramienta de gestión en su versión final, y el desarrollo de indicadores estratégicos orientada al logro de eficiencia en el manejo de los recursos asignados por el Estado.

Por su parte, Gómez (2010), desarrolló un Proyecto Factible presentado ante la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez como requisito para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, con el propósito de categorizar los procesos de la institución en términos de indicadores que los caractericen y permitan sustentar la toma de decisiones.

Para ello, se recopiló información mediante una entrevista semi estructurada compuesta por quince (15) ítems, aplicada a una muestra intencional de siete (7) directivos de la organización, seleccionados de una población compuesta por doce (12) empleados de dirección. Los datos fueron analizados mediante una matriz de doble contingencia, en la que se contrastó el deber ser de la planificación basada en indicadores de gestión con las respuestas de los entrevistados.

En este orden de ideas, la autora en sus conclusiones señala la importancia de la existencia de medios de alimentación y realimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del control de gestión estratégica, a través de los sistemas de información gerencial.

Por tanto, recomienda enfocar los sistemas de información gerencial en función de la Estrategia y la Estructura de la organización, y de otorgarle elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, indicadores financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control.

Desde este punto de vista, el proyecto reseñado aporta información a la presente investigación acerca de la relación entre los medios de control, los indicadores de gestión y los sistemas de información gerencial, la cual será utilizada como soporte conceptual, específicamente en lo relativo a los procesos de control en las organizaciones y su operacionalización en términos de indicadores.

Finalmente, Alvarado (2009), con el propósito de diseñar indicadores que midan los resultados, las metas y el logro de los objetivos; así como, servir de instrumento de apoyo a los sistemas que funcionan en forma paralela dentro de la organización; como son las actividades de: auditorías, determinación de responsabilidades, atención al ciudadano y control fiscal, entre otros. Para ello, se realizó una investigación de campo, con apoyo bibliográfico y se aplicaron dos tipos de cuestionarios, y se aplicó la observación directa simple.

En este orden de ideas, la autora en sus resultados sostiene que el sistema de indicadores de gestión es una forma de interrelacionar las diferentes variables que existen dentro de la potestad investigativa; que permite presentar informes de resultados a la gerencia de la institución y a entes externos y ciudadanos ejerciendo labores de contraloría social, en donde se evaluó la eficiencia, eficacia, economía, que la gestión ha obtenido como resultado de la aplicación de un conjunto de actividades, descritas en los informes de seguimiento, evaluación y control del plan operativo anual.

De este modo, la investigación reseñada aporta información a la presente investigación acerca del uso de los indicadores de gestión para dar un mejor uso y

aprovechamiento de los recursos, con un máximo beneficio a los usuarios de la unidad orgánica.

En síntesis, los estudios y artículos reseñados guardan estrecha relación con el presente trabajo, por cuanto ofrecen enfoques teóricos, prácticos, analíticos, y metodológicos que dirigen la investigación y promueven el diseño de indicadores de gestión, como herramienta para la toma de decisiones, referido al proceso de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA.

Bases Teóricas

Las bases teóricas se refieren a la terminología básica que facilita el entendimiento de los elementos asociados al diseño de indicadores de gestión para cada criterio de medición utilizado en la toma de decisiones gerenciales relacionadas con el proceso de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA.

En este orden de ideas, a continuación, se describen las teorías y principios que fundamentan la investigación, el desarrollo dimensional de las variables en estudio, y los constructos que permiten identificar los indicadores de su comportamiento en el marco de las necesidades de información en la evaluación de la gestión.

Gestión

Según Beltrán (2008), la gestión se define como “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos” (p. 716). En el marco de esta definición, se puede considerar en la organización la gestión en tres niveles diferentes:

Gestión estratégica: Se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es generalmente

corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno.

Gestión táctica: Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.

Gestión operativa: Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos, básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control.

Es por ello que una vez establecidos los valores, la misión, la visión y las estrategias de actuación, se genera el proceso de gestión que incluye la planificación, la ejecución, el control y las acciones correctivas. Este proceso direcciona a las personas y a los recursos para agregar valor a los productos y servicios con la intención de obtener resultados factibles.

Control

Según Guerra, I. (2008), la conceptualización del control se refiere a:

...una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. (p. 84).

En tal sentido, el control es un concepto acuñado a los postulados de los indicadores de gestión y se trae a colación en la presente investigación por cuanto permite vislumbrar la actividad reguladora que caracteriza la toma de decisiones en el entorno gerencial.

Control de Gestión

Según Abad, citado por el Beltrán, (2008), el control de gestión es

...un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos (p. 71).

De tal manera, que el control de gestión es un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

En este orden de ideas, Manrique (2009), señala que el control de gestión:

Es un instrumento gerencial por excelencia.
Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones.
Se centra en el cómo a más de en la producción de resultados.
Enfatiza en la producción de rendimientos.
Emplea normas y patrones operativos.
Proyecta el futuro de la organización.
Es integral (p. 76).

Es por ello, que a través de estos atributos, el objetivo principal del control de gestión, está orientado hacia la toma de decisiones, en especial para aquellos que se establecen con el propósito de garantizar el logro de los objetivos preestablecidos por los tomadores de decisión.

Funciones Asociadas al Control de Gestión

El objetivo principal del control de gestión, está orientado hacia la toma de decisiones, en especial para aquellos que se establecen con el propósito de garantizar el logro de los objetivos preestablecidos. En este sentido, Rojas (2009), señala que las funciones asociadas al control de gestión son las siguientes:

Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.
Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
Racionalizar el uso de la información.
Servir de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
Servir de base para la planificación en la organización.
Servir de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
Propiciar la participación de las personas (p. 52).

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización.

Ahora bien, las presiones del entorno cambiante y globalizado han determinado que las organizaciones se encuentren en la búsqueda de objetivos múltiples requiriendo para ello personal más ingenioso, flexible y creativo, capaz de lograr una dirección de objetivos precisos midiéndolos, interrelacionándolos y encontrando políticas que permitan un mejor uso de los recursos, y dando una nueva dimensión al control de gestión como proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización.

Modelo Técnico de Control de Gestión sugerido por la Contraloría General de Venezuela

Para lograr el control del sistema productivo de bienes o servicios de la unidad de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del DAC de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado con respecto las necesidades de información en la evaluación de su gestión es necesario tener presente la repercusión generada por estos entes en la población a la cual va dirigida, relacionándolos con los aspectos de planificación asumiendo una visión sistémica de la organización y la gestión,

conjugando los elementos del análisis insumo proceso producto con los de planificación orientada a los objetivos y metas, tal y como se muestra en el Diagrama 1.

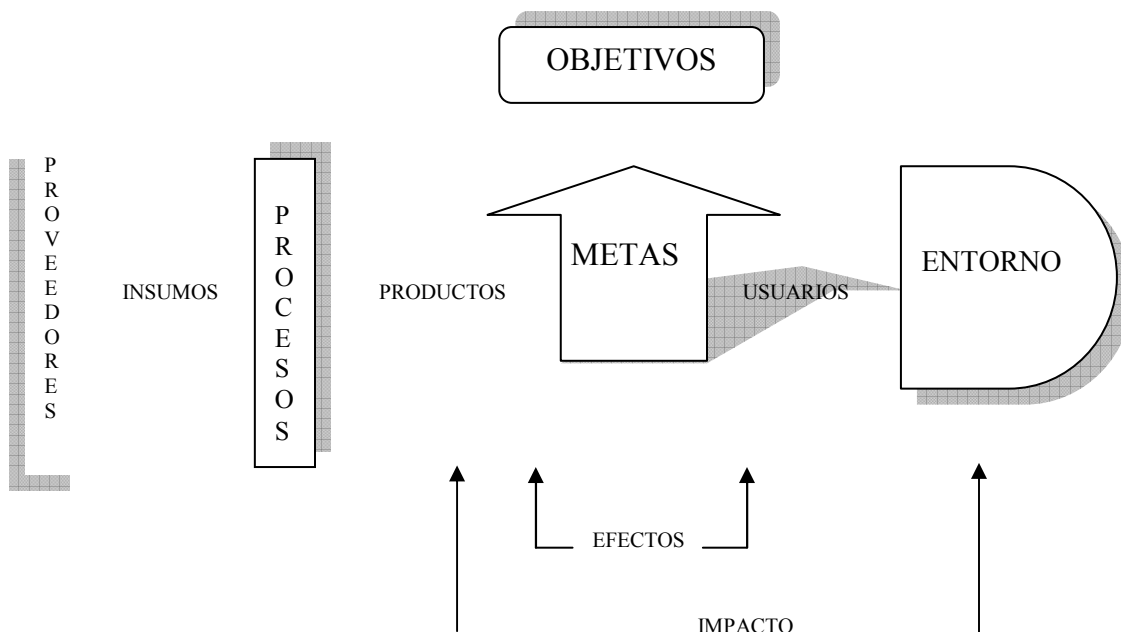


Diagrama 1: Visión Sistémica del Modelo Técnico de Control de Gestión.

Fuente: Contraloría General de la República de Venezuela (1999). Cuadernos de Auditoría. Metodología para la Auditoría de Gestión. Adaptación del Investigador (2012).

Los elementos que integran la Visión Sistémica del Modelo Técnico, se definen de la manera siguiente:

Proveedores: sujetos externos a la organización, que suministran los insumos requeridos para la producción de bienes o servicios. Al aplicar el esquema a la organización, auditada, puede evidenciarse la existencia de proveedores no sólo externos, sino también en el interior de la propia organización.

Insumos: conjunto de recursos, materiales e información, de los cuales debe disponer y/o requerir la organización auditada, para iniciar su proceso productivo. Los insumos deben cumplir con las especificaciones definidas por la organización para garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos y la calidad del producto

final, y deben ser mensurables en forma cuantitativa y cualitativa. Ejemplo: Recursos económicos para satisfacción del servicio en el proceso de inscripción de asignaturas.

Procesos: serie de pasos, actividades o tareas, razonablemente articuladas, con una secuencia lógica, para agregar valor a los insumos a fin de transformarlos en el producto o servicio deseado en la cantidad y calidad requeridas. Esa transformación se realiza con la infraestructura, personal fijo y tecnología que utiliza la organización, es decir, su capacidad instalada. Los procesos deberán ser analizados globalmente cuando se trate de auditar una organización, para conocer los diferentes procesos productivos y de apoyo. Al referirse a los procesos específicos relativos a programas, proyectos y operaciones, los mismos deberán alcanzar un nivel de desagregación tal, que permita ver las actividades y tareas ejecutadas e identificar los responsables a nivel gerencial y operativo. Ejemplo: Planificación de las actividades para la emisión de certificaciones parciales de calificaciones.

Productos: Bienes o servicios que resultan de utilizar los insumos y de agregarle valor mediante los procesos. Los productos deberán cumplir con las especificaciones y costos estipulados, con las metas trazadas en relaciones con los objetivos planteados, satisfacer a los sectores de la población a los cuales van dirigidos. Habrá casos en los cuales los resultados de la unidad auditada son productos parciales o intermedios que inciden en los bienes o servicios finales que produce la organización. Ejemplo: Certificaciones parciales de calificaciones entregadas.

Objetivos: fines o propósitos generales que se pretenden alcanzar.

Metas: fines o propósitos específicos a alcanzar; en general, conllevan la cuantificación de los resultados esperados en un lapso determinado.

Usuarios/Clientes: personas o sujetos, estudiantes del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, a quienes va dirigido el producto final del proceso realizado. Ejemplo Usuarios internos atendidos:

Entorno: ambiente o comunidad del Estado Lara afectada por el producto generado por la Unidad de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del

Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Ejemplo: Contraloría del Estado Lara.

Efectos: grado o nivel de repercusión, a corto plazo, originado por los productores de servicios en el usuario inmediato de la Coordinación de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Ejemplo: Satisfacción del servicio en el proceso de inscripción de asignaturas.

Impacto: nivel de repercusión a mediano o largo plazo en el entorno económico, social y ambiental de la Unidad de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Ejemplo: Eficacia en el proceso de generación de información académica para usuarios internos.

Cabe señalar, que según Guédez (2008), la consistencia de los indicadores de gestión, dependen de la existencia de cualidades, tales como:

Relevancia: La información que se obtiene es necesaria para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

Pertinencia: Deben referirse a los procesos y productos o servicios esenciales de la institución, es adecuado a lo que se quiere medir.

Objetividad: El cálculo no debe tener doble sentido.

Sensibilidad: Se debe identificar variaciones pequeñas.

Precisión: Margen de error aceptable.

Costo razonable: La elaboración de los indicadores de gestión tiene que tener un costo aceptable.

En síntesis, los indicadores son una herramienta de ayuda para los gerentes, porque permiten evaluar en forma continua el resultado de variables dentro de su organización y así tomar las decisiones más correctas. Los indicadores podrán mostrar las tendencias de los hechos y determinar cuando está dentro y fuera de las bandas de normalidad.

Procesos Claves

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

Ahora bien, las organizaciones que están considerando definir cuál es la mejor metodología para administrar sus proyectos, o cómo adaptar la gestión de sus propias necesidades, identifican y categorizan las áreas claves para su organización: costos, tiempos, riesgos, calidad, junto con una visión más amplia, crítica y realista.

En este sentido, Rojas (2009), define a los procesos claves de una organización como “el conjunto de actividades que discurren espacial y temporalmente bajo parámetros específicos y predeterminados, cuyo cumplimiento es objeto de control y supervisión por su carácter vital para el logro de los objetivos organizacionales” (p. 183).

De tal manera, que los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad organizacional.

A continuación, en el Diagrama 2, se muestran los procesos claves propios de una organización orientada a la prestación de servicios:



Diagrama 2. Procesos Claves en una Organización dirigido a la Prestación de Servicios.
Fuente: Rojas (2009).

De tal manera, que los proyectos claves son aquellos procesos importantes y relevantes en la implementación de los proyectos y la transferencia de conocimientos y prácticas necesarias para la consecución de las metas y propósitos de la organización.

Indicadores de Gestión

Según Serna (2008) los indicadores de gestión son “Unidades de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia” (p. 253). De esta manera, los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

Desde esta perspectiva, el principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Para evaluar la gestión mediante el uso de indicadores predeterminados por la propia organización así como para generarlos, es imprescindible hacer un buen manejo de los conceptos siguientes:

Variable: representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual asumirá distintos valores. Las variables deben ser expresadas con la unidad de medida apropiada a la respectiva característica: cronológica, económica o física. Ejemplo: Usuarios atendidos en un trimestre.

Indicador: referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, comparada

con valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones. Ejemplo: Tiempo promedio en la entrega de certificaciones parciales de calificaciones.

Ahora bien, para establecer los indicadores de gestión es necesario el establecimiento de los criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados, como se pueda observar a continuación en el Diagrama 3.

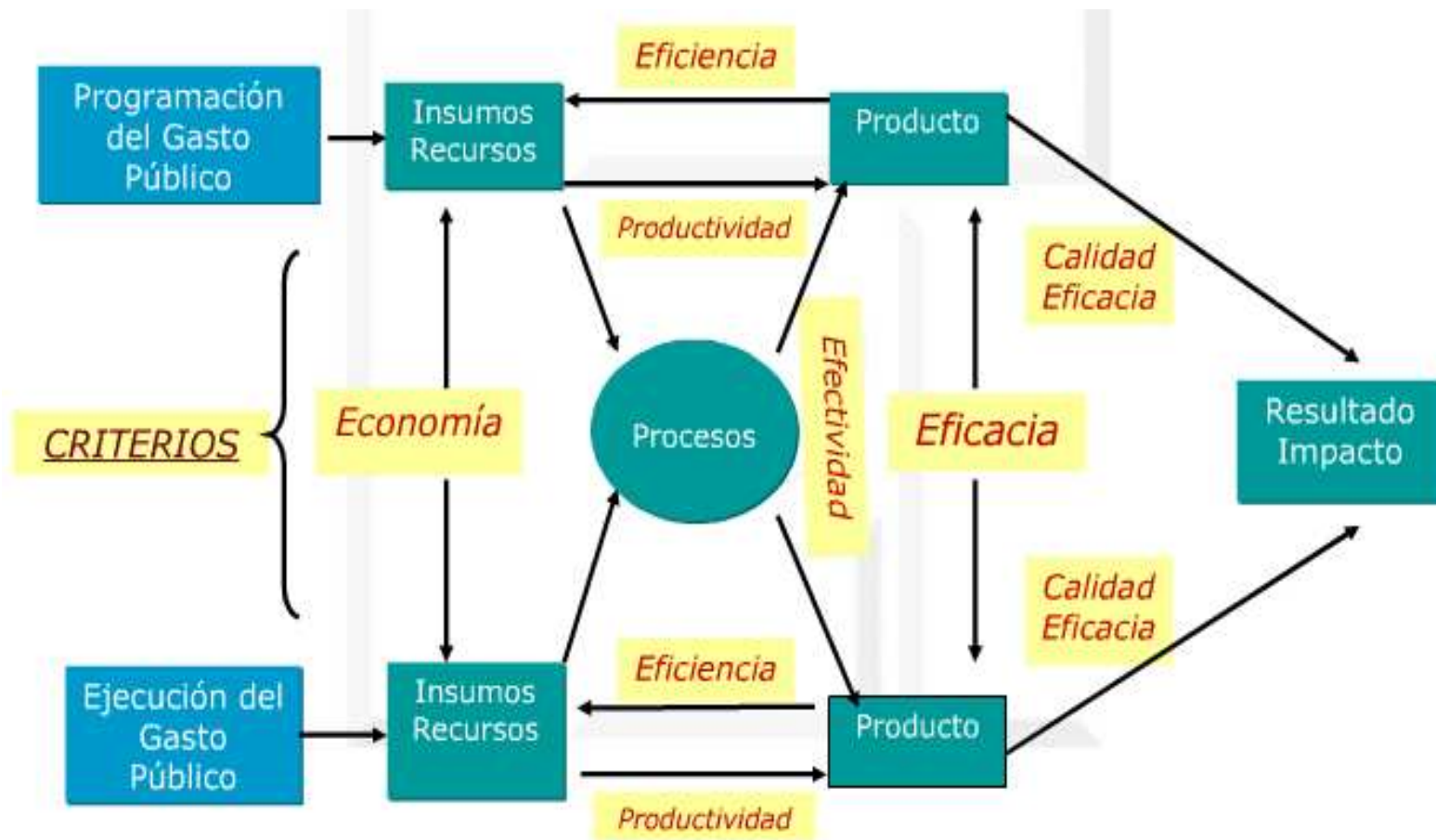


Diagrama 3: Criterios de medición de los procesos de un ente público.
Fuente: Gutiérrez (2009). Control de Gestión Empresarial.

En la presente investigación, la identificación de variables e indicadores en cada uno de los elementos que conforman la situación actual del Proceso de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado con respecto las necesidades de información en la evaluación de su gestión, se interrelacionan tal y como se muestra en el Diagrama 4:

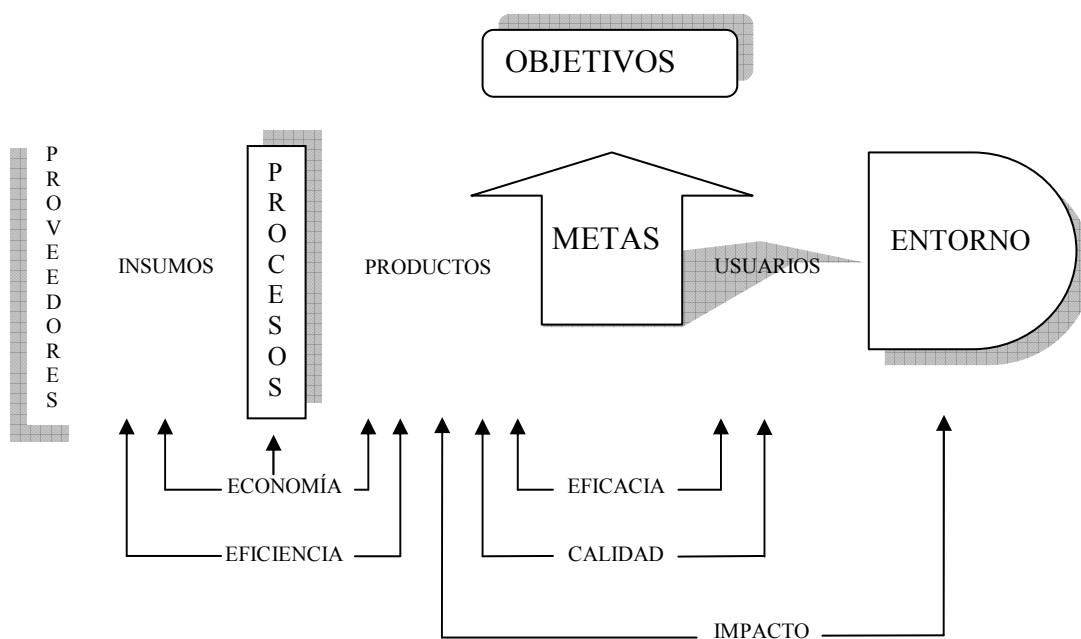


Diagrama 4: Visión Sistémica de la Aplicación de Indicadores para cada criterio de medición utilizado en la toma de decisiones gerenciales en la Unidad de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
Fuente: Contraloría General de la República de Venezuela (1999). Cuadernos de Auditoría. Metodología para la Auditoría de Gestión. Adaptación del Investigador (2012).

En este contexto, a continuación, con base a la Contraloría General de la República de Venezuela (1999) se proponen indicadores de gestión para la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA con respecto las necesidades de

información en la evaluación de su gestión, referidas al proceso de Registro Académico.

Indicadores de Economía

El indicador de economía, es entendido por la Contraloría General de la República de Venezuela (1999), como “el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y con las condiciones y opciones que presenta el mercado” (p. 29). En este orden de ideas, para la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, ejemplos de indicadores estratégicos de economía serían los siguientes:

1. Costo del servicio prestado con relación al costo estimado del servicio.
2. Costo de la elaboración de la certificación de egreso.

Indicadores de Eficiencia

La Contraloría General de la República de Venezuela (1999), define a la eficiencia, como la “Relación entre los bienes o servicios producidos y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención. Incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades” (p. 29).

En este orden de ideas, para la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, en la unidad de Registro Académico ejemplos de indicadores de eficiencia serían los siguientes:

1. Total horas hombre disponibles en relación al total de horas hombre utilizadas.
2. Total de insumos utilizados en relación con el total de insumos adquirido.

Indicadores de Eficacia

La Eficacia es definida por la Contraloría General de la República de Venezuela (1999), como la “Relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados” (p. 30).

Desde esta perspectiva, para la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, ejemplos de indicadores de eficacia serían los siguientes

1. Total de certificaciones de egreso elaboradas en relación con las solicitadas por los usuarios de la Unidad de Registro Académico.
2. Total de usuarios atendidos en relación con las solicitudes de generación de información académica.

Indicadores de Calidad

La Contraloría General de la República de Venezuela (1999), define a la calidad como “Cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario” (p. 30). En el contexto de esta definición, indicadores de calidad que ayuden a la toma de decisiones en la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, serían los siguientes:

1. Cantidad de veces que se reelabora una certificación de calificaciones por fallas en los materiales utilizados.
2. Cantidad de certificaciones de calificaciones elaboradas con relación al número de solicitudes procesadas.

Indicadores de Impacto

El impacto es definido por la Contraloría General de la República de Venezuela (1999), como la “Repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, sobre personas e instituciones, de los productos o servicios prestados” (p. 31).

Desde este punto de vista, se proponen como indicadores estratégicos de impacto de la gestión que ayuden a la toma de decisiones en el proceso de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, los siguientes:

1. Disminución del tiempo promedio en la entrega de certificaciones parciales de calificaciones.
2. Incremento del nivel de satisfacción del servicio en el proceso de inscripción de asignaturas.

Toma de Decisiones

En el control de gestión de una organización cualquiera, llega un punto, en que recolectada, procesada y analizada la información pertinente, es necesario elegir la alternativa que permita maximizar la posibilidad de alcanzar el valor esperado luego de resuelta la acción

En este sentido, Paredes (2005), definen la toma de decisiones como la “Elección consciente de una alternativa suficientemente racional como para que permita maximizar el valor esperado de una actividad” (p. 12). Por tanto, una vez que se tiene un problema, hay que tomar una decisión (incluyendo la de no hacer nada); y luego, se emite un plan de control, incluyendo decisiones relacionadas con modificar ese plan de control.

En este orden de ideas, Leal (2009), señala como requisitos que debe poseer la información para la toma de decisiones sensatas:

- (a). Veracidad: Contener datos reales y confiables, poseedores de un conocimiento profundo y extenso del problema.
- (b). Oportunidad: Reconocer el momento preciso para tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
- (c). Precisión: Identificar puntual y taxativamente los criterios que sean importantes para la misma.
- (d). Claridad: Ofrecer los datos de una manera que no quede lugar a dudas.
- (e). Confiabilidad: Ofrecer los datos más fiables de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

(f). Uniformidad: No debe presentar digresiones en su contenido, o contradicciones evidentes.

Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas, (p. 118).

Desde esta perspectiva, una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una elección errónea o, simplemente no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su costo.

Clases de decisiones

Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que se presentan.

Decisiones programadas. Según Ugas (2009), “son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas” (p. 19); como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas.

Decisiones no programadas. Son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: Lanzamiento de un nuevo producto al mercado, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en común.

En este sentido, Ugas (ob. cit.), sostiene que “Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales” (p. 116). Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización,

que hacer con una línea de producción que fracasó, como mejorar las relaciones con la comunidad, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

Situaciones o contextos de decisión. Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman las decisiones, afirma Ugas (ob. cit.) Se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen en el problema, ya que la decisión final o la solución que se tome va a estar condicionada por dichas variables.

Ambiente de certidumbre (certeza). De acuerdo a Ugas (ob. cit.), “Se tiene conocimiento total sobre el problema, las alternativas de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables” (p. 90). Al tomar la decisión solo se debe pensar en la alternativa que genere mayor beneficio.

Ambiente de riesgo. En este caso, Ugas (ob. cit.), señala que “La información con la que se cuenta para solucionar el problema es incompleta, es decir, se conoce el problema, se conocen las posibles soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar” (p. 31). En este tipo de decisiones, las posibles alternativas de solución tienen cierta probabilidad conocida de generar un resultado. La probabilidad objetiva es la posibilidad de que ocurra un resultado basándose en hechos concretos, puede ser cifras de años anteriores o estudios realizados para este fin. En la probabilidad subjetiva se determina el resultado basándose en opiniones y juicios personales.

Ambiente de incertidumbre. Se posee información deficiente para tomar la decisión, no se tienen ningún control sobre la situación, no se conoce como puede variar o la interacción de las variables del problema, se pueden plantear diferentes alternativas de solución pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados que arrojen. Con base en lo anterior, Ugas (ob. cit.), hay dos clases de incertidumbre: Estructurada: No se sabe que puede pasar entre diferentes alternativas, pero sí se conoce que puede ocurrir entre varias posibilidades; No estructurada:

Proceso de toma de decisiones

Identificar y analizar el problema. Esta etapa consiste en comprender la condición del momento visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y deseado, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

Identificar los criterios de decisión y ponderarlos. Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome. La ponderación, según Maldonado (2008), es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones. En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de analizar las alternativas se manipulen los criterios para favorecer a una u otra alternativa de solución.

Generar las alternativas de solución. Según Ugas (ob. cit.), consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, entre más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria. De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de alternativas es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la

lluvia de ideas, las relaciones forzadas, la sinéctica. En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

Evaluar las alternativas. Según Ugas (ob. cit.), consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado. Como se explicó antes según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta. Existen herramientas, en particular para la Administración de Empresas para evaluar diferentes alternativas, que se conocen como métodos cuantitativos. En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

Elección de la mejor alternativa. En este paso, de acuerdo a Ugas (ob. cit.) se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque: Maximizar: Tomar la mejor decisión posible; Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.

Implementación de la decisión. Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

Evaluación de los resultados. Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es porque debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión. El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido equivocada, contará con más información de los errores cometidos.

Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que

ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

En síntesis, la toma de decisiones debe sustentarse en criterios de medición que permitan evaluar la gestión financiera en pro de la optimización y en términos de eficiencia, eficacia, productividad, desempeño y calidad.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)

El artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) señala, entre otros, que la celeridad, eficacia, eficiencia, y transparencia son principios en los que se fundamenta la Administración Pública; y por tanto, resultan extrapolables a la totalidad de las tareas que realiza el Estado contemporáneo en cualquiera de sus ramas.

Asimismo, el artículo 237 *ejusdem*, se establece: “ Dentro de los diez primeros días siguientes a la instalación de la Asamblea Nacional, en sesiones ordinarias, el Presidente o Presidenta de la República personalmente presentará cada año, a la asamblea un mensaje en que dará cuenta de los aspectos políticos, económicos, sociales y administrativos de su gestión durante el año inmediatamente anterior”. Esto significa que el máximo responsable del Poder Ejecutivo tiene la obligación de rendir cuentas acerca de todas las acciones que fueron tomadas en cada uno de los entes en que se administraron recursos del presupuesto nacional y lo que es más importante demostrar el grado de cumplimiento que existió en los programas que a bien se pudieron ejecutar.

De tal manera, que si existe la provisión para que el Presidente de la República, los ministros y cada una de las máximas autoridades en los organismos del poder ejecutivo puedan rendir cuentas, es necesario contar con un sistema de información en donde se puedan resumir los datos de interés que demuestren el grado de

eficiencia, eficacia y economía con que fueron manejados los recursos en la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA.

Por otra parte, el artículo 289 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) establece las atribuciones de la Contraloría General de Venezuela, entre una de ellas está la de “Ejercer el Control de Gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sujeto a control, relacionadas con sus ingresos, gastos y bienes”.

Asimismo, el artículo 315 *ejusdem* describe cómo deben estar conformados los presupuestos públicos anuales de gasto, y específicamente establece:

En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de gobierno, se establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible. El Poder Ejecutivo, dentro de los seis meses posteriores al vencimiento del ejercicio anual, presentará a la Asamblea Nacional la rendición de cuentas y el balance de la ejecución presupuestaria correspondiente a dicho ejercicio.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010)

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010) regula los mecanismos y medios para verificar la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control.

En efecto, el artículo 5 *ejusdem* señala que:

La función de control estará sujeta a una planificación que tomará en cuenta los planteamientos y solicitudes de los órganos del Poder Público, las denuncias recibidas, los resultados de la gestión de control anterior, así como la situación administrativa, las áreas de interés estratégico nacional y la dimensión y áreas críticas de los entes sometidos a su control.

Asimismo, con respecto a la obligación de crear indicadores de gestión, el artículo 37 *ejusdem* establece:

Artículo 37. Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

Por su parte, el artículo 61 *ejusdem* establece que:

Artículo 61. Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrán realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales

Por tanto, la evaluación del control de gestión reflejará la capacidad productiva de una organización y el cumplimiento o desviaciones de las metas y objetivos programados. Para la evaluación se utilizarán las técnicas y prácticas que se consideren procedentes, como entrevistas, cuestionarios, guías de análisis y de evaluación, entre otras.

En síntesis, de las bases legales reseñadas se puede inferir que los indicadores se utilizarán para medir los avances de los planes y programas y sus resultados. En el caso de programas cuya ejecución corresponda a más de un ejercicio presupuestario, la medición de los avances se hará con base en un período determinado en relación con lo alcanzado durante el mismo período en el año inmediatamente anterior y con el objetivo a largo plazo que se hubiese fijado en el programa en particular o en la Ley que regule la actividad administrativa en el sector o área de que se trate.

Sistema de Variables

Una variable es una característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores. Un sistema de variables consiste, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida. Según Arias (2007) “Las variables son aquellos elementos que pueden ser modificados a lo largo de la investigación” (p. 117).

Ahora bien, la definición conceptual de una variable, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), es “la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante el trabajo” (p. 17). En este sentido, la variable de la presente investigación, lineamientos de indicadores de gestión es definida por Gutiérrez (2009), como “la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de una organización, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso” (p. 119).

De acuerdo a Ortiz (2003) la definición operacional de una variable representa “Especificar cómo se medirá en la práctica, expresando cual es el alcance (dimensión) y como se reconoce (indicador)” (p. 413).

En efecto, muchas veces las variables se definen conceptualmente de acuerdo al marco teórico. Pero ellas solas no bastan pues dejan a la variable relativamente alejada del plano empírico. Por ello es preciso hacer una definición operacional, que ofrece conceptos empíricos para representar a los teóricos. Para ello se recurre a los indicadores. Un indicador de una variable es otra variable que traduce la primera al plano empírico.

Ahora bien, cuando el grado de complejidad es alto, hay que intercalar entre la variable y su indicador, una dimensión. Una dimensión es cada uno de los distintos aspectos de una variable (que normalmente son otras variables). A continuación, en el Cuadro 1, se muestra la identificación de las variables de esta investigación en

referencia a los objetivos específicos y su conceptualización en el marco teórico de esta investigación.

Cuadro 1

Cuadro Técnico Metodológico de Operacionalización de variables.

VARIABLE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTO	ÍTEM
Perfiles de indicadores de gestión	Diagnosticar la situación actual del proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA	Control de Gestión	Proveedores	Empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA	Encuesta	Cuestionario	1
			Insumos				2
			Procesos				3
			Productos				4
			Objetivos				5
			Metas				6
			Usuarios				7
			Entorno				8
			Efectos				9
			Impacto				10
	Identificar las áreas críticas del proceso de registro académico de la Coordinación de Posgrado del DAC-UCLA.	Criterios de medición	Programación				11
			Ejecución				12
			Productividad				13
			Efectividad				14
			Veracidad.				15
		Toma de decisiones	Oportunidad				16
			Precisión				17
			Claridad				18
			Confiabilidad				19
			Uniformidad				20
	Diseñar los perfiles de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para el proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA	Indicadores de Gestión	Eficiencia	Libros, revistas y Trabajos de Grado	Revisión Bibliográfica	Matriz de perfil de Indicadores	
			Eficacia				
			Calidad				

Fuentes: Suárez (2012).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza y Diseño de la Investigación

Apreciando las características del problema objeto del estudio relacionadas con la formulación de lineamientos de indicadores de gestión como soporte del proceso de toma de decisiones gerenciales referidas al proceso de Registro Académico en la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, el presente trabajo se basa en una investigación de campo debido a que los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, sin alterarlos, mediante el trabajo concreto del investigador.

Al respecto, Vegas (2008), sostiene que la investigación de carácter descriptivo es “aquella que tiene por objeto identificar y señalar las propiedades importantes de cualquier fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 12). De tal modo, que el diagnóstico de la situación actual de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA con respecto las necesidades de información en la evaluación de su gestión a través de la identificación de los elementos que la constituyen y sus relaciones, corresponde a una investigación de tipo descriptivo.

Por su parte, el diseño de investigación consiste en la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. Por esta razón, la presente investigación está enmarcada en un diseño de campo, definido por Figueras (2009), como:

el análisis metódico de la realidad, con el propósito bien sea de describir sus elementos, 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 (p.7).

De igual modo, Yústiz (2009), sostiene que la investigación de campo es aquella “que se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se busca conseguir la información directamente de quien la posee” (p. 46).

Para, Vegas. (2008), se trata de un estudio que se “apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, esto es, fuentes primarias” (p. 7). Desde esta perspectiva, en el presente trabajo se recolectarán los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Población

Una vez que se ha definido cual es la naturaleza de la investigación, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretenden generalizar los resultados. Al respecto, Romero (2008), sostiene que población es “la totalidad de un grupo de elementos u objetos que se quiere investigar” (p. 94).

Por su parte, Contador (2008), señala que población es “la totalidad de los elementos que deben ser estudiados” (p. 48), y para Alcalá (2008), es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con lo que se pretende investigar” (p. 83). Estas definiciones tienen como denominador común la selección de las unidades de análisis con base a los objetivos planteados.

Ahora bien, el presente trabajo tiene como finalidad diagnosticar la situación actual de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA con respecto las necesidades de información en la evaluación de su gestión en el proceso de Registro Académico. Así, para la realización de este estudio se tomó como sub-población a los empleados de la mencionada coordinación en Marzo de 2012.

De acuerdo a la información suministrada por el Director de Recursos Humanos de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado se trata de 5 personas; de tal modo que esa cantidad corresponde a la población de la presente investigación, distribuida como se muestra en el Cuadro 2.

Cuadro 2

Distribución de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA

Ítem	Cargo	Tipo de Personal
1	Coordinador de Postgrado	Docente
1	Coordinadora de Registro Académico	Docente
2	Asistente de Información y Control Estudiantil	Administrativo
1	Cajera	Administrativo

Fuente: Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2012).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos es necesario utilizar técnicas específicas que validen y legitimen la información recabada. Al respecto, Naranjo (2007), señala que las técnicas de recolección de datos son “procedimientos empíricos donde se utilizan los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano” (p. 104); por su parte, Contador (2008) las concibe como “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”(p. 80); y Colina (2008), señala que consisten en “el uso sistemático de los sentidos orientados a captar la realidad que se desea categorizar”(p. 63).

En la presente investigación, para recolectar datos relacionados con la situación actual de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA con respecto las necesidades de información en la evaluación del proceso de Registro Académico, se utiliza la técnica de la encuesta, reseñada por Alcalá (2008), como “aquella que media entre las interrogantes del investigador y las opiniones de los informantes, a través de petición expresa del parecer de éstos respecto a preguntas o proposiciones elaboradas sistemáticamente para el fin” (p. 290), para Naranjo (2007) se trata de “un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos”(p. 362).

Asimismo, para la identificación de las áreas críticas del proceso de Registro Académico la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, es necesario el desarrollo

de un proceso comunicativo de extracción de información por parte de un investigador que permita obtener información rica, contextualizada; porque esta se encuentra en la historia del sujeto entrevistado, y se reconstruye en el marco de la construcción de un discurso, lo cual se realiza mediante la técnica de entrevista semi estructurada.

En efecto, Balestrini (2001), define a la entrevista semi estructurada como “La entre dos personas, en la cual el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras que el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada” (p. 27). De tal modo que una entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito y en esta investigación permite identificar los procesos claves en la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA.

A su vez, para señalar los criterios de medición de los procesos de la Unidad de Registro Académico UCLA que fundamentan la toma de decisiones en su carácter de unidad administrativa, se empleará la técnica de la revisión bibliográfica, definida por Boraure (2009), como “una técnica que consiste en percibir e internalizar, todo aquello que se puede captar con la vista, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 168).

Por otra parte, Arias (2007), define instrumentos como “medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ejemplos: fichas, formatos de cuestionarios, guía de entrevista, lista de cotejo, grabadores, escala de actitudes u opinión (tipo Likert)” (p.55). Para, Figueras (2009), un instrumento es “la herramienta que permite registrar datos relacionados con un evento o acontecimiento específico” (p. 73) y según Romero (2008), es “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 227).

Desde esta perspectiva, para recolectar los datos relacionados con el control de gestión y los criterios de medición de los procesos de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA que fundamentan la toma de decisiones en su carácter de unidad administrativa, desarrollados a través de los indicadores que se muestran en el Cuadro

1, se emplea un cuestionario que consta de diecinueve (19) ítems de carácter dicotómico, el cual se muestra en el Anexo A.

En efecto, el cuestionario aborda la dimensión Control de Gestión, en sus indicadores: Proveedores, insumos, procesos, productos, objetivos, metas, usuarios, entorno, efectos e impacto, desarrollado en los ítems 1 al 10. La dimensión Criterios de medición, en sus indicadores Programación, ejecución, productividad y efectividad, que se corresponden a los ítems 11 al 14. La dimensión Toma de decisiones, mediante sus indicadores: Identificar el problema, ponderación de criterios, generar solución, evaluar las alternativas y elección de la alternativa, en los ítems 15 al 19.

Asimismo, con el propósito de señalar los criterios de medición de los procesos de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA que fundamentan la toma de decisiones en su carácter de unidad administrativa, se realizará la revisión bibliográfica de libros, revistas y Trabajos de Grado, cuyo resultado se registrará en una matriz de perfil de indicadores.

Validez

La validez es una característica fundamental en los instrumentos de recolección de información, una de las razones es que otorga fortaleza a la obtención de los datos con base que es capaz de detectar la relación real que se pretende medir. Así, la validez según Naranjo (2009), es “una condición necesaria de todo diseño de investigación y significa que dicho diseño permite detectar la relación real que pretendemos analizar” (p. 86).

Desde esta perspectiva, en la presente investigación se determinará la validez de contenido concerniente al grado en que el cuestionario refleja el dominio específico del contenido de lo que se mide. Para ello se considera someter el instrumento a un juicio de tres (3) expertos, quienes tuvieron la responsabilidad de emitir su opinión en cuanto a la pertinencia entre el instrumento a aplicar y la investigación.

Para ello, a cada uno de los expertos se les entregó el instrumento, la tabla de operacionalización de variables así como también título del trabajo, objetivo general, objetivos específicos y una tabla para recoger la validación tomando en cuenta las observaciones, y juicios emitidos tales como: a) Pertinencia del contenido con respecto a la investigación; b) Coherencia, Pertinencia y Claridad. Con base a las observaciones de los expertos se procedió a elaborar las pertinentes correcciones al instrumento a fin de mejorarlo.

Procesamiento de Datos

Una vez recolectados los datos, en el presente estudio, para la recolección de información se utilizará la técnica del fichaje, definido por Colina. (2008) como “un modo de recolectar y almacenar información donde cada ficha contiene una información que, más allá de su extensión, le da unidad y valor propio” (p. 47). Así, en esta investigación se registran los datos que se van obteniendo acerca de los criterios de medición del proceso de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA que fundamentan la toma de decisiones en su carácter de unidad administrativa, en instrumentos llamados fichas para así pues gestionar la clasificación y categorización de los datos de acuerdo a los objetivos planteados para la investigación.

Al respecto, Alcalá (2008), define la ficha como “una pieza de papel o cartulina, de forma rectangular y donde se anotan datos resumidos o claves acerca de un tema, contenido o autores” (p. 33); es decir, se trata de un facsímil donde se registra los datos claves de un tema, bajo criterios que determinan que se debe incluir para permitir la referencia cruzada de información.

Es oportuno mencionar, que en la presente investigación, a medida que se fue consultando los libros para dar fundamento al estudio, se realizó el registro de los datos correspondientes de las teorías consultadas. Para ello, el formato utilizado para la estructuración de las fichas bibliográficas empleadas en este trabajo fue una tarjeta de cartulina blanca de medida estándar 12.5x7.5 centímetros.

Así pues, las fichas de trabajo sirvieron como fuente para desarrollar el contenido del documento, los datos registrados en ellas tendrán que ser sometidos a análisis en torno a los objetivos planteados en la planeación de la investigación y al problema relacionado con los lineamientos de diseño de los indicadores de gestión para cada criterio de medición utilizado en la toma de decisiones gerenciales en la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA.

Análisis de Datos

La recolección recabada mediante la aplicación del cuestionario fue distribuida, en frecuencias absolutas y relativas, definidas por Contador (2008) como “la relación numérica entre la ocurrencia de un fenómeno y el total de observaciones realizadas”(p. 277); con la finalidad de que los datos recolectados acerca de la situación actual de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA con respecto las necesidades de información en la evaluación de su gestión pudieran ser objeto de comparación y análisis, mediante su categorización en concordancia con la variable, los criterios de medición y sus indicadores.

De igual modo, los datos recolectados mediante la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada son representados mediante gráficas circulares; esto es, afirma Alcalá (2008), “la representación gráfica de una variable mediante su categorización cuantitativa en términos de equivalencia de su magnitud con una porción de una circunferencia” (p. 236), lo cual ofrece la posibilidad de visualizar conjuntamente aspectos cuantitativos y cualitativos de la información recabada.

Posteriormente, cada conjunto de tabla de distribución de frecuencia y gráfica circular es analizado contrastando los resultados obtenidos con relación a los fundamentos teóricos, para así pues, en opinión de Vegas. (2008), “establecer diferencias entre el deber y el ser de los eventos objeto de estudio” (p. 304), y de esta manera fundamentar la interpretación de los resultados en el contexto conceptual adoptado para el diseño de los indicadores de gestión para cada criterio de medición

utilizado en la toma de decisiones gerenciales en la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Entrevista

Una vez concluidas las etapas de recolección y procesamiento de datos se inicia una de las más importantes fases de una investigación: el análisis de datos, definido por Alcalá (ob.cit), como “la actividad de transformar un conjunto de datos con el objetivo de poder verificarlos muy bien dándole al mismo tiempo una razón de ser o un análisis racional” (p. 19).

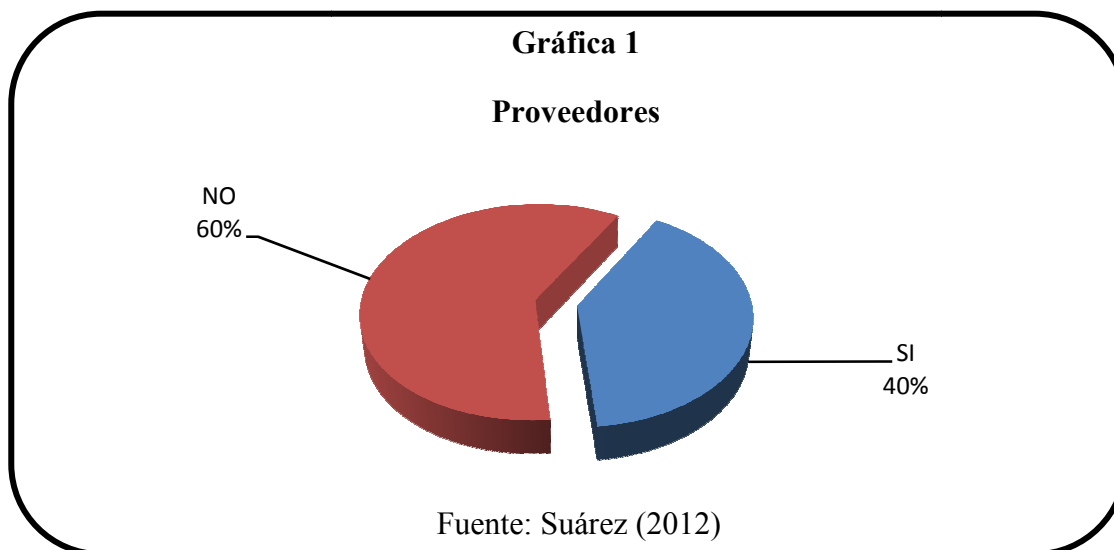
En este orden de ideas, para presentar los datos recolectados con respecto a las áreas críticas del proceso de registro académico de la Coordinación de Posgrado del DAC-UCLA, se utilizan cuadros de distribución de frecuencia como el que se muestra en el Cuadro 3.

Ítem 1: ¿Existe un listado con los datos de los proveedores que suministran los insumos requeridos para el cumplimiento de los servicios propios del Proceso de Registro Académico?

Cuadro 3
Proveedores

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	2	40
NO	3	60
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).



Análisis: La información representada en la distribución de frecuencia que se presenta en el Cuadro 3, indica que el 60% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA señaló que no existe un listado con los datos de los proveedores que suministran los insumos requeridos para el cumplimiento de los servicios propios del Proceso de Registro Académico.

Así pues, la respuesta obtenida de la aplicación del cuestionario evidencia que el manejo de proveedores es un área crítica de la mencionada unidad, porque según Ruiz (2005), deberían utilizarse “medios y mecanismos que permitan conocer la

disponibilidad de los insumos necesarios para realizar la actividad, así como sus tiempos de entre y condiciones de envío.” (p. 90).

Ítem 2: *¿Se controla que los insumos cumplan con las especificaciones definidas por el Proceso de Registro Académico para garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos?*

Cuadro 4

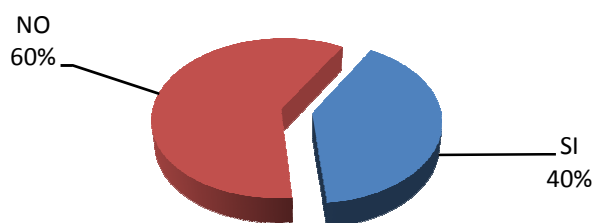
Insumos

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	2	40
NO	3	60
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 2

Insumos



Fuente: Suárez (2012)

Análisis: Los datos que se muestran en la distribución de frecuencia del Cuadro 4, indica que el 60% de la muestra los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA contestó que no se controla que los insumos cumplan con las

especificaciones definidas por el Proceso de Registro Académico para garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos.

De esta manera, se evidencia la necesidad de mejorar la eficiencia, eficacia y calidad en el proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, porque según Fuentes (2010), “el control de los insumos es la base del control de la calidad de los servicios, y ello, permite mantener en niveles aceptables la eficacia y eficiencia” (p. 112).

Ítem 3: ¿ Existe una planificación de las actividades para el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios?

Cuadro 5

Procesos

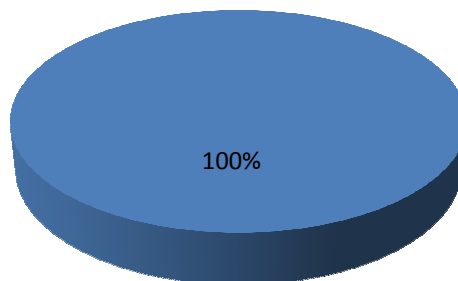
Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 3

Procesos

0%



Fuente: Suárez (2012)

Análisis: La distribución de frecuencia del Cuadro 5 muestra que 100% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA afirma que existe una planificación de las actividades para el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios.

Del tenor de esta respuesta, se puede inferir que la planificación de los procesos es una fortaleza interna de la mencionada unidad orgánica, porque según Humbría (2009), “la planificación de los procesos, además de ser un requisito para el logro de la eficiencia, eficacia y calidad, es una fortaleza institucional donde pueden basarse estrategias de optimización ” (p. 112).

Ítem 4: *¿Se controla que los servicios realizados en el Proceso de Registro Académico satisfagan a los sectores de la población a los cuales van dirigidos?*

Cuadro 6

Productos

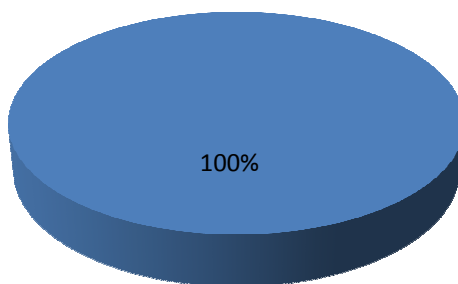
Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 4

Productos

0%



Fuente: Suárez (2012)

Análisis: Los datos que se muestran en el Cuadro 6 señala que el 100% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA afirman que se controla que los servicios realizados en el Proceso de Registro Académico satisfagan a los sectores de la población a los cuales van dirigidos.

En consecuencia, se manifiesta que en la actualidad se gestiona adecuadamente la prestación de los servicios encomendados a esta unidad orgánica, porque según Gómez (2010), “la eficacia del control de gestión se evidencia en la supervisión de los procesos, productos y servicios” (p. 111).

Ítem 5: ¿Conoce los fines o propósitos generales que se pretenden alcanzar en el Proceso de Registro Académico?

Cuadro 7

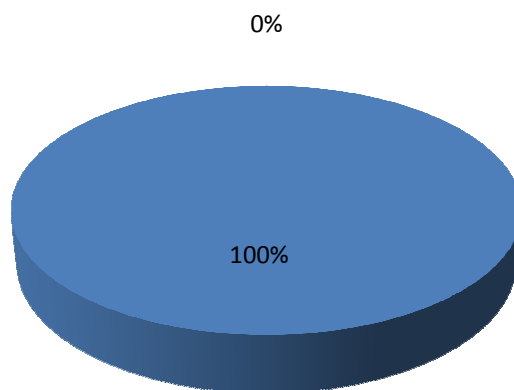
Objetivos

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 5

Objetivos



Fuente: Suárez (2012)

Análisis: La información de la distribución de frecuencias que se muestra en el Cuadro 7 indica que el 100% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA afirma que conoce los fines o propósitos generales que se pretenden alcanzar en el Proceso de Registro Académico.

Por consiguiente, es evidente que los empleados conocen bien los objetivos de la unidad orgánica, y esta circunstancia conforma una ventaja comparativa, puesto que de acuerdo a Fuentes (ob. cit.), “el conocimiento de los objetivos sirve de enlace que vincula las metas con los resultados” (p. 110).

Ítem 6: ¿ Se planifica cuantitativamente los resultados que se esperan lograr en un lapso determinado?

Cuadro 8

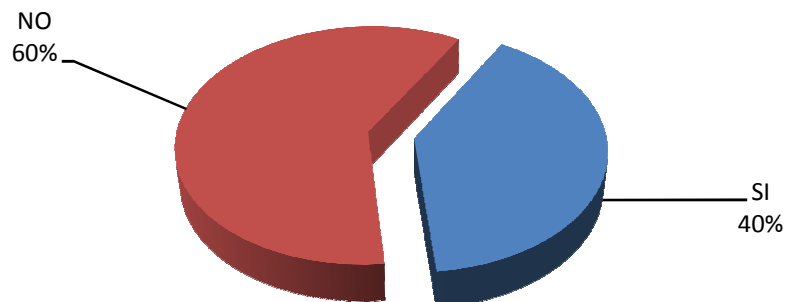
Metas

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	2	40
NO	3	60
Total	5	100

Fuente: Resultados obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 6

Metas



Fuente: Suárez (2012)

Análisis: Los datos de la distribución de frecuencias del Cuadro 8 muestran que el 60% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA contestaron que en la referida organización no se planifica cuantitativamente los resultados que se esperan lograr en un lapso determinado. Sin embargo, el investigador logró constatar a través de sus sentidos al aplicar instrumentos que desde el punto de vista factico si se planifica, aunque de forma manual porque no se cuenta con un software de gestión especializado que permita automatizar procesos, en efecto las personas que ocupan cargos de línea (40% de los entrevistados) aseveraron que si se planifica, pero los cargos operativos (60% de los entrevistados) no estaban conscientes que de manera implícita ejecutaban la planificación realizada por las autoridades.

De tal modo, que es necesario diseñar los perfiles de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para el proceso de registro académico, en coincidencia con lo afirmado por Humbría (ob. cit.), quien afirma que esta función del control de gestión facilita “la optimización de los procesos internos y el mejoramiento de las interacciones con los usuarios internos y externos.” (p. 109).

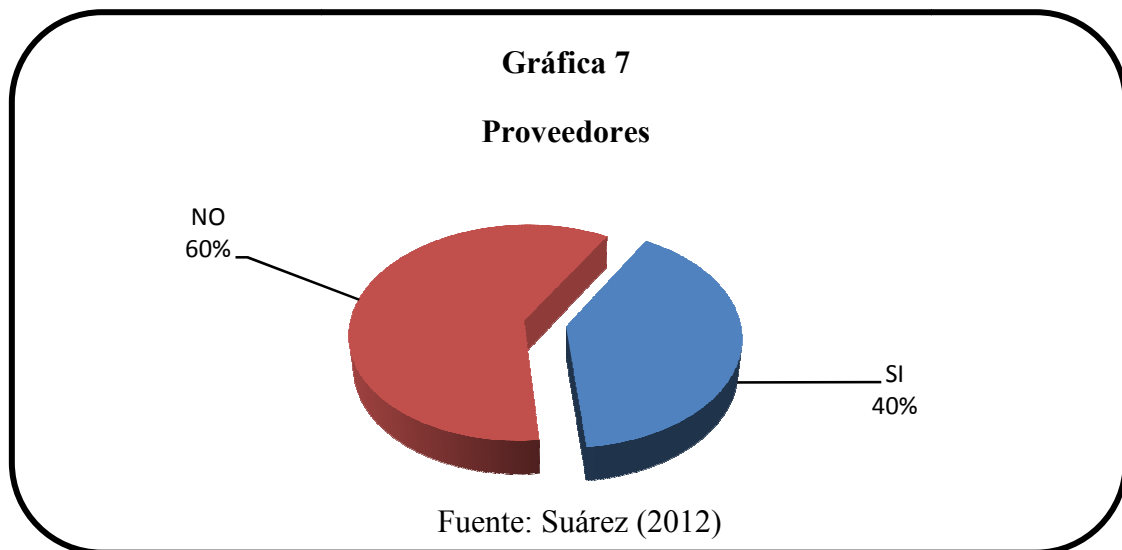
Ítem 7: ¿ Planifica su horario en función a quienes va dirigido el producto final del proceso realizado?

Cuadro 9

Usuarios

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	2	40
NO	3	60
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).



Análisis: Los datos del Cuadro 9 indican que el 60% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA no planifica su horario en función a quienes va dirigido el producto final del proceso realizado, es importante acotar que la planificación de actividades a nivel operativo se dificulta por la variada gama de servicios que se ofrecen en consideración con los requerimientos de los usuarios.

Por lo tanto, se infiere que debe, implementarse un software de gestión y diseñar perfiles de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para el proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, puesto que según Isidoro(2008), estas herramientas permiten “el desarrollo de diferentes enfoques conceptuales, sociales y culturales, así como la adopción de diferentes posiciones porque proporcionan una estructura que se adapta al contexto” (p. 76).

Ítem 8: ¿ Tiene buenas relaciones con la comunidad de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado?

Cuadro 10

Entorno

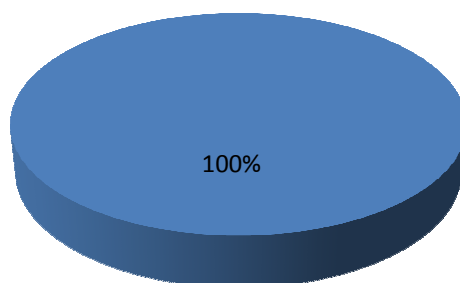
Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

Fuente: Resultados obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 8

Entorno

0%



Fuente: Suárez (2012)

Análisis: La información que se muestra en el Cuadro 10 señala que el 100% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA” tiene buenas relaciones con la comunidad de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado De tal modo, que es evidente la necesidad de diseñar los perfiles de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para el proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, en correspondencia a lo expresado por Fuentes (2010), quien afirma que estos instrumentos “permiten vincular la prestación del servicio, y sus elementos, con el nivel de conocimiento requerido, porque entre sus características se encuentra la conformación de una relación asertiva con los usuarios” (p. 102).

Ítem 9. ¿ Sabe el grado o nivel de repercusión de su trabajo en la apreciación que tienen los usuarios de la gestión de la Coordinación?

Cuadro 11

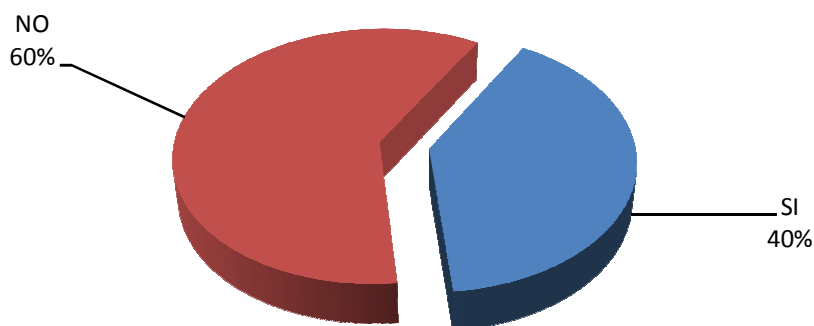
Efectos

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	2	40
NO	3	60
Total	5	100

Fuente: Resultados obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 9

Efectos



Fuente: Suárez (2012)

Análisis: Los datos contenidos en la distribución de frecuencia del Cuadro 11 indica que el 60% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA no sabe el grado o nivel de repercusión de su trabajo en la apreciación que tienen los usuarios de la gestión de la Coordinación.

Cabe señalar, que aparentemente esta respuesta representaría una debilidad institucional y personal de los empleados, puesto que según Fuentes (2008), el conocimientos de los efectos de la labor “facilita la organización del servicio en concordancia con las actividades propias de sus empelados actuando como guías de la acción, no sólo en el desarrollo del mismo, sino también en su vinculación a las áreas de trabajo” (p. 109). Sin embargo, la apreciación que posee el investigador como

usuario de los servicios es totalmente antagónica, puesto que a pesar que las respuestas suministradas reflejan que los empleados no conocen la repercusión de su trabajo, el efecto que genera el desempeño de sus actividades es una inexorable fortaleza de Registro Académico, por cuanto se nota a nivel práctico la satisfacción de los usuarios producto de un trabajo de calidad a pesar de que no se cuenta con suficientes herramientas tecnológicas para la ejecución de las actividades que conforman el proceso de Registro Académico de la Coordinación de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Ítem 10: ¿ La gestión de la Coordinación de Postgrado tiene un impacto positivo en las actividades académicas de sus usuarios?

Cuadro 12

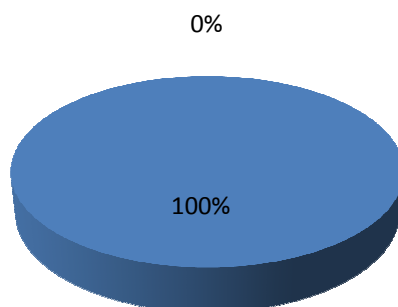
Impacto

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 10

Impacto



Fuente: Suárez (2012)

Análisis: Los datos incluidos en el Cuadro 12 señala que el 100% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA afirma que la gestión de la Coordinación de Postgrado DAC-UCLA tiene un impacto positivo en las actividades académicas de sus usuarios.

Consecuentemente, se evidencia que el impacto positivo de la labor de esta unidad orgánica es una fortaleza institucional, argumento que contrasta con la información obtenida por el ítem anterior y que solidifica la apreciación del autor esgrimida en el ítem in comento. De acuerdo a Humbría (2009), es una ventaja comparativa “propiciar la aparición y expresión de emociones, conocimientos y valores relacionados con diversas modalidades de comunicación y cooperación, que sirven de fundamento a la formación humana de los discentes” (p. 89).

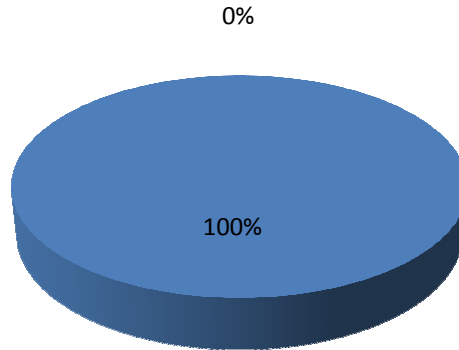
Ítem 11: ¿ El personal de la Coordinación de Postgrado cumple con las actividades programadas?

Cuadro 13
Programación

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 11
Programación



Análisis: La información representada en la distribución de frecuencia que se presenta en el Cuadro 13, indica que el 100% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA afirma que cumple con las asignaciones programadas.

Así pues, la respuesta obtenida de la aplicación del cuestionario evidencia el cumplimiento de la programación de actividades es una función que se desarrolla adecuadamente en la mencionada unidad orgánica, porque según Isidoro (2008), “el cumplimiento del cronograma de actividades y el acatamiento y respeto de los lapsos, es una cualidad que habla de eficiencia y eficacia, pero sobretodo de una intención sistemática de agregarle calidad a los procesos” (p. 122).

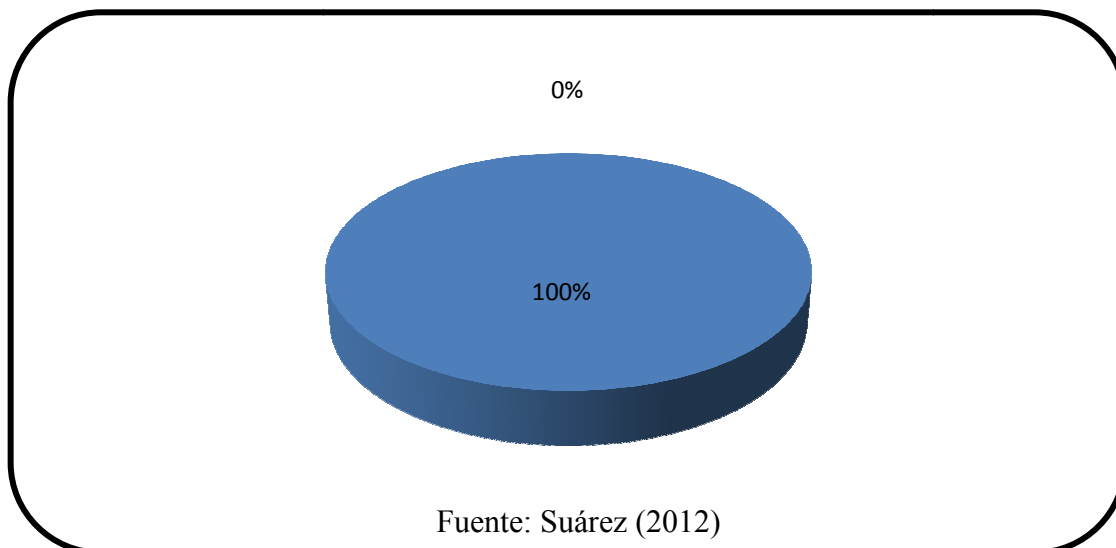
Ítem 12: ¿ Se ejecutan cabalmente las actividades programadas?

Cuadro 14
Ejecución

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 12
Ejecución



Análisis: Los datos que se muestran en la distribución de frecuencia del Cuadro 14, indica que el 100% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA afirma que ejecutan cabalmente las actividades programadas.

De esta manera, se evidencia que la gestión actual de la Coordinación de Posgrado se lleva a cabo bajo parámetros de eficiencia, eficacia y calidad, porque según Gómez (ob. cit.), “la fase de ejecución es de suma importancia institucional porque de nada sirve planificar si no se llevan a cabo las actividades” (p. 124).

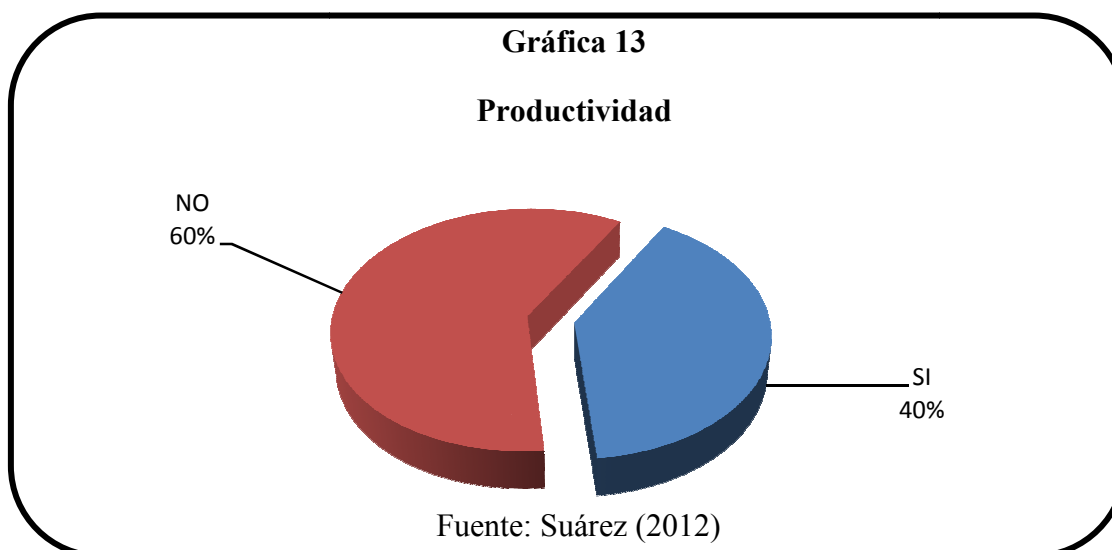
Ítem 13: *¿ En la Coordinación de Postgrado se promueve la eficacia en la generación de los servicios solicitados?*

Cuadro 15

Productividad

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	2	40
NO	3	60
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).



Análisis: La distribución de frecuencia del Cuadro 15 muestra que el 60% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA señala que en la Coordinación de Postgrado no se promueve la eficacia en la generación de los servicios solicitados.

Del tenor de esta respuesta, se puede inferir la necesidad de diseñar los perfiles de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para el proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, porque según Humbría (ob. cit.), “la comparación de los índices de productividad con otros parámetros permite valorar la eficacia del proceso” (p. 123).

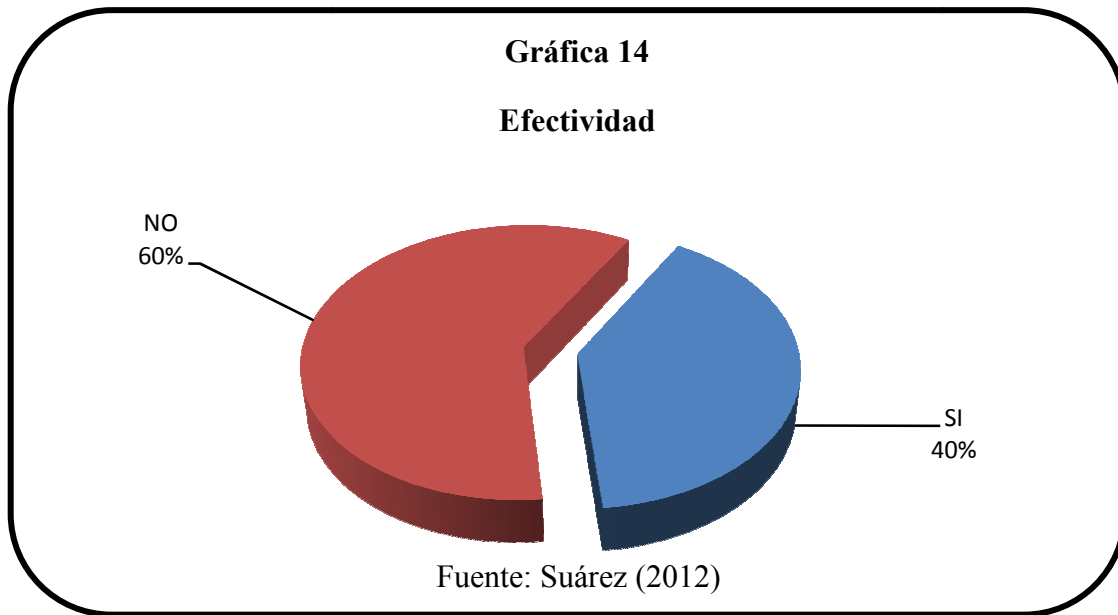
Ítem 14: *¿La Coordinación de Postgrado cumple con efectividad los procesos necesarios para cubrir los requerimientos de sus usuarios?*

Cuadro 16

Efectividad

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	2	40
NO	3	60
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).



Análisis: Los datos que se muestran en el Cuadro 16 señalan que el 60% correspondiente a la apreciación de los cargos operativos de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA contestó que no se cumplen con efectividad las actividades programadas, en contraste con esta situación las personas que ocupan los cargos de línea, es decir el 40% tiene una percepción distinta debido al resultado auditado que se ha generado y que fue visualizado a través de entrevistas informales concedidas al investigador a lo largo de la investigación.

Por consiguiente, se manifiesta la necesidad de configurar una herramienta gerencial que contribuya a fortalecer la toma de decisiones, por ello se sugiere diseñar los perfiles de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para el proceso de registro académico de la mencionada unidad orgánica, porque según Humbría (2009), son útiles para “integrar en una misma actividad diferentes contenidos y enfoques, sin la necesidad de acudir a estrategias específicas” (p. 156).

Ítem 15: ¿ Comprueba la veracidad de la información en la que fundamenta las decisiones que toma?

Cuadro 17

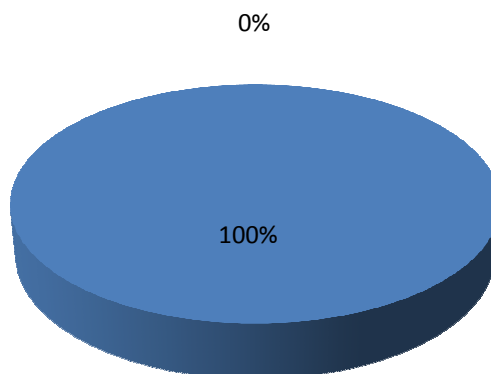
Veracidad

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 15

Veracidad



Fuente: Suárez (2012)

Análisis: La información de la distribución de frecuencias que se muestra en el Cuadro 17 indica que el 100% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA afirma que comprueba la veracidad de la información en la que fundamenta las decisiones.

Por tanto, es evidente que la toma de decisiones relativas al proceso de registro académico, de allí lo importante que esta actividad (veracidad) confiere valor en los procesos y sobre todo al ámbito académico con base a la calidad de la información, puesto que de acuerdo a Isidoro (ob. cit.), “la comprobación de la veracidad de las

premisas permite que las estrategias y actividades puedan adaptarse y desarrollarse en diferentes áreas, lo cual permite organizar los proyectos en un formato común” (p. 142).

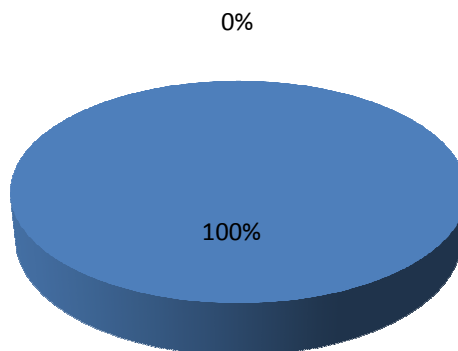
Ítem 16: ¿Toma en cuenta la antigüedad y vigencia de la información que utiliza para fundamentar sus decisiones?

Cuadro 18
Oportunidad

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 16
Oportunidad



Fuente: Suárez (2012)

Análisis: Los datos de la distribución de frecuencias del Cuadro 18 muestra que el 100% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA afirma que toma en cuenta la antigüedad y vigencia de la información que utiliza para fundamentar sus decisiones.

De tal modo, que el conocimiento de la relevancia, vigencia, antigüedad y vigencia de la información, es una fortaleza de la actual gestión de la Coordinación de Postgrado en coincidencia con lo afirmado por Naranjo (ob. cit.), quien afirma que “la toma de decisiones debe basarse en información veraz; pero sobretudo oportuna” (p. 20).

Ítem 17: ¿ Mide la precisión de la información que emplea para fundamentar sus decisiones?

Cuadro19

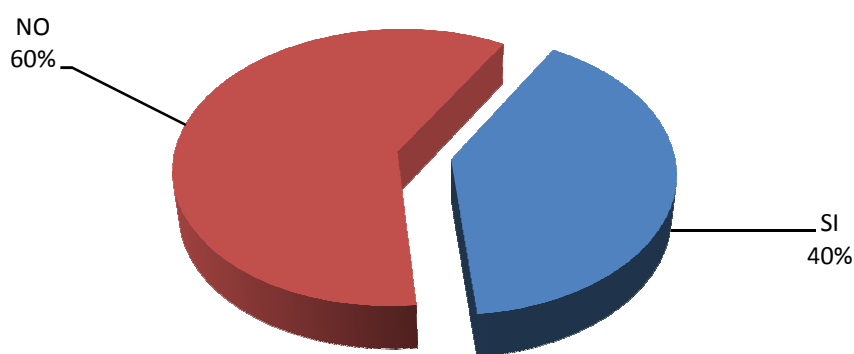
Precisión

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	2	40
NO	3	60
Total	1	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 17

Precisión



Fuente: Suárez (2012)

Análisis: Los datos del Cuadro 19 indican que el 60% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA no mide la precisión de la información

que emplea para fundamentar sus decisiones. Es importante destacar la limitante que posee esta métrica porcentual ya que se refiere a un personal de apoyo, dedicados a un trabajo rutinario y operativo que no toma decisiones, puesto que las decisiones son tomadas por quienes ocupan cargos de línea que representan el 40% restante-

Por lo tanto, se sugiere diseñar los perfiles de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para el proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, que coadyuven al proceso de toma de decisiones ejecutado por las personas que ocupan cargos gerenciales, puesto que según Fuentes (ob. cit.), estas herramientas permiten “refinar determinados elementos de la toma de decisiones” (p. 19).

Ítem 18: ¿Valora la claridad de la información que utiliza para sustentar sus decisiones?

Cuadro 20

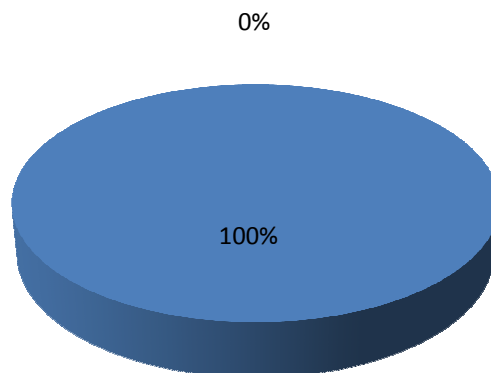
Claridad

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 18

Claridad



Fuente: Suárez (2012)

Análisis: La información que se muestra en el Cuadro 20 señala que el 100% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA afirma que valora la claridad de la información que utiliza para sustentar sus decisiones.

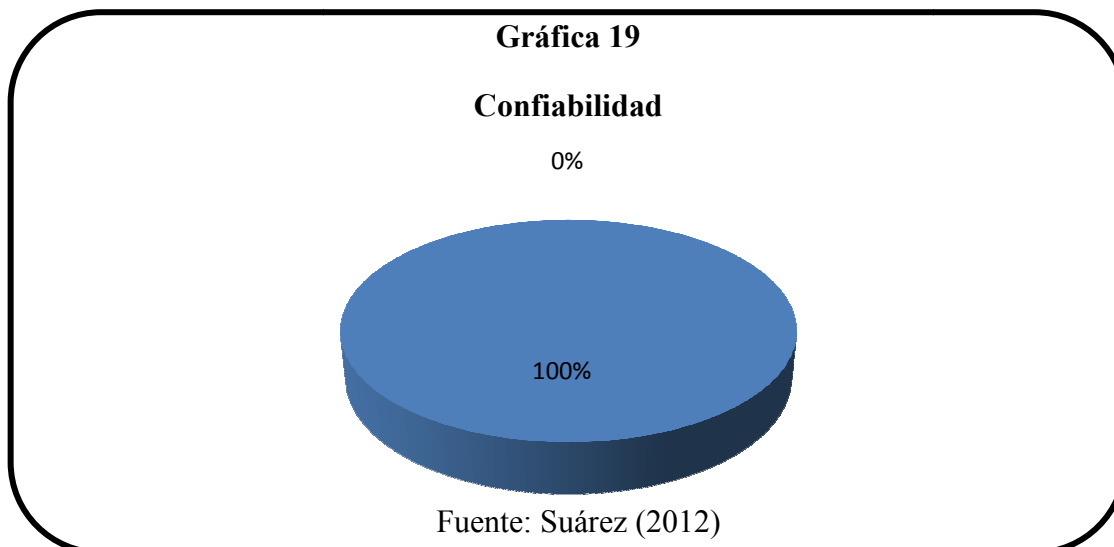
De esta manera, se evidencia en la actualidad, el proceso de toma de decisiones en la mencionada unidad orgánica se encuentra bien fundamentada, porque de acuerdo a Gómez (ob. cit.) “la determinación clara y precisa de los objetivos, metas y propósitos organizacionales es el principal soporte de la toma de decisiones y la planificación estratégica ” (p. 21).

Ítem 19: ¿ Toma en cuenta la confiabilidad de la información que fundamenta sus decisiones?

Cuadro 21
Confiabilidad

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	5	100
NO	0	0
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).



Análisis: La información que se muestra en el Cuadro 21 señala que el 100% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA afirma que toma en cuenta la confiabilidad de la información que fundamenta sus decisiones.

De esta manera, se evidencia en la actualidad, el proceso de toma de decisiones en la mencionada unidad orgánica se encuentra bien fundamentada”, en correspondencia con lo expresado por Gómez (ob. cit.), quien afirma que “la inserción de elementos de verificación, de metas secundarias, del seguimiento de

logros, son aspectos que incrementan la confiabilidad en el logro de lo planificado” (p. 21).

Ítem 20: *¿Mide la uniformidad presente en la información que emplea para sustentar sus decisiones?*

Cuadro 22

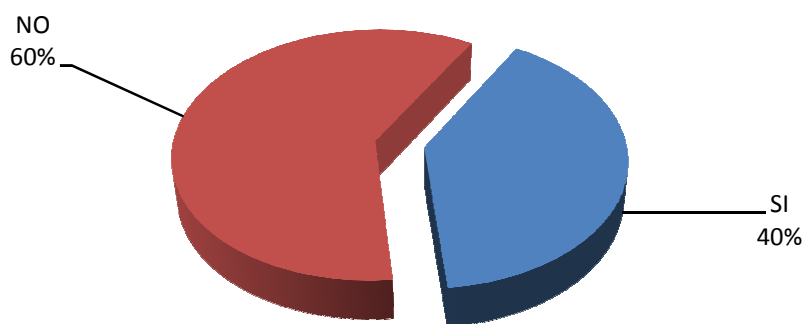
Uniformidad

Alternativas	Frecuencia Absoluta (Fr)	Frecuencia Relativa (%)
SI	2	40
NO	3	60
Total	5	100

Fuente: Resultados Obtenidos del instrumento aplicado (2012).

Gráfica 20

Uniformidad



Fuente: Suárez (2012)

Análisis: Los datos incluidos en el Cuadro 22 señalan que el 60% de los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA señala que no mide la uniformidad presente en la información que emplea para sustentar sus decisiones.

Por lo tanto, se manifiesta la necesidad de diseñar los perfiles de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para el proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, porque según Fuentes(ob. cit.), “la

principal cualidad que debe tener una información para ser considerada relevante para la toma de decisiones, es su uniformidad en el tiempo y eventos” (p. 21).

Existe una gran variedad de requerimientos que atienden a distintas solicitudes de los usuarios de los procesos de Registro académico, por lo que se recomienda fortalecer la unidad a nivel de Recursos Humanos, ya que se verifica que existen muchos servicios, no hay soporte informático y hay poco personal.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A continuación, se presentan los resultados de la revisión documental y el análisis correspondiente a la información recolectada mediante la aplicación del cuestionario a los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, con relación a la situación actual del proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA y la identificación de sus áreas críticas. Cabe destacar que la interpretación de los resultados es compleja ya que no se basa solo en reflejar números sino que es preciso reflejar la percepción del investigador como usuario de los procesos de Registro Académico.

Así, con relación a la situación actual del proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, se encontró que el personal considera que la organización dirige su gestión bajo condiciones controladas; esto es, sienten que la organización ejerce un control efectivo sobre los procesos, a pesar que no se cuenta con un software de gestión robusto que contribuya a la correcta ejecución de las actividades que se presentan en el proceso de Registro Académico.

De igual modo, la información recabada señala que los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA sostienen que en esta organización no se planifican estrategias para mejorar la gestión de la atención a los requerimientos del cliente, lo cual evidencia la necesidad de incorporar la planificación a mediano y largo plazo, en un cuadro de mando prospectivo que ayude a la consecución de sus objetivos.

De igual modo, los datos recolectados indican que el personal, percibe que en esta organización no existen metas predeterminadas conformadas por propósitos y

finés tangibles que puedan ser valoradas en cuanto al nivel de consecución de los objetivos propuestos.

Asimismo, se pudo detectar que la mayoría del personal encuestado considera que esta organización no cuenta con políticas específicas para la gestión de los procesos de atención a los requerimientos de los usuarios y/o fallas en el cumplimiento de los mismos.

Cabe señalar, que de acuerdo a la información recolectada mediante la aplicación del cuestionario los empleados de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, la información generada por el actual proceso de registro académico no posee el nivel de detalle y fiabilidad necesario para la toma de decisiones y planificación de la gestión operativa de la mencionada unidad a nivel operativo.

A su vez, los datos obtenidos muestran que en la Coordinación de Postgrado no existe una estructura organizacional o funcional que registre los tiempos de atención, las incidencias en el servicio así como la identificación de los trabajadores que intervienen, como paso previo para formular de una manera clara y precisa el objetivo que se desea alcanzar en términos que permitan determinar su logro.

Cabe mencionar, como un hecho de importancia, que los datos obtenidos revelan que la información generada por el actual proceso de registro del resultado de las incidencias y reporte diario de guardia no se incorpora en tiempo real al sistema de gestión administrativa, dificultando la toma de decisiones actualizadas sobre el tiempo de atención y los costos operativos.

De esta manera, se evidencia la necesidad de incorporar perfiles de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para el proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA para generar la homogeneidad en el tratamiento a los documentos como paso previo a la sistematización de su empleo en toda la organización.

En efecto, los datos recolectados señalan que en la organización no existen procesos operativos dirigidos al control de la gestión administrativa o a su desarrollo por intermedio de procesos, procedimientos y técnicas que homogenicen la forma como se realizan las actividades y se supervisa el logro de los objetivos planteados.

Por otra parte, con respecto a los indicadores de gestión, los datos obtenidos indican que en la organización no existen procesos operativos orientados a comparar los resultados obtenidos con los planificados; esto es, que no existen mecanismos de realimentación que permitan identificar anomalías e instrumentar soluciones correctivas en el momento justo.

Ciertamente, en la organización no se realiza un análisis jerárquico para seleccionar la mejor decisión. De tal manera, que existe una situación indeseada en la Coordinación de Postgrado con respecto a los procesos de atención a los requerimientos de los clientes y fallas en el servicio eléctrico, la cual podría conducir a la selección de alternativas con base a situaciones coyunturales, información privilegiada o peor aún, la discrecionalidad de quien tiene la potestad de decidir.

Cabe mencionar, que la información recolectada muestra que en la organización no se establecen procedimientos y procesos que permitan, una vez detectada una alteración, llevar los resultados obtenidos a cubrir los requisitos del cliente y las políticas de la organización, en un contexto donde estas variables puedan ser valoradas para el control de la gestión.

En síntesis, la información recolectada muestra que en la organización no se efectúa el control, seguimiento y medición de los procesos de atención a los proveedores, insumos en términos del establecimiento y cumplimiento de metas y requerimientos de los usuarios por lo que es evidente la necesidad de diseñar un cuadro de mando que ayude a la consecución de los objetivos estratégicos de Coordinación de Postgrado.

Recomendaciones

Es necesario incorporar a la gestión de la Coordinación de Postgrado planes que integren el mejoramiento continuo como base de los procesos orientados a la prosecución de la calidad, lo que permitiría el desarrollo de una cultura donde se privilegie la comparación de los resultados obtenidos con los requerimientos de los clientes internos y externos.

Se aconseja desarrollar en la Coordinación de Postgrado procedimientos orientados a facilitar la comunicación con el usuario, como parte del control de gestión, puesto que una interacción asertiva y efectiva con el ciudadano es el medio idóneo para desarrollar la función social que conforma la misión de la institución.

Se recomienda incluir los procesos organizacionales como parte de los indicadores de gestión; específicamente, lo relativo a la homogenización de las formas de hacer, de supervisar y de gestionar, para la conformación de una base sólida de información y gestión.

Es necesario incorporar procedimientos específicos para incorporar criterios específicos que sustentan el control de gestión. Se trata de incluir indicadores que faciliten al decisor determinar las condiciones de riesgo, certidumbre e incertidumbre que acompañan a un evento cualquiera y que afectan la capacidad para tomar una alternativa.

El sistema de indicadores de gestión debe incorporar, en tiempo real, la información proporcionada por el registro de resultados de las incidencias y el reporte diario de guardia, porque de esta manera el personal directivo estará en capacidad de desarrollar estrategias correctas de atención y adjudicación de incidencias.

Se aconseja iniciar una logística que estructure las diferentes alternativas a fin de que puedan ser estudiadas por quien decide, puesto que la identificación de las alternativas es un paso esencial para un control de gestión efectivo, porque conlleva el análisis de las fortalezas y debilidades de una línea de acción determinada.

Es recomendable incorporar procesos de retroalimentación a la gestión de atención a los requerimientos de los clientes, para asegurar la sistematización del control en tiempo real, suministrando correctivos ajustados a la naturaleza y alcance de la diferencia entre lo planificado y los resultados obtenidos.

CAPITULO VI

PROPUESTA

Perfiles indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para el proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA

Descripción de la Unidad Gerencial Básica

La Unidad Gerencial Básica en estudio es la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, la cual está integrada por cinco personas; entre sus funciones principales se destacan:

1. Atender los requerimientos de los clientes.
2. Detectar las necesidades de los clientes.
3. Coordinar, planificar y controlar la atención de los requerimientos de los clientes a fin de garantizar el proceso de registro académico.
4. Realizar reportes de incidencias y registros de guardias diarios así como de cualquier otro documento referentes a las operaciones diarias.

Sus lineamientos se enmarcan dentro de las políticas la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado a nivel nacional, y las disposiciones Contraloría General de la República de Venezuela (1999).

Presentación

Los indicadores de gestión constituyen una referencia representativa del comportamiento de una o más variables, las cuales permiten conocer la magnitud de un desvío y en consecuencia actuar de forma preventiva o correctiva, es por ello que para trabajar con los indicadores se debe establecer que vaya desde la correcta aprehensión de las características o hechos hasta la toma de decisiones acertadas.

Por lo anterior, se pretende establecer un Cuadro de Mando para la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad del proceso de registro académico de la Coordinación de Posgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, que supla los requerimientos para dar un salto cualitativo y agilizar la operatividad del servicio.

Objetivos

General

Proponer un Cuadro de Mando para la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad del proceso de registro académico de la Coordinación de Posgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.

Específicos

1. Identificar la fundamentación teórica de un Cuadro de Mando para la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad del proceso de registro académico de la Coordinación de Posgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.

2. Desarrollar un Diseñar un Cuadro de Mando con los perfiles de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para el proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA.

Importancia

Existe una estrecha relación entre control de gestión y estructura organizacional, la cual se produce por una interdependencia, ya que si para poner en práctica una estrategia con éxito se supone que la estructura deberá adaptarse a ella, entonces toda

estructura existente influirá, en gran medida, en la estrategia que se diseñará; o sea, la estrategia es un producto influenciado por la estructura preexistente que genera a su vez una nueva estructura.

Desde este punto de vista, la importancia del control de gestión en la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA reside en que se fundamenta en una postura consciente de adecuación situacional a los cambios del entorno, teniendo un aspecto común que es la futuridad de las decisiones corrientes, aunque no es sinónimo de éxito, lo que significa que requiere de ingredientes adicionales que la conviertan en un instrumento para evitar el fracaso de los planes estratégicos provocado por la obsolescencia tecnológica o de inadecuación a la realidad.

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control para la gestión de la Coordinación de Postgrado ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización.

De allí que el control de gestión que se propone para la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA, está vinculada a la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la corporación, asimilando instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que como sistema de control no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia.

Fundamentación Teórica

Para que una organización logre superar esta realidad y sea viable en términos de eficacia, eficiencia y calidad, se requiere de nuevas formas de organización empresarial y del uso de estrategias que permitan lograr una mayor productividad en la actividad que realizan, además del cumplimiento de sus objetivos y metas

planteadas, estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a la magnitud de la misma.

En efecto, el desempeño de las organizaciones en el mundo moderno depende del modo como se organizan para planificar, producir, asimilar, difundir, usar conocimientos y tecnologías, es decir, tiene mucho que ver con la manera y el grado en que cada sociedad apoya e institucionaliza las actividades de investigación y desarrollo.

Ahora bien, las presiones del entorno cambiante y globalizado han determinado que las mismas organizaciones se encuentran en la búsqueda de objetivos múltiples requiriendo para ello personal más ingenioso, flexible y creativo, capaz de lograr una dirección de objetivos precisos midiéndolos, interrelacionándolos y encontrando políticas que permitan un mejor uso de los recursos, y dando una nueva dimensión organizativa a las empresas modernas.

En este orden de ideas, el Control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización.

Por su parte, el indicador de gestión es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas que pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la base de alguna escala cualitativa.

Así, los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

De tal manera, que el control de gestión es un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos, en un contexto donde se privilegie la calidad y el impacto social del servicio.

Es por ello que el objetivo principal del control de gestión, está orientado hacia la toma de decisiones, en especial para aquellos que se establecen con el propósito de garantizar el logro de los objetivos preestablecidos. De tal manera que, la importancia del control de gestión reside que se aplica igualmente a grandes o pequeñas organizaciones, o que tengan un carácter estatal y presupuestado.

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

En todo caso, para medir la gestión de la empresa, ya sea en calidad o productividad se necesita tener indicadores, estos se convierten en los signos vitales de la organización, ya que permiten establecer las condiciones que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Es por ello que los indicadores de gestión no pueden estar aislados de la misma, no pueden limitarse a obviar los asuntos internos de la empresa sin tener un patrón de referencia que sitúe su origen en lo que pasa en el mercado.

Vínculos del sistema de control con la estructura organizativa

La definición y claridad de la estructura organizativa es básica para poder diseñar el sistema de control. En particular, el grado de formalización y de centralización así como el tipo de estructura organizativa condicionan las características del sistema de control.

En primer lugar, a medida que la incertidumbre y la complejidad de la actividad aumentan, mayor dificultad existe en la formalización mediante procedimientos. Así, se necesitará mayor o menor supervisión directa, las actividades serán rutinarias o no, los sistemas de gestión serán poco o muy formalizados, se valorará en mayor o menor medida la información contable y su papel en el proceso de control.

En segundo lugar, cuando mayor sea la descentralización, más costoso y difícil será ejercer el control y más necesario será tener un sistema de control formalizado, adecuado además para poder controlar las variables en las que puede incidir la gestión descentralizada en los responsables.

En tercer lugar, el tipo de estructura organizativa influirá igualmente en el sistema de control según la organización adopte una estructura funcional, divisional o matricial. Por último, será muy importante definir claramente el poder de decisión que se transfiere a cada responsable en cada centro y además que el sistema de control esté integrado de forma que los indicadores se definan en función de ella y los presupuestos del desempeño se realicen en función de sus responsabilidades.

Por otra parte, todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Para Newman (1968): "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común" (p. 21). Así, el trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

2. Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.

3. Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.

4. Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

5. Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta. En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la coordinación es parte de ellas.

Metodología para la Aplicación

El proceso de control que se propone para la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA consta de una serie de elementos metodológicos, entre los que se encuentran:

Establecimiento de los criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esta actividad pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el

establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

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

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

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

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

Así, una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio.

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

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

La comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar (benchmark).

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

Calidad. En este punto, conviene poner especial énfasis en el enfoque orientado hacia el cliente, el cual se encuentra estrechamente vinculado con la concepción de que la Administración no es sino un servicio y la población su clientela potencial.

Estas ideas nos remiten a un enfoque tetraédrico sobre las características, deseables o esperadas, de la Administración:

Que sea comprensible para el ciudadano;

Que sea espacial, temporal y materialmente accesible;

Que responda a las expectativas en ella depositadas (que aporte soluciones)

Que permita la participación del ciudadano en la determinación de necesidades administrativas que le afecten.

Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados. Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos. Existen dos funciones básicas de los indicadores. En primer lugar, una función descriptiva, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, y, a su vez, una función valorativa que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirsele que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

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

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras. La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita identificar automáticamente cambios en la bondad de los datos. A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable.

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

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costes de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

Metodología para la Construcción de los Indicadores

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores.

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

Ahora bien, para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas metodológicas:

¿Qué se hace?

Con esta cuestión se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

¿Qué se desea medir?

Debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo del personal.

¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

¿Con qué se compara?

Debe establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados

Desde este punto de vista, a continuación se presentan las matrices de los perfiles de indicadores diseñados para la Coordinación de Postgrado del DAC-UCLA.

PERFIL DEL INDICADOR 01

Nombre	<i>Eficacia en la utilización del recurso humano</i>	
Tipo: Recursos Humanos	Tendencia: Hacia 1	Criterio de Medición: Eficacia
Fórmula:	$I_1 = \frac{\text{Total de horas hombre utilizadas}}{\text{Total de hora hombres disponibles}}$	
Objetivo	Verificar la proporción en que se utiliza el recurso humano en comparación al total de horas disponibles.	
Rango de Desempeño	Hasta 0,5 Pésima De 0,5 a 0,7 Mala De 0,7 a 0,9 Regular De 0,9 a 1 Excelente	

Ubicación de los datos	Coordinación de Postgrado
Instancia para la toma de datos	El último día de cada mes
Usuarios Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Finanzas. • Jefe del Departamento de Control y Ejecución de Presupuesto. • Jefe de del Departamento de Registro Académico. • -Auditoría Interna.

PERFIL DEL INDICADOR 02

Nombre	<i>Atención a solicitudes de los usuarios</i>	
Tipo: Usuarios	Tendencia: Hacia 1	Criterio de Medición: Eficiencia
Fórmula:	$I_2 = \frac{\text{Total de solicitudes de servicios}}{\text{Total de solicitudes atendidos}}$	
Objetivo	Valorar la transformación de los usuarios en solicitudes de servicios; esto es, el grado en que la interacción con el usuario se convierte en una solicitud formal de servicios	
Rango de Desempeño	Hasta 0,02 Muy Bajo De 0,02 a 0,05 Malo De 0,05 a 0,09 Regular De 0,09 a 0,15 Buena Mayor de 0,15 Excelente	
Ubicación de los datos	Bitácora de la Coordinación de Postgrado	
Instancia para la toma de datos	El último día de cada mes	
Usuarios Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora de Postgrado. • -Auditoría Interna. 	

PERFIL DEL INDICADOR 03

Nombre	<i>Calidad del servicio</i>	
Tipo: Producto	Tendencia: Hacia 0	Criterio de Medición: Calidad
Fórmula:	$I_3 = \frac{\text{Número de solicitudes reelaboradas}}{\text{Total de certificaciones elaboradas}}$	
Objetivo	Valorar la percepción que tienen los usuarios solicitantes de inscripción de asignaturas del servicio prestado por el Departamento de Registro Académico	
Rango de Desempeño	No Aplica. Es un valor disfuncional, cualquier resultado que se obtenga es desfavorable para la organización	
Ubicación de los datos	Bitácora de la Coordinación de Postgrado	
Instancia para la toma de datos	El último día de cada mes	
Usuarios Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora de Postgrado. • -Auditoría Interna. 	

A continuación, en el Cuadro 23 Cuadro de Mando, se muestra un cuadro de mando para la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad del proceso de registro académico de la Coordinación de Posgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado

Cuadro 23

Cuadro de Mando

Tipo	Criterio de Medición	Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	Indicador	Cuantificador	Frecuencia	Meta
Recursos Humanos	Eficacia	Aumentar la productividad del personal.	Desarrollar planes de capacitación.	Eficacia en la utilización del recurso humano	$I_1 = \frac{\text{Total de horas hombre utilizadas}}{\text{Total de hora hombres disponibles}}$	Mensual	90 %
Usuarios	Eficiencia	Garantizar el cumplimiento de los tiempos de entrega de información establecidos.	Estandarización de tiempo de entrega de información.	Atención a solicitudes de los usuarios	$I_2 = \frac{\text{Total de solicitudes de servicios}}{\text{Total de usuarios atendidos}}$	Mensual	90%
Producto	Calidad	Garantizar la excelencia de la información suministrada a los clientes	Desarrollo de procedimientos que garantice la calidad de información.	Calidad del servicio	$I_3 = \frac{\text{Número de solicitudes reelaboradas}}{\text{Total certificaciones elaboradas}}$	Mensual	0%

Suárez (2012).

REFERENCIAS

- Alvarado, M. (2009). *Sistema de Indicadores de Gestión, para la Dirección de Investigaciones de la Contraloría General del Estado Falcón*. Trabajo de Grado no publicado. Barquisimeto: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
- Álvarez, L. y Díaz, A. (1998). *Técnicas de Recolección y Análisis de Datos*. Caracas: Mohicano.
- Alvarez, G. (2011). Gisela Álvarez, Jefe del Departamento de Registro Académico del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, entrevista concedida al investigador, 12 de diciembre de 2011.
- Arias, F. (2007). *Metodología de la Investigación Social*. Bilbao: Mensajero.
- Arráez, L. (2010) *El Sistema de Información Gerencial como instrumento de gestión para la toma de decisiones: Caso FUNDASALUD*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Beltrán, C. (2008). *La Gestión Empresarial*. México: Jibarito.
- Blanco, C. (2003). *Gestión de la información*. Caracas: GIO.
- Borarure, L. (2009). *Instrumentos de investigación*. Caracas: Universidad Santa María
- Colina, A. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Caracas: Lion.
- Contador, L. (2008). *Métodos heurísticos en la investigación social*. Caracas: Lorca.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). *Gaceta Oficial N° 5.908*. Febrero 19, 2009.
- Contraloría General de la República (1997). Resolución Número 01-00-00-015. *Normas Generales de Control Interno*. Abril 30, 1997.
- Contraloría General de la República de Venezuela (1999). Cuadernos de Auditoría. *Metodología para la Auditoría de Gestión*. Caracas: Autor.
- Figueras, R. (2009). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Pananpo.
- Fuentes, B. (2010). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión para la Fundación Tecnoparque*. Barquisimeto: Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional.

- Gómez, M. (2010). *Sistema de Control de la Gestión Estratégica: Caso: Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI)*. Barquisimeto: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Guédez, J. (2008). *Gestión Organizacional*. Caracas: Numen.
- Hernández, R., Fernández, F. y Baptista, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Prentice-Hill.
- Humbria, M. (2009). *Diseño de un sistema de Indicadores de Gestión para el Departamento de Recursos Humanos de la UCLA*. Trabajo de Grado no publicado. Barquisimeto: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
- Hurtado, M. (2001). *Técnicas de Investigación*. Caracas: Pananpo.
- Isidoro, M. (2008). *Propuesta de un Sistema de Indicadores de Gestión para evaluar la eficiencia y eficacia en el departamento de registro académico del área de Postgrado del DAC-UCLA*. Trabajo de Grado no publicado. Barquisimeto: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
- Guerra, I. (2008). *Control de la Gestión Empresarial*. Caracas: Cuadernos del IESA. Tomo VIII, revista n° 24.
- Gutiérrez, M. (2009). *Control de Gestión Empresarial*. México: CIADE.
- Lameda, M. (2010). *Informe de Pasantías Profesionales en FUNDAESCOLAR*. Barquisimeto: Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre.
- Laudon, J.y Laudon, K. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Leal, C. (2009). *Requisitos para la toma de decisiones*. Caracas: FUNDAPER:
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2009). *Gaceta Oficial N° 39.147*. Marzo 26, 2009.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal (2010). *Gaceta Oficial N° 39.569*. Diciembre 08, 2010.
- López, J. (2010). *Herramientas de Gestión Empresarial*. México: Jibarito.
- Maldonado, C. (2008). *Herramientas Gerenciales*. Caracas: Universidad Santa María.
- Manrique, T. (2009). *Control de Gestión*. Caracas: Universal.

- Mejías, C. (2010). *Conceptos y herramientas de Recursos humanos*. Colombia: Avance.
- Morales, L. (2009). *Control de Gestión mediante tecnologías de información y comunicación*. México: Trillas.
- Morales, B. (2010). *Informe de Pasantías Profesionales en FUNDAESCOLAR*. Barquisimeto: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
- Moreno, J. (2009). *Indicadores de Gestión: diseño e implementación*. Caracas: Livrosca.
- Naranjo, J. (2007). *Análisis de datos*. Caracas: Universidad Central de Venezuela
- Normas Generales de Control Interno (1997). Gaceta Oficial N° 36.229. Junio 17, 1997
- Ortiz, V. (2008). *Técnicas de Investigación*. Caracas: Rea.
- Ortiz, B. (2010). *Sistemas de Información para el Control de las Operaciones*. Caracas: Paredes.
- Pacheco, I. y otros (2008). *Gestión de organizaciones*. Caracas: Homero.
- Paredes, B. (2005). *La toma de decisiones*. México: Trillas.
- Paz, R. (2009). *Formulación de lineamientos de indicadores de gestión para soportar el proceso de toma de decisiones gerenciales en la sección de revisión y codificación de la dirección de finanzas de la UCLA*. Trabajo de Grado no publicado. Barquisimeto: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2009). Gaceta Oficial N° 39.240. Agosto 12, 2009.
- Rodríguez, J. y Gómez, G. (2008). *Indicadores de gestión*. México: Trillas.
- Rojas, S. (2009). *Control de Gestión: Estructura y Funciones*. Caracas: Lepanto.
- Romero, O. (2008). *Metodología de la Investigación en las Ciencias Sociales*. Caracas: Livrosca.
- Ruiz, M. (2009). *Implantación de un Modelo de Calidad en la Universidad Francisco Gavidia*. Trabajo de Ascenso no publicado. San Salvador: Universidad Francisco Gavidia.
- Serna, H. (2008). *Control de la Gestión Empresarial*. México: Trillas.

- Ugas, O. (2009). *Fundamentos de la Toma de Decisiones*. Caracas: Hiparion.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Normas para la presentación de Trabajos de Grado*. Caracas: FUNDAUPEL.
- Vegas, R (2008). *Técnicas de Investigación*. Caracas: RENA
- Yústiz, F. (2009). *Medios y técnica de investigación*. San Cristóbal: Santana.

ANEXOS

Anexo A

Cuestionario

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA
COORDINACION DE POST-GRADO

**INSTRUMENTO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LA COORDINACIÓN
DE POSTGRADO DEL DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y
CONTADURÍA DE LA UNIVERSIDAD CENTRO
OCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO**

INSTRUCCIONES

Este instrumento tiene como propósito recabar la información relevante y necesaria para el Trabajo Especial de Grado denominado:

**DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA
EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD DEL PROCESO DE REGISTRO
ACADÉMICO DEL DAC-UCLA**

La información que usted tenga a bien de suministrar, reviste carácter de confidencialidad, a la vez que le exhortamos a que la misma sea totalmente veraz y objetiva, es requisito indispensable para el éxito de esta investigación.

Atentamente

El Investigador.

CUESTIONARIO

ÍTEM	ENUNCIADOS	SI	NO
1	Existe un listado con los datos de los proveedores que suministran los insumos requeridos para el cumplimiento de los servicios propios del Proceso de Registro Académico		
2	Se controla que los insumos cumplan con las especificaciones definidas por el Proceso de Registro Académico para garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos		
3	Existe una planificación de las actividades para el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios.		
4	Se controla que los servicios realizados en el Proceso de Registro Académico satisfagan a los sectores de la población a los cuales van dirigidos		
5	Conoce los fines o propósitos generales que se pretenden alcanzar en el Proceso de Registro Académico.		
6	Se planifica cuantitativamente los resultados que se esperan lograr en un lapso determinado		
7	Planifica su horario en función a quienes va dirigido el producto final del proceso realizado		
8	Tiene buenas relaciones con la comunidad de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.		
9	Sabe el grado o nivel de repercusión de su trabajo en la apreciación que tienen los usuarios de la gestión de la Coordinación		
10	La gestión de la Coordinación de Postgrado tiene un impacto positivo en las actividades académicas de sus usuarios.		
11	El personal de la Coordinación de Postgrado cumple con las actividades programadas		
12	Se ejecutan cabalmente las actividades programadas.		
13	En la Coordinación de Postgrado se promueve la eficacia en la generación de los servicios solicitados.		
14	La Coordinación de Postgrado cumple con efectividad los procesos necesarios para cubrir los requerimientos de sus usuarios.		
15	Comprueba la veracidad de la información en la que fundamenta las decisiones que toma.		
16	Toma en cuenta la antigüedad y vigencia de la información que utiliza para fundamentar sus decisiones.		
17	Mide la precisión de la información que emplea para fundamentar sus decisiones.		
18	Valora la claridad de la información que utiliza para sustentar sus decisiones..		
19	Toma en cuenta la confiabilidad de la información que fundamenta sus decisiones.		
20	Mide la uniformidad presente en la información que emplea para sustentar sus decisiones		

Anexo B
Validación del Cuestionario

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA
COORDINACION DE POST-GRADO

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Barquisimeto, 28 de Marzo de 2012

Estimado Experto (a):

Con motivo de realizar un estudio cuyo título del trabajo de grado es Diseño de Indicadores de Gestión para la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad del proceso de registro académico de la Coordinación de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, solicito su valiosa colaboración para analizar y validar el instrumento diseñado con el propósito de recolectar la información requerida para el estudio planteado, el cual será presentado como trabajo de grado para optar al título de Especialista en Administración.

Seguidamente, se le proporcionarán las instrucciones, conjuntamente con los objetivos planteados en la investigación, el cuadro de variables y la matriz de validación.

Mucho sabré agradecer la sinceridad y objetividad de las observaciones pertinentes que realice a los instrumentos tipo cuestionario, con el fin de elaborar los definitivos con las preguntas adecuadas y significativas.

Gracias por su colaboración

Atentamente,

El Investigador

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

Ítems	Coherencia				Pertinencia				Claridad			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

Referencia: A = Dejar B = Modificar
 C = Incluir otra pregunta D = Eliminar

Observaciones: _____

Nombre del experto: _____

Profesión: _____

C.I.: _____

Fecha: _____ Firma: _____